**28. Řízení rizik, definice rizika a nejistoty, kategorizace rizik, metody měření a ošetření rizik, Risk Apettite, organizace řízení rizik ve společnosti.**

Definovat riziko a nejistotu.

Riziko - povodeň každé 2 roky. Nejistota – nedokážeme s přesnou pravděpodobností určit.

Kategorizace rizik – systémový riziko, něco co neovlivníme. Finanční riziko, úvěrový riziko.

Risk apettite – firma si sama stanoví riziko, které je pro ni únosné.

**Řízení rizik** (**Risk Management**) je oblast řízení zaměřující se na analýzu a snížení [rizika](https://managementmania.com/cs/rizika), pomocí různých metod a technik [prevence rizik](https://managementmania.com/cs/metody-prevence-rizik), které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Riziko je všudy přítomným a charakteristickým průvodním jevem fungování organizací v soudobém [turbulentním prostředí](https://managementmania.com/cs/turbulence).

**Řízení rizik** je soustavná, opakující se sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je [řídit](https://managementmania.com/cs/rizeni) potenciální [rizika](https://managementmania.com/cs/rizika), tedy omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad. **Účelem řízení rizik** je předejít problémům či negativním jevům, vyhnout se [krizovému řízení](https://managementmania.com/cs/krizove-rizeni) a zamezit vzniku [problémů](https://managementmania.com/cs/reseni-problemu). Řízení rizik se skládá se ze čtyř vzájemně provázaných fází, a to z **identifikace rizik**, **zhodnocení rizik**, **zvládnutí rizik** (respektive jejich **zmírnění**) a **monitoringu rizik**.

Existuje celá řada druhů rizik v různých oblastech:

* [Ekonomická a finanční rizika](https://managementmania.com/cs/ekonomicka-a-financni-rizika)
  + Úvěrová rizika
  + Investiční rizika - odhad ziskovosti a spolehlivosti **investice**
  + Pojišťovací a zajišťovací rizika - odhad velikosti rizika a pravděpodobnosti pojistné události
* [Projektová](https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu) rizika
* [Tržní rizika (Market Risks)](https://managementmania.com/cs/trzni-rizika)
* [Technická rizika](https://managementmania.com/cs/technicka-technologicka-inovacni-rizika)
* [Sociální rizika](https://managementmania.com/cs/socialni-rizika)
* [Provozní rizika (Operational risks)](https://managementmania.com/cs/provozni-rizika)
* [Bezpečnostní rizika (Security Risks)](https://managementmania.com/cs/bezpecnostni-rizika)
* a další

Zásadní pro řízení rizik je jejich analýza. Pomocí **analýzy rizik** se zjišťuje míra nebezpečí [(hrozba)](https://managementmania.com/cs/hrozba-threat), kterým je [organizace](https://managementmania.com/cs/organizace) vystavena, jak moc jsou její [aktiva](https://managementmania.com/cs/aktiva) vůči těmto hrozbám [zranitelná](https://managementmania.com/cs/zranitelnost-vulnerability), jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozba nastane [(zranitelnost)](https://managementmania.com/cs/zranitelnost-vulnerability) a jaký dopad to na [organizaci](https://managementmania.com/cs/organizace) může mít. Základní principy řízení rizik lze shrnout do následujících tvrzení:

* Každá lidská činnost přináší určitá rizika
* Nulové riziko neexistuje

[Odpovědnost](https://managementmania.com/cs/odpovednost) za **řízení rizik** je v [organizacích](https://managementmania.com/cs/organizace) rozložena v rámci celého [managementu](https://managementmania.com/cs/manazer). Nejvyšší odpovědnost má přirozeně [vlastník](https://managementmania.com/cs/vlastnik-firmy), [statutární orgán](https://managementmania.com/cs/statutarni-organ) a nejvyšší management (top management) společnosti.   
V **malých organizacích** je odpovědnost za řízení rizik koncentrována na úrovni [statutárního orgánu](https://managementmania.com/cs/statutarni-organ), protože není efektivní zaměstnávat specializovaného manažera rizik na plný úvazek. Ve středních a velkých organizacích je [odpovědnost](https://managementmania.com/cs/odpovednost) rozložena na jednotlivé [manažery](https://managementmania.com/cs/manazer). Velké organizace nebo organizace podnikající v rizikovém prostředí (například [banky](https://managementmania.com/cs/banka), [pojišťovny](https://managementmania.com/cs/pojistovna), petrochemický a energetický průmysl, letecký průmysl, doprava) mají určeného specialistu (manažera rizik). Téměř vždy je řízení rizik spojeno s rolí [finančního ředitele](https://managementmania.com/cs/cfo-chief-financial-officer), neboť dopady rizik (škody) i protiopatření lze finančně vyjádřit a mají dopad na finanční plánování.

**Co to je riziko?**

Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definován různě:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
2. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
4. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
10. Střední hodnota ztrátové funkce.
11. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobnosti dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko by nicméně nemělo být směšováno, respektive redukováno na pouhou pravděpodobnost, neboť zahrnuje jak samotnou pravděpodobnost, tak kvantitativní rozsah dané události.

Pojem „riziko“ tedy navazuje na filozofické kategorie, jakými jsou nutnost a nahodilost. Je podmíněn nahodilostí jako formou projevu nutnosti, což znamená, že zdrojem je objekt a jde o ontologický aspekt pojmu, jednak je podmíněn neúplností zobrazení reálných procesů v lidském vědomí – zdrojem je v tomto případě subjekt a jedná se o gnoseologický aspekt pojmu.

V ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků; obecně lze samozřejmě konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik, například:

* politická a teritoriální,
* ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, například tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební apod.,
* bezpečnostní,
* právní a spojená s odpovědností za škodu,
* předvídatelná a nepředvídatelná,
* specifická – například pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací apod.

**Podle jednotlivých činností podniku lze riziko dělit:**

1) Riziko provozní – riziko stávek, havárií strojů, úrazů apod.

2) Riziko tržní – riziko odbytu, cen, kurzů

3) Riziko inovační – zavádění nových výrobků, technologií

4) Riziko investiční – rozdělení peněz do hmotného a nehmotného investičního majetku

5) Riziko finanční – vyplývající z používání různých druhů kapitálu

6) Celkové podnikatelské riziko – projeví se v tržní ceně akcií (hodnotě firmy, dividendách, zahrnuje předchozí rizika)

**Způsoby členění podnikatelského rizika:**

a) podle závislosti na podnikové činnosti

- riziko objektivní

- riziko subjektivní

b) podle jednotlivých činností podniku

- riziko provozní

- riziko tržní

- riziko inovační

- riziko investiční

- riziko finanční

- celkové podnikatelské riziko

c) podle závislosti na ekonomickém vývoji

- riziko systematické

- riziko nesystematické (jedinečné)

Postoje k riziku:

- averze k riziku

- sklon k riziku

- neurální postoj k riziku

Faktory ovlivňující postoj k riziku:

- osobní založení

- ekonomické postavení

- systém motivace pracovníků

## Management podnikatelských rizik

Pokud se chceme vypořádat s problémem rizika v reálném firemním prostředí, musíme se naučit ve své manažerské praxi s rizikem ve firmě žít, což znamená, že musíme umět riziko řídit.

Management rizik (řízení rizik) je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit.

Kromě analýzy rizik řízení rizik zpravidla zahrnuje:

1. výběr protiopatření,
2. analýzu nákladů/přínosů,
3. implementaci protiopatření,
4. testování (komplexní prověřování) protiopatření.

Schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika se stává nedílnou součástí strategického řízení, zejména v případě podnikatelských subjektů. (Z hlediska dnešního stavu poznání a praxe ale neomezujeme řízení rizik pouze na ně; snižování rizik se týká i státních orgánů nebo jakýchkoliv jiných subjektů – od občanského sdružení ochránců zvířat až po jednotlivce, fyzickou osobu nepodnikatele.)

Subjekty, které si včas neuvědomí rozsah a sílu dopadu souvisejících rizik a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení, hazardují se svojí stabilitou, snižují zájem a důvěru investorů (sponzorů, veřejnosti) a tím zvyšují náklady na financování subjektu.

Opravdu účinného řízení rizik (především podnikatelských) může být dosaženo pouze v případě, kdy:

* je jasně definována strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům, a to včetně rizikové strategie,
* funguje komplexní proces řízení rizik, který je podpořen vhodným informačním systémem (respektive systémem pro podporu rozhodování, expertním systémem apod.),
* management klade na řízení rizik dostatečný důraz a existují osoby odpovědné za řízení rizik,
* existuje fungující interní kultura a schopnost se dále rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik.

Je tedy nutné, aby management firmy při procesu řízení rizik zajišťoval zejména tyto činnosti:

1. Analyzoval riziko, monitoroval a měřil jej (vyhodnocovat jej) ve vnějším i vnitřním prostředí firmy (včetně stanovení závěrů a doporučení pro management firmy).
2. Definoval cíle v oblasti snižování rizik firmy (korespondující s definovanou rizikovou strategií firmy – například která rizika přehlédnout, která rizika snižovat, jak minimalizovat náklady spojené s aplikací rizikové strategie do podmínek růstu firmy, atd.), určil nejvhodnější strategii snižování rizika (například bude brát v úvahu i výnosy, které by mohly „vyvážit“ riziko); tato riziková strategie (riziková politika) firmy je však manažerovi řízení rizika často dána předem, obvykle je již určena nadřazenou (například podnikatelskou) strategií firmy.
3. Následně stanovil a implementoval nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek konkrétní firmy – například určil, zda budeme diverzifikovat výnosy (strategii rozšíření původně úzké skupiny zákazníků), zda budeme diverzifikovat obchodní dodavatele, zda riziko zadržíme, atd.
4. Vyhodnotil uplatnění rizikové strategie firmy v praxi a následně aplikoval zvolenou metodu snižování rizika. Je třeba mít na paměti, že konkrétní použití metod snižování rizika může přinést nová rizika). Za provádění zejména těchto funkcí rizikové politiky firmy nese odpovědnost osoba (respektive skupina, tým pracovníků), tzv. risk manager. V procesu plánované změny ve firmě tento manažer spolupracuje s tzv. agentem změny, často tuto roli agenta změny zároveň zastává.

Řízení rizik je vědecký přístup k řešení problému rizika, a to cestou jeho identifikace a měření, předvídání možných nahodilých ztrát a navrhování takových postupů a metod, které minimalizují výskyt a finanční dopad těch ztrát, které se ve firmě objeví.

## Klasifikace rizik

## Podnikání obecně znamená jistou investici majetku. Podnikatel doufá, že tato investice vynese zisk. Pokud se věci nevyvíjejí podle plánu, investor může utrpět ztrátu; tato možnost ztráty představuje riziko podnikání. Podnikání může skončit úpadkem či zaznamenat ztrátu z mnoha různých příčin. Rozdíly mezi těmito příčinami a jejich důsledky tvoří základ pro různou klasifikaci rizik. Zdroje rizika mohou být klasifikovány jako dynamické či statické, čisté nebo spekulativní a celkové či dílčí.

Ve spojitosti s možnými ztrátami firmy hovoříme o výrobních rizicích, o technických, ekonomických , tržních či finančních rizicích, které jsou spojeny s činností firmy. Důsledky ztráty ve firmě mohou (více či méně) ovlivnit jak jednotlivé činnosti firmy, tak i vlastní řízení firmy – mohou tedy ovlivnit průběh jednotlivých manažerských funkcí firmy. Ve spojení s manažerskými funkcemi ve firmě nejčastěji hovoříme o rizicích, které vyplývají z investičního rozhodování. Samostatnou problémovou oblastí v investičním rozhodování firmy obvykle tvoří politická rizika – vzhledem k zaměření knihy se této problematice vyhneme.

Řada rizik patří mezi neovlivnitelná rizika (politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vnitropolitická situace a situace ve světě, vlivy globální ekonomiky a podobně), řadu dalších – ovlivnitelných rizik – může manažer snižovat či částečně odstranit.

Snížení rizika na nulovou úroveň můžeme v praxi dosáhnout pouze tím, že konkrétní rizikové činnosti nebudeme vykonávat, což je samozřejmě v rozporu se základním posláním podnikatele nebo manažera. Nemůžeme tedy snižovat riziko za každou cenu, ale investujeme přiměřené náklady, které odpovídají odhadovaným (potenciálním) ztrátám. Metody pro snížení, respektive eliminaci rizik řízení uvedeme dále.

### Finanční a nefinanční riziko

V nejširším kontextu zahrnuje termín riziko všechny situace, v nichž působí nepříznivé okolnosti. Tyto nepříznivé okolnosti někdy finanční ztrátu zahrnují, jindy nikoliv. (Přesto, alespoň v podnikání, lze i nefinanční ztrátu nakonec obvykle vyčíslit v penězích.) V této části se budeme zajímat o ta rizika, která přinášejí finanční ztrátu. Finanční riziko zahrnuje vztah mezi subjektem (jednotlivcem nebo organizací) a jměním či očekáváním příjmů, které mohou být ztraceny či zhoršeny.

Finanční riziko je obvykle ovlivněno třemi faktory, a to:

1. subjektem, který je vystaven možnosti ztráty,
2. aktivy či příjmem, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví jsou příčinou finanční ztráty,
3. hrozbou (nebezpečím), které může zavinit ztrátu.

První faktor finančního rizika spočívá v tom, že někdo bude ovlivněn výskytem jisté události. Během ničivých záplav na Moravě v roce 1997 byly zničeny nebo dramaticky poškozeny tisíce hektarů zemědělské půdy i stovky budov. Finanční škody způsobené vlastníkům dosáhly výše mnoha milionů korun.

Druhá a třetí příčina finančního rizika je vztažena k hodnotným předmětům a k nebezpečím, které může zavinit jejich ztrátu. Jednotlivec, který nevlastní nic hodnotného, není vystaven finančnímu riziku. Pokud by se navíc majetku jednotlivce nebo jeho očekávanému příjmu nemohlo nic stát, neexistovalo by riziko. Nebezpečí vzniku druhotné platební neschopnosti je u řady českých firem jedním z nejrizikovějších faktorů obchodního styku s neznámým partnerem.

### Statické a dynamické riziko

Druhé významné rozlišení provádíme mezi statickým a dynamickým rizikem. Dynamická rizika mají příčinu ve změnách v okolí firmy a ve firmě samé, vycházejí ze dvou množin faktorů. První množina faktorů jsou faktory vnějšího prostředí: politika, ekonomika, průmysl, konkurence, spotřebitelé. Z úrovně firmy nelze změny v těchto faktorech obvykle řídit či významně ovlivňovat (lze se samozřejmě přizpůsobit a využít nové situace ve prospěch firmy). Faktory vnějšího prostředí mohou, být příčinou finančních (či jiných) ztrát firmy.

Statická rizika zahrnují takové ztráty, jejichž příčiny se nacházejí mimo změny v ekonomice, například spočívají v přírodních nebezpečích nebo v nepoctivosti jednotlivců. Statické ztráty zahrnují buď zničení majetku, nebo změnu jeho vlastnictví důsledkem nepoctivého jednání nebo selhání lidského faktoru. Statické ztráty mají tendenci objevovat se v čase s jistým stupněm pravidelnosti, a proto jsou předvídatelné. Protože jsou předvídatelná, lze statická rizika pojistit snadněji než rizika dynamická. Na rozdíl od dynamických rizik však nepředstavují statická rizika pro společnost přínos.

Protože dynamická rizika mohou postihnout velké množství jednotlivců a protože se neobjevují pravidelně, obecně se považují za hůře předvídatelná než rizika statická. Jak je z předcházejícího textu zřejmé, v této knize nás samozřejmě budou zajímat dynamická rizika a metody jejich snižování v životě firmy.

### Čistá a spekulativní rizika

Jedno z nejužitečnějších rozlišení rizik je dělení na rizika čistá a spekulativní. Spekulativní riziko popisuje situaci, kdy existuje možnost ztráty nebo zisku. Typickým příkladem spekulativního rizika je podnikání, kde společně s nadějí na úspěch existuje reálné nebezpečí neúspěchu. Dalším příkladem spekulativního rizika může být hazardní hra. Při ní je dobrovolně vytvářeno riziko s nadějí na zisk. Čtenář, který vsadí 1000 korun na výsledek nějaké sázkové hry, čelí možnosti ztráty i možnosti zisku. (Pokud se nebude jednat z principu o hru podvodnou; například hráč ve hře Skořápky má ve skutečnosti nulovou šanci na výhru, nejedná se tedy o spekulaci, dokonce ani o čisté riziko, ale o podvod.)

Mezi další faktory, které podmiňují vznik ztrát a které jsou základem spekulativního rizika, patří manažerská rozhodnutí v rámci firmy. Management každé organizace přijímá rozhodnutí o tom, co a jak se bude vyrábět, jak bude financována výroba a jak firma bude obchodovat s výrobky. Pokud bude trh akceptovat cenu výrobků či služeb, firma zaznamená zisk. Pokud ne, může firma utrpět ztrátu.

Podnikatel nebo kapitalista čelí při úsilí o vytvoření zisku spekulativním rizikům. Vložená investice může být ztracena, pokud trh produkt nepřijme za cenu dostatečnou k pokrytí nákladů, avšak toto riziko je vyvažováno možným ziskem. Naproti tomu pojem čistého rizika se používá k označení těch situací, které znamenají pouze možnost ztráty nebo ztráty žádné. Jedním z nejlepších příkladů čistého rizika je možnost ztráty vlastnictví majetku. Osoba, která zakoupí například automobil, od počátku čelí možnosti, že může dojít k jeho poškození nebo zničení. Možné výsledky jsou ztráta nebo žádná ztráta. Pokud se ale bude jednat o podnikatele, který zakoupil automobil nikoliv pro cesty své rodiny na chatu, ale za účelem dosahování zisku, pak je možným výsledkem i zisk a z rizika čistého se stává opět riziko spekulativní.

V českém podnikatelském prostředí by nás mohl zajímat (v praxi velmi často se vyskytující) teoretický problém rizik závazkových a rizik, která vzniknou na základě selhání druhých.

V další části výkladu se soustředíme zejména na rozbor metod pro snížení rizik v podnikaní firmy. Budeme se věnovat zejména těm rizikům, které mají charakter:

* ovlivnitelných rizik,
* dynamických rizik,
* spekulativních rizik,
* dílčích rizik,
* rizik, které vznikají na základě selhání druhých podnikatelských subjektů,
* rizik, která mohou ovlivnit finanční situaci firmy.

**[Kategorie rizik](http://bpm-slovnik.blogspot.com/2007/09/rizika.html" \l "KATEGORIE) -** seskupení příbuzných rizik podle možnosti výskytu, oblasti jejich vzniku nebo podle oblasti (formy) jejich dopadu. Kategorizace rizik může být vícedimenziální k zachycení všech požadovaných pohledů na rizika a jejich hodnocení příp. splnění potřebných standardů (např. podle charakteru obchodních případů, podle standardu BASEL II, podle oblasti vzniku atd.).

**Měření rizik**

* Pomocí pravděpodobnosti (riziko je vyjádřeno jako pravděpodobnost nějaké odchylky (události) od předpokladu
* pomocí statických a matematických metod
  + Pomocí vzdálenosti
    - vzdálenost nejhorší varianty
    - průměrná vzdálenost
    - vzdálenost události s relativně malou pravděpodobností
  + What if metoda (citlivostní analýza, stress testing)
    - ptám se, co se stane, jestliže nastane nějaká událost
    - zřejmý problém – definice události

 **Risk Appetite** představuje riziko vyjádřené ve finančních prostředcích, které společnost podstupuje při dosahování svých obchodních cílů. Pro určení Risk Appetite lze použít součin variability ROE za období určité období (min. 3 – 5 let) a průměrné výše vlastního jmění za toto období. K meziročním pohybům rentability dochází v důsledku nejistoty na trhu, kde společnost podniká. Míru této nejistoty je možné odhadnout právě prostřednictvím směrodatné odchylky ROE. Vynásobíme-li tuto míru nejistoty velikostí vlastního jmění, získáme průměrnou možnou změnu hospodářského výsledku společnosti plynoucí z tohoto rizika v libovolném roce.

 **Risk Capacity** představuje maximální riziko, které je společnost schopna absorbovat bez toho, aby její fungování bylo fatálně ohroženo. Risk Capacity lze definovat ve výši vlastního jmění společnosti jako polštář pro pokrytí neočekávaných ztrát vzniklých dopadem rizik

Velikost hrozby rizik se hodnotí v matici zobrazující velikost dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika na zvolené stupnici. Podle těchto dvou hledisek se hrozba klasifikuje jako nízká, střední nebo vysoká. Řízení rizik se zabývá systematickým měřením rizik a zejména jejich ošetřením, aby se snížila pravděpodobnost výskytu rizika a / nebo snížila velikost jeho dopadu. Pro ošetření rizik je možné použít některý z přístupů, které jsou uvedeny na následujícím schématu, nebo jejich kombinaci.

**Organizace řízení rizik ve společnosti** – např. tomu šéfuje manažer nebo bezpečnostní zaměstnanec.

Analýza rizika – pravděpodobnost, že se to stane

* jak závažný důsledek bude mít ztráta pro podnik
* snadnost, s jakou lze ztrátu nahradit, a kolik to bude stát