

Obsah

1. ÚVOD	1
1.1 ÚVOD	1
1.2 PROČ JE ŘÍZENÍ RIZIK DŮLEŽITÉ	1
1.3 OBECNÁ DEFINICE ŘÍZENÍ RIZIK	2
1.4 PŮVOD VZNIKU A STRUKTURA	3
1.5 ZÁMĚR	3
1.6 ROZSAH KNIHY	4
2. POJETÍ RIZIKA A NEJISTOTY A ZDROJE A TYPY RIZIKA	5
2.1 ÚVOD	5
2.2 POZADÍ	5
2.3 RIZIKO A NEJISTOTA: ZÁKLADNÍ POJMY A OBECNÉ PRINCIPY	6
2.4 PŮVOD SLOVA RIZIKO	7
2.4.1 Rozměry rizika	8
2.5 NEJISTOTY	9
2.6 ZDROJE RIZIKA	11
2.7 TYPICKÁ RIZIKA	13

2.7.1 Rizika projektu	13
2.7.2 Globální rizika	13
2.7.3 Elementární rizika	14
2.7.4 Holistické riziko	14
2.7.5 Stálé riziko	14
2.7.6 Dynamické riziko	15
2.7.7 Neodmyslitelné riziko	15
2.7.8 Nahodilé riziko	15
2.7.9 Zákaznické riziko	16
2.7.10 Fiskální/regulační riziko	16
2.7.11 Riziko spojené s nákupem	16
2.7.12 Riziko spojené s poškozením pověsti/riziko škod	16
2.7.13 Organizační riziko	16
2.7.14 Riziko interpretace	16
2.7.15 Riziko IT	17
2.7.16 Riziko ze strany OPEC	17
2.7.17 Procesní riziko	17
2.7.18 Heuristika	18
2.7.19 Riziko při vyřazování zařízení z provozu	19
2.7.20 Institucionální riziko	19
2.8 VNÍMÁNÍ RIZIK	19
2.9 PODÍLNÍCI NA INVESTICI	20
2.9.1 Identifikace podílníků	20
2.9.2 Perspektivy podílníků	21
2.9.3 Představy podílníků	21
2.10 SOUHRN	22
3. VÝVOJ ŘÍZENÍ RIZIKA A PROCES	
ŘÍZENÍ RIZIKA	23
3.1 ÚVOD	23
3.2 VÝVOJ ŘÍZENÍ RIZIKA	23
3.2.1 Počátek řízení rizika	23
3.2.2 Řízení rizika v 70. letech 20. století – první začátky	24
3.2.3 Řízení rizika v 80 letech 20. století – převládá kvantitativní analýza	24
3.2.4 Řízení rizika v 90. letech 20. století – důraz na metodologii a procesy	25
3.3 ŘÍZENÍ RIZIKA	26

3.4 PROCES ŘÍZENÍ RIZIKA – IDENTIFIKACE, ANALÝZA A ODEZVA	26
3.4.1 Identifikace rizik	28
3.4.2 Kvantifikace a analýza rizika	31
3.4.3 Odezva na riziko	31
3.4.4 Výběr možnosti odezvy rizika	34
3.4.5 Výstupy z procesu odezvy na riziko	34
3.4.6 Řízení rizika v rámci životního cyklu projektu	34
3.4.7 Úkoly a přínosy řízení rizika	34
3.4.8 Beneficienti řízení rizika	36
3.5 ZAKOTVENÍ ŘÍZENÍ RIZIKA DO VAŠÍ ORGANIZACE	38
3.6 PLÁN ŘÍZENÍ RIZIKA	38
3.7 ODPOVĚDNOST VÝKONNÉHO VEDENÍ A RIZIKO	39
3.8 SOUHRN	40
4. NÁSTROJE A POSTUPY PRO ŘÍZENÍ RIZIKA	41
4.1 ÚVOD	41
4.2 DEFINICE	41
4.3 POSTUPY ANALÝZY RIZIKA	42
4.3.1 Výběr postupu nebo postupů	42
4.4 KVALITATIVNÍ POSTUPY PŘI ŘÍZENÍ RIZIKA	42
4.4.1 Brainstorming	42
4.4.2 Analýza předpokladů	43
4.4.3 Delfi	43
4.4.4 Pohovory	43
4.4.5 Studie ohrožení a provozuschopnosti (Hazard and Operability Studies, HAZOP)	44
4.4.6 Kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMECA – Failure Modes and Effects Criticality Analysis)	44
4.4.7 Kontrolní seznamy	44
4.4.8 Seznamy s podněty	44
4.4.9 Registry rizik	45
4.4.10 Mapování rizika	45
4.4.11 Tabulky Pravděpodobnost – Dopad	46

4.4.12 Maticový diagram rizika	47
4.4.13 Projekt mapování cesty řízení rizika	47
4.5 KVANTITATIVNÍ POSTUPY PŘI ŘÍZENÍ RIZIKA	47
4.5.1 Rozhodovací stromy	49
4.5.2 Postup kontrolovaného intervalu a paměti	49
4.5.3 Simulace Monte Carlo	49
4.5.4 Analýza citlivosti	51
4.5.5 Souřadnicová analýza Pravděpodobnost – Dopad (P - I Probability - Impact).	52
4.6 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ OHODNOCENÍ RIZIKA	54
4.7 HODNOTOVÉ ŘÍZENÍ	54
4.7.1 Postupy hodnotového řízení	56
4.8 OSTATNÍ POSTUPY ŘÍZENÍ RIZIKA	57
4.8.1 Metodologie měkkých systémů (SSM – Soft System Methodology)	57
4.8.2 Teorie užitku	59
4.8.3 Postoj k riziku a teorie užitku	60
4.8.4 Postup nominální skupiny (NGT – nominal group technique)	60
4.9 ANALÝZA RIZIKA ZEMĚ	61
4.9.1 Zdroje rizika země – Kontrolní seznam	61
4.9.2 Politické riziko	61
4.9.3 Finanční riziko	65
4.9.4 Postupy organizačního použití řízení rizika.	66
4.10 SOUHRN	66
5. FINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ, JEHO RIZIKA A MODELOVÁNÍ RIZIKA	67
5.1 ÚVOD	67
5.2 FINANČNÍ PROSTŘEDKY KORPORACE	67
5.3 PROJEKTOVÉ FINANCOVÁNÍ	69
5.3.1 Základní charakteristiky projektového financování	69
5.3.2 Speciální nositel projektu (SPV)	70
5.3.3 Nezajištěné či částečně zajištěné financování	70
5.3.4 Transakce stojící mimo finanční rozvahu	70

5.3.5 Zdravý tok příjmů z projektu jako převažující základ pro financování	70
5.3.6 Projekty a jejich cash-flow	71
5.4 FINANČNÍ NÁSTROJE	72
5.5 DLUH	72
5.5.1 Termínové půjčky	73
5.5.2 Pohotovostní půjčky	73
5.5.3 Prioritní a podřízený dluh	73
5.6 NÁSTROJE MEZANINOVÉHO FINANCOVÁNÍ	74
5.6.1 Ocenění obligace	75
5.6.2 Typy obligací	75
5.7 VLASTNÍ KAPITÁL (JMĚNÍ)	77
5.7.1 Kmenové akcie a prioritní akcie	77
5.8 FINANČNÍ RIZIKA	79
5.8.1 Zpoždění stavby	80
5.8.2 Riziko měny	80
5.8.3 Riziko úrokové míry	80
5.8.4 Riziko hodnoty základního jmění	80
5.8.5 Riziko obligací společnosti	80
5.8.6 Riziko likvidity	81
5.8.7 Riziko protistrany	81
5.8.8 Riziko údržby	82
5.8.9 Riziko zdanění	82
5.8.10 Riziko reinvestice	82
5.8.11 Riziko země	82
5.9 NEFINANČNÍ RIZIKA OVLIVŇUJÍCÍ PROJEKTOVÉ FINANCOVÁNÍ	82
5.9.1 Dynamické riziko	82
5.9.2 Inherentní riziko	83
5.9.3 Riziko nahodilosti	83
5.9.4 Zákaznické riziko	83
5.9.5 Regulační riziko	83
5.9.6 Riziko poškození nebo ztráty pověsti	83
5.9.7 Organizační riziko	83
5.9.8 Interpretační riziko	84
5.10 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK	84

5.10.1 Zpoždění stavby	84
5.10.2 Riziko měny	84
5.10.3 Riziko úrokové míry	85
5.10.4 Riziko vlastního jmění	86
5.10.5 Riziko obligací korporace	86
5.10.6 Riziko likvidity	86
5.10.7 Riziko protistrany	87
5.10.8 Riziko údržby	87
5.10.9 Riziko zdanění	87
5.10.10 Riziko reinvestice	87
5.10.11 Riziko země	87
5.11 MODELOVÁNÍ RIZIKA	88
5.12 TYPY SOFTWARE PRO ŘÍZENÍ RIZIKA	89
5.12.1 Softwarové balíky s manažerskými daty	90
5.12.2 Software hodnotící riziko založený na tabulkovém procesoru	90
5.12.3 Software hodnotící riziko založený na projektové síti	90
5.12.4 Samostatný software hodnotící riziko založený na projektové síti	90
5.13 SHRNUÍ	90
6. ANALÝZA PORTFOLIA A CASH-FLOW	93
6.1 ÚVOD	93
6.2 VÝBĚR STRATEGIE PORTFOLIA	93
6.3 SESTAVENÍ PORTFOLIA	94
6.4 PORTFOLIO CASH-FLOW	94
6.5 BOSTONSKÁ MATICE	95
6.6 ANALÝZA SCÉNÁŘE	95
6.7 DIVERZIFIKACE	96
6.7.1 Diverzifikace rizika	97
6.8 ŘÍZENÍ RIZIKA PORTFOLIA	97
6.8.1 Svazování projektů	99
6.8.2 Úvahy o okolnostech	100
6.8.3 Svazování projektů do portfolia	101
6.9 VZÁJEMNÉ RUČENÍ	102

6.10 CASH-FLOW	102
6.10.1 Definice cash-flow pro portfolia	103
6.10.2 Důvody pro výběr křivek cash-flow	105
6.10.3 Projekty generující vícenásobnou vnitřní míru návratnosti IRR	105
6.10.4 Model cash-flow	105
6.11 PŘÍKLAD MODELOVÁNÍ PORTFOLIA	107
6.11.1 Finanční nástroje	107
6.11.2 Vývoj mechanismu	107
6.11.3 Tabulkové kalkulátory	108
6.11.4 Portfolio ropných a plynařských projektů	108
6.12 SHRnutí	114
7. ŘÍZENÍ RIZIKA NA ÚROVNI CORPORATE	117
7.1 ÚVOD	117
7.2 DEFINICE	117
7.3 HISTORIE KORPORACE	119
7.3.1 Základní jmění korporace	120
7.4 STRUKTURA KORPORACE	121
7.5 CORPORATE MANAGEMENT	121
7.5.1 Korporace	123
7.5.2 Právní závazky členů představenstva	123
7.5.3 Představenstvo	124
7.5.4 Složení představenstva	125
7.6 FUNKCE KORPORACE	125
7.6.1 Řízení korporace	126
7.7 STRATEGIE KORPORACE	128
7.8 ROZPOZNÁNÍ RIZIK	129
7.9 SPECIFICKÁ RIZIKA NA ÚROVNI CORPORATE	131
7.10 ŘEDITEL PRO ŘÍZENÍ RIZIKA	131
7.11 JAK JSOU RIZIKA OHODNOCENA NA ÚROVNI CORPORATE	132
7.12 STRATEGIE RIZIK KORPORACE	132

7.13 RIZIKO KORPORACE: PŘEHLED	133
7.14 BUDOUCÍ RIZIKA KORPORACE	134
7.15 SOUHRN	135
8. ŘÍZENÍ RIZIKA NA ÚROVNI STRATEGIC BUSINESS	137
8.1 ÚVOD	137
8.2 DEFINICE	137
8.3 FORMOVÁNÍ FIRMY	138
8.4 SAMOSTATNĚ HOSPODAŘÍCÍ JEDNOTKY (SBU – STRATEGIC BUSINESS UNITS)	140
8.4.1 Potřeba strategických vazeb	140
8.4.2 Model obalů	141
8.4.3 Business management tým	143
8.4.4 Funkce managementu na úrovni Strategic Business	143
8.5 BUSINESS STRATEGIE	144
8.6 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	145
8.6.1 Strategický plán	145
8.6.2 Strategie a řízení rizika	146
8.7 ROZPOZNÁNÍ RIZIKA	146
8.7.1 Specifická rizika na úrovni Business	146
8.7.2 Typická organizace SBU	147
8.8 TEORIE PORTFOLIA	148
8.8.1 Moderní teorie portfolia	148
8.8.2 Maticový systém	151
8.9 PROGRAMOVÉ ŘÍZENÍ	151
8.10 STRATEGIE BUSINESS RIZIKA	153
8.11 NÁSTROJE NA ÚROVNI STRATEGIC BUSINESS	153
8.12 RIZIKO STRATEGIC BUSINESS: PŘEHLED	154
8.13 SOUHRN	154

9. ŘÍZENÍ RIZIKA NA ÚROVNI PROJECT	155
9.1 ÚVOD	155
9.2 HISTORIE ŘÍZENÍ PROJEKTU	155
9.2.1 Rané doby: konec devatenáctého století	155
9.2.2 Snahy počátku dvacátého století	155
9.2.3 Snahy poloviny dvacátého století	156
9.2.4 Snahy konce dvacátého století	156
9.3 DEFINICE	156
9.4 FUNKCE ŘÍZENÍ PROJEKTU	157
9.4.1 Projektový tým	158
9.4.2 Týmy pro odhad rizika projektu	160
9.4.3 Cíle projektu	160
9.5 ANALÝZA STRATEGIE PROJEKTU	161
9.6 PROČ SE POUŽÍVÁ PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ RIZIKA	161
9.7 ROZPOZNÁNÍ RIZIK	163
9.7.1 Specifická rizika na úrovni Project	163
9.7.2 Jaká rizika jsou posuzována na úrovni Project	164
9.7.3 Manažeri projektu a jejich pohled na rizika	165
9.8 STRATEGIE RIZIKA PROJEKTU	166
9.9 BUDOUCNOST ŘÍZENÍ RIZIKA PROJEKTU	166
9.10 SOUHRN	166
10. ŘÍZENÍ RIZIKA NA ÚROVNI CORPORATE, STRATEGIC BUSINESS A PROJECT	167
10.1 ÚVOD	167
10.2 ŘÍZENÍ RIZIKA	167
10.3 POSTUP ŘÍZENÍ RIZIKA	169
10.4 SPOLEČNÉ PŘÍSTUPY ORGANIZACE K ŘÍZENÍ RIZIKA	169

10.5 MODEL PRO ŘÍZENÍ RIZIKA NA ÚROVNI CORPORATE, STRATEGIC BUSINESS A PROJECT	171
10.6 SOUHRN	175
SEZNAM ZKRATEK	177
DOPORUČENÁ LITERATURA	179
REJSTŘÍK	189