

## 10. Manažment rizika

- vývoj manažmentu rizika
- nové koncepcie systémov manažmentu rizika
- prístupy k znižovaniu negatívnych dopadov rizika

Riadenie rizika v jeho systémovom chápaní je relatívne novou oblasťou riadenia P.

Manažment rizika sa začal vyvíjať od sedemdesiatych rokov 20-teho storočia.

Hlavným impulzom na jeho vznik boli zložité ekonomické podmienky a náhle zvraty na svetových trhoch

*Najdôležitejšie faktory a podmienky, ktoré ovplyvňujú činnosť manažmentu rizika:*

- koncentrácia veľkých hodnôt v danom priestore/P a zvýšená možnosť dosiahnuť veľké škody
- vyššia zraniteľnosť nových a zložitých technológií a zariadení
- škody na ekológii a vyčerpávanie prírodných zdrojov
- finančná kompenzácia nie vždy môže nahradiť zničené hmotné statky.

Útvar manažmentu rizika má prioritné postavenie na vrcholovej úrovni riadenia P.

*Poslaním rizikového manažéra je chrániť vlastníctvo P. Preto rizikový manažér odhaľuje riziká a príležitosti, analyzuje riziká, hodnotí riziká a riadi priebeh ich zvládnutia. Táto pozícia vyžaduje skúseného manažéra s interdisciplinárnymi vedomosťami.*

**Manažment rizika** – v najširšom význame je racionálne konanie v rizikovej situácii tak, aby sa chránili a zveľaďovali súčasné a budúce aktíva podniku.

www.euroekonom.sk

### Prístupy k znižovaniu rizika

Aktivity orientované na znižovanie rizika možno rozčleniť podľa ich povahy do 2 základných skupín:

1. *aktivity orientované na oslabovanie, resp. elimináciu príčin vzniku rizika* – ofenzívne prístupy - tieto aktivity podnikateľského subjektu sa sústreďujú na určitú prevenciu rizika
2. *aktivity zamerané na znižovanie negatívnych dopadov rizika* – defenzívne prístupy – sústreďujú sa predovšetkým na znižovanie nepriaznivých dopadov výskytu určitých rizikových situácií, majú niekedy charakter určitých nápravných opatrení, napr. diverzifikácia, etapové rozhodovanie, poistenie

### Diverzifikácia

Spočíva v snahe rozložiť riziko na čo najväčšiu základňu. Najrozšírenejším druhom diverzifikácie je rozširovanie výrobného programu, ďalej je významná tzv. diverzifikácia geografická, ktorá znižuje riziká politické, kurzové...

Významným spôsobom znižovania podnikateľského rizika je súčasná realizácia viac podnikateľských zámerov. Keď sa realizuje jediný podnikateľský projekt, potom jeho neúspech môže ohroziť finančnú stabilitu firmy. Pokiaľ sa však realizuje súčasne viac podnikateľských projektov, potom je len malé nebezpečenstvo, že všetky sa skončia neúspechom.

### Etapové rozhodovanie

Celý podnikateľský projekt sa rozčleňuje do niekoľkých etáp, pričom realizácia každej nasledujúcej etapy závisí od výsledkov etapy predchádzajúcej.

Ako nástroj podporujúci prípravu podnikateľského projektu možno použiť rozhodovacie, resp. pravdepodobnostné stromy. Je zrejme, že uplatnenie etapového rozhodovania znižuje finančné riziko, súčasne

však znižuje investičné náklady na vybudovanie jednotky pôvodnej veľkosti, znižuje nároky na finančné prostriedky v 1. etape realizácie projektu, pretože tieto prostriedky sa rozkladajú do viacerých etáp. Určité nebezpečenstvo vzniká z toho, že pri značnej výške nenávratne vynaložených prostriedkov v 1. etape realizácie projektu (utopené náklady) sa často prejavuje tendencia pokračovať v projekte aj napriek jeho pomerne malej výnosnosti, resp. pri malých vyhlídkach na úspech.

### **Flexibilita**

Nepriaznivé dosahy výskytu niektorých rizikových situácií, resp. určitého vývoja faktorov rizika, možno znížiť flexibilitou podnikateľských projektov. Flexibilita podnikateľského projektu výrobného charakteru možno zabezpečiť viacerými spôsobmi:

- voľba výrobného zariadenia, resp. technológie univerzálneho charakteru
- uplatňovanie rozličných foriem prenájmu
- nákladová štruktúra a pružnosť jej zmeny
- úroveň kritických bodov či bodov zvratu
- OŠ, formy motivácie, stimulácie...

### **Delenie rizika**

Je spôsob znižovania rizika, pri ktorom sa toto riziko rozdeľuje medzi dvoch, resp. viac účastníkov, ktorí sa spoločne podieľajú na realizácii určitého podnikateľského projektu. Delenie rizika možno dosiahnuť viacerými spôsobmi, napr. získaním nenávratných dotácií, zakladaním spoločných podnikov atď.

### **Transfer rizika**

Znamená presun rizika na iné subjekt. Realizuje sa rôznymi spôsobmi. Medzi najvýznamnejšie formy patrí:

- uzatváranie dlhodobých KZ na dodávku surovín, materiálov a polotovarov za vopred dohodnutých podmienok
- uzatváranie kontraktov na predaj výrobkov za vopred stanovených podmienok, ktoré sa vzťahujú napr. na objem predaja, predajné ceny a pod.
- prenájom výrobného zariadenia, resp. iných prostriedkov (lízing)
- oddialenie termínu na uzatvorenie kontraktu na určité projekty, spravidla technickej povahy až do okamihu znalosti skutočne vynaložených N
- termínové obchody, resp. termínové zaistenie (hedging)

Určítym špeciálnym druhom presunu rizika je poistenie

### **Poistenie**

Poistenie ako spôsob redukcie rizika je založené na princípe zoskupenie veľkého počtu individuálnych rizík, čo umožňuje zvýšiť schopnosť predikcie výskytu rizikových situácií a strát s nimi spojených. Za určitý poplatok, t.j. poistné, je potom tejto firme v prípade výskytu rizikovej situácie vzniknutá strata nahradená poisťovacím ústavom, a to podľa podmienok PZ buď v plnej, alebo čiastočnej výške.

Tradičné oblasti poistenia sú tieto čisté rizika:

- poistenie pre prípad požiaru a ďalších živelných škôd
- poistenie pre prípad prerušenia prevádzky v dôsledku živelných udalostí
- poistenie zodpovednosti podnikateľa za škody spôsobené prevádzkou podniku tretím osobám
- poistenie pre prípad škôd spôsobených krádežou, vlúpaním a lúpežným prepadnutím.

Redukcia rizika formou poistenia má význam predovšetkým pre menšie hospodárske jednotky, kde i vznik strát menšieho rozsahu môže viesť k značným ťažkostiam.

V poslednom čase sa v hospodársky vyspelých krajinách rozvíjajú aj poistenia mnohých podnikateľských rizík, ktoré sa skôr považovali za nepoistiteľné. Sú to predovšetkým riziká spojené s investovaním v zahraničí a riziká zahraničnoobchodných operácií.

### **Ďalšie prístupy k redukcii rizika**

- **vyhýbanie sa riziku** – tento prístup je oprávnený v prípade neprijateľného rizika, keď realizácia podnikateľského projektu by mohla v prípade neúspechu viesť k výraznému narušeniu finančnej stability firmy. Systematické vyhýbanie sa rizikovým podnikateľským aktivitám však nemôže zabezpečiť trvalú podnikateľskú prosperitu v náročných podmienkach TE.
- **využívanie sily**
- **oslabovanie informačného deficitu** – napr. rôzne druhy trhových analýz, prieskum trhu pred uvedením nových výrobkov na trh, získavanie info o konkurencii, finančnom postavení obchodných partnerov
- **vytváranie rezerv** – umožňuje znížiť, resp. eliminovať a pohotovo riešiť negatívne dosahy určitých rizík

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)