

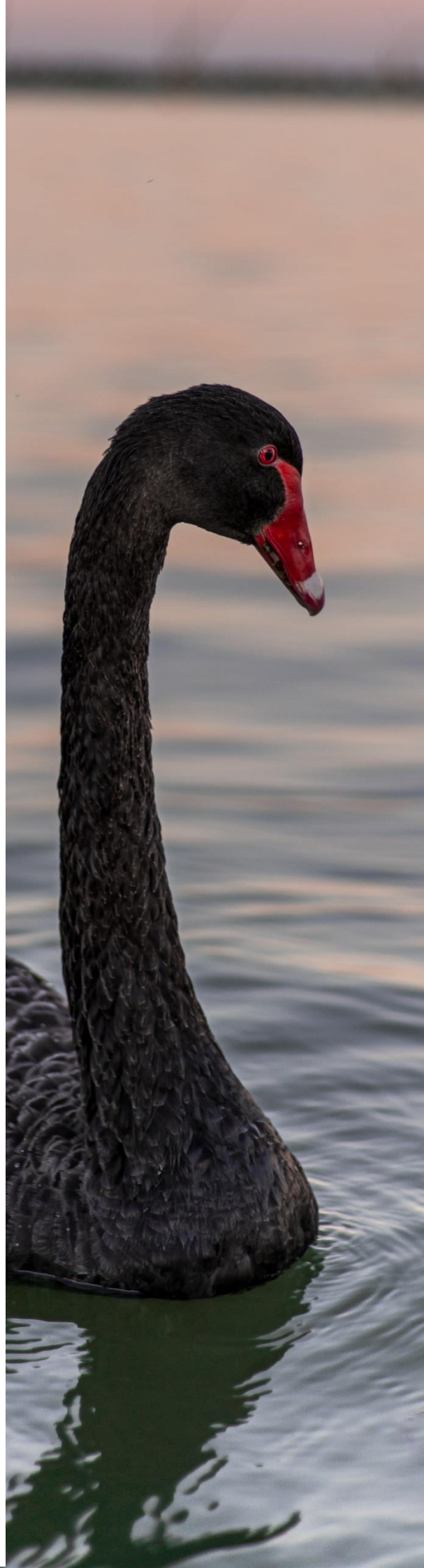


Integrated
Consulting
Group

Černé labutě a existenční rizika

JAK ČELIT NEGATIVNÍM ÚČINKŮM ZLOMOVÝCH UDALOSTÍ
V PODNIKÁNÍ

Ján Chal'





Obsah

1. Proč řešit černé labutě?	2
2. Co jsou černé labutě v podnikání?	3
3. Negativní účinky černých labutí – kritická existenční rizika	8
4. Řízení existenčních rizik.....	10
5. De–risk strategie proti černým labutím	12
6. De–risk strategie pro zvýšení odolnosti aktiva.....	15
7. Přínosy řízení existenčních rizik.....	20
8. ICG Capability nabízí know how	22



1. Proč řešit černé labutě?

Události posledních let (Covid 19, ukrajinská krize) ukázaly, že když nastanou negativní události v podnikání s fatálním dopadem na poptávku (neschopnost prodat) nebo nabídku (neschopnost produkovat), firmy nejsou schopny tyto události účinně řešit.

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

- všechny v turbulentních časech předběhly.
- zaostávají, stagnují.
- zaniknou, skončí svoji činnost.

Proč tedy 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 nemohou 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 či 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 i nepředvídatelných hrozeb. A nejenom to. Je nutné tuto odolnost neustále vylepšovat.

Je potřeba si uvědomit, že svět podnikání je světem nejistoty a rizika. Že místo předpovědi (forecast) je mnohem efektivnější předjímání (foresight) a předpoklad. Být připraven na cokoliv je efektivnější než předvídat cokoliv. Pro některé firmy zlomové události znamenaly nastartování růstu, přičemž mnohé z nich měly štěstí, podobně jak při karetní hře, když firma dostane žolíka.

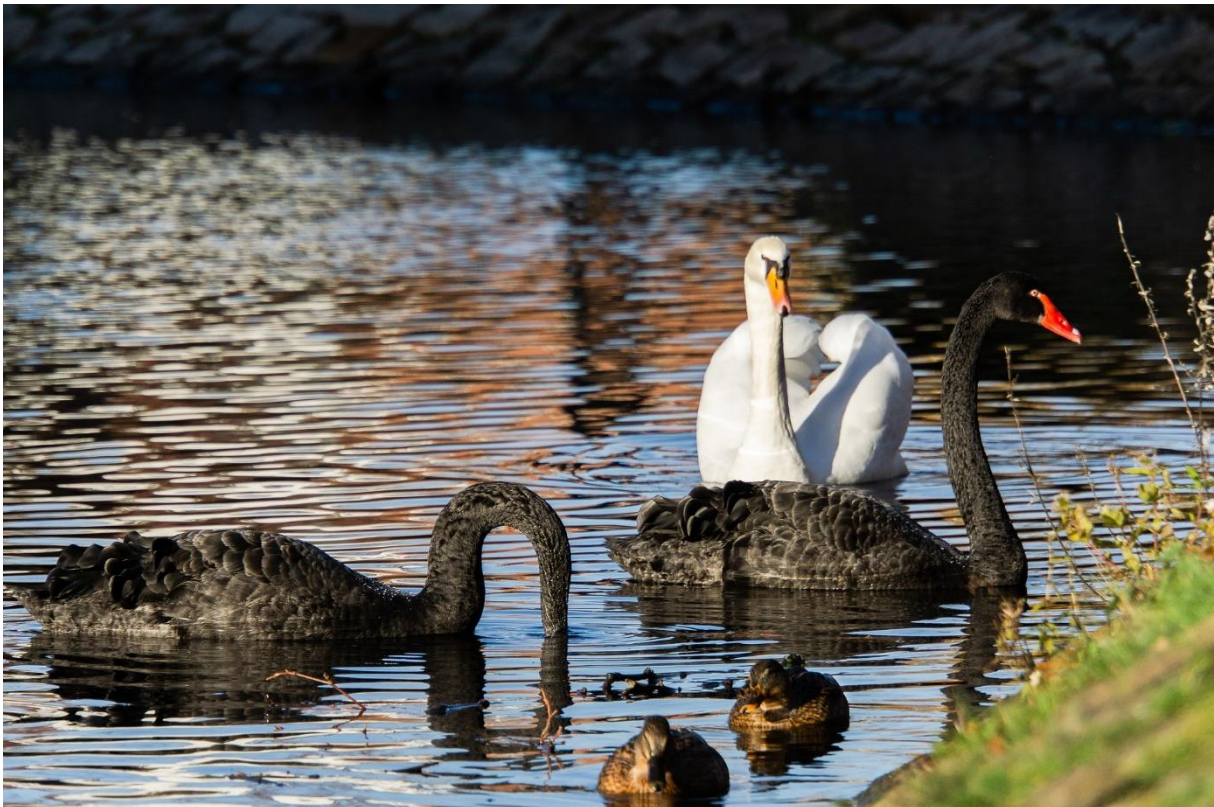
V této práci se nebudeme zabírat existenčními riziky, do kterých se firma dostala v důsledku špatných rozhodnutí, ale důsledkem vnějších zlomových událostí.

2. Co jsou černé labutě v podnikání?

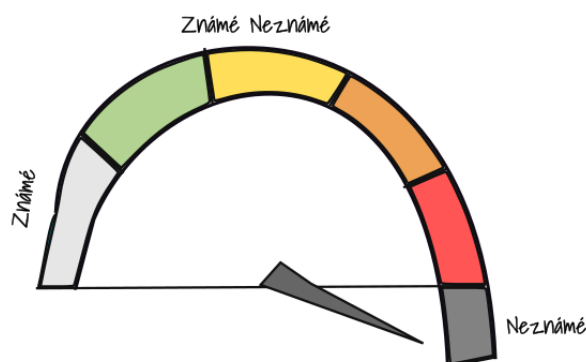
Znamé předvídatelné události v levé (pomalé) části tachometru (obr.2) jsou události, které jsou jednoduše předpověditelné a objevují se pravidelně. Firmy zvládají řídit rizika předvídatelná, s akceptovatelným dopadem. V prostředí podniku jde například o placení daní či pravidelných faktur. Jelikož jsou tyto události předvídatelné, nesou velmi nízkou míru rizika a firma se na ně nemusí speciálně připravovat.

Znamé neznámé události ve střední části představují události, o kterých víme, že se mohou vyskytnout. Tyto události se liší frekvencí svého výskytu a závažností svého dopadu. Jinými slovy: víme, že tato situace může nastat, ale neumíme předvídat, kdy nastane a jak závažná bude. V prostředí podniku může být příkladem takové události například ztráta dodavatele nebo pracovní úraz. S těmito událostmi je spojena větší míra rizika než při známých událostech a firmy se na ně připravují.

Poslední kategorii v pravé (rychlé) části představují **neznámé nepředvídatelné události – černé labutě (Black Swans)**. Firmy nejsou dostatečně silné právě v řízení nepředvídatelných událostí s fatálním dopadem na schopnost produkovat (nedostatek čipů) nebo schopnost prodat (Covid a zavřené hotely a restaurace). Tato kategorie představuje pro firmu největší riziko, protože Black Swan události nelze předpokládat. Pokud taková událost nastane, chybí firmám informace a poznatky z minulosti, jak v takové situaci postupovat, jelikož se jedná o extrémně vzácné a specifické události, které si nedokážeme představit předtím, než reálně nastanou.



Obr. 1: Ještě v 19. století nikdo nepředpokládal, že by labutě měly jinou barvou než bílou. Šok nastal, až když v Austrálii objevili černé labutě.



Obr. 2: Černé labutě jsou vzácné události.

Na 100 % můžeme předpokládat, že se v budoucnu objeví zlomová událost, ale nikdy nevíme, kdy a jaká to bude událost. Pro objasnění charakteristik černých labutí se pojdme podívat na finanční trhy 20–30 let zpátky, kde můžeme vidět několik zlomových událostí, které měly fatální dopady na finanční trhy.

	Rok	Krize
1.	1997	Asijská finanční krize
2.	2000	Dot.com krize
3.	2008	Recese
4.	2015	Švýcarský frank
5.	2020	Lockdown
6.	2022	Energetická krize

Např. jenom jedna z posledních globálních krizí – energetická krize – přinesla skokové zvýšení cen energií, přičemž devastační účinky na průmysl a domácnosti se teprve očekávají. Ale je téměř jisté, že se bude jednat o existenční rizika nejenom pro průmysl, ale i pro domácnosti.

Ceny plynu za poslední rok prudce stouply

Cena za therm, v pencích



Obr. 3: Energetická krize zvýšila ceny plynu o stovky %.



Vnitrofiremní černé labutě

Fatální dopady mají na firmu nejenom vnější zlomové události, ale i vnitřní zlomové události. Vnitrofiremní černé labutě jsou jedinečná rozhodnutí firmy, která předtím firma nikdy nedělala, nemá s nimi zkušenost a která jsou spojená s vysokou stávkou ve formě investic a očekávaných příjmů (investice do fixů, akvizice konkurenční firmy, vstup na nové trhy...). Když se minou svého očekávaného účinku, mají devastační účinek na současnou a budoucí výkonnost firmy, ale i tržovou kapitalizaci firmy. Příkladem vnitrofiremní černé labutě je Facebook se svým strategickým projektem Metaverse.

Facebook v existenčním ohrožení

Vývoj posledních událostí kolem Facebooku signalizuje, že je v existenčním riziku. Akcie se propadly o 70 %, po více než 18 letech musí Facebook propustit 13 % zaměstnanců, pravidelné příjmy z reklamy poklesly, zisk klesl o 50 %.

Projekt Metaverse jako rizikové rozhodnutí v nejisté době

Facebook se chtěl stát díky projektu Metaverse, který propojuje reálný a virtuální svět, lídrem v budoucnosti. Investičně hodně náročný projekt po prvním představení výsledků nesklidil uznání trhů ani investorů. Z hlediska počtu nových uživatelů je Facebook pravděpodobně za vrcholem, protože mladí začínají preferovat nové typy platforem. Facebook vsadil vše na jednu kartu, která nevyšla. A nejen to. On-line obchodování se vrátilo k dřívějším trendům, ale makroekonomický pokles, zvýšená konkurence a ztráta reklamních signálů způsobily, že Facebook má mnohem nižší příjmy, než očekával. Pokud v krátké době firma nepřijde s převratnou změnou, dostane se pravděpodobně na hranici zániku.

Mitigace

M. Zuckerberg bere riziko na sebe a ohlásil řadu iniciativ na zvrácení a stabilizaci celé situace. Facebook přesune zdroje do oblastí růstu s vysokou prioritou (AI, reklama, obchodní platformy...), tj. některé oblasti porostou, některé se budou redukovat.

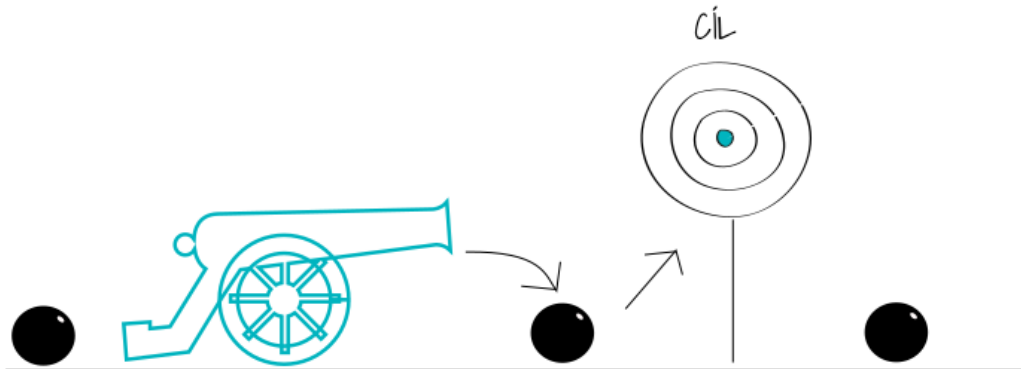
Střelba nekalibrovanými dělovými koulemi

Nazvěme kroky, rozhodnutí firmy, se kterými jsou spojené vysoké vstupní investice a rizikové příjmy na straně výstupů, jako střelbu nekalibrovanými dělovými koulemi. Nekalibrovaná dělová koule znamená udělat rozhodnutí a následně akci založenou jenom na analýzách, tunách analýz, bez empiricky ověřených znalostí. Když navíc firmy nedokáží odolat střelbě nekalibrovaných koulí v čase nejistot a změn, zaplatí za to vysokou cenu.

Někdy se dosáhne skokového přínosu i po střelbě nekalibrovanou dělovou koulí. Mějte však na paměti, že střelba nekalibrovaných dělových koulí, které uspějí pouze čistou náhodou, jen posiluje špatný proces a vede ke střílení dalších nekalibrovaných koulí, což je ještě nebezpečnější než neúspěšná střelba nekalibrovanou dělovou koulí.



Střelba drahou nekalibrovanou dělovou koulí



Obr. 4 Neúspěšná střelba nekalibroványi dělovými koulemi.

Využijeme tyto retrospektivní pohledy na extrakci některých vlastností charakterizujících „černé labutě“.

Charakteristiky černých labutí

Co mají výše popsané události společného? Několik vlastností:

Zlomový efekt

Jedním ze signálů, že jde o černou labuť, je zlomový bod – přechod z lineárního stavu do exponenciálního. Tzn. když se změní nějaká klíčová charakteristika odvětví, např. pokud ceny energií stoupnou ne o jednotky procent, ale X-krát, s vysokou pravděpodobností to bude mít zlomový důsledek na ekonomiku podnikatelských subjektů.

Vzácnost

Nikdy předtím podobná událost nebyla zaznamenána. Existuje snaha retrospektivně vysvětlit proč a jak došlo ke zlomové události, ale černé labutě jsou vysoce vzácné. Hledat analogii v minulosti je obtížné, protože pokaždé jde o něco specifického v konkrétním čase (ukrajinská krize, pandemie Covid 19, energetická krize...).

Náhodnost

Ke zlomové události dojde převážně nebo úplně nezávisle od konání klíčových aktérů firmy. Náhodnost znamená, že 500letá povodeň se neobjeví přibližně každých 500 let, klidně se může zopakovat hned po roce (např. povodně v Praze na přelomu století).

Exponenciální dynamika

Když zlomová, tektonická událost nastane, tak obvykle nabírá exponenciální dynamiku růstu. Příkladem je sněhová koule valící se z kopce nebo setrvačnick, kdy po překročení určité kritické rychlosti, stačí dodávat slabé impulzy a rychlost otáčení roste exponenciálně.

Domino efekt

Spouštěcí událost nemusí být zlomová událost, avšak její důsledky způsobí kaskádu, řetězení událostí, což má na konci devastační účinek na aktiva.

Synergický účinek.

Zlomové události mohou působit nezávisle nebo v korelaci. Proto, když se v kritickém okamžiku spojí dvě nebo tři zlomové události, to má katastrofální dopad na aktiva (pandemie Covid – 19, následně ukrajinská krize a současně energetická krize, krize klimatu, dvouciferná inflace). Tento synergický efekt má a bude mít devastační účinek např. na automobilový

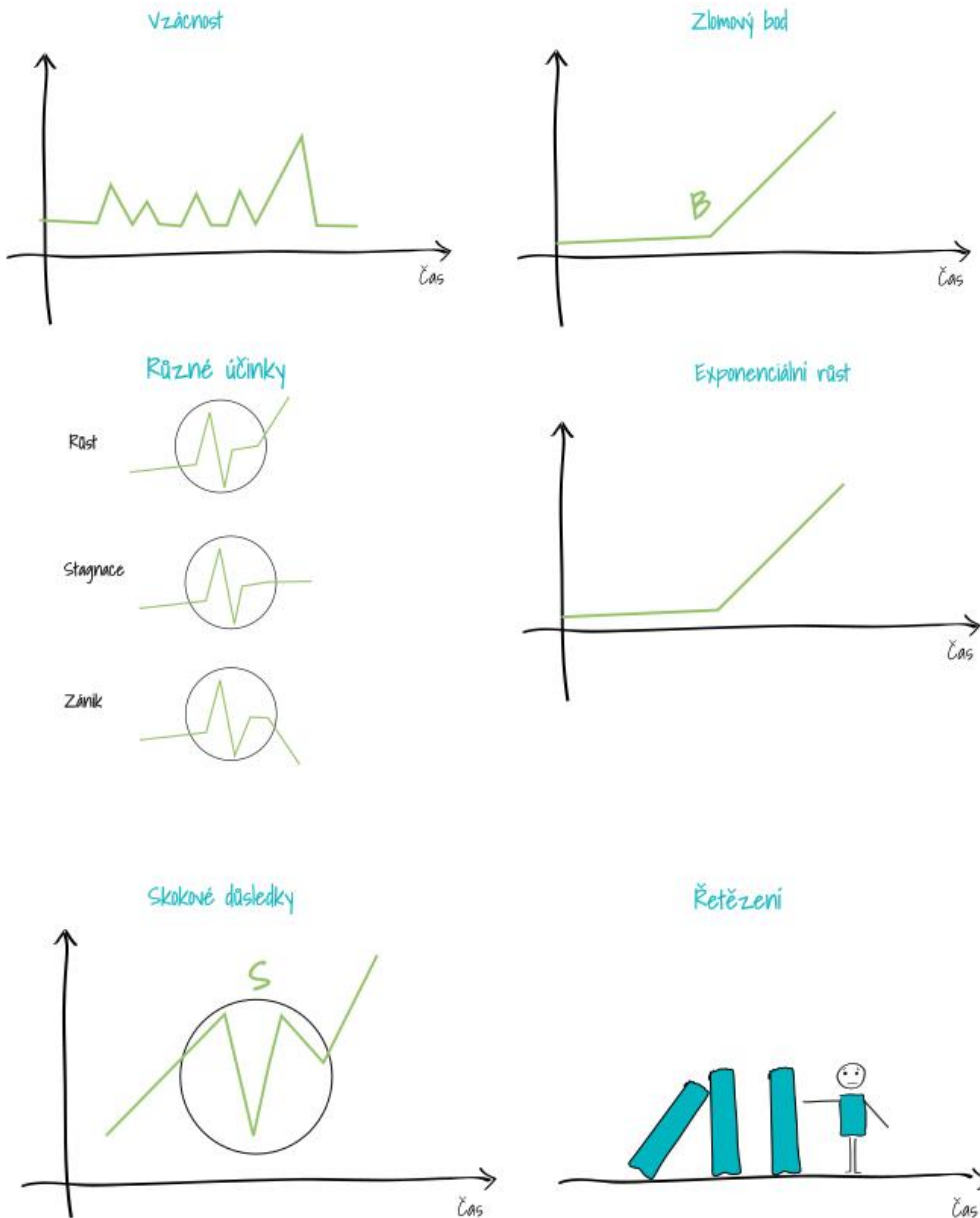


průmysl: nedostatek dílů a současně vysoké ceny dílů, tlak na udržitelnost a současně nástup čínské konkurence, hlavně v elektromobilitě, zdražení úvěrů na investice.

Různost účinku

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

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



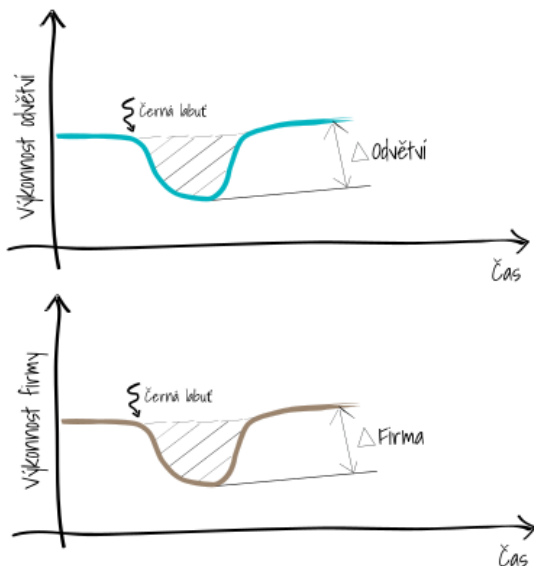
Obr.5: Charakteristiky černých labutí.

3. Negativní účinky černých labutí – kritická existenční rizika

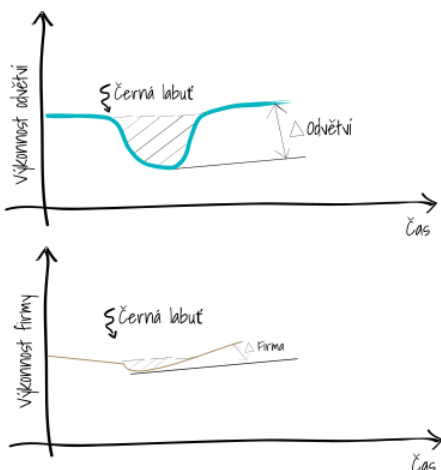
Události typu černé labutě ukázaly, že dopady nepředvídaných událostí mohou znamenat podnikatelskou existenční katastrofu. Z hlediska potenciálních ztrát v přítomnosti i budoucnosti rozlišujeme dva typy kritických existenčních rizik:

1. Kritická existenční rizika s obnovitelným budoucím potenciálem

Jde o existenční rizika s výrazným omezením produkční schopnosti firmy a poškozením aktiv do té míry, že si na obnovu firma musí např. půjčit zdroje nebo obnova schopnosti produkovat trvá dlouhou dobu. Tento typ hrozeb omezí přítomný potenciál firmy, projektu, procesu, nikoli však budoucí potenciál. Může jít o situaci, kdy byl zlomovou událostí zasažen trh, ale výpadky tržeb je firma schopná obnovit. Podobně na straně firmy, výpadek produkční schopnosti je kolosální, ale v rozumném čase je firma schopna ho dorovnat. Nebo kombinace, kdy byl zasažen trh i produkční schopnost firmy. Firma je schopná tyto výpadky dorovnat.



Obr.6: Výkonnost firmy/odvětví.

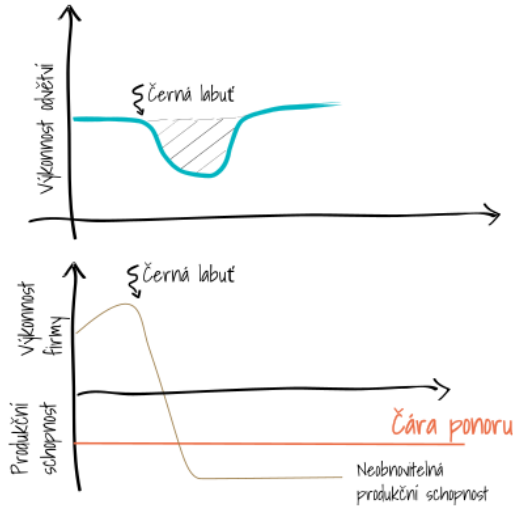


Obr.7: Rizika s obnovitelným budoucím potenciálem.



2. Kritická existenční rizika bez obnovitelného budoucího potenciálu

Ničivější účinek mají zlomové události, které znamenají podnikatelské existenční riziko, kdy firmy nejenom že ztrácejí současný potenciál, ale i budoucí potenciál. Obnova produkční schopnosti již není možná nebo nemá smysl, např. z hlediska velikosti potřebných zdrojů atd. Míra devastace trhu nebo produkční schopnosti firmy je již „pod čárou ponoru“, kdy, obrazně řečeno, je „lod“ tak vážně poškozená, že její potopení je jen otázkou času.



Obr.8: Rizika bez obnovitelného budoucího potenciálu.

Klíčové jsou tři typy existenčních rizik s neobnovitelným budoucím potenciálem, kterým se firmy vyhýbají, omezují je nebo se na ně preventivně připravují:

1. Kritické existenční riziko – Rizika zániku

Jde o rizika, která mají takový devastační účinek na firmu, proces, projekt, že znamenají její ukončení nebo zánik. Tzn., že produkční schopnost aktiva byla natolik poškozena, že není možné ji v požadovaném čase znovu obnovit nebo obnova překračuje možnosti subjektu, resp. to nedává ekonomický smysl.

2. Kritické existenční riziko – Asymetrická rizika

Jde o rizika, kdy nevýhody dalšího postupu převyšují nad výhodami nebo pokračování v činnosti vede ke kolapsu. Jde o situace, kdy každý další krok, který subjekt udělá, jen zvyšuje míru rizika, resp. potenciální ztrátu hodnot aktiv, a jediným logickým krokem tak je okamžité ukončení činnosti a počítání ztrát.

3. Kritické existenční riziko – Nekontrolovatelná rizika

Jde o rizika, která firma nemůže kontrolovat ani řídit, a její existence je v ohrožení.

V reálném podnikání mohou nastat situace, kdy všechny tři typy existenčních rizik nějakým způsobem koexistují a vzájemně se nevyklučují.

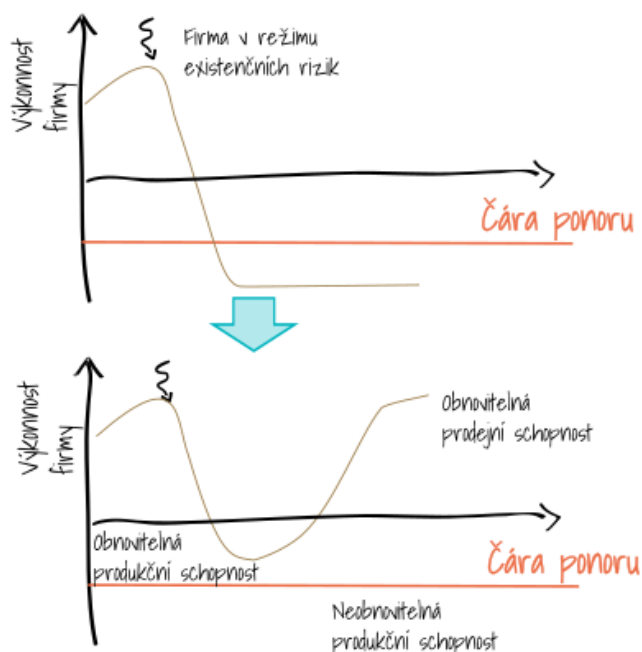
4. Řízení existenčních rizik

Zlomová událost, diskontinuita jako taková, neurčuje, do které kategorie firma spadne (1. růst, 2. stagnace, 3. zánik). To určuje firma sama dávno před bouřkou. Klíčovými faktory, které předurčují, jak si firma povede, když nastane nepředvídatelná událost s fatálním dopadem na podnikání, jsou:

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

Otázkou je:

„Co má firma dělat dnes i v budoucnu, aby se vyhnula existenčním rizikům s obnovitelným, a i neobnovitelným budoucím potenciálem?“



Obr.9: Řízení firmy nad čárou ponoru.

Tím, že černé labutě není možné předvídat, tak otázka prevence proti nim ve smyslu eliminace jako hrozby, nemá smysl. Co má smysl, je otázka správné a včasné detekce černých labutí a po jejich objevení zmirňování jejich intenzity, resp. nebezpečnosti. Na straně aktiva má smysl i prevence proti černým labutím a rovněž detekce a mitigace jako obnova poškozené produkční schopnosti aktiva (viz obr.10).



	Prevence	Detekce	Mitigace
Hrozba Černá labuť	X	Detekce černých labutí	Zmírnění intenzity a nebezpečnosti
Firmy	Zvýšení robustnosti	Detekce poškození	Obnova produkční schopnosti

Obr. 10: Duální a integrovaný přístup k řízení existenčních rizik jako důsledků černých labutí.

V další části jsou popsány znalosti pro účinné de-risk strategie při působení zlomových událostí typu černé labutě způsobující existenční rizika firem.

5. De-risk strategie proti černým labutím

Prevence černých labutí

Proaktivní tvarování prostředí. Prevence proti zlomovým událostem, které jsou vzácné (vzácné typem a vzácné výskytem) je velmi obtížná. Lepší je aktivně tvarovat prostředí, aby nedocházelo ke změnám, které mohou znamenat vznik zlomových událostí. Příkladem jsou kroky vlád proti rostoucí inflaci, aby se nezměnila na nekontrolovatelnou hyperinflaci (srovnejte kroky turecké vlády, kde inflace vylétěla na 70 % - existenční riziko nekontrolovatelné).

Spíš jde o to, jak co nejdříve zjistit, že se jedná o černou labuť a zareagovat na ni. Proto se v další části soustředím na detekci a mitigaci černých labutí.

Detekce černých labutí

Na 100 % se dá předpokládat, že se v nějakém čase objeví černá labuť, ale nedá se předpovídat kdy a jaký typ zlomové události to bude. Proto má smysl posílit monitoring prostředí s cílem zajistit schopnost včasné identifikace signálů nebo rovnou vzniku a působení zlomové události. Problémem je setrvačnost vidění firem, kdy na trhu vidí jenom příležitosti růstu. Riziko zlomových událostí s existenčními riziky pro firmu se přehlíží, ignoruje.

Detekce vnitrofiremních černých labutí

Vnitrofiremní černou labuť je možné detekovat jako připravované rozhodnutí firmy, které v případě neúspěchu má široký a devastační účinek na aktiva firmy, což znamená existenční riziko s obnovitelným nebo neobnovitelným budoucím potenciálem.

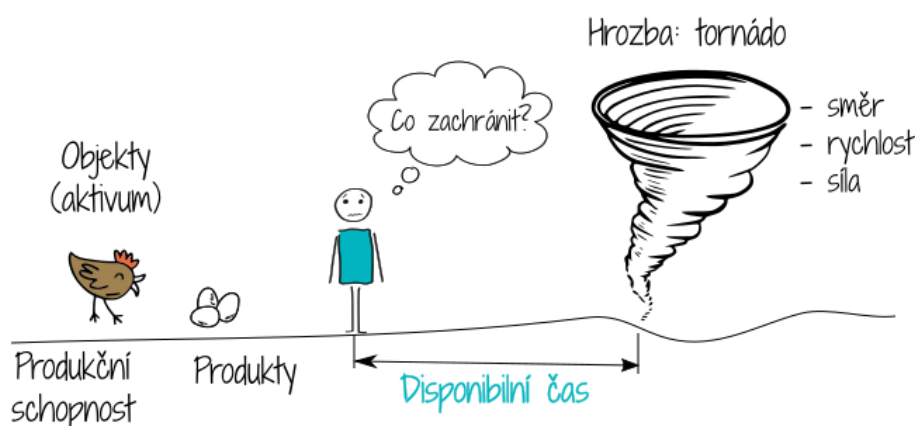
Reakce na detekovanou černou labuť

Když se objeví vnitrofiremní černá labuť, firmy by měly reagovat aktivací mechanismu: *Nejprve náboje až potom dělová koule.*

Detekce vnějších černých labutí. 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 události a rychlostí i účinností přijatých opatření.

Proto klíčová otázka při řízení existenčních rizik je:

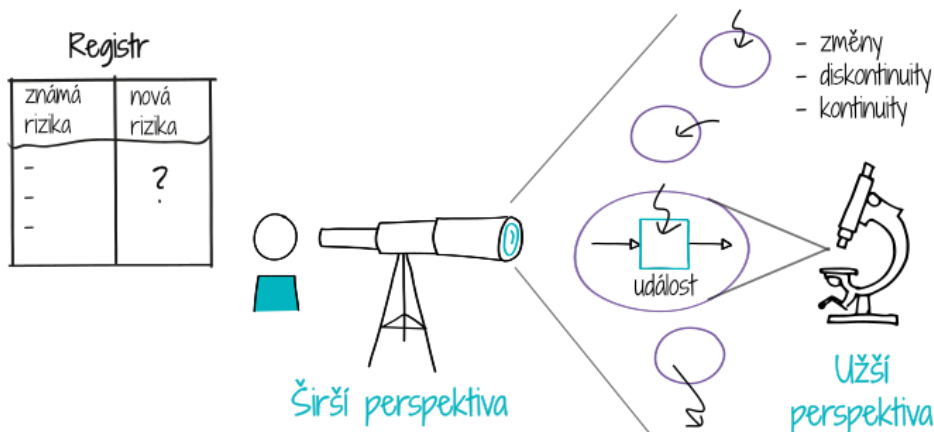
„Kolik času máte na přijetí účinných opatření, než bude ovlivněna míra vašeho rizika?“



Obr. 11: Monitoring rizik



Nejprve širší perspektiva, následně užší perspektiva. Řízení procesů, produktů a projektů firmy je primárně zaměřeno na dosahování výkonnostních cílů. Sledování změn (v okolí, ale i uvnitř firmy), které by mohly být hrozbou, je opomíjené. Cílem monitoringu firem je včas a správně identifikovat hrozby, vyhodnotit, zda se jedná o riziko známé, ke kterému již byla přijata opatření, či jde o zcela nové riziko. Pokud vycítí nebezpečí, okamžitě aplikují širší perspektivu a zváží, jak rychle hrozba postupuje, do jaké míry je nebezpečná 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 z pohledu širší perspektivy a formulace promyšlené reakce. Užší perspektiva znamená soustředění se na přijatá opatření, na kvalitu jejich realizace.



Obr.12: Monitoring rizik: širší a užší perspektiva

Rizikové rozhodování

Firmy, které ustály černé labutě se snažily existenční rizika omezovat, řídit nebo se jim vyhýbat. To ale neznamená, že nepodstupovaly žádná rizika. Jen učinily daleko méně rozhodnutí zahrnujících:

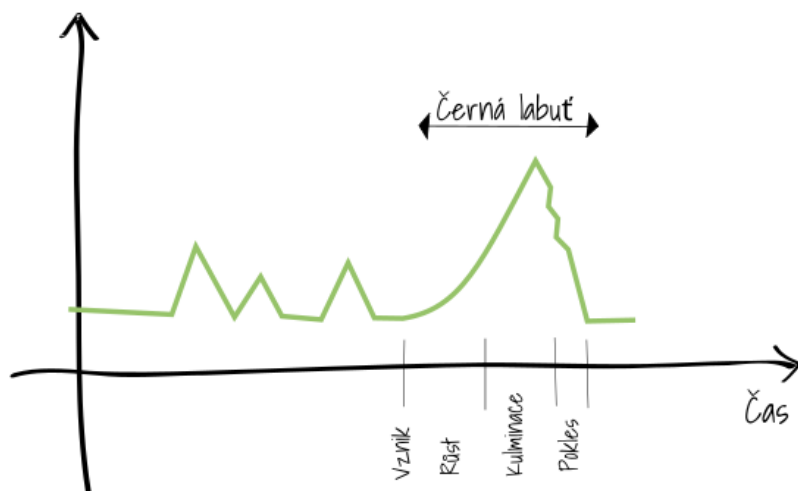
- riziko zániku než neúspěšné společnosti.
- asymetrické riziko než neúspěšné společnosti.
- nekontrolovatelné riziko než neúspěšné společnosti.

Mitigace černých labutí

Lidstvu se podařilo porazit pandemie typu cholera či neštovice. Šlo o pandemie, které se opakovaly, byly známé, jen se nevědělo, jak je eliminovat. V případě že se znovu objeví, lidstvo už ví, jak zareagovat. Preventivně dělat opatření proti něčemu, co podnikatelské prostředí do té doby neznalo, je velmi obtížné. Již v začátcích vzniku zlomové události je potřeba zastavit její růst nebo utlumit do pozice, kterou lze držet pod kontrolou.

Šance, jak ovlivnit zlomovou událost, je ovlivnit její průběh:

1. Vznik
2. Šíření
3. Kulminace
4. Pokles



Obr.13: Průběh zlomové události.

Omezit dynamiku černých labutí. Má smysl budovat obranné linie proti šíření zlomové události. Vybudovat několik obranných linií, které zastaví nebo ztlumí dynamiku černé labutě.

Omezit nebezpečnost černých labutí. Jde o zmírnění nebezpečnosti černé labutě do té míry, že důsledkem nebudou existenční rizika bez obnovitelného budoucího potenciálu, ale maximálně existenční rizika s obnovitelným budoucím potenciálem. Příkladem účinné strategie ničení nebezpečnosti ruské agrese proti Ukrajině je ničení tylového zabezpečení, zásobovacích linek, řídicích a opěrných bodů ruské armády.

6. De-risk strategie pro zvýšení odolnosti aktiva

Zranitelnost aktiv vůči černým labutím

Každý systém, i ten podnikatelský, který navrhl člověk, funguje za určitých podmínek. Když jsou reálné podmínky jiné než projektované, systém ztrácí svoji výkonnost. Musíme navrhovat systémy tak, aby dokázaly fungovat i při změně podmínek. Je vhodné mluvit o odolnosti neboli o robustnosti systému, aktiv.

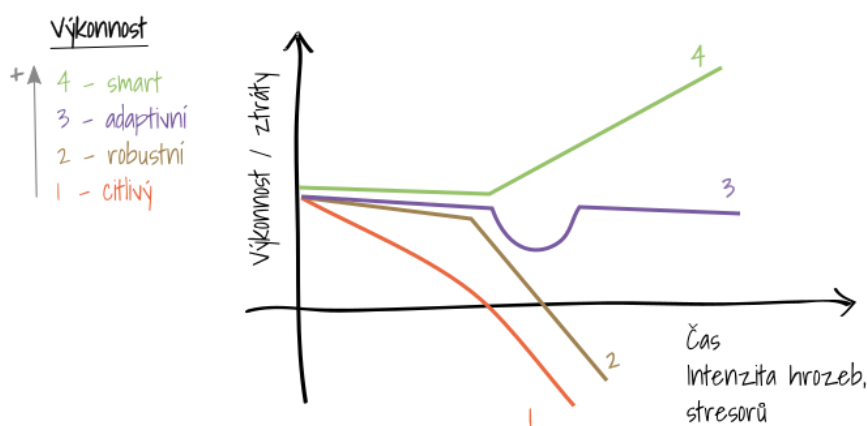
Robustnost je schopnost aktiva generovat v čase konzistentní výstupy dle požadavků, při dynamických změnách vnitřního a vnějšího prostředí.

Dynamickou změnou budeme rozumět skokovou změnu stresorů nebo dlouhotrvající a sílící změnu stresorů.

Stresor je vnější nebo vnitřní charakteristika systému, která nabývá hodnot, na kterou nebyl systém dimenzován.

Dle této definice, existuje několik typů odolnosti aktiva produkovat výstupy při dynamické změně vnějšího a vnitřního prostředí:

1. Křehký, citlivý (fragile) systém
2. Robustní systém
3. Adaptivní systém
4. Antifragile (posílující) systém



Obr. 14: Rozvoj robustnosti systému



Od zranitelných aktiv k odolným aktivům

Jde o to, jak zajistit, aby se systém, aktiva při vzniku zlomové události buď

1. zcela vyhnul existenčním rizikům s obnovitelným a neobnovitelným budoucím potenciálem a nekopíroval propad odvětví nebo trhu
nebo
2. minimálně určil důsledky maximálně s existenčními riziky s obnovitelným potenciálem, ale nedopustil situaci s existenčními riziky s neobnovitelným budoucím potenciálem.

Prevence zranitelnosti aktiv

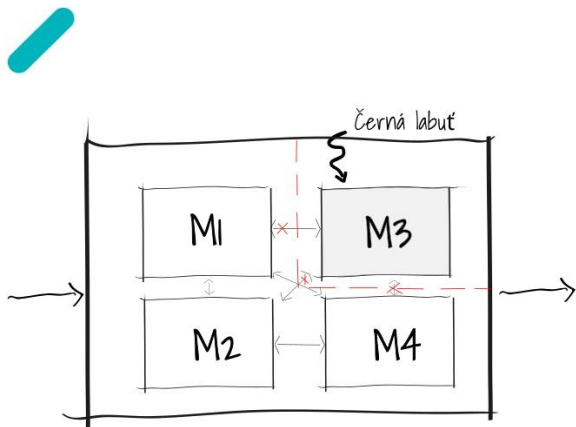
Existuje několik principů, jak navrhovat, budovat, přestavět aktiva – firmu, projekt či proces tak, abychom zvýšili jeho odolnost proti hrozbám typu černá labuť:

Diverzita aktiv (typ) – Černé labutě obvykle mají omezenou účinnost na určitý typ aktiva. Devastační účinek je vyšší, pokud jsou aktiva zranitelná a jsou stejného rodu, resp. pokud jde o mono byznys. Cílená diverzita zvyšuje pravděpodobnost, že ne všechna aktiva budou citlivá na konkrétní zlomovou událost. Jedná se o geografickou, aplikační, cenovou, tržní, produktovou, procesní a technologickou, ale i dodavatelskou diverzitu. Z krátkodobého hlediska může být orientace na mono-byznys vysoce výnosná, ale nese s sebou vysokou zranitelnost – potenciální ztrátu v důsledku vzniku zlomové události. Z dlouhodobého hlediska má smysl držet a cíleně rozvíjet diverzifikovaný byznys, který je daleko odolnější než mono byznys.

Adaptabilita aktiv (flexibilita) – Procesy a systémy, které jsou otevřené, umožňují určitou adaptabilitu a mají v sobě zabudovanou flexibilitu, se rychleji vypořádají s výpadkem výkonnosti než stabilní, rigidní systémy. Předpokládá se flexibilita nejenom vnitřních aktiv, ale přes vazby i vnějších aktiv (na straně vstupů – dodavatelé a na straně výstupů – zákazníci). Tj. být schopen přepnout v případě potřeby na nové dodavatele, resp. přepnout na nové zákazníky, trhy.

Redundantnost aktiv (kvantita) – Určitá míra procesní, funkční a finanční redundance zdrojů (další zdroje, snadný přístup k nim) umožňuje subjektu překlenout kritickou dobu, kdy je narušená prodejní schopnost, procesní schopnost či přístup ke vstupům. Princip redundantnosti by měl být posouzen ve vztahu k tlaku ze strany lean aktivit – zeštíhlit všechny procesy a nepotřebné zdroje mnohdy až na úroveň „firemní anorexie“, kdy firma již není schopna nějaké rychlé akce. Cena za redundantní zdroje by měla být vybalancovaná s velikostí existenčního rizika.

Modularita aktiv (vazby) – Když aktiva mají mezi sebou flexibilní standardizované vazby, interfejsy, tak je v případě zlomové události můžeme omezit, přesměrovat či vypnout, a tím ochránit před poškozením. Modularita předpokládá cílené rozčlenění aktiv na samostatné moduly propojené standardizovanou vazbou, kterou je možné v případě potřeby rychle a spolehlivě vypnout nebo obnovit.



Obr. 15: Modularita aktiv umožňuje rychlou izolaci zasažených aktiv a eliminaci domino efektu.

Integrita aktiv s okolím – obvykle firma působí v nějakém širším podnikatelském prostředí, proto by její cíle a chování neměly být v opozici s okolím a nevyvolávat restriktce, omezení nebo sankce. Resp. opačně v případě hrozby černých labutí z vnějšího prostředí, by firma měla být schopna přejít na autonomní režim, kdy funguje nezávisle na okolí.

Obrana klíčových aktiv – například letadlo má několik systémů protiraketové obrany. Aktiva firmy by měla mít promyšlené obranné linie kolem klíčových aktiv.

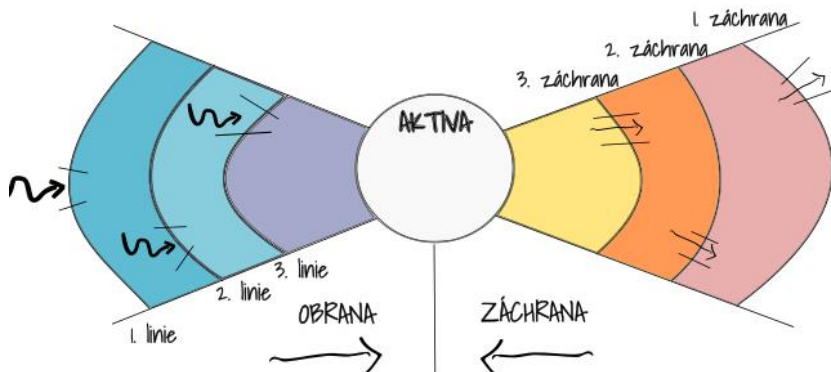
Detekce zranitelnosti aktiv

Monitorovací systém. Firmy by měly mít zabudovaný systém detekce zranitelnosti zlomových událostí vedoucích k existenčním rizikům: permanentní monitoring, rozpoznávání černých labutí, disciplína při realizaci protiopatření.

Zátěžové testy aktiv. Má smysl provést zátěžové testy pro extrémní stavy, které nejsou obvyklé pro běžné procesy. Národní banky, po zkušenostech s finanční krizí 2008, provádějí pravidelné zátěžové testy banky na kapitálovou přiměřenost a připravenost na krizovou situaci.

Mitigace zranitelnosti aktiv

Záchranný systém aktiv. Pro situace, kdy je událost detekovaná jako černá labuť s existenčními účinky na podnikání, by firmy měly mít vypracovaný spolehlivý systém záchrany aktiv. Podobně jako ve stíhačce, nejcennější aktivum – pilot – má pod sebou katapultáž, kterou může použít na svoji záchranu. Podobně jako obranný systém, tak i záchranný systém by měl mít několik úrovní, které se aktivují dle dynamiky, vývoje dynamiky událostí.



Obr. 16: Záchranný systém aktiv před existenčními riziky.



V tabulce jsou sumarizované principy de-risk strategie na zvýšení odolnosti aktiv proti existenčním účinkům černých labutí.

De-risk strategie	Vlastnosti aktiv		Princip	Praxe
Prevence	Struktura aktiv	Typ	Diverzita	Diverzita příjmů, diverzita trhů, produktová diverzita, technologická, dodavatelská diverzita, diverzita předmětu podnikání
		Kvalita	Adaptabilita	Cíleně budovaná strategická flexibilita aktiv (schopnost přepnutí na nové produkty, na nové trhy či odvětví, vytvoření nového core business, transformace)
		Kvantita	Redundance	Existence rezervních zdrojů (finanční, tržní, výrobní, dodavatelské...)
		Vazby interní	Modularita	Standardizované interfejsy – vazby mezi aktivy, konfigurovatelné, vypínatelné...
		Vazby vnější	Integrita	Symbióza s vnějším podnikatelským, sociálním, environmentálním prostředím, flexibilní vnější vztahy firmy – vstupy a výstupy
	Chování aktiv	Akce – útok	Náboje – koule	Klíčové rozhodnutí firmy spojené s vysokým existenčním rizikem, které je možné redukovat sérií levných experimentů pro kumulaci znalostí před strategickým rozhodnutím pro zvýšení pravděpodobnosti očekávaného účinku
		Obrana	Obranný systém	Zabudovaný obranný systém aktiv
Detekce	Režim	Obezřetnost	Detekce & rozpoznání & reakce	Permanentní monitoring, rozpoznávání černých labutí, disciplína, účinnost, kvalita při realizaci protiopatření, pravidelné provádění zátěžových testů aktiv
Mitigace	Režim	Záchrana	Záchranný systém	Zabudovaný záchranný systém aktiv

Mechanismus „Nejprve náboje a potom koule“

Prevence

Na analytických schopnostech záleží, ale na empirickém ověření záleží daleko víc. Nejde tady o předpověď budoucnosti. Jde o získání vlastních, ale i cizích empirických zkušeností, že dokážete s vysokou jistotou dotáhnout rozhodnutí do plánovaného konce. Říkejme této kalibraci *střelba náboji*. Náboj je test nebo experiment s nízkými náklady, malým rizikem a malým rozptylem, malým devastačním účinkem. Když minete cíl, experiment se zopakuje s vylepšenými parametry pro zvýšení přesnosti. Malými, nenákladnými experimenty se firma naučí s jistotou trefit do cíle. Pomocí několika výstřelů s náboji úspěšné firmy kumulují znalosti pro vystřelení drahé dělové koule s vysokou pravděpodobností trefy do cíle a dosažení pozitivního skokového efektu.

Kalibrované dělové koule znamenají empiricky ověřené zkušenosti, které zaručují, že firemní vysoká stávka bude s vysokou pravděpodobností úspěšná.

U firemních rozhodnutí spojených s vysokým potenciálním existenčním rizikem není dostatečné vykonat rozsáhlé a detailní analýzy (výpočty). Jedině znalosti, empiricky ověřené, jsou zárukou, že se plánovaný výsledek a skutečný výsledek nebudou lišit. Znalost je schopnost něco dokázat, udělat. Informace jsou jen návodem, jak to udělat.

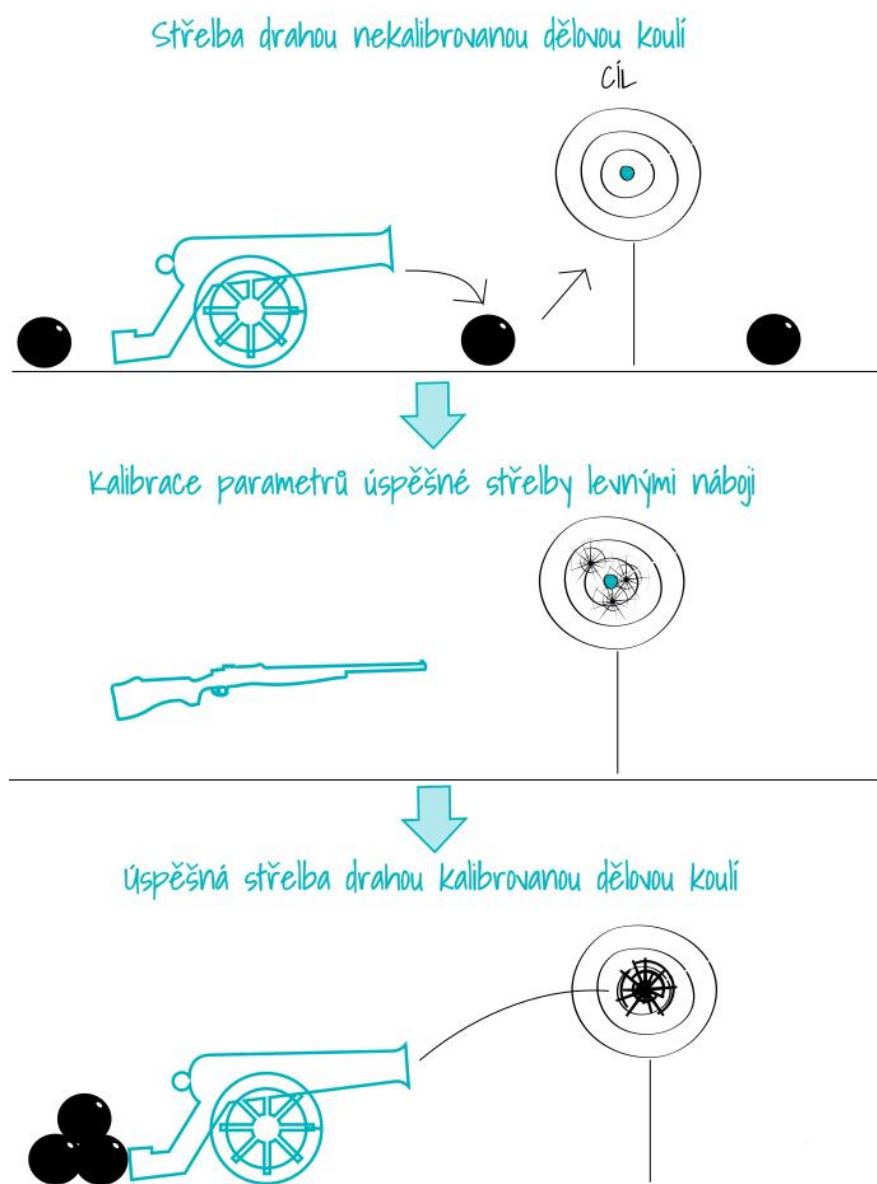
Neschopnost firmy vystřelit po kalibraci dělovou kouli vede k průměrným výsledkům. Důležité je, aby firma přijala závazek, že po kalibraci vystřelí dělovou kouli a potom zužitkuje přínosy tohoto pozitivního skoku.



Při této kombinaci kreativity a disciplíny se rodí schopnost firmy zbavovat potenciálně černé labuť existenčního rizika na akceptovatelnou úroveň.

Mitigace

I úspěšné firmy dělaly chyby a vystřelily nekalibrované dělové koule. Zvykly si však tato pochybení rychle napravit. Rozdíl mezi úspěšnými firmami a neúspěšnými je v tom, že neúspěšné firmy se snaží z katastrofické situace dostat střelbou dalších nekalibrovaných koulí. Kdežto úspěšné firmy se z neúspěchu zotavují tím, že se vrátí k disciplíně, díky které střílejí dělové koule jenom na základě empirického ověření. Úspěšné firmy, které prosperují v časech nejistoty, od neúspěšných oddělují právě toto riskantní rozhodování.



Obr. 17: Redukce existenčních rizik mechanismem: Nejprve náboje a potom koule.

7. Přínosy řízení existenčních rizik

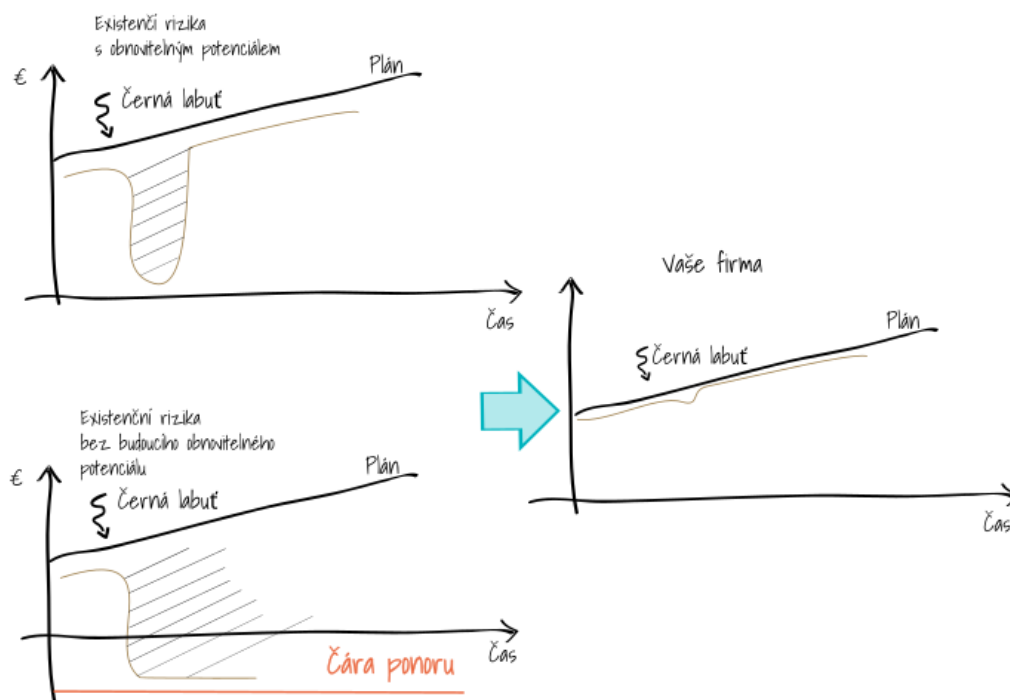
Proaktivní přístup k řízení existenčních rizik, jako důsledek zlomových událostí, má pro firmy několik přínosů:

Zvýšení prozíravosti. Být připraven na cokoliv je efektivnější než předvídat cokoliv. Chceme, aby firma o krok dříve než konkurence a s nižší spotřebou zdrojů, byla schopná rozpoznat hrozbu vzniku existenčních rizik a udělat správné rozhodnutí.

Tlumení důsledků. Aktivní řízení existenčních rizik umožní firmám při zlomových událostech utlumit jejich důsledky na výkonnost firmy a omezit poškození produkční schopnosti v daleko menší míře než u konkurence.

Rychlost obnovy. Jde o to, že turbulentní časy vyžadují, aby obnova výkonnosti firmy v důsledku zlomových událostí byla spíše autonomním procesem, reflexivním, spontánním. Ne těžkopádným, jako okamžitá improvizace s mnoha slepými kroky, nedodělky.

Změna myšlení. Řízení a rozvíjení rizikového myšlení je ve firmě stejně důležité jako řízení a rozvíjení výkonnosti firmy.



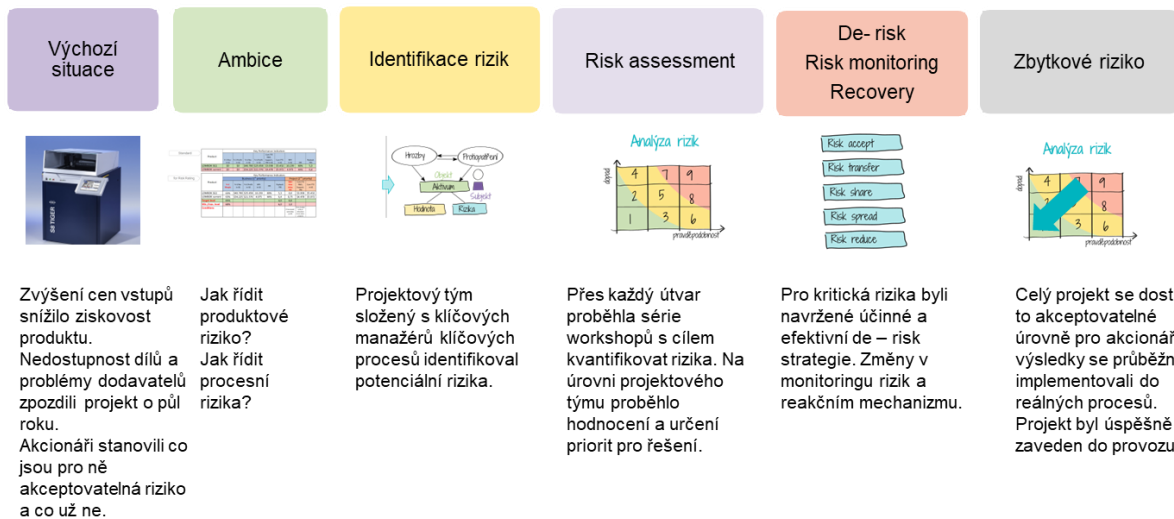
Obr.18: Přínosy řízení existenčních rizik.

Lineární myšlení v nelineárním světě je k ničemu. Na budoucnost se nemůžeme dívat jako na pokračování minulosti. Základem pomýleného přístupu k budoucnosti jsou naše zakořeněné představy o předpověditelnosti a říditelnosti. Skutečný život není tvořen řadou vzájemně souvisejících a postupně se odehrávajících událostí. Život je řadou náhod, kdy jedna událost může změnit následující s úplně nepředstavitelnými důsledky. Budoucnost je řadou kontinuálních a diskontinuálních jevů. Na diskontinuitě je zajímavé to, že nezpůsobuje jenom devastační důsledky, ale otevírá i nové příležitosti



Bruker redukoval existenční rizika projektu

Bruker AG, Karlsruhe, je světový lídr v oblasti rentgenových spektrometrů a elektronových mikroskopů. Dopad krizí na vývoj nové generace a vývoj nového výrobního systému se projevil kritickými riziky, která ohrožovala zásadně projektované parametry produktů a procesů. Realizovali jsme pro tuto společnost risk management. Projekt trval 4 měsíce, 6 workshopů, přes všechny útvary firmy. Dva kontrolní dny s vedením firmy.



Obr. 19: Bruker, případová studie.



8. ICG Capability nabízí know how

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 a poradenskou formu i obsah.

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.

Jednotlivé moduly programu

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

Řízení rizik – poradenství

Náš 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.

Zdroje ilustrací:

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

<https://pixabay.com/>