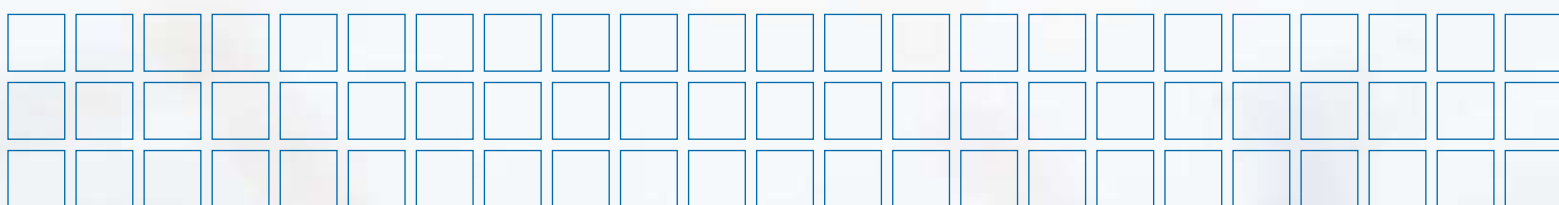
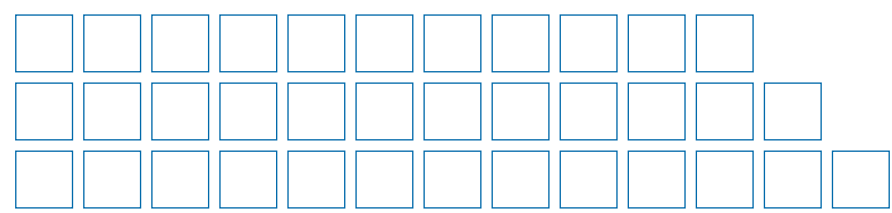


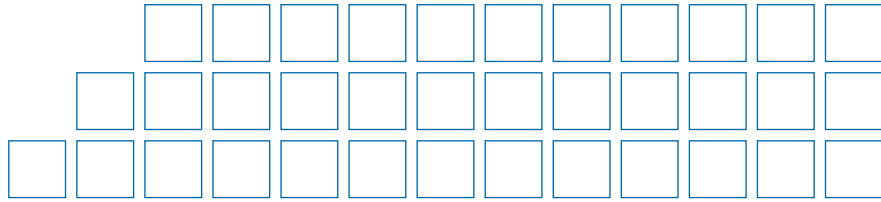
Studie rizik pro rok 2006



**Řízení rizik:  
Příležitosti pro získání konkurenční  
výhody ve střední a východní Evropě**







# Předmluva

**TATO ZPRÁVA** uvádí přehled výsledků našeho druhého a nejrozsáhlejšího průzkumu rizik, který byl kdy proveden v rámci regionu střední a východní Evropy. Poukazuje na to, jak rostoucí konkurence a vyšší dynamika v rámci trhu střední a východní Evropy výrazně ovlivňují místní podnikatelské klima.

Žijeme v rychle se vyvíjejícím obchodním prostředí s výraznými změnami regulačních požadavků, úrovní zahraničních investic a zájmu mezinárodního společenství, což jsou všechno faktory, které podrobují historický přístup k řízení rizik v rámci tohoto regionu velké zkoušce. Náš průzkum vytipovává oblasti, v nichž podniky působící ve střední a východní Evropě cítí potřebu výrazně zlepšit svá vnímání a řízení rizik. Výsledky rovněž ilustrují, kolik subjektů si dosud nedokáže zajistit konkurenční výhodu kvůli neschopnosti identifikovat změny a reagovat na ně v tomto ve stále větší míře dynamickém obchodním prostředí.

Společnost Marsh zkoumala, jak oblast řízení rizik vnímá 1200 vedoucích pracovníků společností s obratem přes 5 milionů EUR z 12 zemí střední a východní Evropy (Obr. 1), a to v rámci všech průmyslových sektorů a oblastí činnosti (Obr. 2). Kladli jsme otázky týkající se postoje vůči riziku, struktury řízení rizik a obav a chování vedoucích představitelů podniků a výkonných pracovníků veřejného sektoru v oblasti pojištění a řízení rizik.

Nejvíce zastoupeným sektorem v rámci daného vzorku je zpracovatelský průmysl a těžební průmysl, který představuje 35% dotazovaných společností, po něm následuje velkoobchod a maloobchod s 28%.

Rád bych poděkoval všem vedoucím pracovníkům společností, kteří si udělali čas a zúčastnili se našeho výzkumu. Bez jejich podpory a úsilí by vznik této zprávy nebyl možný.

**Neil Irwin**  
 Výkonný ředitel  
 Client Development  
 Evropa, Střední východ a Afrika

Mapa regionu střední a východní Evropy

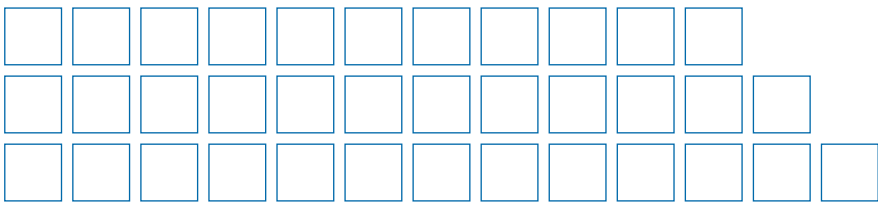


Obr. 1

Struktura zkoumaného vzorku podle průmyslových odvětví

Zemědělství, myslivost, lesní hospodářství a rybolov	52
Zpracovatelský průmysl a těžební průmysl	422
Dodávka elektřiny, plynu a vody	45
Stavebnictví	104
Velkoobchod a maloobchod; opravy zboží	333
Doprava, skladování a komunikace	72
Finanční zprostředkování a realitní činnost, pronájem a obchod	74
Veřejné sociální zabezpečení a vzdělávání a zdravotnictví	14
Hotely a restaurace a jiné služby	84

Obr. 2



**EVROPSKÉ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ** je nepředvídatelnější než kdy dříve: dopad změny klimatu a s ním související nekompromisní ekologické standardy, ptačí chřipka a skutečné riziko pandemie; agresivní konkurence z Dálného východu a všudypřítomná hrozba terorismu. Dnešní manažeři ve střední a východní Evropě musejí být schopni zvládnout velké množství nejistoty, aby udrželi růst svých podniků.

Tato zpráva objasňuje, jak se podniky v regionu střední a východní Evropy s těmito problémy vyrovnávají a klade otázku, zda je vnímání rizika v rámci této obchodní komunity v souladu s reálně hrozícími riziky.

## Klíčová zjištění: maximalizace úspěchu prostřednictvím efektivního řízení rizik

**S CÍLEM ZVÝŠIT RELEVANTNOST TÉTO ZPRÁVY** jsme svá zjištění rozdělili do čtyř odlišných obchodních problémů (Obr. 3). Domníváme se, že právě v těchto oblastech musejí organizace a manažeři dobře rozumět riziku, aby byli schopni zajistit budoucí prosperitu firmy.

*“Příští rok přistoupí k EU další dvě země a jsem si jist, že firmy v těchto zemích budou velice agresivní ve snaze přilákat obchod ze západní Evropy.”*

*Česká společnost*

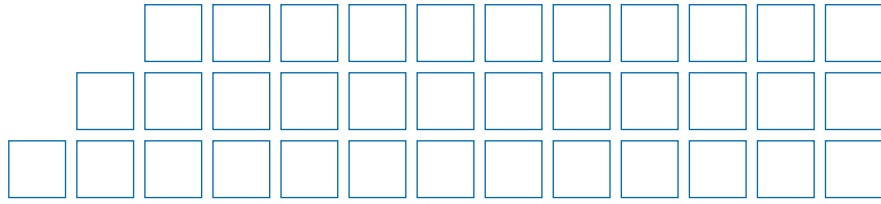
Vstupem do Evropské unie v roce 2004 se osmi zemím střední a východní Evropy otevřely dveře k západoevropským a americkým standardům a předpisům v oblasti řízení. V tomto kontextu jsme chtěli pochopit, kterých rizik se manažeři nejvíce obávají, a jak tato rizika řídí. Jaké kroky podnikají a jakým způsobem postupují při identifikaci a řízení rizik? Jaké trendy projevují v oblasti “velkých rizik”? Do jaké míry si podniky věří, že budou schopni na ně reagovat?

### Obchodní problémy

<b>Růst</b>	Rizika nebo problémy, které by mohly významně omezit nebo zvýšit Vaši schopnost dosáhnout plánovaného růstu. Neschopnost splnit obchodní cíle plynoucí z nedostatku přesných informací, které by Vám umožnily reagovat na konkurenční prostředí, nestabilitu trhu, globalizaci, setkávání se s novými zákazníky, získávání a udržení pracovníků nebo zajišťování nových investic či zákazníků.
<b>Efektivita</b>	Rizika nebo příležitosti vyplývající z programů údržby Vašeho areálu a vybavení, nových technologií, zlepšování obchodních procesů, snižování administrativy, získávání cenově příznivého kapitálu / financí nebo zvyšování ziskovosti.
<b>Soulad s předpisy</b>	Rizika, která se vztahují k nesplnění směrnic EU nebo místních předpisů v oblasti ochrany spotřebitele, zdraví a bezpečnosti pracovníků, ochrany životního prostředí, správy a řízení obchodních společností, soulad s předpisy v oblasti finančního výkaznictví atd.
<b>Ochrana</b>	Rizika spojená s přírodními katastrofami, poškozením majetku a přerušením provozu, která mohou negativně ovlivnit výkonnost: ptačí chřipka, změna klimatu, obtížné hospodářské podmínky, terorismus, stres, plánování a řízení krizových situací, požár, povodeň, atd.

Obr. 3

\* Pro účely této zprávy jsme tato rizika zařadili do jednoho ze čtyř kvadrantů, avšak ve skutečném světě jsou výrazně provázána.

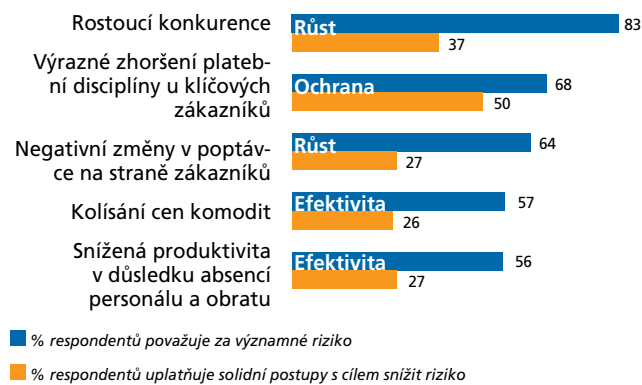


## Nedostatek know-how v oblasti řízení

**TENTO PRŮZKUM ZAZNAMENAL** výraznou disproporci mezi riziky, z kterých mají respondenti největší obavy, a jejich schopností tato rizika omezit. Podle výsledků našeho průzkumu se respondenti domnívají, že rizika v oblasti vyhovění předpisům jsou obecně dobře řízena u menších firem, které v tomto ohledu předčí většinu ostatních firem.

Avšak naše zkušenosti plynoucí z více jak dvacetileté spolupráce s podniky tohoto regionu říkají, že tomu tak není. Výsledky průzkumu ukazují, jak nedostatečně si společnosti tyto kritické obchodní oblasti uvědomují a zároveň jak nejednoznačně o nich vedou své zprávy. To následně vyvolává falešný pocit bezpečí u vedoucích pracovníků.

### 5 nejobávanějších rizik



Obr. 4

Náš průzkum identifikoval pět největších rizik (Obr. 4), která pokrývají tři nebo čtyři rizikové oblasti s tím, že rostoucí konkurence není pouze nejčastěji uváděnou odpovědí, ale rovněž vykazuje největší rozdíl mezi významem rizika a schopností ho řídit. Velmi často je zmiňována rovněž úloha zákazníka, což naznačuje určitý stupeň nejistoty ohledně chování zákazníků a ekonomické nejistoty.

Úspěšné organizace, které berou řízení rizik za své, jej používají jako odlišující prvek tím, že ukazují, že dobré řízení rizik se rovná dobrému řízení podniku. Navíc vnější události, jako je pandemie chřipky, mívají negativní dopady na průmysl. Organizace, které se mohou spolehnout na solidní řízení rizik, se zotaví rychleji než jejich konkurenti, což jim následně umožní efektivněji reagovat na požadavky zákazníků.

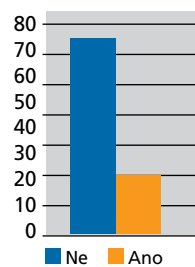
## Směrem k formalizovanému procesu

**OSOBOU ODPOVĚDNOU ZA ŘÍZENÍ RIZIK** bývá nejčastěji výkonný ředitel (33%), přičemž majitelé, generální ředitelé a vrchní finanční ředitelé jsou dle našeho průzkumu až na druhém místě (25%). Celkově firmy využívají specialisty na riziko a pojištění jen velmi málo (14% pojištění, 6% riziko). Tento údaj nicméně vzrostl na 25% ve finančních institucích a dopravním sektoru a na 31% u společností poskytujících veřejné služby, což svědčí o složitosti těchto organizací a možných závažných důsledcích neřízeného rizika.

## Dopady finančních ztrát

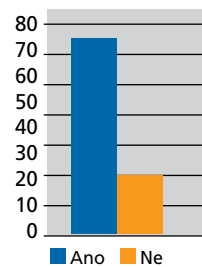
**NÁŠ PRŮZKUM UKÁZAL**, že jedna z pěti společností utrpěla v posledních třech letech vysokou finanční ztrátu (Obr. 5). Reakcí 75% z nich bylo následně vypracování plánu řízení krizových situací s cílem minimalizovat dopad budoucích událostí (Obr. 6). Avšak z těch společností, které dosud vysokou finanční ztrátu nezaznamenaly, vypracovala plán řízení rizikových situací méně než jedna z pěti. Zjištění hovoří o tom, že dříve než tyto společnosti zavedou plán řízení rizik, budou muset samy utrpět významnou finanční újmu, a to i přesto, že neocenitelnou hodnotu takového plánu dokládají zkušenosti společností, které již ztrátu utrpěly.

### Zkušenosti s finančními ztrátami?



Obr. 5

### Plán řízení krizových situací?



Obr. 6

*"Jakmile utrpíte finanční ztrátu, máte naprosto jasno ohledně hodnoty plánu přerušení provozu."*

*Maďarská společnost*

## Zavedení řízení rizik

**VÍCE NEŽ 60%** respondentů uvádí jako nejčastější krok ohledně řízení rizik pokrytí možných rizik příslušnými pojistnými smlouvami. Je proto překvapující, že pouze méně jak 30% dotázaných vede oficiální evidenci hodnocených rizik. Nejméně společností vede evidenci rizik ve Slovinsku a Estonsku (14%); naopak nejvíce v Maďarsku (40%). Pouze 15% dotázaných společností má ustavený výbor pro rizika s cílem vytipovávat a hodnotit rizika.

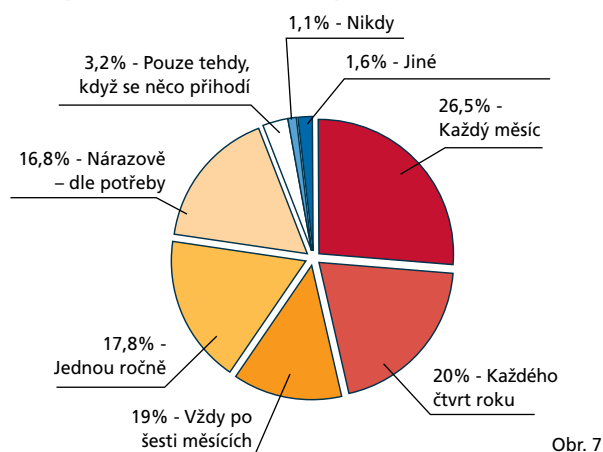
## Četnost jednání statutárních orgánů zaměřených na přezkoumání rizik

**ROVNĚŽ NÁS ZAJÍMALO**, jak často se výkonný výbor formálně účastní procesu řízení rizik. Celkem 60% respondentů tvrdí, že provádějí analýzu rizik častěji než jednou za dva roky. Obrázek 7 ukazuje, že téměř polovina dotázaných společností provádí rozbor rizik alespoň čtvrtletně, což je považováno v celosvětovém měřítku za optimální praxi. Avšak vzhledem k tomu, že riziko je dynamické, vyvolává obavy, že téměř pětina respondentů provádí rozbor rizik pouze jednou ročně a obdobný počet tento rozbor provádí jen tehdy, je-li to potřeba.

*"Naše nová obchodní výběrová řízení dnes vyžadují alespoň dvakrát tolik informací o našem podniku než v minulosti. Kdybychom neměli pravidelná jednání ohledně řízení rizik, nový obchodní proces by byl strašlivý."*

Lotyšská společnost

### Četnost přezkoumání rizikového plánu



Obr. 7

## Různorodý region; nestejný přístup

**VÝSLEDKY TOHOTO** průzkumu z regionu střední a východní Evropy a dřívější studie společnosti Marsh – Průzkum rizik v západoevropských zemích - ilustrují značné odchylky v přístupu k řízení rizik v závislosti na zemi a průmyslovém odvětví.

*"Řekl bych, že pouze 20 % firem v mém sektoru bere řízení rizik stejně vážně jako my."*

Bulharská společnost

Je zřejmé, že nyní nastalo pro podniky působící ve střední a východní Evropě mimořádné období. Region zažívá vysoké úrovně likvidity a silnou hospodářskou expanzi vedoucí k nebývalým úrovním nových příležitostí, růstu a rychlých změn.

Tyto podmínky spolu s rychle se vyvíjejícími vzorci rizik, jejichž příčiny sahají od globálních problémů, jakými jsou změna klimatu a pandemická onemocnění až po místní rizika včetně dynamického regulačního prostředí a mezinárodní konkurence, zvyšují potřebu efektivnějšího přístupu k řízení rizik v rámci regionu.

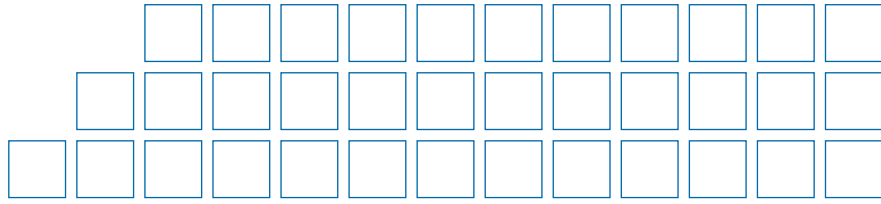
Je naprosto nutné, aby všechny organizace měly jasnou představu o klíčových rizicích ohrožujících dosažení jejích cílů. Historie a zkušenosti nám říkají, že právě v dobách, jako je ta dnešní, kdy existuje značné množství nejistoty, s kterou se společnosti musejí potýkat, prozíravé řízení rizik vyvolává rozdíl mezi úspěchem a selháním.

*"Musím získat podporu představenstva. To znamená, že mé informace o riziku musí být nesmírně kvalitní a řešení musí potvrdit a podporovat budoucí směřování podniku."*

Estonská společnost

Investoři pečlivě rozlišují mezi různými typy rizik a věnují mimořádnou pozornost základním ekonomickým předpokladům. Věřitelé musejí být obzvláště opatrní v době, kdy rozvíjející se trhy čekají nové náročné situace.

Společnosti plánující, že zahájí primární emisi akcií (IPO), společnosti, které uzavírají společné podniky, chystají se začít dodávat zboží či služby mezinárodním zákazníkům nebo navyšují svůj kapitál, všechny zjistí, že přezkoumání jejich rizik a schopnost je řídit jim přinese informace, které mohou ovlivnit úspěch nebo selhání jejich podniku.



## Příležitosti pro dosažení konkurenční výhody

**NÁŠ PRŮZKUM UKAZUJE**, že tím jak se provozní prostředí pro organizace stává ve vzrůstající míře nestabilním, proměňují se zároveň i postoje vůči riziku. Rizika, jako jsou změny v poptávce na straně zákazníků a zvyšující se konkurence představují nyní pro vedoucí pracovníky daleko větší obavu než tradiční rizika, jako jsou živelní rizika a úrazy.

*“Vidíme, jak se do koláče našeho trhu každý měsíc zakusují noví a noví konkurenti. Musíte být aktivní a chránit svůj podnik tím, že těchto rizikům budete rozumět a že je budete řešit.”*

*Polská společnost*

Většina společností však ještě musí zavést solidní řešení v oblasti řízení rizik s cílem vyrovnat se s těmito riziky. A zatímco velká řada společností pochopila strategický význam řízení rizik v nadcházející bitvě o udržení a rozvíjení svého podnikání, mnoho dalších musí teprve zavést systémy, které pomohou zajistit návratnost jejich investic do pojištění a rizik.

Dle závěrů studie společnosti Marsh z roku 2006 patří mezi pět největších rizik, tak jak je vnímají vedoucí pracovníci ve střední a východní Evropě, následující:

- rostoucí konkurence
- výrazné zhoršení platební disciplíny u klíčových zákazníků
- negativní změny v poptávce na straně zákazníků
- kolísání cen komodit
- snížení produktivity v důsledku absencí personálu a obratu

Přesto je v jednotlivých případech méně než polovina dotazovaných subjektů dostatečně připravena těmto rizikům čelit. Příležitosti se naskýtají progresivnějším organizacím, které se s těmito riziky vypořádávají a využívají nedostatek aktivity u druhých.

Je překvapující, že méně než 30% organizací nemá oficiální evidenci hodnocených rizik. Tváří v tvář zákazníkovi, konkurentovi, regulátorovi a akcionáři, kteří jsou si všichni ve vzrůstající míře vědomi existence rizik, si žádná organizace nemůže dovolit formálně neřešit svá rizika.

Spoléhat se pouze na pojištění není efektivním řízením rizik vzhledem k tomu, že nepojištěné riziko může právě tak dobře zabránit organizacím v dosažení jejich obchodních cílů.

Růst znamená riskovat – a čím lepší je pochopení a řízení rizika v rámci organizace, tím větší může být návratnost.

V Evropě společnost Marsh po mnoho let spolupracuje s klienty ze všech sektorů při identifikování a hodnocení rizik, přičemž se zaměřuje na implementaci programů zlepšování situace v oblasti rizik, které vyúsťují v měřitelný finanční přínos.

Společnost Marsh je přední světovou firmou poskytující služby v oblasti rizik a pojištění, má přibližně 30 000 zaměstnanců, kteří mají zkušenosti s asistencí klientům ve více než 100 zemích světa při řešení problémů a využívání příležitostí, o kterých se hovoří v této zprávě.

Společnost Marsh může nabídnout společnostem řešení všech jejich rizik, která tato studie označila za významná. Budete-li potřebovat více informací ohledně toho, jak zlepšit konkurenceschopnost Vaší společnosti a vytvořit hodnotu pro akcionáře lepším řízením rizik, která mají vliv na Váš růst, efektivnost, vyhovění předpisům nebo zabezpečení, obraťte se prosím na svou místní kancelář společnosti Marsh.

