

MOŽNÉ PRÍSTUPY K ZNIŽOVANIU PODNIKATEĽSKÉHO RIZIKA V DOPRAVNÝCH PODNIKOKH

POSSIBLE APPROACHES TO REDUCING BUSINESS RISK IN TRANSPORT ENTERPRISES

Katarína Buganová¹, Mária Lusková²

Anotace: Snaha dopravných podnikov dosahovať kladné hospodárske výsledky ich núti diverzifikovať svoje aktivity a prichádzať s novými podnikateľskými zámermi, ktoré môžu byť zdrojom zisku. Na druhej strane sa však musia vyrovnávať aj s množstvom rizík v podnikateľskom prostredí, ktoré môžu úspech ich aktivít ohroziť. Ak chce dopravný podnik na trhu uspieť, mal by voči týmto rizikám zvoliť adekvátne opatrenia na ich zvládanie. Tento problematike sa venuje aj tento článok.

Kľúčová slova: dopravný podnik, riziko, znižovanie rizika, zaobchádzanie s rizikom.

Summary: Efforts of transport companies to achieve positive economic results force them to diversify their activities and come up with new business plans that can be a source of profit. On the other hand, they must cope with a number of risks in business environment, that may endanger the success of their activities. If the transport company wants to succeed in the market, appropriate measures within risk management should be applied. This paper is dealing with mentioned issues.

Key words: transport enterprise, risk, risk reduction, treatment of risk.

ÚVOD

S vývojom trhového prostredia sa aj dopravné podniky museli prispôbiť a rozvíjať svoje aktivity smerom od poskytovania mestskej hromadnej dopravy až k podnikateľskej činnosti. Rozvoj týchto aktivít, ktoré sú zvyčajne zamerané najmä na služby zájazdovej dopravy, zmluvnej osobnej dopravy a služby spojené s reklamou je ovplyvňovaný nielen silou konkurenčných podnikov, ale aj nepriaznivými dôsledkami hospodárskej krízy. V súvislosti s realizáciou týchto služieb môžu vplývať na dopravné podniky mnohé podnikateľské riziká. Okrem toho, že je potrebné dbať na dôslednú identifikáciu zdrojov podnikateľských rizík, ich analýzu a hodnotenie, je dôležité zvoliť si vhodné opatrenia na ich zvládnutie. Dopravné podniky najčastejšie využívajú poistenie, avšak bez toho, aby v podniku zaviedli integrovaný systém manažmentu rizika, ktorý bude okrem poistiteľných rizík zahŕňať aj riziká podnikateľské. Dôsledkom je často nehospodárnosť podnikania, čo vyplýva aj

¹ Ing. Katarína Buganová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta špeciálneho inžinierstva, Ul. 1. mája 32, 010 26 Žilina, Slovakia, Tel.: +421 41 5136748, Fax: +421 513 6620, E-mail: katarina.buganova@fsi.uniza.sk

² Ing. Mária Lusková, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta špeciálneho inžinierstva, Ul. 1. Mája 32, 010 26 Žilina, Slovakia, Tel.: +421 41 5136766, Fax: +421 41 5136622, E-mail: maria.luskova@fsi.uniza.sk

z výsledkov výskumu v projekte *KEGA Integrácia manažmentu kvality a manažmentu rizík*, v rámci ktorého bol spracovaný tento príspevok.

1. ZAOBCHÁDZANIE S RIZIKOM V PROCESE MANAŽMENTU RIZIKA

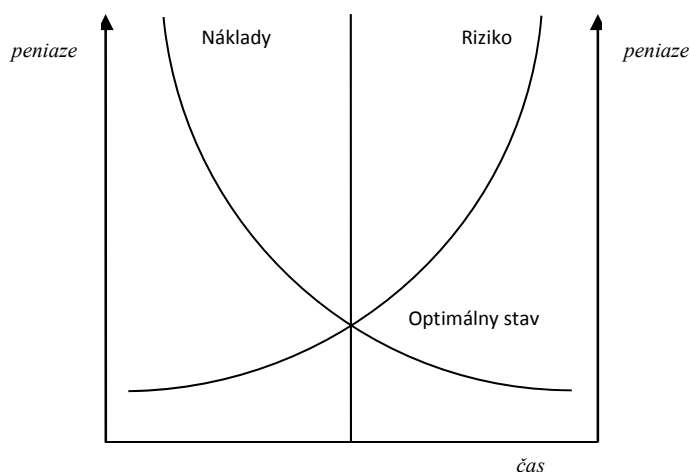
Zaobchádzanie s rizikom predstavuje proces výberu opatrení na znižovanie (zvládanie) rizika, ich posúdenie, prípravu plánov zaobchádzania s rizikom a ich zavedenie. V odbornej literatúre sa tento proces môže nazývať aj *zvládanie rizika, riešenie rizika, riadenie rizika, ošetrovanie rizika, regulácia* atď. (1,2,4)

Akýkoľvek systém zvládania rizika by mal prinajmenšom zabezpečovať:

- efektívnu a výkonnú prevádzku podniku,
- účinné vnútorné kontrolné mechanizmy,
- súlad so zákonmi a predpismi.

Táto etapa z hľadiska procesu manažmentu rizika (*podľa ISO 31000:2009 Risk management.*) nadväzuje na etapu hodnotenia rizika. Účinnosť opatrení je vyjadrená mierou, s ktorou bude riziko odstránené alebo znížené zavedením navrhovaného kontrolného opatrenia. Nákladnosť opatrení závisí od porovnania výdavkov na zavedenie daného opatrenia s očakávanými ziskami súvisiacimi so znížením rizika. Je potrebné posúdiť efektívnosť vynaložených prostriedkov na realizovanie opatrení na znižovanie rizika. Najskôr je nutné vyčíslieť náklady na zavedenie opatrení. Tieto náklady by mali byť vyčíslené čo najpresnejšie, pretože sú základným meradlom na posúdenie finančnej náročnosti a účinnosti opatrení. Okrem toho je potrebné odhadnúť predpokladané straty, ak by sa nerealizovali žiadne kroky na znižovanie rizika.

Platí závislosť, podľa ktorej existuje optimálny, vyvážený stav medzi nákladmi na znižovanie rizika a jeho výškou, resp. škodou, ktorú môže zdroj rizika spôsobiť. Teoretický priebeh zobrazený na obrázku 1 sa však v konkrétnych podmienkach môže líšiť.



Zdroj: upravené podľa Smejkal, 2010

Obr. 1 - Vzájomný vzťah nákladov na znižovanie rizika a úrovne rizika

Efektívnosť opatrení na zníženie rizika (E) je možné vyjadriť vzťahom:

$$E = \frac{\text{Riziko pôvodné} - \text{Riziko znížené}}{\sum \text{Nákladov na zníženie}} \quad (1)$$

Na základe porovnania zistených výsledkov by malo vedenie dopravného podniku posúdiť, či sa navrhované opatrenia budú zavádzať, alebo nie. Vo všeobecnosti platí tvrdenie, že nie je možné predpokladať nulové náklady na zvládnutie rizika. Odstránenie určitého rizika však môže byť aj veľmi finančne náročné. Do opatrení na zníženie rizika je preto vhodné investovať len toľko, aby náklady boli primerané výške hroziacej škody.

2. VYBRANÉ POSTUPY A METÓDY ZAOBCHÁDZANIA S RIZIKOM V DOPRAVNÝCH PODNIKoch

Všetky postupy zamerané na znižovanie podnikateľského rizika sú spojené s vynaložením určitých nákladov a tým vedú k znižovaniu plánovaného zisku, pretože zaistenie väčšej bezpečnosti sa zvyčajne nedá dosiahnuť zadarmo. V podnikaní často nie je možné hovoriť ani o minimalizácii podnikateľského rizika, pretože čím vyššie je riziko, tým vyššia je aj možnosť potenciálneho zisku a naopak, ale o jeho znížení na určitú ekonomicky prijateľnú mieru. Podnikateľská činnosť preto zostáva do určitej miery stále riziková. V niektorých prípadoch sa pri zavádzaní postupu na zvládnutie rizika vytvárajú tzv. sekundárne riziká (napr. s vytváraním rezerv olejov a mazív je spojené nebezpečenstvo ich vznietenia atď.). Na tieto riziká je treba tiež vhodným spôsobom včas a pohotovo reagovať. Jednotlivé postupy znižovania podnikateľského rizika nevystupujú spravidla izolovane, ale vo vzájomnej previazanosti, kedy sa súčasne uplatňuje viac týchto spôsobov a opatrení tvoriacich rizikovú politiku podniku. Premyslená riziková politika je potom jedným zo základných predpokladov dlhodobej podnikateľskej úspešnosti a prosperity podniku.

Je zrejmé, že s existenciou rizika sa musí počítať, a to ako v podnikaní, tak aj pri riadení akýchkoľvek iných zložitejších procesov a systémov so stochastickým správaním. V určitých situáciách je vhodné sa riziku vyhnúť, iné riziko je možné redukovat'. Jednotlivé možnosti zaobchádzania s rizikom sa nemusia nevyhnutne vzájomne vylučovať alebo nemusia byť vždy vhodné. Obrázok 2 zobrazuje triedenie rizík do štyroch skupín podľa kombinácie pravdepodobnosti a závažnosti následkov každého rizika.

Vysoká pravdepodobnosť	Redukovať riziko Akceptovať riziko (zadržat' riziko)	Vyhnuť sa riziku Redukovať riziko
Nízka pravdepodobnosť	Akceptovať riziko (zadržat' riziko)	Transfer rizika (poistenie)
	Nízka závažnosť následkov	Vysoká závažnosť následkov

Zdroj: Buganová, 2012

Obr. 2 - Základné metódy na zvládanie rizika v podniku

Uvedené grafické zobrazenie je kvalitatívne, pomocou neho je však možné zvoliť aj semikvantitatívny prístup, kde je potrebné jednotlivým popísaným poliam priradiť číselné hodnoty. Bodová stupnica priradená k jednotlivým úrovniam hodnotenia rizika bude napr. v škále od 1 do 5 bodov, kde *vysoká pravdepodobnosť (P) = od 3 do 5 bodov, nízka pravdepodobnosť (P) = od 1 do 3 bodov, vysoká závažnosť následkov, resp. vysoká strata pri projektoch (N) = od 3 do 5 bodov, nízka závažnosť následkov, resp. nízka strata pri projektoch (N) = od 1 do 3 bodov.* (1, 2)

2.1 Základné prístupy na zaobchádzanie s rizikom

V praxi sa využíva kombinácia uvedených základných prístupov (1, 3, 7):

Zadržanie rizika (Risk retention) – prijatie, resp. akceptovanie rizika je najčastejší spôsob zvládania rizík. Vedomé zadržanie rizika nastane, ak po identifikácii rizika nie sú vykonané žiadne opatrenia na jeho zvládanie. Taktiež môže ísť o prijatie rizika s účelom dosiahnutia určitej príležitosti. Rozhodnutiu musí však predchádzať posúdenie pozitívnych a negatívnych vplyvov. Pozitívne vplyvy by mali prevládať nad negatívnymi a tie by nemali ohrozovať existenciu podniku. Všetky zadržané riziká je nutné monitorovať. Ak nie je riziko rozpoznané, potom ide o nevedomé zadržanie rizika. Zadržanie rizika sa využíva najmä na zvládnutie strategických, projektových, trhových, investičných rizík atď. Do tejto kategórie je možné zaradiť aj zachovanie rizika z dôvodu jeho nízkej závažnosti a vysokých nákladov na jeho odstránenie. Týka sa to aj zostatkových rizík, po realizácii postupov na zaobchádzanie s rizikami a rizík, ktoré z nejakého dôvodu neboli identifikované. (6)

Transfer rizika (Risk transference) – taktiež predstavuje *defenzívny prístup* riadenia rizika. Riziko sa presunie na iný, ekonomicky silnejší subjekt. Neodstraňujú sa tak príčiny vzniku rizík (napr. odstránenie konkurencie politickou alebo ekonomickou silou), ale pozornosť sa venuje znižovaniu negatívnych následkov rizík. Najčastejšie formy transferu sú napr. poistenie, uzatváranie dlhodobých kúpnych zmlúv, leasing, faktoring atď. S jednotlivými formami znižovania rizika sú spojené určité finančné náklady ako poplatok za poistenie. Pri prerozdelení rizika na viac subjektov je to zasa zníženie výnosu z realizovanej aktivity, ktorý sa rozdelí medzi dané subjekty.

Vyhýbanie sa riziku (Risk avoidance) – znamená nerealizovať danú rizikovú aktivitu. Predstavuje skôr negatívny prístup k riadeniu rizika, pretože môže spôsobiť vznik nových rizík, alebo viesť k strate príležitostí. Tento prístup priamo súvisí s ochotou podniku riskovať a odporúča sa v prípade, ak pravdepodobnosť a závažnosť následkov rizika sú také vysoké, že sú neakceptovateľné, napr. pri podnikateľskom pláne s vysokým rizikom neúspechu, pri bezpečnostných a kriminálnych rizikách ako sú krádeže vozidiel, vandalizmus atď.

Redukcia rizika (Risk reduction) – môže byť realizovaná dvoma spôsobmi. Ofenzívny prístup hovorí o znižovaní pravdepodobnosti výskytu negatívnych rizík a je založený na implementácii preventívnych opatrení. Opatrenia by mali byť špecifikované pre konkrétne riziká, pri ktorých možno ovplyvniť vznik udalostí, či faktorov majúcich dosah na ciele podniku. Defenzívny prístup spočíva v znižovaní závažnosti následkov rizík a opatreniach ex post. Uplatňujú sa opatrenia ovplyvňujúce dosah rizika, ktorého vznik nemôže ovplyvniť ciele podniku, napr. zvýšenie cien materiálu, energií alebo pohonných hmôt.

2.2 Vybrané nástroje a postupy na zaobchádzanie s rizikom

Postupy, nástroje a metódy zvládania podnikateľského rizika je teda možné vo všeobecnosti rozdeliť na ofenzívne a defenzívne (1, 9, 10). **Ofenzívne prístupy** sú zamerané na odstránenie, či oslabenie *príčin vzniku rizika*. Cieľom je ovplyvniť vlastné príčiny rizika tak, aby nedošlo v budúcnosti k situáciám, ktoré sú pre podnik značne nepriaznivé. Ide teda o opatrenia preventívne, napr. ofenzívne riadenie, využívanie sily, vyhýbanie sa riziku atď. **Defenzívne prístupy** sú zamerané na zníženie nepriaznivých *následkov rizika*. Sústreďujú sa na znižovanie nepriaznivých dopadov výskytu určitých rizikových situácií v prípade ich vzniku. Tieto opatrenia pripravené len v podobe určitých plánov a realizované až v prípade výskytu určitej rizikovej situácie, sa označujú ako korekčné opatrenia. Patrí tu napr. poistenie, vytváranie rezerv, zadržanie rizika atď.

Umiestnenie metód do jednotlivých prístupov k riadeniu rizika je diskutabilné, pretože často sa vybraná metóda môže použiť aj vo fáze prevencie aj vo fáze reakcie ako napr. redukcia rizika. Okrem spomínaných metód sa najčastejšie používajú napr. diverzifikácia, termínované zaistenie, etapová príprava a realizácia podnikateľských projektov, zvyšovanie kvality a kvantity zdrojového zabezpečenia, vyhýbanie sa riziku atď. Pri posudzovaní vhodnosti navrhovaných opatrení je potrebné brať do úvahy aj vnímanie rizika zainteresovanými skupinami a zvoliť vhodné spôsoby ako s nimi komunikovať. Zvolené opatrenie by malo byť rozpracované v karte rizika (viď. obr. 3), napr. vo forme *plánu zaobchádzania s rizikom*, resp. *scenáru zaobchádzania s rizikom*.

KARTA RIZIKA			
Riziko:	Vysoká konkurencia II/B		
Oblasť/Oddelenie/ Proces v dopravnom podniku:	Obchod		
Dátum spracovania:	12.12 2012		
Harmonogram:			
Opatrenie	Kontrolný termín	Zodpovedná osoba	Významnosť opatrenia
Prieskum a analýza trhu ...	3/2013	obchodný riaditeľ	vysoká
Vytvorenie (inovovanie) služieb na základe výstupov prieskumu trhu ...	6/2013	obchodný riaditeľ	stredná
...
...
Tvorba marketingovej stratégie na nové produkty	7/2013	vedúci úseku marketingu	vysoká
...			
Návrh komunikačnej politiky podniku ...	7/2013	riaditeľ	stredná
Financovanie navrhovaných opatrení: ...			
Monitoring zavádzaných opatrení: štvrťročne/wokshop zodpovedných pracovníkov			
Hodnotenie rizika:			
Pred prijatím opatrení		Po prijatých opatreniach	
Pravdepodobnosť:	4	Následky:	4
Pravdepodobnosť:	Následky:	...

Zdroj: autor

Obr. 3 - Príklad karty rizika

Plán zaobchádzania s rizikom by mal obsahovať tieto základné náležitosti:

- popis rizika a zatriedenie rizika,
- harmonogram realizácie opatrenia a financovanie,
- zodpovednosť za realizáciu opatrenia,

- očakávaný výsledok zaobchádzania s rizikom,
- monitorovanie kritických míľnikov zavádzania opatrenia atď.

Vytvoreniu karty rizika by malo predchádzať spracovanie návrhov viacerých variantov opatrení k určitému riziku a posúdenie ich vhodnosti z pohľadu efektívnosti, realizovateľnosti, materiálnej, resp. personálnej náročnosti atď.

Najmä pri manažmente rizika nových (investičných) podnikateľských projektov je veľmi dôležitá *efektívnosť opatrení* na zvládnutie rizika. Posudzovanie efektívnosti opatrení na zvládanie rizika napomáha rozhodnúť, či má zmysel dané opatrenie, prípadne aj celý projekt realizovať, a ktoré z navrhovaných riešení je najvhodnejšie. Najskôr sa musia vyhodnotiť prínosy zvládania rizík a potrebné náklady na realizáciu navrhovaných opatrení (5):

$$E_v = \sum(E_{v \text{ hrozby}} + E_{v \text{ príležitosti}}) \quad (2)$$

Kde:

E_v - vyčísluje súčet očakávaných hodnôt pre dodatočné negatívne a pozitívne efekty (vyvolané hrozby, resp. riziká a príležitosti),

E_{pred} - očakávaná hodnota rizika pred realizáciou navrhnutého opatrenia,

E_{po} - očakávaná hodnota rizika po realizácii navrhnutého opatrenia,

Na - celkové náklady na realizáciu navrhnutého opatrenia.

Potom je možné určiť:

$(E_{pred} - E_{po})$ - hrubý prínos zvládania rizika len pre dané riziko,

$(E_{pred} - E_{po} - E_v)$ - hrubý prínos zvládania rizika pre projekt,

$(E_{pred} - E_{po} - E_v) - Na$ - čistý prínos zvládania rizika: musí byť > 0 ,

$(E_{pred} - E_{po} - E_v) / Na$ - efektívnosť opatrení na zvládnutie rizika: musí byť > 1 .

Rozdiel, resp. čistý prínos zvládania rizika musí byť kladný a vyberá sa variant riadenia rizika s najvyšším čistým prínosom. Efektivita zvládania rizika musí byť > 1 , kritériom výberu je najvyššia efektivita. Ak je čistý prínos záporný, alebo efektivita nižšia ako 1, nemá zmysel opatrenia na zvládnutie rizika realizovať. Sú to najmä riziká, ktoré vyplývajú z bežných každodenných činností a vyskytujú sa vo forme problémov, ktoré sa okamžite riešia. Výnimku tvoria riziká, ktoré sú pre dopravný podnik neprijateľné, napr. riziká bezpečnostné, ohrozujúce zdravie a životy, nezlučiteľné so stratégiou alebo kultúrou podniku, na ktoré treba vždy navrhnuť primerané opatrenia. Pri voľbe metód na zvládnutie rizika je potrebné preveriť dôveryhodnosť odhadovaných nákladov a prínosov riadenia rizika a ďalej overiť reálnu schopnosť navrhované opatrenia zrealizovať. Ak pri zaobchádzaní s rizikom vznikne reziduálne riziko, musí sa zvážiť, či ho podnik akceptuje alebo sa celý proces zaobchádzania s rizikom zopakuje.

ZÁVER

Manažment rizika využívajú mnohé dopravné podniky len v súvislosti s ochranou majetku podniku alebo zdravia či už zamestnancov alebo zákazníkov. Ich nepriaznivé

hospodárske výsledky však poukazujú na to, že je potrebné venovať rovnakú pozornosť aj podnikateľským aktivitám. Vhodne zvolená metóda na znižovanie rizika na akceptovateľnú úroveň je predpokladom zachovania ekonomickej stability podnikateľských aktivít dopravného podniku. Pri výbere metódy je preto potrebné brať do úvahy ako ekonomické, tak aj materiálne a personálne zdroje a v neposlednom rade časový rámec na implementáciu danej metódy. Z pohľadu zavedenia manažmentu rizika odporúčame na základe doterajších skúseností v dopravných podnikoch využiť medzinárodné normy a štandardy ako napr. ISO 31000:2009 Risk management, A risk management standard, prípadne osloviť externú firmu a nechať si vypracovať manažment rizika presne podľa potrieb podniku.

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu KEGA 077ŽU-4/2011 Integrácia manažmentu kvality a manažmentu rizík.

POUŽITÁ LITERATURA

- (1) BUGANOVÁ, K. a kol.: *Manažment rizika v podniku*, vyd. - Žilina : Žilinská univerzita, 2012. - 226 s., ISBN 978-80-554-0459-2
- (2) BUGANOVÁ, K. – HUDÁKOVÁ, M. – STRELCOVÁ, S.: *Manažment rizika v podniku – praktikum*, Žilina : Žilinská univerzita, 2012. - CD-ROM; - ISBN 978-80-554-0460-8
- (3) ČUNDERLÍK, D. 2002. Podnikateľské riziko. Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1600-7.
- (4) ISO 31000:2009 *Risk management – Principles and guidelines*. [cit. 10.5.2011]. Dostupné na: <http://www.inconsult.com.au/Articles/ISO%2031000%20Overview.pdf>
- (5) KORECKÝ, M. TRNKOVSKÝ, V. 2011. *Management rizik projektu*. Grada Publishing 2011, Praha. ISBN 978-80-247-3221-3
- (6) RYBÁROVÁ, D. – GRISÁKOVÁ, N. *Podnikateľské riziko*, Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-377-8.
- (7) SMEJKAL, V. – RAIS, K. 2003. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, a. s., ISBN 80-247-0198-7.
- (8) SVENTEKOVÁ, E. 2012. *Dopravné zabezpečenie riešenia krízových javov*. In: Perner's Contacts. ISSN 1801-674X. - 2012. - Roč. 7, č. 3 (2012),
- (9) TICHÝ, M. 2006. *Ovládání rizika. Analýza a management*. Praha: C.H.Beck, 2006. 396s. ISBN 80-7179-415-5.
- (10) VARCHOLOVÁ, T. 1997. *Hodnotenie rizika*. Prešov, Manacon 1997, 97 s., ISBN 80-85668-42-4.
- (11) VEBER, J a kol.: *Management: Základy – prosperita – globalizace*. Management Press, Praha 2001 ISBN 80-7241-029-5.