

POCHOPENÍ A IDENTIFIKACE RIZIK V PODNIKÁNÍ

Zjednodušeně řečeno, pochopení podnikatelského rizika znamená posouzení možnosti neobvyklých výsledků oproti očekávaným výsledkům - vaší obchodní strategii, návratnosti investic, očekávané ziskovosti atd. Podnikatelské riziko je pravděpodobnost a dopad události s potenciálem kontrolovat a ovlivňovat dosažení cílů organizace. Základní zdroje rizika lze definovat pomocí 3 Us (**Uncertainty, Unusual Policy, and Unethical Practices**): Nejistota, neobvyklá politika a neetické praktiky.

JE VNÍMANÉ RIZIKO VÍCE RUŠIVÉ NEŽ SKUTEČNÉ RIZIKO?

Zde je nutné zdůraznit, že podniky musí věnovat větší pozornost vnímanému riziku, které je častěji rušivějším faktorem než skutečné riziko. Vnímané riziko je představa lidí o budoucím výsledku v dané situaci. Jediné uklouznutí: špatná reklama, nezdravý komentář na/od oficiálních sociálních médiích podniku nebo uvedení nového produktu, který je poháněn technologií nebo řízen konceptem, který příliš předběhl dobu, jsou dva případy, které mohou změnit vnímané riziko vůči podnikatelskému subjektu a úměrně tomu by ovlivnily jeho zájmy.

Výpočet rizika zahrnuje předpovědi a jeho výsledek je založen na přesnosti těchto předpovědí, přičemž celá ekonomická stránka věci se řídí subjektivitou vnímaného rizika. Podnikatelský plán může být odmítnut pěti individuálními investory, ale přijat institucionálním investorem, a to z důvodu rozdílu ve vnímaném riziku. Nová marketingová kampaň může být nadšeně schválena vedoucím prodeje, ale zcela odmítnuta právním oddělením a oddělením pro dodržování předpisů, přičemž rozdíl je opět ve vnímaném riziku z jejich pohledu.

HLAVNÍ DETERMINANTY VNÍMÁNÍ RIZIKA

- **MINULÉ ZKUŠENOSTI:** Zkušenosti jednotlivců jsou jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují vnímání rizika. Je obecnou tendencí, že pokud existují nějaké údaje/informace o podobných událostech v minulosti, člověk se snaží tyto údaje/informace extrapolovat a vytvořit si názor na budoucí výsledky podobných událostí.

- **OSOBNÍ BIAS:** Vnímání rizika jednotlivcem závisí také na osobních faktorech, jako je jeho věk, zdravotní stav, původ, místo atd. V mladém věku je člověk otevřen většímu finančnímu riziku (kvůli omezeným závazkům), a proto by jeho vnímání rizika při investici do akcií bylo jiné než u starého důchodce.

- **ZNALOSTI A POROZUMĚNÍ:** Osoba se znalostmi a porozuměním jakéhokoli odvětví by vnímala stejná rizika jinak než osoba, která není obeznámena s fungováním daného odvětví. To by mělo vliv na sdělování rizikových faktorů, protože důvěra a obavy by se lišily, a proto by způsob informování musel být ovlivněn podobně.

- **KONTROLNÍ PROSTŘEDÍ:** Je vidět, že vnímání rizika ovlivňují kontroly, které lze zavést pro snížení nebo zmírnění rizik. Hodnocení hrubých rizik by však mělo být nezávislé na kontrolním prostředí. Pokud je zavedena infrastruktura pro zmírnění rizik, vnímání rizik před kontrolou by nebylo příliš vysoké, a tudíž by se zvýšilo pozitivní přijetí podnikových činností.

VYUŽITÍ RIZIKA A ŘÍZENÍ RIZIK

Každá činnost/funkce v jakémkoli podnikatelském subjektu zahrnuje určitou míru inherentního rizika, které je třeba si uvědomit a řešit. Včasná identifikace rizika umožňuje podniku využít riziko ve svůj prospěch a vhodně zvládnout jeho důsledky i kontrolovat narativy, které riziko obklopují, což se odborně označuje jako řízení rizik. Druhy rizik se liší na základě povahy funkcí/provozů konkrétní obchodní organizace a dalších faktorů, jako jsou cíle, vize a výkonnost. Tyto hrozby mohou vznikat z celé řady zdrojů; včetně chyb strategického řízení, právních závazků, finanční nejistoty, nehod a přírodních katastrof.

Zde je nezbytné poznamenat, že podnikatelské subjekty čelí různým druhům rizik - některá z nich mohou vést k vážným ztrátám zisku vedoucím až k úpadku a platební neschopnosti. Druhou stránkou je, že podniky mohou utrpět obrovské neúspěchy v důsledku reputačního rizika, které může vést ke ztrátě dobrého jména, jehož obnovení by vyžadovalo čas a prostředky.

IDENTIFIKACE RIZIKA

Prvním důležitým poznatkem pro každý podnik, který chce využít potenciální riziko ve svůj prospěch, je vědomá **identifikace rizika jako součást jeho obchodní strategie**. Pro usnadnění identifikace musí být prvním krokem neodmyslitelná znalost různých klasifikací rizik, jejich povahy a také důsledků rizika a potenciálního rozsahu škod, které jsou tato rizika schopna způsobit.

STRATEGICKÉ RIZIKO

Strategické riziko je definováno z hlediska vnímaného i skutečného rizika a představuje riziko, které může způsobit, že strategie vaší společnosti bude vypadat méně efektivně, a v důsledku toho bude vaše společnost muset bojovat o dosažení svých cílů. Strategická rizika mohou vzniknout v důsledku změn v požadavcích zákazníků nebo vstupu nového vlivného konkurenta na trh či nárůstu nákladů na suroviny atd.

Hlavními faktory strategických rizik jsou měnící se ceny akcií, úvěrové rozpětí, směnné kurzy, ceny komodit a další ukazatele, jejichž hodnoty jsou stanoveny na veřejném trhu. Vliv vnímaného strategického rizika by zase byl rozhodující pro obchodníky a institucionální investory.

Společnost Unacademy provedla strategickou investici ve výši pěti milionů dolarů a získala většinový podíl (43,09 %) v předním podniku Mastree, který se zabývá vzděláváním K-12, čímž posílila svou přítomnost v oblasti vzdělávání K12. Do skupiny Unacademy patří PrepLadder, Wifistudy, CodeChef a Kreatryx a po této investici bude Mastree součástí této skupiny. Společnost Unacademy nyní dokončuje dohodu o získání přibližně 150 milionů dolarů vedenou společností Softbank. Naposledy získala společnost Unacademy 110 milionů dolarů v únoru od společnosti Facebook a private equity firmy General Atlantic při ocenění 510 milionů dolarů.

Jedná se o vynikající příklad obchodního podniku, který pochopil povahu svého podnikání a s ním spojená strategická rizika, využil tato rizika v klíčovém okamžiku a následně maximálně

zužítkoval návratnost investic. Pro malé podniky to znamená zvýšit úroveň svých služeb a zajistit si udržení zákazníků tváří v tvář novým účastníkům trhu.

Strategická rizika mají potenciál změnit se v příležitost a nejlepší způsob, jak je využít, je tak k nim přistupovat.

Pro identifikaci strategických rizik se stala analýza hodnoty v riziku zavedeným průmyslovým a regulačním standardem při měření strategických rizik. Hodnota v riziku je měřítkem rizika ztráty investic. Velmi zjednodušeně odhaduje, kolik by soubor investic mohl ztratit za běžných tržních podmínek ve stanoveném časovém období, například za jeden den.

FINANČNÍ RIZIKA

Finanční riziko se týká výhradně peněžních toků do a z podniku a možnosti náhlé finanční ztráty. Většinou všechny druhy rizik mají dopad na podnikání - jak z hlediska dodatečných nákladů, tak z hlediska ztráty příjmů, proto lze finanční riziko považovat za výskyt všech druhů rizik. Finanční rizika jsou zesílena v důsledku neplnění finanční smlouvy nebo finančních aspektů neplnění jakékoli smlouvy.

Úvěrovými faktory zde je pět C úvěru - kapitál, kapacita, podmínky, zajištění a charakter. Finanční riziko je pro banky a finanční společnosti obecně důležitější než tržní riziko. Jak však všichni víme, krize rizikových hypoték může vyvolat vlnový efekt na ekonomiky celého světa.

Pro identifikaci a měření finančního rizika se nejčastěji používá hodnocení finančního rizika prostřednictvím úvěrového scoringu a úvěrových ratingů. Níže uvádíme několik pracovních příkladů znázorňujících finanční rizika - vaše finanční riziko se může zvýšit, pokud máte mnoho dluhů, zejména pokud jsou vaše krátkodobé dluhy splatné v blízké budoucnosti. Další situací může být situace, kdy úrokové sazby náhle vzrostou a místo 8 % a musíte platit 15 %.

Podívejme se na případ CCD, který je poněkud pochmurným příkladem. Nejedná se o první případ finančních rizik, která se vymkla kontrole, ale o sled událostí od skonu VG Siddharthy, zakladatele Cafe Coffee Day, až po Malaviku Hegde, jeho manželku, která převzala vedení a snížila úroveň dluhu ze 7200 rupií na začátku loňského roku na současných 3200 rupií.

Dalším příkladem může být bankrot společnosti Forever 21.

Aby podnik zůstal fungujícím podnikem, je nezbytné udržet finanční rizika pod kontrolou, protože v situaci nadměrné finanční ztráty vedoucí k úpadku a platební neschopnosti je obnova podnikatelského subjektu nemožným herkulovským úkolem.

OPERATIVNÍ RIZIKO

Operativním rizikem se rozumí nepředvídatelné selhání při provádění obchodních funkcí jakéhokoli podniku. Může se jednat o technické selhání, např. výpadek serveru, nebo může být způsobeno zaměstnanci/procesy. Čtyři určujícími faktory operačního rizika jsou tedy proces, systém, lidé a vnější události.

Provozní rizika mohou vznikat i z událostí, které jsou zcela mimo kontrolu podnikatelského subjektu. Tato rizika spadají pod vyšší moc a jednou z takových událostí je i vypuknutí epidemie COVID-19. Zatímco kumulativní dopad na světovou ekonomiku je vyvíjející se

perspektivou, podle Světové banky by to mohlo urychlit hlubší a delší recesi - prohloubení několikaletého trendu zpomalování potenciálního růstu a růstu produktivity.

Některé z největších obchodních značek vyhlásily bankrot, uzavřely své velké obchody nebo zavřely továrny po celém světě. V době, kdy pandemie udeřila, se opozdily s platbami za již zadané zakázky - důsledek provozních rizik, která vedla ke kulminaci rizik finančních.

Společnost Zara oznámila, že trvale uzavírá až 1 200 prodejen - 16 % svých prodejen po celém světě, v dubnu bylo uzavřeno 32 posiloven, v květnu pak společnost Gold's Gym vyhlásila bankrot a plánuje restrukturalizaci dluhu a uzavření provozoven. Jen dvě jména z mnoha, která byla vážně postižena pandemií koronaviru. Neexistovala provozní rizika předtím, než pandemie udeřila?

Pravdou je, že mají jiné důvody než ztrátu příjmů v důsledku pandemie - jednalo se o málo výkonné klouby, které příliš nepřispívaly k obchodnímu koncernu, a proto byly provozním rizikem, které společnosti uzavírají, aby lépe využily své zdroje a vyhnuly se nečekaným ztrátám pod rouškou epidemie COVID-19. Z obchodního hlediska se riziko změnilo v příležitost.

Proto vše, co narušuje hlavní činnost společnosti, spadá do kategorie operačního rizika. Ačkoli se teoreticky provozní rizika zdají být ve srovnání s velkými strategickými riziky malá - přesto mohou mít na podnikání velký dopad. Kromě nákladů na odstranění problému mohou provozní problémy také zabránit včasnému dodání objednávek zákazníkům (produktů a služeb), ovlivnit servis a podporu a další vedlejší problémy vedoucí ke ztrátě příjmů a poškození vašeho dobrého jména.

Proto je nezbytné, aby podnik tato rizika vyhodnotil a připravil akční plány, které budou reagovat na dopady operačních rizik. Na závěr dodejme, že kromě výše uvedených mohou být provozní rizika v každodenním provozu způsobena technickými selháními a lidskými chybami, jako jsou selhání systému, chyby při provádění, porušení zásad/protokolů a porušení právních předpisů.

REPUTAČNÍ RIZIKO

Reputační riziko je potenciální ztráta finančního kapitálu, sociálního kapitálu a/nebo podílu na trhu v důsledku poškození dobrého jména firmy. To se často měří ztrátou příjmů, zvýšením provozního kapitálu nebo regulačních nákladů nebo snížením hodnoty pro akcionáře. To by opět mohlo mít rozsáhlé důsledky - závažný soudní spor, negativní publicita, trapné stažení produktu z trhu nebo kritika na vysoké úrovni.

V moderním projevu to má podobu pomalé smrti tisíci negativními tweety a online recenzemi produktů. Každý krok podnikatelského subjektu na internetu je monitorován a kontrolován, a to nejen oficiální mediální výstupy a nejvyšší vedení, ale také každý jednotlivý zaměstnanec a jeho chování na internetu.

Vzhledem k tomu, že všechny podnikatelské subjekty kladou velký důraz na marketing na sociálních sítích a snaží se být silně přítomny na internetu, je nutné si uvědomit, že to otevírá dveře veřejné kritice a přináší přímé a domnělé riziko poškození pověsti.

Zatímco drobné uklouznutí ze strany podnikatelského subjektu může vyvolat bouři, je zde také odvrácená strana, která spočívá v tom, že to berete jako příležitost k přímé interakci a řešení jakýchkoli obav spotřebitelů, jakmile se objeví, je to příležitost řešit jakékoli problémy tím, že prokážete, jak silný je váš závazek vůči spotřebitelům, a vše proměníte v pozitivní PR.

Identifikace a pochopení rizik je prvním krokem k jejich účinnému řízení, a pokud firma využije potenciální vnímaná i skutečná rizika ve svůj prospěch, může vytvořit příležitosti, které povedou k růstu.

Úkol k případové studii:

Vyberte 3 klíčové insighty, které se pojí s problematikou dnešní přednášky.

