

DIVERZIFIKÁCIA A FLEXIBILITA AKO NÁSTROJE RIADENIA RIZÍK PODNIKU

Marián KOVÁČ

DIVERSIFICATION AND FLEXIBILITY AS A TOOLS FOR ENTREPRENEURIAL RISK MANAGEMENT



Sustainability - Environment - Safety '2017

ABSTRAKT

Poznanie mechanizmov teórie a manažmentu rizika, ako aj podmienok realizácie jednotlivých opatrení pre zaobchádzanie s rizikom predstavuje dôležitý prvok pre voľbu vhodného systému riadenia rizika. Ten je esenciálny z pohľadu efektívneho vynakladania finančných prostriedkov, časovej a inej náročnosti procesu riadenia rizík. V súvislosti s podnikateľským rizikom možno hovoriť v ekonomických záležitostiach nielen o možnosti vychýlenia rovnováhy záporným, ale aj kladným smerom. Vybrané metódy zaobchádzania s rizikom nám v prípade rozpoznania mechanizmov ich pôsobenia môžu zachrániť značné hodnoty, na druhej strane ich neznalosť môže prinášať riziká nové a signifikantnejšie.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: riziko, manažérstvo

ABSTRACT

Actual level of knowledge in the mechanism of risk theory and management as well as knowledge about particular measurements for risk minimalization tends to a significant step for the optimal decision about convenient risk management system. This system is essential for effective spare of financial, human sources and time management of the risk management procedure. In connection to the entrepreneurial risk the positive as well as negative understanding of economic risks is the first priority. Chosen methods of risk treatment can spare us various values, in such case when we understand their mechanism. In another hand the application of wrong type of risk treatment can generate new more significant risks.

KEY WORDS: risk, management

Úvod

Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému „Možné kladné a záporné účinky zvýšených ekologických a energetických požiadaviek na konkurencieschopnosť európskeho priemyslu“ znie v jednom z bodov aj nasledovne:

Vlastná iniciatíva aktérov a rozmanitosť, diverzifikácia a flexibilita technických a ekonomických postupov by sa mala umožniť a podporovať. Pretože iba z rozmanitosti a konkurencie rozličných prístupov a inovácií vyplynie nevyhnutná odolnosť voči čiastkovým krízam a vzniknú mimoriadne výkonné techniky.

Riziko ako miera ohrozenia určitým negatívnym javom existuje v každom spoločenskom či technickom systéme. Je vyjadrením súčinu pravdepodobnosti, že nastane nejaká neželaná udalosť a jej možných následkov.

Repka (2002) rozdeľuje riziko na akceptovateľné a zbytkové, ktoré pri danom stave poznania a technológie nie je možné odstrániť.

V súvislosti s podnikateľským rizikom možno hovoriť v ekonomických záležitostiach nielen o možnosti vychýlenia rovnováhy záporným, ale aj kladným smerom. Pozitívna stránka sa tak spája s nádejou úspechu a záporná súvisí s dosiahnutím výsledkov, ktoré sú horšie než tie očakávané.

Ako uvádza Koščo (2002), značná časť rizík patrí medzi neovplyvniteľné riziká. Jedná sa o také riziká, ktoré podnikateľ nemôže ovplyvniť a efektívne ich tak znižovať, pri zachovaní jeho podnikateľskej činnosti. Medzi takéto patria predovšetkým ceny surovín, dopyt na zahraničných trhoch, politická situácia, sadzby daní.

Oproti tomu ovplyvniteľné riziká sú také, na ktoré môže podnikateľ istým spôsobom pôsobiť a ovplyvniť tak ich vývoj vo svoj prospech. Napríklad kvalifikáciou pracovníkov a vybavenosťou prístrojmi možno ovplyvniť riziká vývoja nových výrobkov. Prostredníctvom kvality produktov, ponúkanej záručnej doby a predajnej ceny možno ovplyvniť dopyt po produktoch resp. službách.

Prístupy k znižovaniu negatívnych dopadov rizika možno rozčleniť na prístupy orientované na riešenie príčin vzniku rizika a potom na prístupy zamerané na znižovanie negatívnych dôsledkov. Prístupy orientované na oslabenie alebo úplnú elimináciu príčin vzniku rizika. Hovoríme o ofenzívnom prístupe, ktorý však žiaľ pri mnohých rizikách nie je možný z dôvodu nemožnosti eliminácie povedzme prírodných alebo makroekonomických príčin rizík. Prístupy zamerané na znižovanie negatívnych dopadov rizika – sú zamerané na znižovanie nepriaznivých dôsledkov prípadného výskytu určitých situácií. Jedná sa o zámer znižovania účinkov potenciálnej realizácie pod istú akceptovateľnejšiu hranicu, hovoríme potom o defenzívnych prístupoch.

Poistenie a diverzifikáciu zaraďujeme práve k defenzívnym prístupom k riziku. To znamená, že nedochádza priamo k odstráneniu príčin vzniku rizika a tým jeho eliminácii, ale ide o znižovanie rizika na prijateľnú (akceptovateľnú) mieru.

Keby sme si teda zhrnuli základné spôsoby znižovania podnikateľského rizika, tak ako to uvádzajú aj viacerí renomovaní autori, jednalo by sa predovšetkým o diverzifikáciu, flexibilitu, delenie rizika, transfer rizika a špecificky poistenie

Hoci sa všetky uvedené javia ako samostatné metódy, v skutočnosti sa navzájom prelínajú a ovplyvňujú, a tak sú aj v praxi využívané. V niektorých prípadoch musí konkrétny podnik zvážiť nástroje na znižovanie rizika aj z hľadiska ich samotného negatívneho efektu. Využitím jednej výhody totiž môže dôjsť k strate možnosti realizovať inú, či jej zavedením vznikne riziko nové. Aj preto je nutné dodržiavať postupnosť krokov rizikového manažmentu.

Flexibilita ako nástroj na znižovanie podnikateľského rizika

Flexibilitu možno chápať aj ako schopnosť rýchlo a bez vynaloženia nadmerných nákladov reagovať na rôzne zmeny.

Podľa Koščo možno nepriaznivé dôsledky výskytu určitých rizík znížiť flexibilitou podnikateľského projektu. V prípade výrobného programu sa pružnosť zaisťuje viacerými spôsobmi. Najtypickejším príkladom je voľba univerzálneho výrobného zariadenia alebo technológie, ktoré nie sú úzko špecializované, ale majú univerzálny charakter. Ide o zabezpečenie produkcie širšieho výrobného sortimentu, čo umožňuje flexibilne reagovať na výkyvy dopytu zmenou výrobného programu a týmto spôsobom znižovať trhové riziká. Využitie viacerých druhov energií, respektíve surovín, čo umožňuje náhradu jednej suroviny za inú, a tak znížiť riziko vyplývajúce z ich nedostupnosti, alebo nepriaznivého vývoja.

Pojem „flexibilita“ však nie je vhodné aplikovať len na výrobné zariadenia alebo technológie, ale je potrebné ju chápať zo širšieho pohľadu. Flexibilita zahŕňa aj nasledovné činnosti: Využívanie rôznych foriem prenájmu namiesto zakúpenia výrobných prostriedkov a zariadení; Snaha o znižovanie podielu fixných nákladov t.j. nákladov režijného charakteru; Vytváranie systému riadenia, ktorý podporuje pružné chovanie firmy.

Uvedené činnosti vedú k znižovaniu negatívnych účinkov podnikateľského rizika, pričom dosiahnutá pružnosť (flexibilita) sa prejavuje v skrátenej dobe počas ktorej je firma schopná reagovať na zmeny trhu. Flexibilita má zásadný význam pre celkovú podnikateľskú stratégiu firmy. Pružnosť

tejto stratégie spočíva v rýchlej, efektívnej a účinnej reakcii na zmeny, čo možno zabezpečiť predovšetkým: Spracovaním väčšieho počtu možných variantov zaisťujúcich splnenie cieľov za takých podmienok, ktoré môžu nastať s veľkou pravdepodobnosťou; Kompatibilitou týchto variantov, čo umožňuje v prípade potreby prejsť od zvoleného variantu k inému, ktorý je v novej situácii vhodnejší a vedie k splneniu stanovených cieľov.

S podnikaním akéhokoľvek druhu je vždy spojená istá miera rizika. A nič nie je pre firmu tak dôležité ako finančná stabilita. Bez ohľadu na to, či ide o malú, strednú alebo veľkú firmu.

Ako sme sa zmienili už vyššie, jednotlivé nástroje znižovania rizika môžu, resp. musia byť navzájom prepojené. Flexibilita prechodu na novú technológiu alebo na iný zdroj energie predpokladá existenciu variantnosti riešenia. Samotná flexibilita tiež môže byť chápaná na rôznych úrovniach. Flexibilita postupu, zariadenia, pracovníkov.

Diverzifikácia ako nástroj na znižovanie podnikateľského rizika

Diverzifikácia – snaha rozložiť riziko na čo najväčšiu základňu napríklad formou rozšírenia výrobného programu (má svoje výhody – zníženie trhových rizík, ale aj nevýhody vo forme zníženia špecializácie a tvorby nových rizík – trhové, produkčné, operatívne).

Samotnú diverzifikáciu možno uskutočniť viacerými spôsobmi. Koščo uvádza nasledovných sedem: Vertikálna integrácia; Horizontálna diverzifikácia; Diverzifikácia do nepríbuzných oblastí; Geografická diverzifikácia; Diverzifikácia z hľadiska zákazníkov.

Vertikálna integrácia znamená rozšírenie podnikania do oblastí vertikálne na sebe závislých (dodávateľsko – odberateľskými vzťahmi) predchádzajúcich alebo nasledujúcich. Ako príklad môžeme uviesť

- odber odpadov;
- dopravu a prepravu odpadov;
- laboratórne skúšky nebezpečných látok;
- recyklácia textilných odpadov;
- zneškodnenie nebezpečných odpadov.

Horizontálna diverzifikácia sa orientuje do príbuzných oblastí na tej istej úrovni rozširujúcich základný predmet podnikania.

Využívajú však spoločné výrobné a technické prostriedky, pričom nie sú nutné náročné investície do úplne odlišných zariadení. Ako príklad môžeme uviesť:

- odpadové hospodárstvo;
- sanácia a revitalizácia;
- havarijná služba;
- právne poradenstvo v environmentálnej oblasti;
- environmentálne poradenstvo a konzultačná pomoc;
- školiaca činnosť v oblasti bezpečnosti a ochrany pri práci, životného prostredia.

Diverzifikácia do nepríbuzných oblastí realizuje rozloženie rizika formou zamerania sa na podnikateľské činnosti bez akéhokoľvek naviazania na pôvodný sektor činnosti. Avšak vždy pri takýchto prípadoch je nutné uvedomovať si aj možnosť generovania nového rizika v dôsledku neznalosti novej problematiky a špecifik danej oblasti. V prípade podobného príkladu podniku zaoberajúceho sa odpadovým hospodárstvom by sa pri diverzifikácii do nepríbuzných oblastí jednalo napríklad o prenájom huteľných vecí, upratovacie práce, keramická výroba, ubytovacie služby, organizovanie športových, kultúrnych a iných podujatí, reklamné a marketingové služby.

Záver

Pri využívaní ktorýchkoľvek foriem zaobchádzania s rizikom je potrebné si uvedomiť, že niektoré opatrenia, ako napríklad aj poistenie samotné je defenzívny prístup k manažmentu rizika,



ktorý nerieši jeho príčiny. Napriek krytiu priamych škôd tak nemá dosah na pravdepodobnosť realizácie danej situácie – pravdepodobnosť vzniku povodne, zemetrasenia, zmeny ekonomických podmienok, či vstupu konkurencie na trh. Taktiež takýto spôsob znižovania rizika nemá vplyv na zabránenie nepriamym následkom ako sú napríklad strata trhovej pozície, strata dôvery zákazníkov, ich prechod ku konkurentom počas obdobia nefunkčnosti subjektu a podobne. Plne preto potvrdzujeme názory prvých rizikových manažérov, že aj dnes je nevyhnutné aby riadenie rizika zahŕňalo kontinuálny proces, v ktorom by sa sústredili nielen opatrenia znižujúce negatívne dôsledky, ale aj administratívne úkony, systém včasného varovania a interne financované straty.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- REPKA, I., UBREŽIOVÁ, I. 2002. Manažment krízových situácií. Nitra: SPU, 2002. 127 s. ISBN 80-8069-128-2.
- KOŠČO, T. 2002. Financie II. Riziko a poisťovníctvo. Nitra : SPU, 2002.
- KOŠČO, T. 2005. Riziko a poisťovníctvo. Nitra: SPU, 2005.
- MAJTÁNOVÁ, A., KRÁTKA, Z. Riadenie a modelovanie finančných rizík v poisťovníctve, dostupné online: <http://www.ekf.vsb.cz/shared/uploadedfiles/cul33/Anna.Majtanova.pdf> [29.03.2008]
- DUCHÁČKOVÁ, E. 2007. Některé aspekty regulace v pojišťovníctví in Evropské finanční systémy 2007 – zborník z konferencie.

ADRESA AUTORA

Ing. Marián KOVÁČ, PhD.

Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra bezpečnostného manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: kovacm@vsemvs.sk

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.