

# Kritériá, štandardy a metodika ERM

Jedna z najstarších metódik riadenia rizík (AS/NZS 4360) definuje riziko takto: „Príležitosť, že sa stane niečo, čo bude mať vplyv na ciele; meria sa následkami alebo odhadom pravdepodobnosti.“ Oveľa bezprostrednejšie a bez veľkých definícií však možno predmet odboru s názvom Enterprise Risk Management (ERM) charakterizovať pomocou nasledujúcich obrázkov.



Ľudia často vnímajú riziká ako niečo ťažko uchopiteľné a riaditeľné. Sčasti to tak naozaj je, ale Risk Management alebo riadenie rizík sa vo svete moderného podnikového manažmentu etablovalo ako vedný odbor, ktorý má svoje metodiky a štruktúru. Napriek tomu možno povedať, že riadenie rizík je stále pomerne empirická záležitosť, silne závislá od tímu jednotlivcov, ktorý je za tento proces zodpovedný.

Historicky možno začiatky riadenia rizík zaradiť do 60. rokov v súvislosti s projektom APOLLO. V rámci tohto vesmírneho projektu boli položené základy systematickej práce s rizikami, pretože cena za neúspech bola pre tento projekt neakceptovateľná. Z vesmírnych projektov sa riadenie rizík počas 70. rokov rozšírilo do ďalšej veľmi rizikovej oblasti, ktorou bola a stále je výroba elektrickej energie v jadrových elektrárnach. O dekádu neskôr, v 80. rokoch, sa riadenie rizík stalo štandardom v automobilovom a leteckom priemysle vzhľadom na veľmi rozšírené, technicky náročné riešenia, ktoré môžu mať v najhoršom prípade aj smrteľné následky. Pre nesporné prínosy sa v 90. rokoch vplyvom globalizácie a rastu konkurenčného tlaku začali aplikovať zásady riadenia rizík aj v prostredí podnikových procesov.

## Prehľad najrozšírejších štandardov ERM:

- **FMEA** (*Failure Mode and Effect Analysis* – analýza možných chýb a ich následkov) je jedna z najstarších metódik, ktorá sa aplikuje predovšetkým vo výrobných a vývojových procesoch. FMEA, prípadne jej derivát FMECA sú orientované predovšetkým na identifikáciu chýb v procesoch a produktoch.
- Austrálsko-novozélandská norma **AS/NZS 4360** patrí spolu s jej slovenským derivátom **STN 01 0380** medzi rozšírené štandardy, ktoré sú veľmi príznačné pre svoju flexibilitu a jednoduchosť.
- Model navrhnutý **EFQM** (*European Foundation for Quality Management* – Európska nadácia pre kvalitu) sa metodicky drží predchádzajúceho štandardu s tým rozdielom, že proces riadenia rizík je zasadený do kontextu tzv. EFQM Excellent Model.

Hoci sa na prvý pohľad môže zdať, že prístup k riadeniu rizík je roztrieštený, našťastie to tak nie je. Všetky metodiky operujú s veľmi podobným prístupom a líšia sa predovšetkým podľa oblasti použitia a z toho vyplývajúcich rozdielov, ako napríklad hĺbka detailu analýzy, hodnotiace škály, spôsob analýzy, spôsob evidencie rizík

atď. Všetky metodiky riadenia rizík sú však v podstate založené na rovnakých základoch a skladajú sa z aktivít zobrazených na nasledujúcej schéme:



Kľúčovým faktorom úspechu

riadenia rizík sú prvé dva kroky, v rámci ktorých dochádza k doprednému určovaniu rizikových udalostí, prípadne chýb, a to v čo najväčšom predstihu pred očakávaným výskytom. Odhalovanie rizík v okamihu ich vzniku už nie je veľmi prínosné, pretože sa spravidla nedá robiť nič iné, iba minimalizovať dosah takýchto rizikových udalostí na projekt, proces alebo celú spoločnosť. Cieľom ERM je odhaľovanie rizikových alebo chybových stavov a predchádzanie im pred tým, ako nastanú, a čo je dôležité, riziká sú riadené v závislosti od ich „nebezpečnosti“ pre určené zábery. Váha rizika je pri všetkých uvedených štandardoch ERM posudzovaná na základe nasledujúcich kritérií:

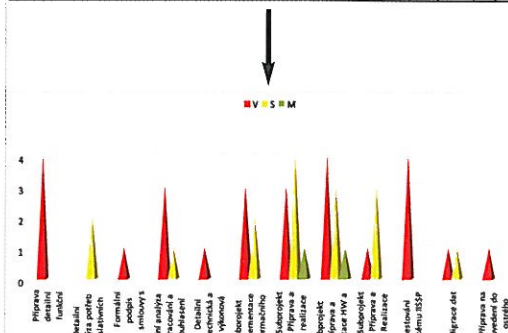
- Pravdepodobnosť vzniku takejto udalosti počas realizácie zámerov. Prístup k posudzovaniu pravdepodobnosti sa od metodiky k metodike odlišuje a možno ich rozdeliť na tri základné typy analýzy pravdepodobnosti vzniku rizikovej alebo chybovej udalosti:
  1. kvantitatívne vyjadrenie pomocou číselnej škály,
  2. kvalitatívne vyjadrenie pomocou slovného opisu alebo meradiel,
  3. semikvantitatívne vyjadrenie, ktoré je kombináciou dvoch predchádzajúcich prístupov.
- Typ následkov rizikovej alebo chybovej udalosti, teda aký dosah bude mať takáto udalosť na naše zábery, pričom jedna riziková udalosť má spravidla niekoľko možných následkov.
- Typy príčin, ktoré identifikované rizikové alebo poruchové udalosti spúšťajú, pričom platí, že jedna takáto udalosť má spravidla niekoľko možných príčin.

Pri metodikách FMEA/FMECA sa vyhodnocuje ešte aj faktor odhalenia, teda spôsobilosti odhalenia vzniku poruchovej udalosti a redukcie jej dosahov. Znamená to, že aj poruchy, ktoré nemajú katastrofálne následky, ale ne-

vieme o ich vzniku, sú hodnotené ako nebezpečné.

Na nasledujúcom obrázku je ukážka hodnotiacej matice rizík z konkrétneho projektu a výsledok, ktorým je posúdenie rizikovosti jednotlivých etáp projektu implementácie IS:

Pravdepodobnosť	Opakované během projektu	Riziko je malé	Sféridní	Velká	Velká
1-10 x za projekt	Riziko asi nastane	Malá	Sféridní	Velká	Velká
1 x za 10 projektů	Riziko asi nastane	Malá	Malá	Sféridní	Sféridní
Typy následků		Nevýznamné	Sféridní	Velká	Velká
Interní / externí zákazník	Chyba není pro zákazníka zjevná	Chyba je pro zákazníka zjevná a vyvolá nespokojenost bez dopadu na samotnou realizaci projektu	Chyba je pro zákazníka zjevná a vyvolá nespokojenost bez dopadu na samotnou realizaci projektu	Chyba způsobí rozvážení smlouvy zákazníkem a vlně požádání jiná společnost	Chyba způsobí přerušování rozpočtu o více než 10%
Rozpočet	Údátost nepřesáhne navýšení rozpočtu	Údátost nepřesáhne navýšení rozpočtu (1-10%)	Údátost způsobí překročení rozpočtu (10-100%)	Údátost způsobí překročení rozpočtu o více než 10%	Údátost způsobí překročení rozpočtu o více než 100%
Technologie	Bez rozumného následku	Bez rozumného následku	Bez rozumného následku	Část projektu musí být realizována (10-100%)	Část projektu musí být realizována (100%)



ERM je proces, ktorý dokáže pre svojho vlastníka prinášať veľké výhody, ale za podmienky jeho kontinuálneho vykonávania. Ako každá iniciatíva v podnikovom svete aj ERM je úspešný len za predpokladu, že má podporu zo strany vedenia spoločnosti, pridelené adekvátne zdroje a neživori niekde v tmavom kúte.

Mieru pridanej hodnoty systémového prístupu k rizikám možno lepšie pochopiť aj na základe nasledujúcich otázok na zamyslenie:

- Kolkí z vás pracovali pre spoločnosť, ktorá je staršia ako 50 rokov?
- Aké sú príčiny, že je takýchto spoločností tak málo?
- Dalo sa zániku existujúcich spoločností zabrániť?



■ DANIEL ZVERKO  
Senior Business Consultant,  
Centire

## Helios finalistom súťaže IT produkt roka 2008

Súťaž IT produkt roka vyhlasuje odborné vydavateľstvo IDG. Cieľom súťaže je vyzdvihnúť produkty s takými vlastnosťami, ktoré ich pozitívne odlišujú od konkurenčných produktov rovnakej kategórie. Môže pritom ísť o inovátnve poňatie produktu, ako aj o jednotlivé funkčné zdokonalenie, výrazne zjednodušené ovládanie alebo napríklad výnimočne priaznivú cenu. Do súťaže môže byť prihlásené akékoľvek zariadenie, softvér, riešenie alebo služba z oblasti informačných a komunikačných technológií, ktoré možno využiť v podnikovom prostredí, v rámci špeciálnej kategórie Home i produkt určený na domáce použitie. Prihlásený produkt (respektíve jeho prihlasovaná verzia) nesmie byť uvedený na tuzemský trh skôr než 1. októbra 2007. V čase hodnotenia produktu musela byť k dispozícii jeho finálna verzia. Do finále na

základe analýzy parametrov, testov i rozhovorov s používateľmi postupujú tie produkty, ktoré sa pozitívne odlišujú od konkurenčných produktov rovnakej kategórie. Rozhodujúcou odlišnosťou môže byť pri každom produkte niečo iné – jeho inovátnve poňatie, ale i jedna konkrétne zaujímavá vlastnosť, vďaka ktorej je práve tento produkt zaujímavý pre určitú skupinu zákazníkov. Ocenením Finalista prestížnej súťaže IT produkt roka 2008 sa môžu tento rok popýšiť aj dva produkty z rodiny systémov Helios spoločnosti LCS – Helios Euro Now a Helios Clá. Prvý z nich je informačný systém s prednastavenými procesmi a funkcionalitami, primárne určenými pre oblasť eurozóny. Druhý finalist Helios Clá je nástroj na kompletnú prípravu colného konania.