

# Management kvality a systém řízení rizik na mezinárodním trhu z investorského a zhotovitelského hlediska

*Petr Matějka*

## Úvod

V dnešní době, kdy se svět stále vypořádává s důsledky finanční krize, a kdy zároveň dochází ke stále větší míře globalizace a obchodní hranice mezi jednotlivými zeměmi a kontinenty se smazávají, vzniká veliké množství nových příležitostí, ale do hry vstupuje také mnoho rizik a nebezpečí, se kterými je třeba se vypořádat. Hlavním problémem je dopad rizik, který, přestože se příliš nezměnil, je v dnešní době po krizi mnohem citelnější a tedy nebezpečí, které se špatně vyhodnocenými riziky souvisí, je mnohem závažnější. Je tedy třeba věnovat řízení rizik mnohem větší pozornost než dříve, což umožní nejen udržet se úspěšně na trhu, ale také získat příslušnou výhodu oproti konkurenci, která tak neučiní.

Proces řízení rizik úzce souvisí s managementem kvality (QMS), který je nutný pro optimální fungování základních firemních procesů, tedy i procesu řízení rizik. Právě souvislostí managementu kvality a řízení rizik se zabývá tento článek, s přihlédnutím k současnému mezinárodnímu trhu v období krize.

Pohled na tuto problematiku se také může odlišovat z pohledu investora a zhotovitele, čímž se zabývá závěr článku.

## Riziko a nebezpečí

Pro správné porozumění pojmu riziko je třeba si uvědomit rozdíl mezi rizikem a nebezpečím.

Nebezpečí (anglicky *hazard*) představuje předvídatelnou i nepředvídatelnou událost, která může nebo nemusí nastat a negativně zasáhnout do ostatních událostí. Příkladem nebezpečí například může být požár na stavebním pozemku. Takové nebezpečí pak lze ještě blíže specifikovat a identifikovat, například ho můžeme rozdělit na nebezpečí požáru stavebních buněk na staveništi, nebezpečí požáru elektrické přípojky atd. Podstatné na nebezpečí je, že ho nelze kvantifikovat. Víme, že se požár může vyskytnout, ale nevíme, jaká je pravděpodobnost jeho výskytu, jaké jsou jeho dopady atd. Ve chvíli, kdy nějakým způsobem nebezpečí kvantifikujeme, tj. z obecné události učiníme konkrétní, můžeme začít mluvit o riziku.

Riziko (anglicky *risk*) je definováno jako pravděpodobnost, že nastane určitá negativní situace, související s definovaným nebezpečím. Podstatné na riziku je, že je možné ho, na rozdíl od nebezpečí, kvantifikovat. Do jisté míry je pak možné implementovat procesy, které s daným rizikem nějakým způsobem umožní nakládat, tedy se na něj připravit takovým způsobem, aby bylo riziko optimálním způsobem pokryto a byly minimalizovány jeho dopady.

## Řízení rizik

Pod řízením rizik rozumíme proces, který nám umožňuje identifikovat patřičná nebezpečí, ohodnotit s nimi související rizika a vytvořit postoje, které je k daným rizikům možné zaujmout. Následně je pak v rámci řízení rizik nutno zvolit optimální postup.

Management řízení rizik se standardně skládá z následujících procesů:

- Identifikace rizika (Riziková analýza)
  - Identifikace nebezpečí
  - Kvantifikace rizika
  - Vyhodnocení pravděpodobnosti rizika
  - Kalkulace rizika
- Ohodnocení rizika
- Nakládání s rizikem (Volba metody přístupu k riziku)
- Vyhodnocení rizika
  - Ověření
  - Dokumentace

S rizikem lze nakládat různými způsoby a v procesu volby metody přístupu k riziku je nutno zvolit optimální přístup s ohledem na priority rozhodovacího procesu. Pokud například chceme minimalizovat náklady na nebezpečí požáru, je třeba vyhodnotit jednotlivé varianty řešení příslušného rizika s ohledem na míru jeho dopadů a pravděpodobnost výskytu a zvolit tu, která je pro nás nejméně nákladná a to i včetně vedlejších důsledků. Pokud například zvolíme řešení riziko ignorovat dané nebezpečí, v případě požáru tak musíme počítat nejen se škodami způsobené požárem, ale navíc i s časovými ztrátami v průběhu výstavby způsobenými nápravou škod, případnými dopady vyplývajícími ze zanedbání bezpečnostních předpisů apod.

Mezi způsoby řešení vzniklého rizika patří zejména (v závorkách je příklad týkající se rizika pro nebezpečí požáru):

- Ignorování rizika a přijmutí případných dopadů
- Snížení pravděpodobnosti výskytu rizika (použití nehořlavých materiálů, bezpečnostní předpisy ohledně používání vznětlivých látek v prostoru staveniště, proškolení pracovníků apod.)
- Snížení dopadů výskytu rizika (vytvoření protipožárního plánu, proškolení pracovníků apod.)
- Pojištění (pojištění proti požáru)
- Vytvoření protiopatření (například zabezpečení staveniště prostředky pro rychlejší uhašení požáru)
- Obejít riziko (v případě požáru je velmi komplikované, nicméně je například možné nesvářet v blízkosti vysoce hořlavých materiálů a pro sváření určit jinou lokalitu apod.)

- Využít riziko jako příležitost (v případě požáru opět komplikované, nicméně pokud například realizujeme projekt, kde je riziko požáru velmi vysoké a konkurence se na něj dostatečně nepřipraví, je to pro nás příležitost, jak oproti ní získat náskok)
- Ustoupit od projektu (pokud je riziko požáru pro nás příliš vysoké, někdy je moudřejší realizovat raději jiný projekt, kde se s tímto rizikem nebudeme muset potýkat)

### **Management kvality**

Kvalitu lze definovat jako míru, s jakou naplňuje prvek systému svou funkci. Management kvality je tedy řízení procesů takovým způsobem, aby byla míra naplnění prvků systému v daných podmínkách optimální. Dosažení tohoto cíle je zásadní pro naplnění fungování systému a v případě tržního prostředí management kvality zajišťuje nejen úspěšné dosahování cílů, ale zejména i získání konkurenční výhody. Toho je docíleno čtyřmi základními procesy:

- Plánováním
- Kontrolou
- Monitoringem
- Optimalizací

Implementace managementu kvality je však důležitá i pro samotné zajištění fungování systému, tedy například pro fungování stavební společnosti, pro zajištění realizace projektu apod. Pokud kvalita není v jednotlivých procesech řízena, může to mít mnoho negativních dopadů různých rozměrů na celý systém nebo jeho části.

### **Systém managementu kvality a systém řízení rizik**

V dnešní době je standardem implementace systému managementu kvality v každé společnosti a absence systému managementu kvality znamená často významnou konkurenční nevýhodu. To samé je možné říci o systému řízení rizik. Je běžné, že tyto systémy jsou považovány za dva oddělené systémy a jejich procesy jsou tedy na sobě navzájem nezávislé.

Management systému kvality a management systému řízení rizik však mohou být v některých situacích sloučeny do jednoho společného systému. To může výrazně zefektivnit celý systém managementu ve společnosti a vést tedy k optimalizaci jednotlivých procesů a v důsledku tedy snížení výrobních i provozních nákladů. To vše pak může vést k získání konkurenční výhody na trhu.

Řízení rizik je neustále se proměňující proces, nelze tedy vytvořit jednoduché propojení obou systémů. Je třeba neustálého monitorování, kontrolování a upravování stávajících procesů za účelem jejich optimalizace.

Otázka vyvstává v případě, že bychom se o toto „propojení“ obou systémů chtěli prakticky pokusit. Základní přístupy jsou v zásadě čtyři:

1. Implementace systému řízení kvality do systému řízení rizik
2. Implementace systému řízení rizik do systému řízení kvality
3. Sloučení systému řízení rizik se systémem řízení kvality a vytvořit nový systém
4. Vytvořit zastřešující systém, který by propojoval systém řízení rizik a systém řízení kvality

### **Varianta 1**

Systém řízení rizik podléhá managementu kvality, protože management rizik, jako každý systém, je třeba optimalizovat, zkvalitňovat, kontrolovat atd. Varianta 1 tedy není příliš vhodná, protože systém řízení kvality by v ideálním případě již do systému řízení rizik zasahovat.

### **Varianta 2**

Varianta 2 je případě mnohem vhodnější, protože znamená integraci systému řízení rizik do systému řízení kvality. Rizikový management by tak byl tedy prováděn v rámci kontroly kvality a nikoliv jako samostatný proces. To sebou nese výhody propojení QMS a rizikového managementu, které byly zmíněny v předchozích odstavcích. Existuje však nebezpečí, že by došlo k rozmělnění procesů rizikového managementu a ten by pak přestal fungovat. Zároveň je třeba si uvědomit, že rizikový management se nezabývá pouze interními firemními procesy, ale zabývá se i dalšími strategickými a finančními riziky. Bylo by tedy třeba zachovat jistou autonomní strukturu systému řízení rizik a přímé propojení tedy není dostatečně možné.

### **Varianta 3**

To je problémem i varianty 3, která uvažuje naprosté sloučení obou systémů do jednoho společného systému, který by zpracovával management kvality i management rizik. Výhodou tohoto přístupu je naprosté propojení procesů a tedy minimalizace nákladů a optimalizace všech procesů, od výrobních po rozhodovací. Další nevýhodou tohoto přístupu je však komplikovanost propojení jednotlivých procesů, kdy není upřesněna jasná hierarchická struktura, jako je tomu u předchozích dvou variant. Je proto třeba jasně vyjasnit kompetence a pracovní náplň jednotlivých pracovníků týmu. Vzhledem k těmto nebezpečím, varianta 3 není příliš vhodná pro implementaci ve větších společnostech a naopak je ideální do menších společností, které se rizikovým managementem a managementem kvality zatěžují jen okrajově.

### **Varianta 4**

Varianta 4 se pak jeví optimálním řešením naopak do velkých společností. Znamená ponechání autonomních manažerských systémů kvality a rizik při propojení jejich procesů v případech, kdy se toto propojení jeví jako výhodné. Jediným negativem této varianty je její vyšší náročnost na provedení a nutnost vytvořit nové procesy, které budou řízení rizik a kvality propojovat. Z tohoto důvodu může být implementace varianty 4 zatěžující pro celou společnost a její přínosy nemusí vyvážit zdroje nutné pro její realizaci. Zejména v menších firmách je toto řešení značně nepraktické.

## **Mezinárodní a domácí trh**

Řízení rizik nabývá na své důležitosti s tím, na jakém a jak velkém trhu se pohybujeme. Nelze přímo říci, že v případě domácího trhu jsou rizika nižší, než rizika v případě mezinárodního trhu. Lze naopak prohlásit, že rizika jsou jiná, nebo dokonce, že na mezinárodním trhu jsou navíc rizika, se kterými se na trhu domácím setkat nelze. Z toho také vyplývají problémy, které s mezinárodním trhem souvisí. Hlavní problém rizikového managementu netkví pouze v identifikaci a ohodnocení rizik, ale zejména i v identifikaci a ohodnocení konkrétních nebezpečí, ze kterých rizika vycházejí. A právě tato nebezpečí jsou na mezinárodním trhu zastoupena v mnohem větší míře, než na trhu domácím. To, v souvislosti s novým a neznámým prostředím, dělá z mezinárodního trhu trh mnohem rizikovější, než je trh domácí.

Z tohoto důvodu se jeví jako naprosto zásadní implementace systému řízení kvality do rizikového managementu tak, aby docházelo ke stálé kontrole, monitoringu a ladění jednotlivých procesů, stejně jako k jejich inovaci a revizi. Na mezinárodním trhu jsou také zvýšeny nároky na řízení kvality, ať už z hlediska konkurence, legislativních omezení, odlišného tržního prostředí (zejména výroby a poptávky) atd., a proto je třeba vypracovat a implementovat některé procesy rizikového managementu do managementu řízení kvality tak, aby případný negativní dopad rizik byl minimalizován a příležitosti byly využity.

### **Investorské a zhotovitelské hledisko**

Podíváme-li se na problematiku z investorského a zhotovitelského hlediska, princip se příliš neliší. V obou případech je, v závislosti na míře integrace systémů řízení rizik a kvality, nutné zvážit možnost propojení těchto dvou přístupů v zájmu optimalizace procesů ve společnosti. Rozdíl v hlediscích se projevuje na nižší úrovni při konkrétních činnostech. Investor i zhotovitel se potýká s jinými riziky a nebezpečími, stejně tak systém řízení kvality se zabývá jinými procesy, které vyplývají z odlišností investorské a zhotovitelské činnosti. Přesto ale v obou případech platí, že případná vzájemná integrace obou systémů může mít pozitivní dopady na fungování společnosti, snížení nákladů atd. Celá problematika je navíc ovlivněna tržním prostředím, na kterém se společnost pohybuje, jak bylo naznačeno v předchozí kapitole tohoto článku.

Z investorského hlediska jde zejména o dopady na rozhodovací a dlouhodobější procesy, které jsou zásadní pro investorskou činnost. Z hlediska zhotovitelského pak jde zejména o procesy realizační a o jednotlivé nástroje controllingu.

### **Závěr**

Systémy řízení rizik a kvality se neustále vyvíjejí a zdokonalují. Mnoho problémů, kterými se management kvality zabývá, souvisí s problémy, kterými se zabývá management rizika a je tedy nasnadě uvažovat o propojení těchto dvou oblastí. Je více různých způsobů, jak lze celou problematiku pojmout a zásadní otázka zní, zda se případné propojení obou systémů projeví pozitivně, nebo negativně. Je zřejmé, že ne vždy je propojení vhodné a protože může probíhat na více různých úrovních a do různé hloubky, je třeba pokusit se vždy najít optimální způsob propojení těchto dvou systémů od naprostého sloučení až po naprostou nezávislost systémů tak, aby došlo k největšímu možnému zefektivnění procesů ve společnosti pro získání konkurenční výhodu na trhu, a to zejména na mezinárodním a v období po finanční krizi. Je však třeba vždy mít na paměti, že jak systém řízení rizik, tak systém řízení kvality podléhá hlavním cílům společnosti (které se mohou lišit například z hlediska investora, zhotovitele apod., v závislosti na velikosti společnosti, v závislosti na předmětu podnikání, v závislosti na dlouhodobých strategických cílech, charakteru společnosti atd.), takže jakýkoliv pokus o zásah do těchto systémů musí být motivován právě těmito cíli a případné prolínání systému řízení rizik a systému řízení kvality musí být činěno s jasnou představou o výsledcích a dopadech na tyto cíle a ne pouze pro tyto systémy samotné.

Príspevek byl publikován za podpory grantového projektu SGS 11/013/OHK5/1T/11 Nástroje řízení kvality a rizik ve stavební firmě v období krize.

## **Literatura:**

- [1] Hoyle D. (2007): Quality Management Essential. Great Britain, Elsevier Limited, 2007. ISBN 0-75-066786-9
- [2] Pande P. – Neuman R. – Cavanagh R. (2000): The Six Sigma Way – How GE, Motorola and Other Top Companies Are Honing Their Performance. United States, McGraw-Hill, 2000. ISBN 0-07-137667-4
- [3] CERCO WG on Quality (2000): Handbook for implementing a QMS in a NMA -V1
- [4] <http://tutor2u.net/business/strategy/crisis-management-risk-management.html> (2011): crisis management - dealing with risk.
- [5] [http://www.gmp-publishing.com/media/files/leitartikel\\_2011/Logfile-4-2011-risk-management-implementation.pdf](http://www.gmp-publishing.com/media/files/leitartikel_2011/Logfile-4-2011-risk-management-implementation.pdf) (2011): Risk Management Implementation with QMS
- [6] Frey G. – Asai H. (2008): Implementation of Risk Management Principles and Activities Within a Quality Management System, 4TH Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC)-Funded Seminar on Harmonization of Medical Device Regulations, 2008.