

Obchodní operace

Téma: Rizika a možnosti jejich zajištění
- první část



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Radka Bauerová, Ph.D.

Přednáška č. 4

12. 3. 2025

Obsah přednášky

1. Riziko v rámci realizace obchodních operací a jeho členění
2. Východiska řízení rizik
3. Proces řízení rizika a jeho úrovně



Z MINULÉ
PŘEDNÁŠKY SI
PAMATUJI...



PŘÍPRAVNÁ FÁZE

SMLUVNÍ FÁZE

REALIZACE OBCHODNÍ
OPERACE

FÁZE PŘEVZETÍ A ZAPLACENÍ

OBCHODNÍ
JEDNÁNÍ A
JEHO
SPECIFIKA

FÁZE
FINALIZACE

Rizika a možnosti jejich zajištění

➤ první část

1. Riziko v rámci realizace obchodních operací a jeho členění
 1. Nízké riziko
 2. Střední riziko
 3. Vysoké riziko
 4. Extrémní riziko



RIZIKO V RÁMCI REALIZACE MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH OPERACÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pravděpodobnost ztráty (Merriam-Webster, 1984).

Podnikatelské riziko je základní riziko provozu podniku při absenci financování (Hirschey, 2009).



Podnikatelské riziko je dopad aktuálně neznámé události na podnikání a potenciální problém (Sadgrove, 2015).

Riziko je vliv nejistoty na cíle (ISO 31000).

RIZIKO

PŘÍLEŽITOST?

PROBLÉM?



KLASIFIKACE PODNIKATELSKÉHO RIZIKA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Existují dvě základní klasifikace podnikatelského rizika (Lambing a Kuehl, 2014; Miles, 2011):

- Z pohledu vzniku: **systematické** (ekonomické/tržní) a **nesystematické** riziko (riziko založené na odvětví),
- Z pohledu dopadu: **endogenní** (interní kontrolovatelná rizika) a **exogenní** riziko (nekontrolovatelná rizika).



POČET NOVĚ ZALOŽENÝCH FIREM ZA PRVNÍ TŘI KVARTÁLY 2017-2022



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Rok	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Počet nově založených firem	21 031	22 251	20 093	22 250	22 896	23 999

Zdroj: Dun & Bradstreet. *statistika zahrnuje jen „kapitálové“ společnosti, tj. společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, nikoliv například komanditní společnosti nebo společenství vlastníků apod.

Jaký je **vývoj** nově založených firem v ČR za sledované období?

Co může být **důvodem** tohoto vývoje?

NEJVĚTŠÍ CELOSVĚTOVÁ RIZIKA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA

Risk categories

- Economic
- Environmental
- Geopolitical
- Societal
- Technological

2 years



10 years



Source

World Economic Forum Global Risks
Perception Survey 2023-2024.

**Jak mohou tato celosvětová rizika ovlivnit realizaci
obchodních operací na domácím trhu?**

The Global Risks Report 2024  [dostupný zde](#)

VNÍMÁNÍ KYBERNETICKÉHO RIZIKA ČESKÝMI FIRMAMI



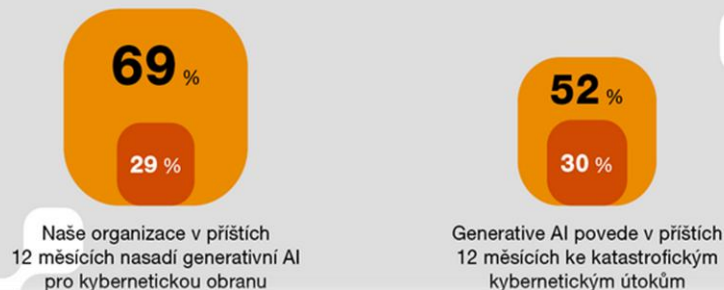
SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Výsledky studie [PwC](#) mezi 4 000 manažery ze 70 zemí světa z roku 2023:

- 51 % velkých světových firem se zaměří na minimalizaci digitálních a technologických rizik, v ČR je to pouze 21 % společností.
- České firmy se nejvíce bojí hackerských útoků a úniků dat, celosvětově vládnou obavy z cloudu.
- Největší hrozbou jsou pro české firmy finanční ztráty, ve světě je to hlavně ztráta dat nebo reputace.
- České firmy zatím nevěří umělé inteligenci: 75 % světových firem díky ní sází na růst produktivity, v ČR je to jen 39 %.
- Výdaje na kyberbezpečnost v ČR rostou pomaleji než ve světě.

Souhlasíte s následujícími tvrzeními o Generative AI?

Česko Svět



*Generativní umělá inteligence označuje **modely umělé inteligence navržené tak, aby generovaly nový obsah ve formě psaného textu, zvuku, obrázků nebo videí**. Více [zde](#).

ÚROVNĚ RIZIK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Řada rizik patří mezi **neovlivnitelná rizika** (politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vnitropolitická situace a situace ve světě, vlivy globální ekonomiky a podobně), řadu dalších – **ovlivnitelných rizik** – může manažer snižovat či částečně odstranit. (Smejkal a Rais, 2010)
- Rizika nabývají různých úrovní **od nízkých nebo zanedbatelných**, až po **extrémní**.
- Jasným vymezením úrovní kategorií společnost rychle pochopí vyhodnocenou **pravděpodobnost výskytu rizik** pro svou podnikatelskou činnost (Blyth, 2008)
- Rizika můžeme rozdělit do čtyř následujících úrovní (Blyth, 2008):

Nízké riziko

Střední riziko

Vysoké riziko

Extrémní riziko

NÍZKÉ RIZIKO



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Výskyt rizika je **nepravděpodobný**
- **Neměla by být zavedena žádná zvláštní nebo nákladná opatření**, kromě standardních firemních zásad a postupů.
- Podrobný plán řízení rizik nemusí být nutný.
- Je však užitečné **pravidelné nebo každoroční školení o rizicích**.

Příklady v rámci obchodních operací:

- **Malé zpoždění dodávek:** Krátkodobé zpoždění v dodavatelském řetězci, které neovlivní celkové operace ani ziskovost.
- **Mírné kolísání cen surovin:** Mírné změny v cenách surovin, které mají minimální vliv na marže.
- **Nepatrné technologické problémy:** Drobné IT problémy, které rychle vyřeší interní tým bez většího dopadu na obchodní činnost.



STŘEDNÍ RIZIKO



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Je **možné, že riziko nastane**.
- Opatření ke zmírnění rizika by měla odrážet náklady a dopady na společnost a podnikatelské činnosti, zachycené v rámci **základního plánu řízení rizik**.
- **Každoroční školení nižšího managementu a zřízení projektových skupin pro krizové řízení** bude pro společnost přínosné jako součást opatření pro krizové plánování.

Příklady v rámci obchodních operací:

- **Sezónní kolísání poptávky:** Změny v poptávce zákazníků v závislosti na sezóně, které vyžadují pečlivé plánování a adaptabilitu.
- **Právní změny:** Nové zákony nebo regulace, které mohou vyžadovat úpravy v provozních procesech.
- **Mírné finanční nestability:** Problémy s likviditou nebo cash flow, které neohrožují bezprostřední přežití společnosti, ale vyžadují pozornost.



VYSOKÉ RIZIKO



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Předpokládá se, že riziko pravděpodobně nastane.**
- Je doporučeno stanovit **odpovídající rozpočet na vypracování zásad a postupů** proti pravděpodobnosti rizika a následným dopadům v rámci podrobného plánu řízení rizik.
- Důkladné **pololetní školení managementu** podpoří organizaci v účinnější reakci na případnou krizovou událost.

Příklady v rámci obchodních operací:

- **Ztráta klíčového zákazníka:** Závislost na jednom nebo několika málo klíčových zákaznících a jejich náhlá ztráta.
- **Vážné poruchy v dodavatelském řetězci:** Dlouhodobé přerušení dodávek surovin nebo produktů způsobené například přírodními katastrofami.
- **Významné technologické selhání:** Selhání klíčových technologických systémů, které způsobí dlouhodobé přerušení obchodních operací.



EXTRÉMNÍ RIZIKO



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Je jisté**, že riziko v určité fázi životnosti projektové činnosti nastane.
- Společnost by měla **zvážit, zda bude v činnosti pokračovat** nebo zda v rámci podrobného plánu řízení rizik **uzná její dopady a reakce na ně**.

Příklady v rámci obchodních operací:

Globální pandemie: Události jako je pandemie COVID-19, které mají masivní dopad na globální ekonomiku, dodavatelské řetězce a způsob života.

Válka nebo politická nestabilita: Válka nebo politická nestabilita v klíčových oblastech, které mohou mít devastující dopad na mezinárodní obchod a financování.

Katastrofální environmentální události: Extrémní přírodní katastrofy jako jsou zemětřesení, tsunami nebo hurikány, které mohou zcela zničit produkční kapacity nebo infrastrukturu.



SPECIFIKACE TUZEMSKÉHO RIZIKA V OBCHODNÍCH OPERACÍCH



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nízké oproti...?
- Obchodní operace většinou zajišťovány stejnou jednotnou měnou
- Snadný obchodní průzkum
- Menší kapitálové investice
- Nejznámějšími riziky na domácím trhu jsou:
 - riziko přírodních katastrof,
 - regulační a právní riziko,
 - sociálně-politické riziko,
 - riziko zahájení činnosti a provozní riziko,
 - technologické,
 - tržní,
 - finanční a ekonomické.

Vymyslete **příklad konkrétních rizik** spojených s obchodní operací na domácím trhu u firmy Marlenka, při hypotetické situaci, že chce firma realizovat prodej 2 000 ks Napoleonek do sítě hotelů v ČR.



RIZIKA PLYNOUCÍ OD ZÁKAZNÍKA (DOVOZCE)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Je nutné kontrolovat **solventnost dovozce** (jak dlouho dovozce podniká, jaký druh obchodu nebo obchodů v minulosti provozoval, vztahy dovozce s jeho dodavateli, bankami a vládou, zkontrolovat, zda respektuje zákony, pravidla a předpisy své země, zda je čestný a respektuje pravidla a předpisy jiných zemí).
- Prověřit **úvěruschopnost dovozce** – pozor nemá nic společného s úvěruschopností země, protože v současné době dochází k neetickému chování i u málo rizikových zemí.

Po ověření solventnosti a úvěruschopnosti musí společnost přijmout nezbytná opatření ke krytí rizik – **pojistné krytí** (i v případě, že je dovozce solventní a úvěruschopný, může být vývozce vystaven rizikům, která nemůže ovlivnit).





Existují další rizika, na která si musí firmy dát pozor při realizaci obchodní operace? Jaká?



Rizika a možnosti jejich zajištění

➤ první část

- Řízení rizik
 - Východiska
 - Přístupy k riziku
 - Analýza dopadů na podnikání



ŘÍZENÍ RIZIK PŘI REALIZACI OBCHODNÍCH OPERACÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vyžaduje vytvoření **preventivních opatření**, která zabrání ztrátám a zejména vzniku nedobytných pohledávek.
- Preventivní opatření spočívají v **identifikaci rizikových faktorů** souvisejících s realizací obchodní operace.

ANALÝZA PODNIKATELSKÝCH RIZIK

Analýza rizik před
odesláním zboží

Analýza rizik po
odeslání zboží



VÝCHODISKA ŘÍZENÍ RIZIK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží **zamezit působení již existujících i budoucích faktorů** a **navrhuje řešení**, která pomáhají eliminovat účinek **nežádoucích vlivů** a naopak umožňují využít příležitosti působení **pozitivních vlivů**. (Smejkal a Rais, 2010)

Součástí řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z **analýzy rizika** → po zvážení dalších faktorů (ekonomických, technických, sociálních, politických) management pro řízení rizik **vyvíjí, analyzuje a srovnává** možná preventivní a regulační opatření → **vybere** ta, která existující riziko minimalizují.



PŘÍSTUPY K RIZIKU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

AVERZE

- Podnikatel či manažer se sklonem k averzi se vyhýbá značně rizikovým podnikatelským projektům a preferuje projekty, které s velkou jistotou zaručují přijatelné výsledky. Volí konzervativní strategii.

SKLON K RIZIKU

- Podnikatel či manažer se sklonem k riziku vyhledává značně rizikové projekty, které jsou spojeny nejenom se značnými zisky, ale též s vyšším nebezpečím špatných výsledků, respektive ztrát.

NEUTRÁLNÍ POSTOJ

- Podnikatel či manažer s neutrálním postojem k riziku má mezi sklonem k riziku a averzí k riziku rovnováhu.

**Může úspěšný
podnikatel/manažer
disponovat výraznou
neochotou nést
podnikatelské riziko?**



ANALÝZA DOPADŮ NA PODNIKÁNÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Analýza dopadů na podnikání (BIA) je proces, který **identifikuje a posuzuje dopady**, které by na podnik mohly mít havárie, mimořádné události, katastrofy a další neplánované negativní události.
- BIA (někdy také nazývaná posouzení dopadů na podnikání) **předpovídá, jak podnik ovlivní** vše od hurikánu po stávkou zaměstnanců.
- Analýza dopadů na podnikání se zaměřuje na **události, které narušují provoz**.
- V dnešní podnikatelské hantýrce se výraz "disruptivní" vztahuje na inovace, které předvídají nevyřčené potřeby spotřebitelů způsobem, který přetváří dané odvětví. BIA se však zabývá staronovou problematikou narušení - když podnikání nemůže probíhat normálně v důsledku negativní události, jako jsou požáry nebo náhlý nedostatek surovin.

All about Business Impact Analysis: A step-by-Step How to

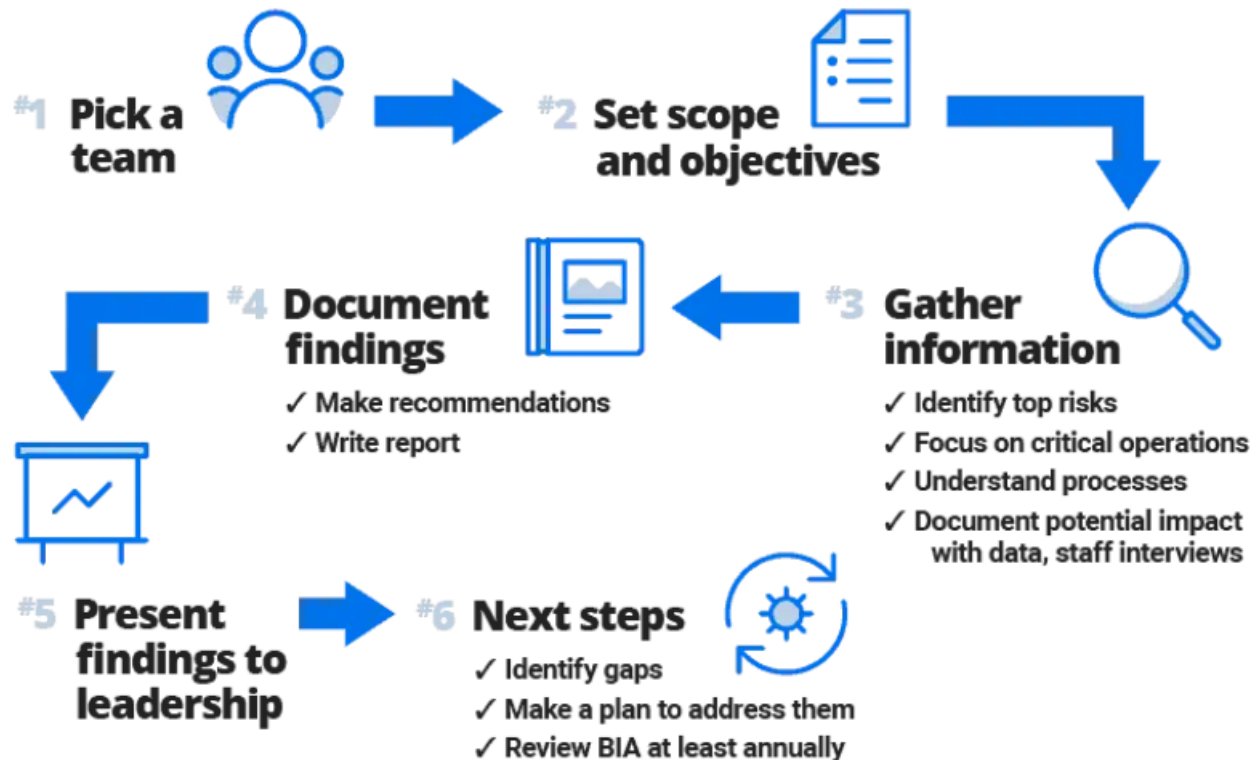


[zde](#)

KLÍČOVÉ KROKY ANALÝZY DOPADŮ NA PODNIKÁNÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





Řízení rizik je proces. Z jakých kroků se skládá?



PŘÍPADOVÁ STUDIE



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

POCHOPENÍ A IDENTIFIKACE RIZIK V PODNIKÁNÍ



DOTAZY?



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost



Rizika a možnosti jejich zajištění

➤ první část

➤ SHRNUTÍ

- **Systematické** (ekonomické riziko) zahrnuje faktory, které jsou specifické pro danou firmu a úroveň rizika je odměňována (tržní riziko). Oproti tomu **nesystematické** riziko (riziko založené na odvětví) zahrnuje faktory, které jsou společné širokému spektru firem a toto riziko není odměňováno kvůli strategiím diverzifikace omezujícím riziko.
- V případě **endogenních** rizik se jedná o kontrolovatelná rizika, která jsou interní pro danou firmu. Těmto rizikům nelze nutně zabránit, ale nákupem pojištění lze minimalizovat finanční ztrátu. Příkladem je riziko požáru, vandalismu a poškození povětrnostními vlivy.
- **Exogenní** rizika jsou nekontrolovatelná rizika, která jsou vůči firmě vnější. Tato rizika mají škodlivý a finanční dopad, ale nelze je pokrýt pojištěním. Příkladem může být umístění nového konkurenta v blízkosti, recese ekonomiky, změny vkusu spotřebitelů a cenová válka konkurentů
- Rizika můžeme dále dělit na **neovlivnitelná rizika** (politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vnitropolitická situace a situace ve světě, vlivy globální ekonomiky a podobně), a **ovlivnitelná rizika** – může manažer snižovat či částečně odstranit. Přičemž je možné je kategorizovat na nízká, střední, vysoká a extrémní.
- Řízení rizik vyžaduje vytvoření **preventivních opatření**, která zabrání ztrátám a zejména vzniku nedobytných pohledávek. Preventivní opatření spočívají v **identifikaci rizikových faktorů souvisejících s realizací obchodní operace**.
- Řízení rizik je proces, který se skládá z **identifikace rizik, jejich analýzy, vyhodnocení, zvládnutí/zmírnění a monitoringu**.
- Firmy mohou v rámci řízení rizik přistoupit například k analýze dopadů na podnikání (BIA), což je metodický proces, který **identifikuje a posuzuje dopady**, které by na podnik mohly mít havárie, mimořádné události, katastrofy a další neplánované negativní události.

POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ
FAKULTA V KARVINĚ

1. MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. Prague: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
 2. DAVID, P.A., 2017. International logistics: The management of International Trade Operations. 5th ed. Berea: Cicero Books. ISBN 978-0-9894906-4-1
 3. SADGROVE, M.K., 2015. The Complete Guide to Business Risk Management. New York: Gower Publishing, Ltd. ISBN 978-1-4724-4221-5
 4. HIRSCHEY, M., 2009. Fundamentals of Managerial Economics. 9th ed. Mason: Cengage Learning. ISBN 978-0-324-58483-7
 5. LAMBING, P.A. and CH. R. KUEHL, 2014. Entrepreneurship. 4th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-292-04000-4
 6. MILES, D.A., 2011. Risk Factors and Business Models: Understanding the Five Forces of Entrepreneurial Risk and the Causes of Business Failure. Boca Raton: Universal Publishers. ISBN 978-1-59942-388-3.
 7. SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 3.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3051-6.
-