



Stratēģisks skatījums uz risku pārvaldību: labākā prakse, būtiskākie riski un tendencies

Anete Pajuste, PhD

Stockholm School of Economics (Riga) profesore

anete.pajuste@sseriga.edu



Avots: Washington Post

«Pakļaušanās noteikumiem» risku pārvaldības modeļa problēmas

3

- *Deepwater Horizon* gadījumā: vadības pieceja negatīvi ietekmēja indivīdu spējas identificēt un novērtēt riskus, komunicēt un novērst tos
- Risku pārvaldība bieži tiek uzskatīta par *pakļaušanos noteikumiem (compliance)* jautājumu, kuru var atrisināt izdodot ierobežojumus un nolikumus un nodrošinot, ka darbinieki tos ievēro
- Šāda pieceja **nav pati veiksmīgākā** krīžu un katastrofu novēršanā

Risku kategorijas

4

- Dažādām risku kategorijām nepieciešama dažāda risku pārvaldība

- Trīs kategorijas:
 - ▣ Novēršamie riski
 - ▣ Stratēģiskie riski
 - ▣ Ārējie riski

Trīs risku kategorijas

Novēršamie riski	Stratēģiskie riski	Ārējie riski
<i>Riski, kuri rodas uzņēmuma iekšienē un no kuriem nav nekāda stratēģiska labuma</i>	<i>Riski, kurus apzināti uzņemamies, lai iegūtu stratēģiskas priekšrocības</i>	<i>Ārējie, nekontrolējamie riski</i>
Risku novēršanas mērķis		
Novērst un likvidēt ekonomiski izdevīgākajā veidā	Samazināt iespējamību un ietekmi ekonomiski izdevīgākajā veidā	Samazināt ietekmi ekonomiski izdevīgākajā veidā, ja šis riska notikums iestājas
Kontroles modelis		
Uzņēmuma kultūra; misija; vērtību sistēma; noteikumi un robežas; standarta procedūras; iekšējā kontrole un audits	Diskusijas par risku un stratēģisko mērķu saistību; identificēto risku iespējamības un ietekmes analīze; KPI; resursi kritisko risku novēršanai	Stresa testi; scenāriju plānošana; «kara izspēles»
Risku pārvaldības personāla funkcijas		
Koordinēt, pārraudzīt un rediģēt riska kontroles mehānismus	Vadīt risku analīzes darba grupas; palīdzēt attīstīt stratēģisko risku 'portfeli'; būt 'strīda meklētājiem' (devil's advocate) vadības sapulcēs	Veikt stresa testus, scenāriju plānošanu un «kara izspēles» kopā ar vadības komandu; būt 'strīda meklētājiem'

Avots: Kaplan & Mikes (2012)



\$ 11,6 mljrd.



NYSE CCK \$92.26 +0.00 | [About](#) [News](#) [Careers](#) [For Investors](#) [Contact Us](#)

[Aerosol Cans](#)

[Beverage Packaging](#)

[Closures & Capping](#)

[Food Cans](#)

[Promotional Packaging](#)

[Transit Packaging](#)

[Sustainability](#)

[Innovation](#)

Innovative packaging to enhance brands and engage consumers

548.

A photograph showing a person's hands holding a small, round, yellow container of food. A cat is looking up at the container. The background is a blurred indoor setting.

WHITEPAPER

Food Waste: It's time to make a difference! Our new white paper examines how packaging can help win this important global battle.

SUSTAINABILITY

Twentyby30 is our bold sustainability strategy for the next decade. Read more about the 20 ambitious and measurable environmental, social and governance goals we have set to be achieved by 2030.

1) Novēršamie riski

7

- Iekšējie riski, kurus var kontrolēt, bet nav iespējams paredzēt visus gadījumus, kuros darbinieki var nonākt
- Primārā aizsardzība pret šiem riskiem ir skaidra uzņēmuma misija, **vērtības** un robežas
- Svarīga loma ir iekšējai kontroles sistēmai, kas novērš ne tikai pārkāpumu, bet arī vēlmi to veikt
- Piemērs
 - Risks: kiberuzbrukumi, kuros iesaistīti darbinieki, piegādātāji, vai sadarbības partneri, kuriem ir legāla pieeja uzņēmuma datu sistēmām
 - Risinājums: kvalitātes un drošības uzraudzību padarīt par katras iesaistītās personas atbildību

2) Stratēģiskie riski

8

- Uzņēmums labprātīgi uzņemas šos riskus, lai īstenotu savu biznesa stratēģiju (piemēram, bankas uzņemas kredītrisku, naftas kompānijas uzņemas risku veikt dārgus urbumus)
- Augstāks ienesīgums ir tieši saistīts ar lielāku risku
- Stratēģiskos riskus nevar pārvaldīt ar noteikumos balstītu, pakļaušanās kontroles modeli
- Šos riskus vada ar visaptverošu risku pārvaldības sistēmu, kura maksimāli efektīvi (ekonomiski) cenšas samazināt risku iestāšanos un uzlabot spēju sadzīvot ar šiem riskiem un ierobežot to ietekmi

World Economic Forum riska karte

Top 5 Global Risks in Terms of Likelihood



Top 5 Global Risks in Terms of Impact



■ Economic
 ■ Environmental
 ■ Geopolitical
 ■ Societal
 ■ Technological

Top riski

10

Pēc iespējamības 2019

2020

Extreme weather	Extreme weather
Climate action failure	Climate action failure
Natural disasters	Natural disasters
Data fraud or theft	Biodiversity loss
Cyberattacks	Human-made environmental disasters

Pēc ietekmes

2019

2020

Weapons of mass destruction	Climate action failure
Climate action failure	Weapons of mass destruction
Extreme weather	Biodiversity loss
Water crises	Extreme weather
Natural disasters	Water crises

Crown piemērs: stratēģiskie un ārējie riska faktori

- foreign governments' restrictive trade policies;
- inconsistent product regulation or policy changes by foreign agencies or governments;
- duties, taxes or government royalties, including the imposition or increase of withholding and other taxes on remittances and other payments by non-U.S. subsidiaries;
- customs, import/export and other trade compliance regulations;
- foreign exchange rate risks;
- difficulty in collecting international accounts receivable and potentially longer payment cycles;
- increased costs in maintaining international manufacturing and marketing efforts;
- non-tariff barriers and higher duty rates;
- difficulties associated with expatriating cash generated or held abroad in a tax-efficient manner and changes in tax laws;
- difficulties in enforcement of contractual obligations and intellectual property rights and difficulties in protecting intellectual property or sensitive commercial and operations data or information technology systems generally;
- exchange controls;
- national and regional labor strikes;
- geographic, language and cultural differences between personnel in different areas of the world;
- high social benefit costs for labor, including costs associated with restructurings;
- civil unrest or political, social, legal and economic instability;
- product boycotts, including with respect to the products of the Company's multi-national customers;
- customer, supplier, and investor concerns regarding operations in areas such as the Middle East;
- taking of property by nationalization or expropriation without fair compensation;
- imposition of limitations on conversions of foreign currencies into dollars or payment of dividends and other payments by non-U.S. subsidiaries;
- hyperinflation and currency devaluation in certain foreign countries where such currency devaluation could affect the amount of cash generated by operations in those countries and thereby affect the Company's ability to satisfy its obligations;
- war, civil disturbance, global or regional catastrophic events, natural disasters, including in emerging markets, and acts of terrorism;
- geographical concentration of the Company's factories and operations and regional shifts in its customer base;
- periodic health epidemic concerns, such as the recent coronavirus outbreak in China;
- the complexity of managing global operations; and
- compliance with applicable anti-corruption or anti-bribery laws.

3) Ārējie riski

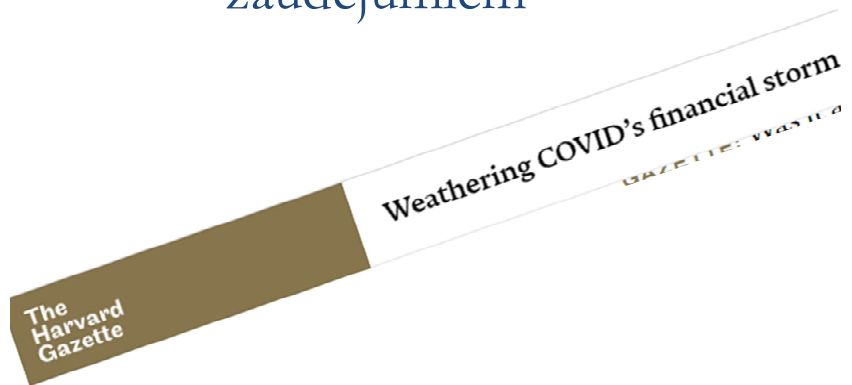
12

- Ārējie riski ir ārpus uzņēmuma kontroles vai ietekmes un tie parasti ir saistīti ar dabas, politiskām vai ekonomiskām katastrofām (piemēram, Covid-19)
- Tā kā šie riski nav paredzami, tad to pārvaldība fokusējas uz savlaicīgu identificēšanu un ietekmes mazināšanu, kad negaidītais ārējais risks iestājas
- Ja *novēršamos riskus* vēl var pārvaldīt ar pakļaušanos noteikumiem modeli, tad *stratēģisko* un *ārējo risku* pārvaldībai ir nepieciešama fundamentāli atšķirīga pieeja, kas balstīta **atvērtā un iekļaujošā** diskusijā par riskiem un **atbildības** nešanā visos uzņēmuma līmeņos

Harvardas Universitātes piemērs

13

- Divus gadus pirms pandēmijas finanšu nodaļa kopā ar prezidentu modelēja scenārijus būtiskam ieņēmumu kritumam (nezinot, kāda tieši iemesla dēļ), kas palīdzēja ātri reaģēt, kad krīze pienāca, jo bija jau izstrādāts/ izspēlēts scenārijs rīcībai krīzes situācijā (recession playbook)
- Rezultāts: neskatoties uz to, ka Covid-19 ietekmē ienākumi kritās par \$270M no plānotā, universitāte spēja noslēgt finanšu gadu ar tikai \$10M zaudējumiem



GAZETTE: Tell us more about the downside planning, the recession playbook. What kind of exercise did people go through as part of this planning process?

HOLLISTER: I think these planning efforts, including the recession playbook, put us in a stronger position on the eve of this pandemic. Larry Bacow, very early in his presidency, said he wasn't sure when, but he knew there would be a recession during his tenure. I think that insight encouraged the Finance Committee to support building the playbook. It also helped many across the campus have a better sense of how to react. There was a game plan, in essence.

LAPP: Scenario planning of this sort is not focused on the absolute details. It's articulating what your priorities are, what you would preserve, and where you might look to tighten your belt. So, when the actual circumstances hit, you have already gone through that mental process with your team, and you can start getting into the details.

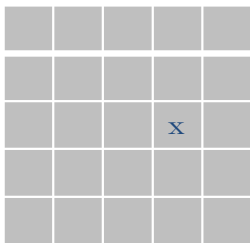
«Kara izspēles» (war-gaming) metode risku pārvaldībā

14

- Šī metode novērtē uzņēmuma jūtību pret jaunām tehnoloģijām vai izmaiņām konkurentu stratēģijā
- Tiek nozīmētas 3-4 komandas ar uzdevumu izstrādāt iespējamās stratēģijas, ko esošie vai jaunie konkurenti varētu pieņemt tuvākajos gados
- Komandas satiekas, lai izspēlētu scenārijus, kurus gudri konkurenti varētu īstenot, lai apdraudētu uzņēmuma esošo biznesa modeli un stratēģiju

Risku novērtējumu karte

15

Stratēģiskais mērķis	Risks	Rezultāti	Riska identifikatori	Iespējamība / Ietekme	Vadības kontroles rīki	Atbildīgās personas
Garantēt stabilu piegādes ķēdes darbību (no piegādātāja līdz ražotnei)	Traucējumi piegādes ķēdes posmos (piem., pandēmijas, sankciju, utt. dēļ)	Kavējumi piegādēs; lielākas izmaksas pērkot steidzami citur; kvalitātes kritums	Kavētas piegādes; defekti; kļūdainas izejmateriālu piegādes		Ikdienas piegāžu uzraudzība; piegādātāju monitorings un analīze; regulārs kontakts ar atbildīgo vadītāju kritiskākajos piegādātājos	Ražošanas vadītājs, loģistikas vadītājs

Secinājumi

16

- Dažādu risku pārvaldībai nepieciešama atšķirīga pieeja
 - ▣ Noteikumi, ierobežojumi un pakļaušanās tiem ir efektīvi tikai **novēršamo** risku pārvaldībā
 - ▣ **Stratēģisko** un **ārējo** risku sekmīgai vadībai nepieciešams panākt atbildību un iesaisti no visiem uzņēmuma darbiniekiem

- Sekmīgai risku pārvaldībai nepieciešama **vadības komandas**, ne tikai iekšējā audita vai risku kontroles departamenta, **aktīva iesaiste** laikā, kad «spīd saule» un vēl nav «savilkušies mākoņi»

Literatūras avoti

17

- HBR's 10 Must Reads on Managing Risk, May 2020 (ISBN: 9781633698871)
 - Managing Risks: A New Framework (by Kaplan and Mikes)
 - How to Build Risk into Your Business Model (by Girotra and Netessine)
 - The Six Mistakes Executives Make in Risk Management (by Taleb, Goldstein, and Spitznagel)
 - From Superstorms to Factory Fires: Managing Unpredictable Supply-Chain Disruptions (by Simchi-Levi, Schmidt, and Wei)
 - Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing? Managing Risk and Reward in an Innovation Portfolio (by Day)
 - Superforecasting: How to Upgrade Your Company's Judgment (by Schoemaker and Tetlock)
 - Managing 21st-Century Political Risk (by Rice and Zegart)
 - How to Scandal-Proof Your Company (by Healy and Serafeim)
 - Beating the Odds When You Launch a New Venture (by Gilbert and Eyring)
 - The Danger from Within (by Upton and Creese)
 - Future-Proof Your Climate Strategy (by Aldy and Gianfrate)