

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 zvládání rizik
2. Matice rizik



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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**, **kompensace** 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, zákazy, 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**
- **Dvojí schválení:** Objednávky mezi **10 001–100 000 Kč** musí podepsat vedoucí prodejny i finanční manažer
- **Trojí 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 KARVÍNĚ

- **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**

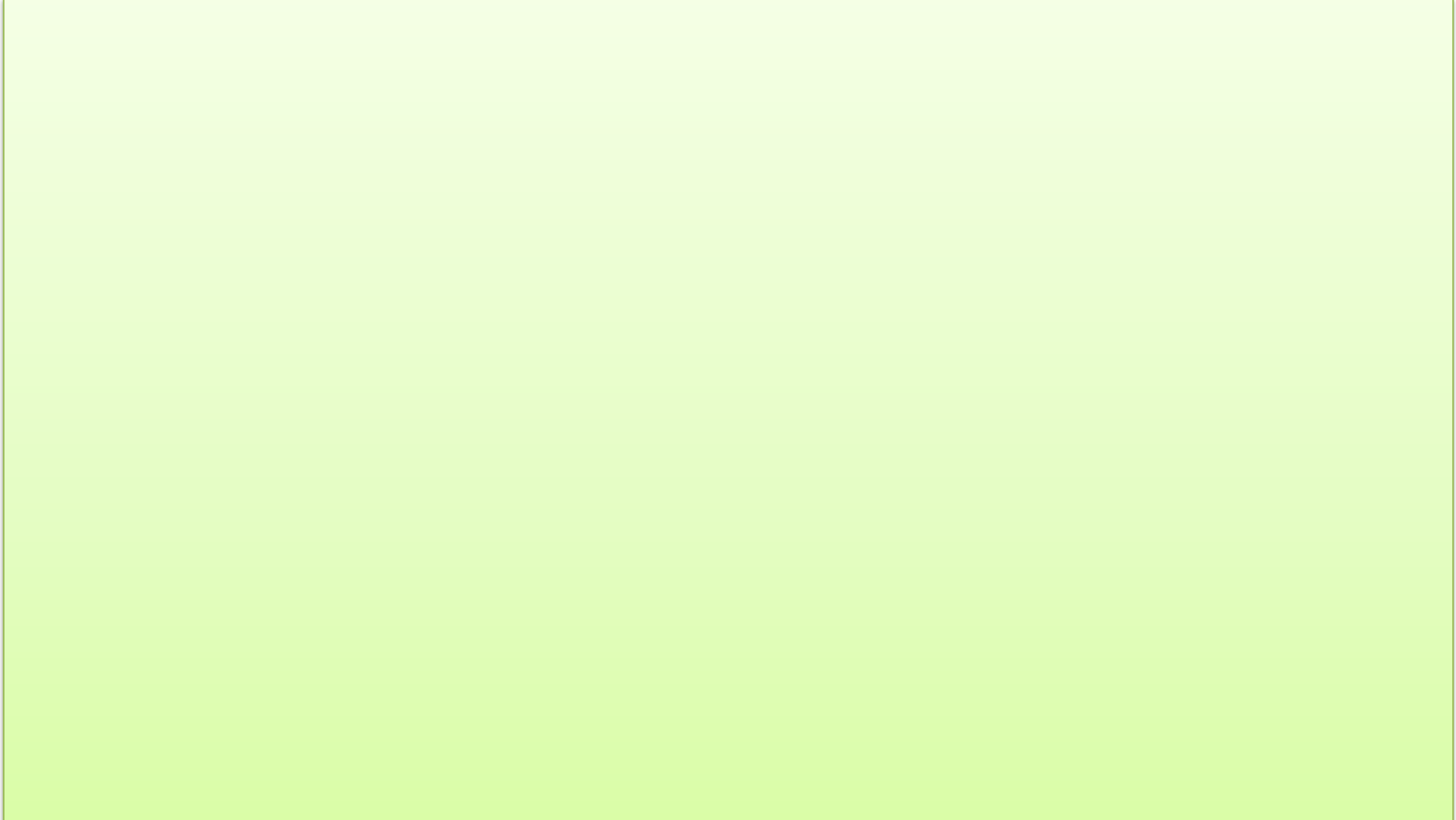
Reakce Nike:

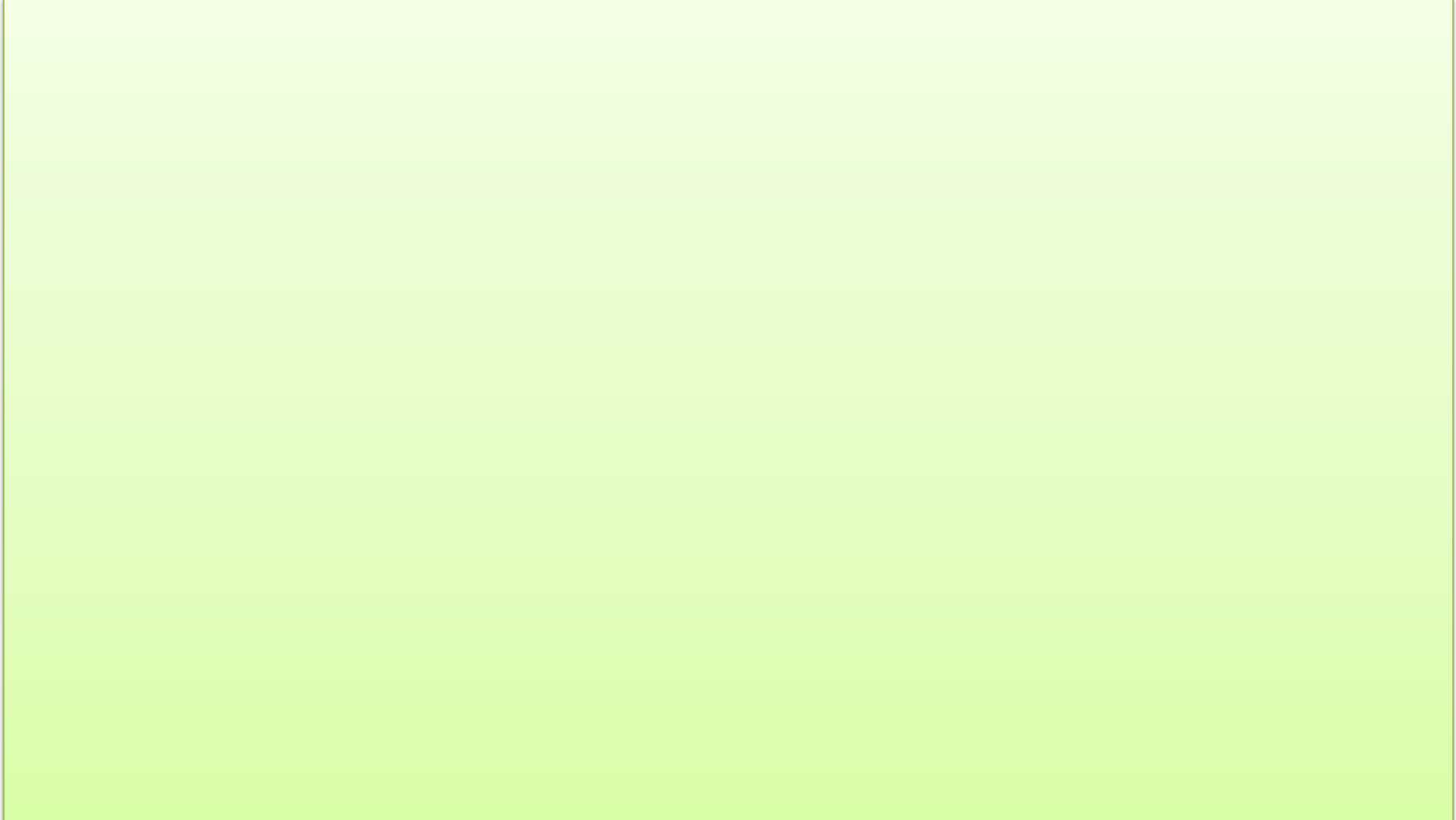
1. Diverzifikace zdrojů dodavatelského řetězce
2. Investice do digitálních technologií
3. Transparentní komunikace se zúčastněnými stranami

Zadání cvičení:

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







JAK PROVÉST 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

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

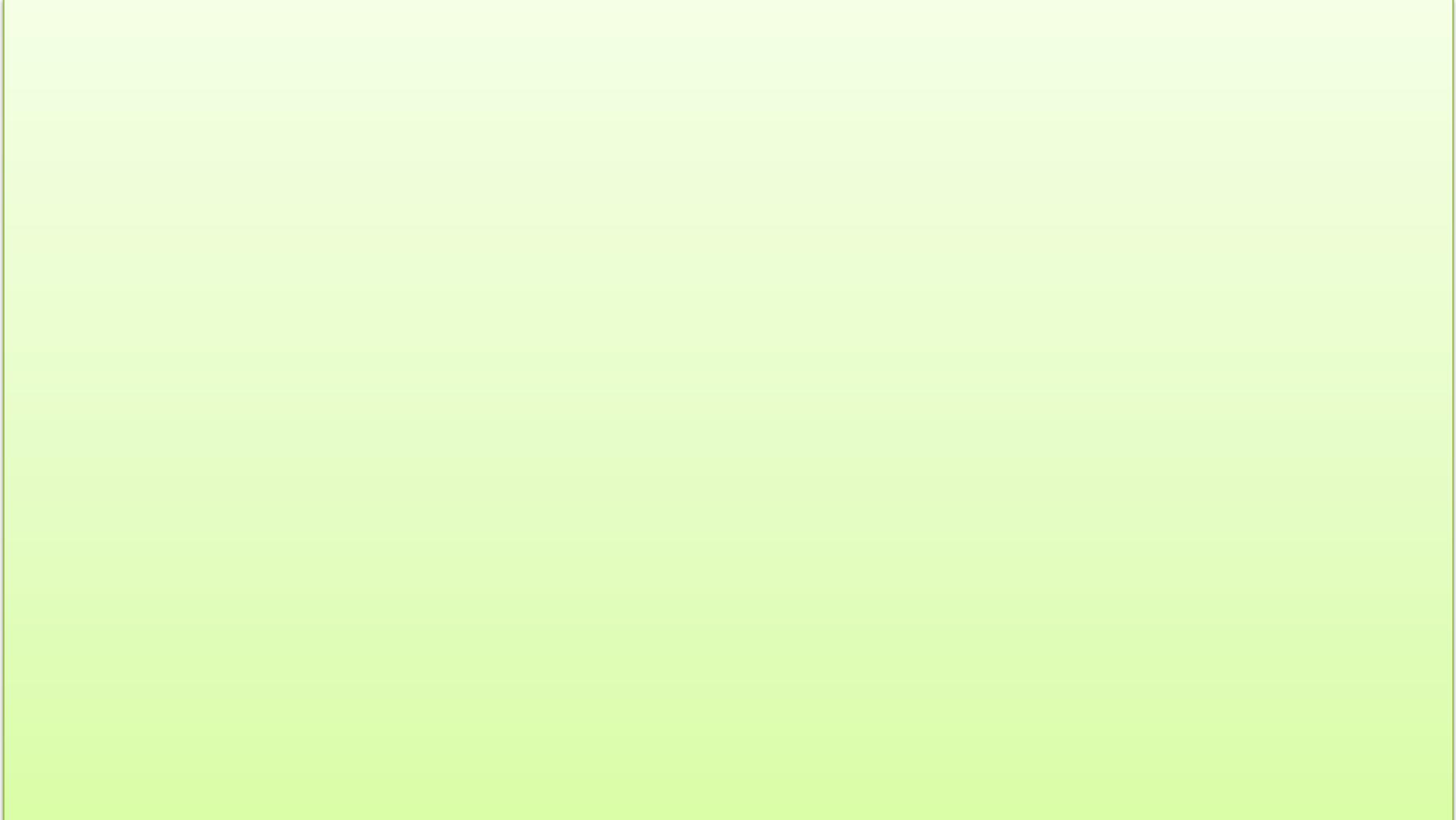
- A. Extrémní povětrnostní jevy
- B. Kybernetické útoky
- C. přírodní katastrofy
- D. Vodní krize
- E. Nedobrovolná migrace velkého rozsahu
- F. Podvody s daty nebo krádeže
- G. Selhání státní správy
- H. Výpadek kritické informační infrastruktury
- I. Šok v cenách energií
- J. Selhání finančního mechanismu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

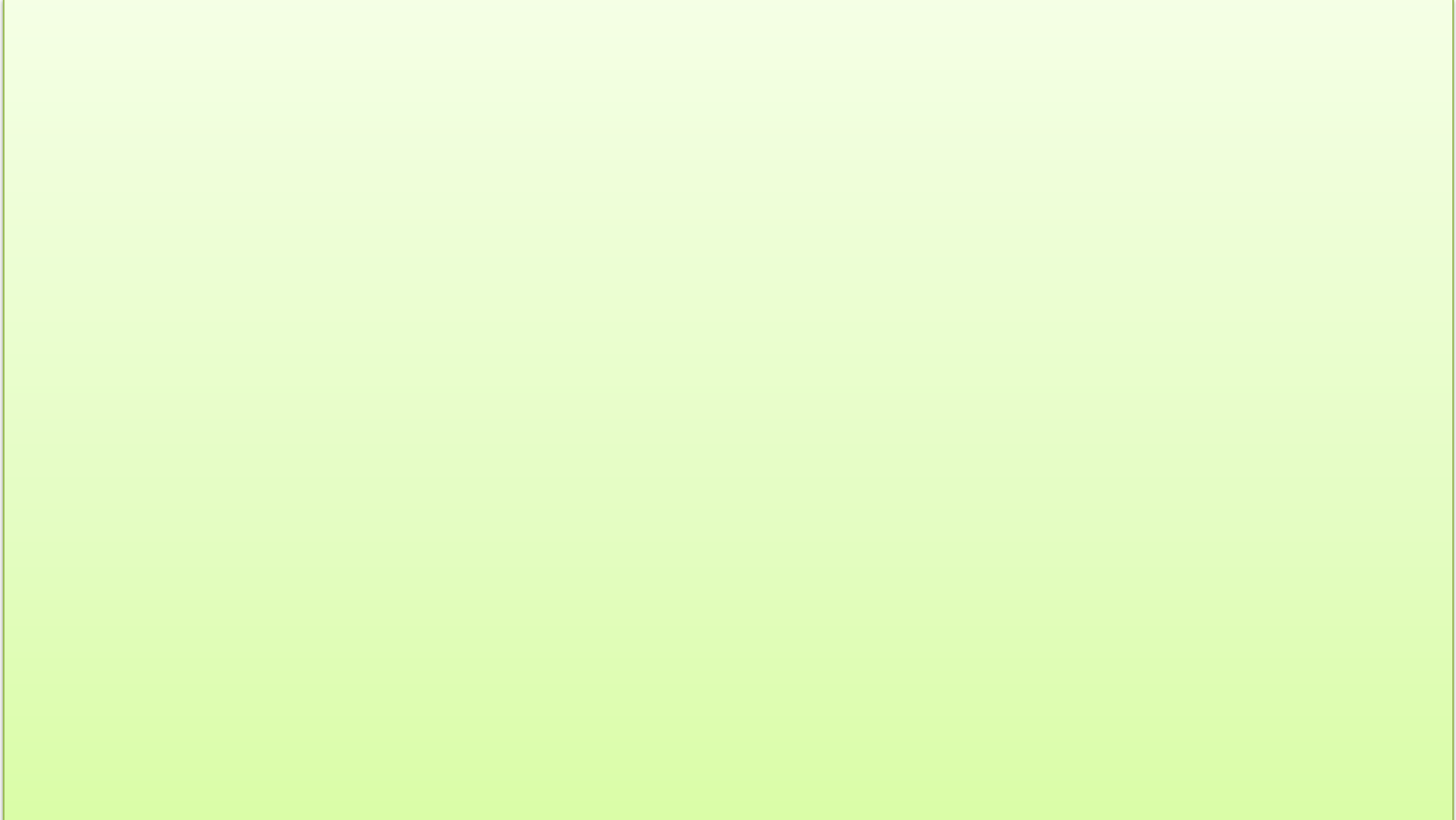
Nízké riziko

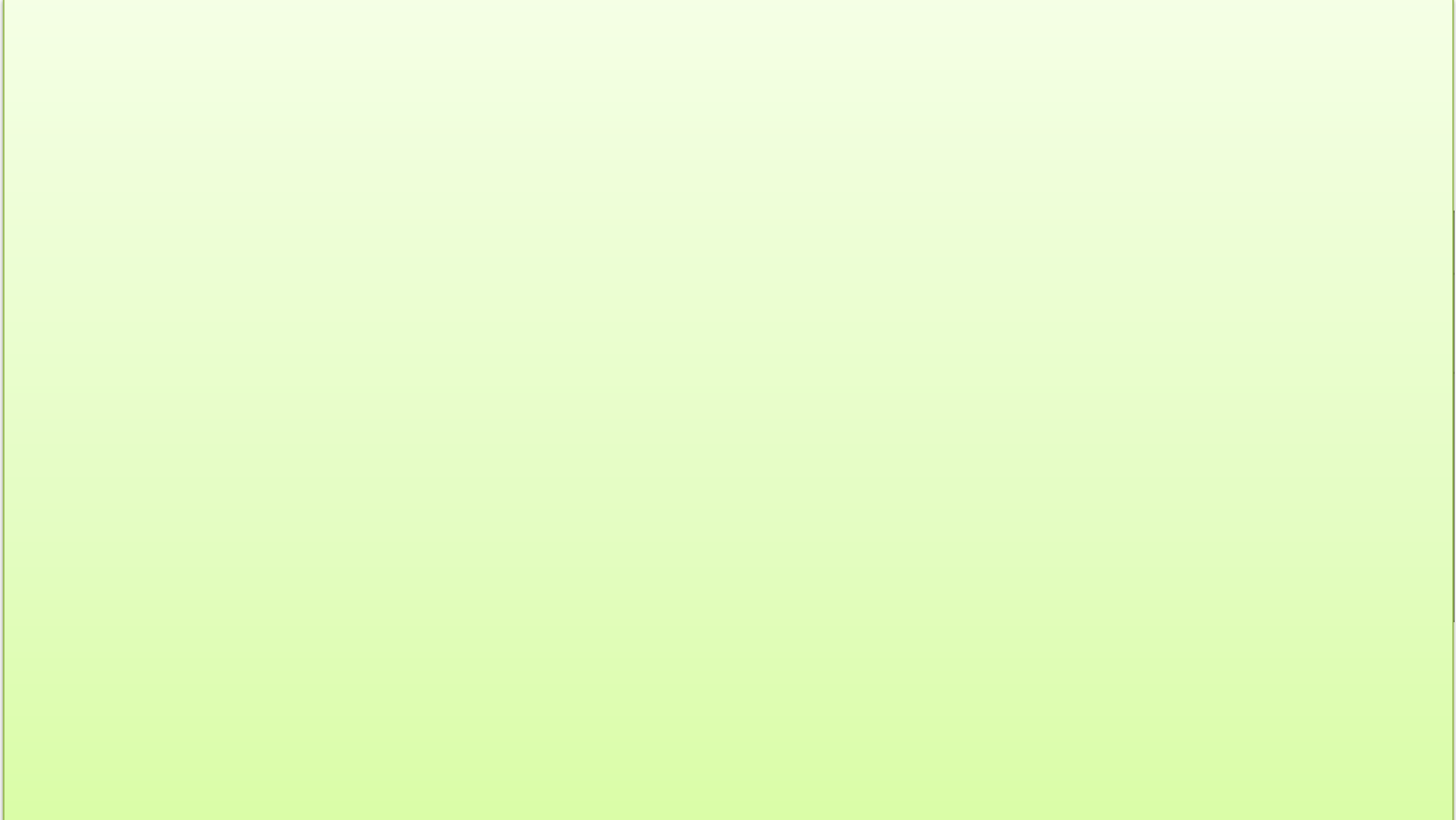
Střední riziko

Vysoké riziko

Extrémní riziko









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

- 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 KARLOVĚ

- 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 KARVÍNĚ

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

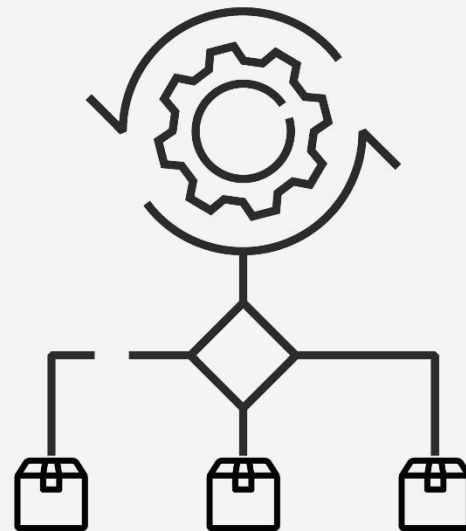


SLEZSKÁ
UNIVERZITA

- Rozšiřování výroby o další výrobky různé povahy.

Příklad z praxe: Výrobce tradičních dřevěných pelet, prodáváných 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 zvládání 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: Pearson. ISBN 978-0134082578.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ