



To, že se může kdykoliv cokoliv pokazit, je celkem známý fakt. Při přípravě strategie je proto potřeba se riziky zabývat. Analýza rizik a kritických faktorů úspěchu, jak jsem si dovolil tuto část strategické analýzy souhrnně pojmenovat, by vám ale měla říct, jakými riziky se skutečně předem zabývat a jak jejich existenci zohlednit ve vašem rozhodování.

Proč analyzovat rizika

Risk Management je samostatným podoborem managementu, který s oblibou využívá i matematického aparátu a pravděpodobnostních charakteristik. Jeho správná aplikace však může být často poměrně náročná a ta nesprávná příliš zavádějící až zcela zbytečná. Faktem přitom zůstává, že i bez podrobnější znalosti risk managementu a příslušného matematického aparátu se vyplatí rizika analyzovat. Analýza rizik a kritických faktorů úspěchu, a to i bez matematického vyjádření, totiž pomůže při výběru strategických alternativ eliminovat ty, které nesou příliš velké riziko. Pomůže nám se rozhodnout, zda všechna pojmenovaná rizika (a která má smysl pojmenovávat si řekneme za chvíli) pro nás má vůbec smysl podstupovat, a pokud ano, pak jak budeme postupovat, pokud se některé z nich naplní.

Kdy analyzovat rizika

Analýza rizik a kritických faktorů úspěchu by se měla provádět spolu s dalšími prvky přípravy strategie jako jsou [SWOT analýza](#), [PEST analýza](#) či [Porterova analýza 5 sil](#). Obecně se tedy provádí před každou zásadnější změnou a/nebo při přípravě nového projektu, produktu, služby apod. Ke slovu tato analýza přichází až u těch variant, které jsme identifikovali jako vysoce pravděpodobné k realizaci – tj. že jsou to projekty v oblasti, kde jsme silní, kde existuje dostatečná poptávka i kupní síla potenciálních zákazníků, kde není konkurence či legislativa příliš přísná, atd. V tuhle chvíli nám tak jde o to, jestli i přes všechny tyto pozitivní faktory půjde na dané věci vydělat a bude to pro naši firmu bezpečné a také o to, na co si dát při realizaci projektu pozor. Kritickými faktory úspěchu a riziky se však vyplatí zabývat i tehdy, kdy už projekt běží a všechno funguje tak, jak má. Při pesimistickém pohledu na věc, je totiž právě tato fáze, fází před příchodem nečekané události, která poklidný běh událostí více či méně naruší. Na druhou stranu je třeba přistupovat nejen k této analýze trochu racionálně a dělat ji jen tehdy,

kdy máme v daném projektu či odvětví vázán významnější objem prostředků. Pokud v našem průmyslovém podniku s obratem dvě miliardy ročně chceme zřídit závodní jídelnu pro zaměstnance, pak zde sice rizika bezesporu jsou, ale rozhodně asi nebude smysluplné věnovat několik týdnů detailní analýze rizik, která jsou s jejím zřízením a provozem spojená.

Jak analyzovat rizika

Analýza rizik a kritických faktorů se nijak zvlášť neliší od dalších spíše „měkkých“ analýz jako je [SWOT analýza](#)

, [PEST analýza](#)

či

[Porterova analýza 5 sil](#)

. Nicméně podobně jako u

[Porterovy analýzy](#)

se do ní dají zahrnout tvrdá čísla – obvykle výstupy ze statistik, průzkumů trhu apod. Výhodou také je, že lze často nalézt i vyjmenované kritické faktory úspěchu pro jednotlivá odvětví a je možné se poučit z chyb firem, které něco podobného dělaly už před námi. Většinou totiž bude řeč o externích faktorech, které působí i na všechny naše konkurenty na trhu. Stejně jako předešlé analýzy se analýza rizik a kritických faktorů úspěchu provádí tak, že si člověk (a ideálně více lidí) dá práci s tím, aby se důkladně zamyslel nad všemi souvislostmi, které daný projekt, podnikání, atd. obnáší a aby si případně dohledal výše uvedené podklady.

Při hledání kritických faktorů úspěchu a jednotlivých rizik osobně preferuji způsob postupného odpovídání na dvě zásadní otázky:

Co je klíčové k tomu, aby projekt uspěl? Tato otázka nám pomůže pojmenovat kritické faktory úspěchu. Ideální je přitom odpovídat si na ní chronologicky v pořadí, v jakém bude třeba jednotlivé kroky projektu realizovat. Právě chronologický postup vás totiž může ochránit před děláním zbytečné práce. Nežádka se totiž může stát, že dojdete k riziku, které je pro vás nepřijatelné, takže další rizika ani další analýza příslušné „strategické alternativy,“ jak se odborně říká tomu, co byste mohli dělat za projekt, už nejsou relevantní. Kupříkladu při plánování rezidenčního developerského projektu za miliardy je přitom jedním z takových raných klíčových faktorů úspěchu získání stavební povolení. Pokud přitom územní plán s daným typem výstavby na našich pozemcích nepočítal a my podnikáme legálně, je zde poměrně velké riziko, že se nepodaří změna územního plánu prosadit a tudíž že ani nezískáme stavební povolení. Řešit, kde a za kolik seženeme financování a jaká budou rizika jeho jednotlivých alternativ nebo co se stane, když v prvním roce neprodáme aspoň 20 % bytů, tak může být už bezpředmětné.

Co může ohrozit úspěch projektu (respektive dosažení jednotlivých kritických faktorů úspěchu)? Tato otázka nás přivádí právě k nalezení rizik. I zde je dobré si celý proces rozfázovat. Analýza rizik nás přitom nemusí nutně přivést jen k tomu, že daný projekt nakonec odmítneme realizovat, ale také třeba k tomu, že najdeme méně rizikové alternativy jednotlivých kroků anebo že najdeme alternativy, jak riziko za úplatu omezit (typicky prostřednictvím pojištění). Takovou alternativou může být třeba i outsourcing pracovníků, kteří jsou často velice výrazným rizikovým faktorem. Pokud se vrátíme k případu naší závodní jídelny, tak my můžeme vybudovat prostory, dokonce ji můžeme i vybavit, ale pokud je pro nás přílišným rizikem samotné zajištění provozu a všech povolení, kontrol z hygieny apod., tak samotné vaření a výdej jídel můžeme v dnešní době bez problémů outsourcovat s tím, že riziko za nás ponese někdo jiný, kdo nám navíc bude garantovat určité parametry služby. Analýza rizik a obecně odpověď na otázku: „Co může ohrozit úspěch projektu?“ s sebou totiž přináší také navazující otázku: „Jak se tomu dá předejít nebo zamezit?“ Do jisté míry nás tak tato analýza může přivést a pravděpodobně také přivede k zanesení určitých změn do projektu. Je to tedy proces se zpětnou vazbou, který může u jednoho projektu probíhat i opakovaně, protože některé změny mohou od základů změnit i jiné parametry projektu.

Jak pracovat s výstupy analýzy rizik

Podobně jako třeba u [SWOT analýzy](#) je však třeba umět k takové analýze rizik a kritických faktorů úspěchu správně přistupovat. Kritickým faktorem úspěchu tak při výstavbě rezidenčního projektu rozhodně není „splnit plán“ a rizikem pak není, „že se plán nesplní.“ Analýza rizik a kritických faktorů úspěchu by vás měla dovést k jakémusi stromu popisujícímu jednotlivé možnosti toho, co a kdy se může stát. Tomuto stromu se v projektovém managementu říká rozhodovací strom a standardně slouží k výběru té nejvhodnější alternativy, k čemuž je však potřeba jednotlivé alternativy bodově ohodnotit a jednotlivým větvím přidělit pravděpodobnosti, s jakými nastanou, což může v řadě případů z celého stromu udělat jen alchymistickou pomůcku, u které můžete vhodným nastavením vah dospět v zásadě k libovolnému závěru. Z pohledu strategického managementu je však v danou chvíli důležité to, jak často je alternativou krach projektu, a jak moc nám to u každé fáze přijde pravděpodobné. Zde bych přitom rád zdůraznil ono „nám to přijde,“ protože se skutečně nejedná o nic obzvláště exaktního, což platí i o použití rozhodovacího stromu jako takového. Naše čísla a představy sice mohou trochu zpřesnit průzkumy říkající například, že 40 % projektů v této oblasti skončí do dvou let krachem, ale s takovými čísly je třeba zacházet velice opatrně, protože nevíme, kdo a za jakých podmínek ty zkrachovalé projekty realizoval a speciálně v ČR také nevíme, na kolik neúspěšné projekty byly vytvořeny se skutečným cílem uspět a na kolik ty úspěšné by byly úspěšné i za normálních tržních podmínek (tj. kdyby bratr nepracoval na stavebním úřadě, strejda nebyl na ministerstvu a teta nebyla vysokou funkcionářskou krajského vedení politické strany XYZ).

Výstupem analýzy rizik a kritických faktorů by tedy měla být jasná představa o tom, co, kdy a za jakých podmínek může nastat, eventuálně doplněná i o nějaké pravděpodobnosti. Vše by

přítom mělo být rozděleno na jednotlivé fáze vedoucí k dosažení kritických faktorů úspěchu (tj. de facto i dílčích cílů projektu). Pokud se vrátíme k rezidenčnímu developerskému projektu, pak celý projekt rozdělíme na jednotlivé klíčové faktory jako získání stavebního povolení, získání financování, získání dostatečného počtu zákazníků (a záloh) pro zahájení výstavby, atd. U jednotlivých klíčových faktorů úspěchu pak můžeme identifikovat různá rizika. Například u prvního je to změna územního plánu, změna legislativy, odpor zainteresovaných subjektů ve stavebním řízení, změna režimu ochrany přírody v dané lokalitě, atd.

Výsledkem celé analýzy jsou tedy podklady k rozhodnutí. To se, pokud je analýza dobře provedená, skládá ze dvou složek – co dělat a kdy to dělat. Finální rozhodnutí tak může být cokoliv od „Projekt nebudeme realizovat/ukončíme ihned, přes po fázi III projekt prodáme nebo po fázi III budeme muset nalézt strategického investora až po obligátní: „Po dosažení všech kritických faktorů úspěchu provedeme vyhodnocení a rozhodneme, co dál.“

Risk/Reward analýza

Kromě tohoto přístupu k práci s riziky existuje ještě alternativa v podobě tzv. Risk/Reward analýzy. Ta přitom může hodně pomoci právě při úpravách projektu. Risk/Reward analýza proti sobě staví dva faktory – podstupovaná rizika (doplněná případně o vyčíslení všech nákladů k určitému datu) a možný zisk (ten lze vyčíst z plánu k danému datu). Standardně se Risk/Reward analýza počítá pro projekt jako celek. V praxi ale je účelné udělat si Risk/Reward analýzu k jednotlivým fázím, které umožňují projekt ukončit nebo jej prodat a dokonce se může vyplatit a často se to tak i dělá pouze sumarizovat bez vyčíslení jednotlivá podstupovaná rizika a dosažené výhody (např. vybudování povědomí o značce, vytvoření obchodních vztahů s Čínou, vytvoření nového prodejního kanálu apod.). Česky se dá Risk/Reward analýza také lidově označit jako přístup něco za něco. Za to, že dosáhnu toho, toho a toho podstoupím ta a ta rizika. Nemusí to být vždy o číslech a exaktních matematických modelech postavených na číslech často doslova vycucaných z prstu (odborně řečeno aplikujících nevhodný statistický model a operujících s vysokým rozptylem pravděpodobnostních charakteristik).

Použité zdroje a literatura

[1] Risk management. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW:
http://en.wikipedia.org/wiki/Risk_management

[2] MAREK, Jiří. Analýza citlivosti v rámci managementu rizik projektů. *Risk-Management.cz*. 2/2004. Dostupný také z WWW:

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pátek, 11 Únor 2011 10:07 -

<http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=45&cat2=1>

[3] Risk management. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Risk_management

[4] VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha : ČVUT v Praze, 2008. 142 s. ISBN 978-80-01-04001-0.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)