

Obchodní operace

Téma: Rizika a možnosti jejich zajištění
- druhá část



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Radka Bauerová, Ph.D.

Přednáška č. 5

26. 3. 2025

Obsah přednášky

1. Možnosti zvládání rizik a matice rizik
2. Způsoby zajištění splnění obchodních závazků a jejich důležitost
3. Ekonomický význam a právní rámec pojištění rizik



Rizika a možnosti jejich zajištění

➤ druhá část

1. Možnosti zvládnání rizik
2. Matice rizik



MOŽNOSTI ZVLÁDÁNÍ RIZIK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. **AKCEPTACE RIZIKA** - podstoupení daného rizika, aniž bychom přijímali nějaké opatření. Jestliže plánujeme otevření nové prodejny, akceptujeme, že se budeme potýkat s rizikem v podobě konkurenčních prodejen.
2. **ODMÍTNUTÍ RIZIKA** – rozhodnutí dané riziko nepodstoupit, v případě stejného příkladu by to znamenalo prodejnu v dané lokalitě neotevřít.
3. **PŘIJETÍ OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA** – vytvořit takové postupy/strategii, které povedou k usměrnění rizika, například zmírnění konkurenčních tlaků lze zajistit otevřením prodejny na základě lokalizační studie a územní a tržní analýzy, která firmě pomůže najít vhodné místo pro umístění prodejny.



→ Při usměrňování rizika si stanovíme **cíle**, formulujeme **metodu** nebo kombinaci metod, které využijeme. Větší podniky zpravidla sestavují **plán rizik**.

METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Standardními metodami bývá **omezení rizika**, **rozvrhování rizika**, **přesouvání rizika**, **přenášení**, **kompence rizik** nebo jejich **dělení** (Mulačová, Mulač et al (2013)).

- **Omezování rizika** představuje administrativní přístup. Firmy se snaží vytvořit vnitřní řídicí a kontrolní mechanismy. Vydávají rozmanité **předpisy a pokyny, zakazy, příkazy** nebo stanovují **limity** pro určité činnosti.

Příklad: Společnost otvírající novou prodejnu zavede interní směrnici pro kontrolu nákupních výdajů takto:

- **Limit bez schválení:** Maximální hodnota jedné nákupní objednávky bez dalšího schválení = **10 000 Kč**
- **Dvojitý schválení:** Objednávky mezi **10 001–100 000 Kč** musí podepsat vedoucí prodejny i finanční manažer
- **Trojité schválení:** Objednávky nad **100 000 Kč** navíc prochází kontrolou ředitele provozu
- **Evidence a audit:** Všechny objednávky se zapisují do centrálního ERP systému a jednou měsíčně provádí interní audit
- **Sankce:** Porušení pravidel (např. nákup bez potřebného schválení) vede k formálnímu upozornění a opakované chyby k disciplinárnímu řízení



METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Rozvrhování rizika** spočívá v rozložení rizika na větší počet nositelů rizika. Např. obchodní organizace si volí více dodavatelů pro dodávky zboží. Už samotné poslání firem týkající se prodeje zboží, lze z hlediska rizika ovlivnit. Pokud se firma rozhodne pro prodej širokého obchodního sortimentu (velký počet sortimentních řad), pak není tolik zranitelná jako v případě specializovaného sortimentu, pokud se změní podmínky na trhu či konkurence. Na obchodním trhu vznikají obchodní konglomeráty, které mají více předmětů podnikání. Volí tzv. portfoliový přístup.

Příklady:

1. **Apple** - Apple dříve velmi spoléhal na výrobu v Číně (např. Foxconn). Po pandemii začal přesouvat část výroby do Indie a Vietnamu, aby **rozložil riziko geopolitických problémů** nebo výpadků výroby → **Rozvrhování rizika mezi dodavatele v různých regionech.**
2. **Amazon** nabízí miliony produktů napříč různými kategoriemi – od knih, přes elektroniku až po potraviny. Díky tomu, že není závislý na jednom typu sortimentu, není ohrožený propadem zájmu v jedné oblasti → **Rozvrhování rizika mezi různé produktové řady.**
3. **DHL** poskytuje logistické služby firmám z různých odvětví (e-commerce, farmacie, automobilový průmysl). Kdyby některý sektor zažil pokles, DHL **není závislý na jednom typu zákazníka.** → **Rozvrhování rizika mezi různé typy klientů.**

METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Přesouvání rizika** znamená přesun na **jiné subjekty**. Mohou to být obchodní partneři při podpisu a uzavírání obchodního smlouvy.
- **Přenášení rizika** je specifickou metodou, která se v praxi často používá. Tato metoda je založena na přenos rizika na speciální subjekt. Tento subjekt je **nositelem rizika za úplatu**. Může se jednat např. o pojištění, kdy riziko přenášíme na příslušnou pojišťovnu. Patří sem i zajištění určitých činností firmy formou outsourcingu. Jedná se o zajišťování služeb, které by firma si mohla dělat sama, ale využije k tomu externí dodavatele. Např. maloobchodní firma svěří dopravu a logistiku externí společnosti.



METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Kompenzace rizika** představuje vyvážení míry rizika nějakým jiným protiobchodem či operací, která má opačný účinek. Např. firmy se zajišťují proti kursovému riziku, pokud podnikají v mezinárodním prostředí při zahraničně-obchodních operacích. Mohou využít tzv. hedging, který slouží k zajištění obchodních pozic při změně tržních podmínek, jež by mohly vyvolat ztrátu. Hedging poskytují podnikatelům banky za úplatu. Hedging tak představuje poměrně účinnou strategii na celé podnikatelské portfolio firmy.
 - **Dělení rizika** spočívá v jeho rozdělení na **více účastníků** nebo vytvoření **konsorcia či nějakého sdružení**. V praxi tak vznikají dobrovolné řetězce, které dělají některé činnosti společně. Nákup probíhá centralizovaně, takže dochází k úsporám z rozsahu, snižují se nákupní ceny a řetězec tak má lepší konkurenční pozici na trhu v oblasti ceny. Franchisingový řetězec poskytuje svým partnerům svoje know-how za úplatu. Franchisant tak eliminuje svoje riziko při vstupu na trh, který je vždy náročný s ohledem získání potřebného množství zákazníků, aby mohla být firma rentabilní.
-

Nike a narušení dodavatelského řetězce v roce 2024: případová studie krizového řízení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Problém: narušení globálního dodavatelského řetězce v roce 2024 způsobené kombinací geopolitického napětí, přetrvávajících problémů souvisejících s pandemií a dozvuků předchozích globálních problémů v dodavatelských řetězcích → vedlo ke kritické situaci, která ohrozila **provozní efektivitu** a **reputaci značky Nike**

Reakce Nike:

1. Diverzifikace zdrojů dodavatelského řetězce
2. Investice do digitálních technologií
3. Transparentní komunikace se zúčastněnými stranami

Zadání cvičení:

Přečtěte si případovou studii a **u každé reakce** určete o jakou metodu snižování rizika se jedná



Nike a narušení dodavatelského řetězce v roce 2024: případová studie krizového řízení - vypracované



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Diverzifikace zdrojů dodavatelského řetězce

Nike přesunul část výroby do jiných zemí, méně ohrožených geopolitickým napětím nebo pandemickými omezeními.

- **Metoda: Omezení rizika** (*redukuje pravděpodobnost výskytu rizika tím, že snižuje závislost na konkrétních lokalitách*)

2. Zvýšení výroby v zemích s lepší logistikou

Obcházení přetížených tras a přístavů díky výběru stabilnějších lokalit.

- **Metoda: Rozvrhování rizika** (*rozkládání rizika mezi různé oblasti nebo kanály, aby se předešlo kumulaci dopadů*)

3. Investice do digitálních technologií (AI, prediktivní analýzy)

Nike zavádí chytré nástroje pro sledování dodavatelského řetězce a včasné reakce na problémy.

- **Metoda: Omezení rizika** (*technologie zvyšují schopnost předcházet riziku a rychle reagovat – tedy snižují jeho dopad i pravděpodobnost*)



Nike a narušení dodavatelského řetězce v roce 2024: případová studie krizového řízení - vypracované



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

4. Vylepšení systémů řízení dodavatelského řetězce

Lepší koordinace mezi partnery, zkrácení dodacích lhůt, vyšší efektivita.

- **Metoda: Omezení rizika** (*zlepšením organizace snižuje dopad potenciálního narušení*)

5. Transparentní komunikace se zákazníky, partnery a investory

Nike otevřeně informuje o problémech a svých krocích k jejich řešení.

- **Metoda: Kompenzace rizika** (*nevyklučuje riziko samotné, ale mírní jeho negativní dopad na důvěru, reputaci a vztahy*)

6. Flexibilní vrácení zboží, slevy a kompenzace za zpoždění

Nabídky zákazníkům jako reakce na zpožděné dodávky.

- **Metoda: Kompenzace rizika** (*odškodňuje postižené zákazníky a tím snižuje reputační a obchodní dopad*)

7. Přesun části výroby k novým partnerům

Spolupráce s více dodavateli, novými výrobci.

- **Metoda: Dělení rizika** (*sdílení rizika mezi více subjektů – různými dodavateli, lokacemi nebo partnery*)



JAK PROVĚST PRIORITIZACI RIZIK?



MATICE RIZIK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Manažeři mohou pro znázornění úrovně rizika použít následující základní tabulku. V následující tabulce jsou rizika hodnocena v globálním charakteru. Podniky musí při hodnocení posuzovat ty faktory, které je mohou ovlivnit, ať už z vnějšího, nebo vnitřního prostředí.

		DOPAD			
		Nízký	Střední	Vysoký	Extrémní
PRAVDĚPODOBNOST	Nízká	J	I, L	K	
	Střední		G	H	
	Vysoká		F	B, C, D, E	
	Extrémní				A

- A. Extrémní povětrnostní jevy
- B. Kybernetické útoky
- C. přírodní katastrofy
- D. Vodní krize
- E. Nedobrovolná migrace velkého rozsahu
- F. Podvody s daty nebo krádeže
- G. Selhání státní správy
- H. Výpadek kritické informační infrastruktury
- I. Šok v cenách energií
- J. Selhání finančního mechanismu nebo instituce
- K. Zhroucení nebo krize státu

Zdroj: Blyth, 2008; The Global Risks Landscape 2019; vlastní zpracování

Nízké riziko

Střední riziko

Vysoké riziko

Extrémní riziko

Analýza rizik pro nový produkt na domácím trhu s využitím MATICE RIZIK – týmová práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Cíle:

- Pochopení konceptů identifikace rizik, hodnocení rizik a plánování reakcí na rizika.
- Aplikace matice rizik pro analýzu a priorizaci rizik spojených s uvedením nového produktu na domácím trhu.

Zadání:

Představte si, že jste členem týmu ve společnosti, která se chystá uvést na trh nový produkt. Produkt je inovativní kuchyňský robot, který slibuje značnou úsporu času a energetickou efektivitu. Váš tým je zodpovědný za analýzu a řízení potenciálních rizik spojených s uvedením tohoto produktu na domácím trhu.

Úkol za
bonusový 1 bod



Analýza rizik pro nový produkt na domácím trhu s využitím MATICE RIZIK – týmová práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Postup:

- 1. Identifikace rizik:** K přiřazeným identifikovaným rizikům zkuste odhalit a popsat další 2 potenciální rizika spojená s uvedením produktu na trh.
- 2. Hodnocení rizik:** použijte matici rizik pro hodnocení rizik na základě dvou kritérií: pravděpodobnost výskytu a potenciální dopad. Každé riziko zařaďte do matice v rámci konkrétního segmentu na základě diskuze v týmu (zařazení odůvodněte).
- 3. Plánování reakcí na rizika:** Pro každé **vysoké a extrémní riziko zvolte vhodnou metodu řízení rizik a** navrhnete strategii řízení rizik.
- 4. V týmu určete osobu, která bude mít na starost prezentaci výsledků.**

		DOPAD			
		Nízký	Střední	Vysoký	Extrémní
PRAVDĚPOD OBNOST	Nízká				
	Střední				
	Vysoká				
	Extrémní				

Prezentace vhodné varianty řešení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Rizika:

1. Nízká tržní poptávka
2. Vysoké výrobní náklady
3. Zpoždění dodavatelského řetězce
4. Technické selhání produktu
5. Regulační nevyhovění
6. Kybernetický útok na software
7. Bezpečnostní úraz uživatele
8. Špatná reputace kvůli recenzím
9. Porušení ochrany osobních údajů
10. Agresivní reakce konkurence

		DOPAD			
		Nízký	Střední	Vysoký	Extrémní
PRAVDĚPODOBNOST	Nízká			5, 9	7
	Střední		3, 8, 10	1, 6	
	Vysoká			2	4
	Extrémní				

Riziko	Metoda řízení rizika	Konkrétní strategie
Nízká tržní poptávka	Kompenzace + Rozvrhování	Spustit pilotní prodej ve vybraných regionech + upravit cenovou politiku dle segmentů; rozšířit distribuční kanály (e-shop + retail)
Vysoké výrobní náklady	Vysoké výrobní náklady	Optimalizovat design pro levnější komponenty; zavést kontinuální cost-review proces; vyjednat objemové slevy u dodavatelů
Zpoždění dodavatelského řetězce	Rozvrhování + Přesouvání	Diverzifikovat zdroje (min. 2 nezávislí dodavatelé každé klíčové součástky) + udržovat minimální bezpečnostní zásoby kritických komponent
Technické selhání produktu	Omezení + Přenesení	Zavést rozsáhlý testovací program (beta testing, stresové zkoušky) + sjednat produktové pojištění proti vadám
Regulační nevyhovění	Omezení	Pravidelné interní audity shody s EU normami + externí certifikační audit před uvedením na trh
Kybernetický útok na software	Omezení + Přenesení	Implementovat bezpečnostní standard ISO 27001 + využít penetrační testy + sjednat cyber-insurance
Bezpečnostní úraz uživatele	Omezení + Přenesení	Navrhnout integrované ochranné mechanismy (stop senzory, bezpečnostní pokyny) + sjednat odpovědnostní pojištění produktu
Špatná reputace kvůli recenzím	Kompenzace	Aktivně monitorovat online recenze + okamžitě reagovat + spustit referral program spokojených uživatelů
Porušení ochrany osobních údajů	Omezení + Přenesení	Zavést GDPR-compliance framework (šifrování, minimální sběr dat) + sjednat pojištění kybernetické odpovědnosti
Agresivní reakce konkurence	Kompenzace + Rozvrhování	Diferencovat nabídku (unikátní funkce, servisní balíčky) + flexibilně upravovat cenové a marketingové kampaně dle konkurenčního prostředí

OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ

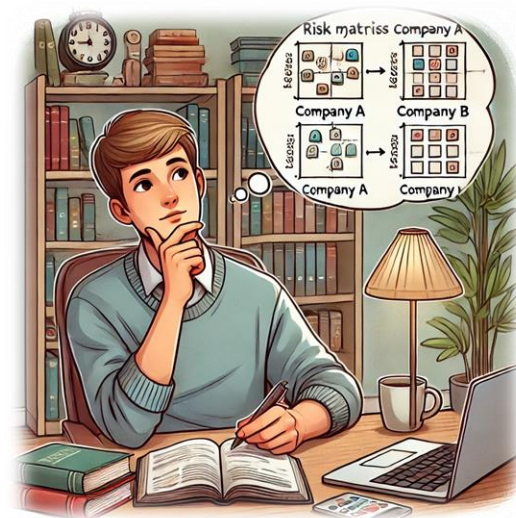


SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pokud budou zpracovávat matici rizik tři firmy nezávisle na sobě, které budou podnikat ve stejném oboru, bude matice rizik vypadat stejně nebo ne? Odůvodněte své tvrzení.

I když firmy podnikají ve stejném oboru, jejich **matice rizik se liší**, protože každá firma:

- má jinou **vnitřní situaci a strategii**,
- jinak **vnímají a hodnotí rizika**,
- jinak je **řídí**.



Rizika a možnosti jejich zajištění

➤ druhá část

1. Způsoby zajištění splnění obchodních závazků a jejich důležitost
2. Ekonomický význam a právní rámec pojištění rizik



ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ SPLNĚNÍ OBCHODNÍCH ZÁVAZKŮ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA

- Klíčové pro minimalizaci rizik a zajištění finanční stability firem.
- Způsoby, jak se mohou firmy chránit před finančními ztrátami, které mohou vzniknout v důsledku nesplnění obchodních závazků: →
- Při výběru vhodné metody zajištění splnění závazku je důležité zvážit několik klíčových faktorů (Rejda a McNamara, 2016):
 - specifika odvětví,
 - krátkodobé vs. dlouhodobé závazky,
 - velikost závazku,
 - náklady jednotlivých metod zajištění,
 - zákony a regulace,
 - finanční stabilita.



+ Zadržovací právo, ručení, finanční záruka, zajišťovací převod práva, srážky ze mzdy, uznání dluhu a smluvní pokuta.

EKONOMICKÝ VÝZNAM A PRÁVNÍ RÁMEC POJIŠTĚNÍ RIZIK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Každý nositel rizika rozhoduje nejen o tom, jaká rizika ponese, ale také o tom, zda ponese finanční ztráty.
- Dvě základní možnosti
 - Pokrýt rizika z **vlastních zdrojů**
 - Využít k jejich krytí **cizí zdroje**

Pojištění je finanční služba, která je založena na přenosu rizika na specializovanou instituci. Tato instituce bere rizika na vědomí a jako součást infrastruktury ekonomiky zajišťuje finanční eliminaci negativních důsledků nepředvídaných událostí.



Co je výhodou pojištění a na jakém principu je založeno?

POJISTNÉ FORMY



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Rozlišujeme tyto základní pojistné formy (Mulač, Mulačová et al, 2013):

- **zákonné** (povinnost je stanovena zákonem)
- **povinné smluvní** (povinnost určená pro vykonávání určité činnosti)
- **dobrovolné.**

Dle základních předmětů pojištění jsou rozděleny pojistné formy na:

- **pojištění majetku** (stavby, vybavení obchodních jednotek, havarijní pojištění vozidel)
- **pojištění odpovědnosti** (škoda způsobena při výkonu povolání, odpovědnost zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo odškodnění při nemoci z povolání)
- **pojištění osob** – pojištění životní, úrazové, důchodové.

Speciální instituce-pojišťovny- tvoří pojistný fond a spravují ho a rozdělují podle dojednaných podmínek. Stabilizují tak ekonomické subjekty, Na tvorbě pojistného fondu se podílejí všechny zúčastněné subjekty.

Nedostatečná diverzifikace během covidové pandemie



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příchod covidové pandemie v roce 2020 byl učebnicovým příkladem šoku, který prokázal, kdo v podnikání diverzifikuje a kdo ne. Jeden živnostník například na sociální síti napsal:

„Mám pokles zakázek o 80 %. Původně jsem zvažoval nástup na úřad práce. Ztratil bych ale flexibilitu fakturovat, tak to zkusím překlenout rezervou, případně půjdu do půjčky. V květnu požádám o odpuštění zálohy na daň. Možná se podívám na nějaké brigády. Hodinové sazby brigád ale nejsou nijak zajímavé.“

Takový podnikatel si určitě zaslouží pochvalu za to, že i v nouzi hledá řešení. Zatím ale ve svém podnikání diverzifikaci nijak vážně neřešil. **Skutečná diverzifikace** se nerodí až na potápějící se lodi. Je výsledkem dlouhodobé strategie a průběžně aktualizovaného byznysplánu. Promyšlené rozložení podnikatelských rizik v dlouhodobém horizontu osvobodí firmy od vazby na jeden jediný zdroj příjmů. Díky tomu zlepší stabilitu firmy pro případ nenadálých situací.

VERTIKÁLNÍ DIVERZIFIKACE



SLEZSKÁ
UNIVERSITA

Vertikální diverzifikace výroby a služeb snižuje riziko závislosti firmy na dodavatelích výrobních komponent, snižuje riziko kontaktu s nesolventním odběratelem a zkracuje hodnotový řetězec – tzv. value chain.

Variantnost prodejních kanálů:

- kamenný obchod,
- online prodej,
- partnerské obchody,
- stánkový prodej,
- individuální akce.

VERTIKÁLNÍ RŮZNORODOST:



MATERIÁL a DODAVATELÉ



VÝROBA



DISTRIBUCE



MALOOBCHOD



ZÁKAZNÍCI

HORIZONTÁLNÍ DIVERZIFIKACE

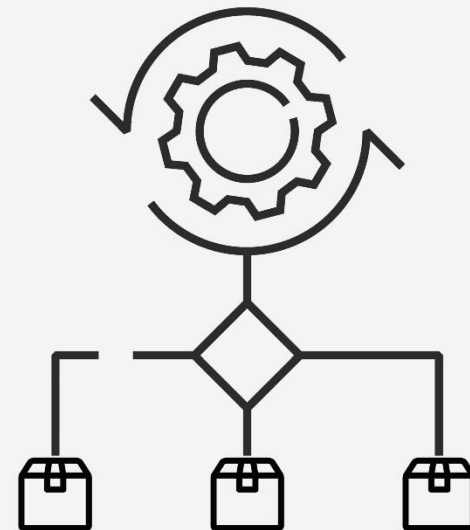


SLEZSKÁ
UNIVERZITA

- Rozšiřování výroby o další výrobky různé povahy.

Příklad z praxe: Výrobce tradičních dřevěných pelet, prodávaných jako palivo do kamen, se s nárůstem konkurence rozhodl rozšířit výrobu o pelety z doposud prakticky nepeletovaných materiálů. Dnes vyrábí pelety z chmele, určené k výrobě piva, pelety z ovsa pro krmení hospodářských zvířat, pelety z mořských řas, pelety z rybího separátu, a dokonce pelety plastového odpadu. Cílové skupiny kupujících a využití jsou různorodé.

HORIZONTÁLNÍ RŮZNORODOST:



PRODUKTOVÁ ROZMANITOST



Jaký je rozdíl mezi vnitřním a vnějším
rizikem?

Popište situaci, kdy bylo úspěšně
identifikováno a zmírněno riziko,
a jaké kroky byly podniknuty.





SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost



Máte dotazy?



Rizika a možnosti jejich zajištění

➤ první část

➤ SHRNU TÍ

- Shrnutí rizik a možností jejich zajištění je klíčové pro efektivní řízení jakéhokoli podniku nebo projektu.
- Rizika mohou mít různou podobu, včetně finančních, operacionálních, právních, tržních, technologických, politických a environmentálních rizik.
- Účinné zajištění rizik zahrnuje několik kroků: identifikaci, hodnocení, priorizaci, mitigaci a monitorování rizik.
- Mezi možnosti zvládnutí rizik řadíme akceptaci rizika, odmítnutí rizika nebo přijetí opatření proti riziku.
- Standardními metodami snižování rizika je jeho **omezení, rozvrhování, přesouvání, přenášení, kompenzace** rizik nebo jejich **dělení**.
- Manažeři mohou pro znázornění úrovně rizika použít matici rizik.
- Firmy musí při hodnocení posuzovat ty faktory, které je mohou ovlivnit, ať už z vnějšího, nebo vnitřního prostředí.
- Mezi způsoby zajištění splnění obchodních závazků řadíme bankovní záruku, pojištění, rezervy, zástavní práva, zadržovací právo, ručení, finanční záruku, zajišťovací převod práva, srážky ze mzdy, uznání dluhu a smluvní pokuty.
- Pro snižování rizika lze využít také strategii vertikální a horizontální diverzifikace.

POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA

1. REJDA, D. and M. J. McNAMARA, 2016. Principles of Risk Management and Insurance, 13th ed. London: Perason. ISBN 978-0134082578.



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ
