

Hrozba jako šance

Včas rozpoznané riziko může být pro firmu příležitostí k tomu, aby na trhu posílila

Zijeme v prostředí plném rizik. Setkáváme se s nimi na každém kroku, ale zdaleka ne vždy si jich všimáme. O některých rizicích víme, potýkáme se s nimi, ale neumíme se jich zbavit. Jiná rizika zůstávají skrytá a čekají na svou příležitost.

V podmínkách permanentních hrozeb samozřejmě fungují také podniky. Jejich život je nepřetržitým sledem změn a každá změna v sobě nese riziko. Globalizací ekonomiky narůstá konkurence, zkracuje se životní cyklus produktů i čas, který je k dispozici na jejich vývoj a uvedení na trh. Důsledkem jsou nepřetržitě a rychle proměny požadavků a očekávání zákazníků, ale i dodavatelů a ostatních partnerů. Aby toho nebylo dost, zákonitě se neustále mění i vnitřní prostředí organizací. Změny bývají zaváděny živelně a lidé se jim přirozeně brání. A výsledek? Finanční ztráty, snížená produktivita, konkurenceschopnost a kvalita, spěch, stresy...

V současnosti roste význam rizika jako příležitosti: nebezpečí, o kterém se včas dozvíme, kterému porozumíme, se stává dosud chybějícím podnětem ke změně a výzvou k akci. Poznané riziko může napomoci získat převahu nad těmi, kteří rizikům nevěnují dost pozornosti.

„První požár je vaše hanba. Druhý požár je moje hanba.“ Tohle řekl John F. Kennedy, ale mohl - nebo měl - by si to neustále opakovat každý manažer. Jedinou účinnou cestou, jak předcházet a zvládat rizika, je cílevědomé zavádění strategií a systémů managementu rizik. Jejich cílem je analyzovat současná i budoucí rizika, identifikovat jejich skutečné příčiny a vhodnými opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných nežádoucích následků.

NEJVĚTŠÍ REZERVY

V českých firmách je stále spíše výjimkou, když se vedení podniku zabývá odhalováním a snižováním rizik systematicky a - což je velmi důležité - včas, proaktivně, ne, až když k něčemu dojde.

První příčinou bývá to, že podniky nemají zavedeny vhodné nástroje, metody a postupy pro identifikování rizik a rizikových procesů. Další častou chybou je, že rozhodování



Omezit se na rizika, která jsou tradičně sledována, nestačí

manažerů bývá ovládáno přehnanou důvěrou v obecně tradované předpoklady. To má za následek, že není věnována pozornost dalším možným scénářům, a to jenom proto, že nejsou v souladu s přijatou prognózou. Převládá tendence vysvětlovat nedostatky, selhání i nehody jednotlivými izolovanými příčinami, zpravidla technickými, případně konkrétními chybami lidí, a nepřemýšlí se o vzájemných souvislostech.

Zaměstnanci rádi podléhají víře, že na tom, co zatím funguje, není co zlepšovat. A navíc si snadno na rizika i na opakující se odchylky od požadovaného průběhu zvykají.

Jediný způsob, jak nad riziky efektivně vítězit, je snažit se identifikovat procesní rizika, faktory, podmínky, vlivy opravdu komplexně. Nestačí omezit se na ta, která jsou tradičně sledována. Vždy je nutné cílevědomě se

zaměřovat na rizika skrytá. Stále si připomínat tajemství chytré lišky z Malého prince: „Co je důležité, to oči nevidí.“ Mnohokrát ověřenou zkušeností je, že každé opomenutí může znehodnotit výsledky jak prováděných analýz, tak i následně prováděných opatření.

Přesto často manažeři říkají, že na systematictější odhalování a odstraňování rizik právě nemají čas, že musejí přednostně řešit to, co nejvíc pospíchá. Zapomínají na dvě znovu a znovu potvrzované pravdy: za prvé se nic neděje bez příčiny a za druhé je prevence zpravidla levnější a časově méně náročná než napravování způsobených škod.

AŽ NA DŘEŇ

Cílem analýz musí být zjišťovat ne až důsledky, ale kořenové příčiny (root causes). A to i ty, které se zdají nevýznamné, ale v kombinaci mohou získávat vysoce rizikový potenciál (viz synergické, lavinové a domino efekty). Nejvíce se v praxi osvědčují metody založené na kontrolních seznamech potenciálních rizik a jejich příčin. Jejich účelem je, aby žádné z potenciálních rizik a žádná z jejich možných příčin, žádný nedostatek či skrytá hrozba nezůstaly opomenuty.

Výstupem je zpřehlednění sítě rizik podle urgentnosti (priority) potřebných preventivních a nápravných opatření. Pro podnikový management jsou pak zdrojem argumentů pro rozhodování a pro zavádění procesů prevence a zvládání rizik. Procesů, které otvírají podniku nové možnosti a manažerům přinášejí úlevu tím, že jim postupně odpadají starosti s hašením nových a nových problémů. ●



JIŘÍ KRULÍŠ
poradce, Prep Praha