

ĪDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Ārējā riska vadība

Harvard
Business
Review

ON

MANAGING EXTERNAL RISK

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Grāmatu sērija
«Harvard Business Review on»

ĀRĒJĀ RISKĀ VADĪBA

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C Ī B A

Rīga 2010

UDK 005
Ar 357

Harvard Business Review on Managing External Risk

Original Work Copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Press

Ārējā riska vadība, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2010

© Aivars Siliņš, 2010

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojis Jānis Greivuls
Literārā redaktore Regīna Janmane
Maketētājs Artūrs Maurāns
Fotogrāfs Aivars Siliņš
Vāka maketētājs Arvis Villa
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa-Maurāna

Bizness šodien darbojas nenoteiktības apstākļos, kādi nav piedzīvoti iepriekš. Jo lielāka nenoteiktība, jo daudzveidīgāki ir draudi jūsu uzņēmumam. Lai vadītu ārējos riskus, jums nepieciešams izvēlēties atbilstošus analītiskos līdzekļus un iekļaut riskus savā stratēģiskajā lēmumu pieņemšanā. Šī grāmata parāda, kā, izmantojot iedarbīgas struktūras, līdzekļus un piemērus, pārvaldīt šo tik svarīgo kompetenci.

The Harvard Business Review Paperback Series

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsoļošu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Iespiests tipogrāfijā «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Gaudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-72-1 (latviešu val.)

ISBN 978-1-4221-3844-1 (angļu val.)

Saturs

Riska pārvaldības jaunais arsenāls

KEVINS BJŪLERS, ENDRŪ FRĪMENS UN RONS HJULMS 7

Vēstule ģenerāldirektoram

DŽOZEFS FULLERS..... 27

Sastapšanās ar vislielāko risku

ADRIANS SLIVOCKIS UN DŽONS DRZIKS 39

Riska vadības struktūra

KENETS FRŪTS, DEIVIDS ŠARFSTEINS UN DŽEREMIJS STEINS 63

Disciplinētie lēmumi

Stratēģijas tuvināšana finanšu tirgiem

MARTA AMRAMA UN NALINS KULATILAKA..... 93

Seši likumi efektīvai prognozēšanai

POLS SAFO..... 117

Stratēģija neparedzamos apstākļos

HJŪ KORTNIJS, DŽEINA KĒRKLENDĀ UN PATRIKS VIGUERIJS 139

Lēmumu pieņemšanas shēma līderiem

DEIVIDS SNOUDENS UN MĒRIJA BŪNA..... 167

Par autoriem 187

Riska pārvaldības jaunais arsenāls

KEVINS BJŪLERS, ENDRŪ FRĪMENS UN RONS HJULMS

Kopsavilkums

GLOBĀLĀ BANKU SISTĒMA ir saskārusies ar nopietnu likviditātes krīzi: 2008. gada pirmajā pusē lielākās finanšu institūcijas zaudējumos norakstīja gandrīz 400 miljardus ASV dolāru, kā dēļ bankas visā pasaulē uzsāka ārkārtas pasākumus. Nesenā pagātnē notikušas arī citas līdzīgas krīzes – atcerieties *Savings and Loan* krīzi, interneta uzņēmumu bankrotu un *Enron*. Risks vienkārši ir uzņēmējdarbības ikdiena, bet, tā kā riska pārvaldības pētījumos arvien vairāk parādās matemātiskās modelēšanas nozīme, vadītājiem tas var šķist nesaprotami, tāpēc viņi varētu atteikties no spēcīgiem instrumentiem un liela noieta tirgiem.

Bjūlers, Frīmens un Hjulms (visi uzņēmumā *McKinsey* strādājoši speciālisti) apraksta riska vadības attīstību kopš pagājušā gadsimta septiņdesmitajiem gadiem. Parāda, kā jaunie tirgi izmainījuši situāciju gan finanšu pakalpojumu, gan enerģētikas sektorā, un izskaidro, kas

vajadzīgs, lai pilnveidotu šā brīža situāciju. Lai demonstrētu, cik svarīgs var būt faktorrisks (*factor risk*), ja tas tiek iekļauts stratēģijā un organizācijā, autori izmanto kompānijas *Goldman Sachs* gadījumu, kas, neskatoties uz to, ka pašlāvās uz viegli zūdošajiem tirdzniecības ieņēmumiem, līdz šim tomēr izvairījies no lielu summu norakstīšanas zaudējumos, kā dēļ ir cietuši tās lielākie konkurenti. Autori uzskata, ka situācija ir attīstījusies tieši šādi, jo firma *Goldman Sachs* strādā pēc tipiskas uzņēmuma pieejas antitēzes – uzņēmums drīzāk uzņemas risku, nevis izvairās no tā. Un, kā apgalvo autori, *Goldman Sachs* ļoti efektīvi izmanto šos četrus faktorus: kvantitatīvos profesionāļus, stingru uzraudzību, partnerības mantojumu un skaidri noteiktos uzņēmējdarbības principus, kas nodrošina uzņēmuma reputācijas saglabāšanu.

Neiesaistīšanās riska vadībā, iespējams, ir pasargājis dažus uzņēmumus no krīzes, bet tā arī varētu būt traucējusi tiem attīstīties tik ātri, cik tie spētu. Citā rakstā *Owning the Right Risks* autori ieskicē procesu, kas ļaus vadītājiem jebkurā uzņēmumā ietvert risku stratēģisko lēmumu pieņemšanā.

DISKUSIJAS PAR RISKU parasti kļūst aktuālas krīzes laikā un noplok līdz ar normāla stāvokļa atgriešanos. Patlaban globālā banku sistēma piedzīvo nopietnu kredīta un likviditātes krīzi. Zaudējumi no augsta riska hipotekārajiem aizdevumiem, īpaši ieguldījumu instrumenti un kredīti ar minimāliem ierobežojumiem rada kredītu krīzi, kas savukārt var izraisīt globālu kredītēšanas apsīkumu. Pagājušajā gadā lielākās finanšu institūcijas norakstījušas zaudējumos gandrīz 400 miljardus ASV dolāru, centrālās bankas visā pasaulē sākušas veikt ārkārtas pasākumus, lai atjaunotu likviditāti. Nesen pieredzētas arī citas krīzes: ASV asociācijas *Savings and Loan* sabrukums pagājušā gadsimta astoņdesmitajos un deviņdesmitajos gados, melnā