

Risk management

Metody snižování rizika



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

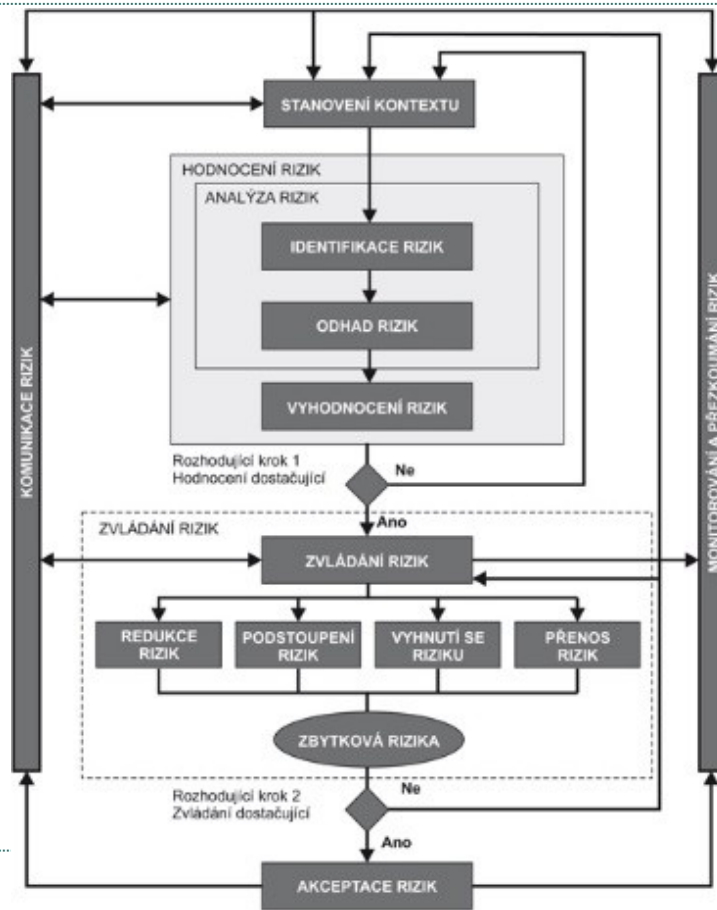
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
KRIZOVÝ MANAGEMENT

Osnova tématu

- Metody snižování rizika
- Diverzifikační strategie
- Rizikový a rozvojový kapitál
- Význam a vliv krize na organizaci



Proces řízení rizik



Metody snižování rizika



- **Redukce rizika** vybudováním záložního provozu – řeší riziko s použitím 100% redundance, tedy takřka v absolutní hodnotě (říkáme takřka, protože riziko výpadku i záložní linky není nulové), ale jde o nejnákladnější variantu, kterou si racionálně uvažující podnikatel nebude moci dovolit; výjimkou může být tak lukrativní dodávka s extrémně nastavenými dodacími podmínkami, že to tento „kšeft unese“.
- **Přenesení rizika zajištěním náhradního výrobního provozu** u jiného subjektu – podnikatel nebude investovat do nevyužitého zařízení, nicméně bude se muset spolehnout na disponibilitu zařízení u subjektu, nad kterým nemá kontrolu, pouze smluvní vztah. Je otázkou, nakolik bude smlouva dostatečnou motivací pro dodavatele udržovat disponibilní kapacitu v totální pohotovosti (náklady na 100% redundanci se budou blížit vlastním nákladům podnikatele, atd.)

Metody snižování rizika



- **Přenesení rizika pojištěním** proti výpadku výroby může minimalizovat finanční ztrátu podnikatele, ale bude zřejmě nákladné a především nenahradí ztrátu pověsti (dobrého jména).
- Varianta **vyhnutí se riziku** (neuzavření obchodu za daných podmínek) je sice metodou vysoce defenzivní, nicméně podnikatel, jakkoliv toužící po zisku, by ji neměl bez dalšího uvažování a vyhodnocování odmítat. Jsou zakázky, jejichž neúspěch může ohrozit existenci celé firmy – autorům je znám případ výrobce informačního systému na klíč, který podepsal smlouvu s takovými sankcemi a bez možnosti vyvázání se, že mu nezbylo než společnost nechat zkrachovat.
- **Podstoupení (retence) rizika** bez další akce je samozřejmě možné, pokud nám výsledky analýzy rizik dávají naději, že pravděpodobnost naplnění hrozby je velice malá a/nebo dopad je únosný; bohužel ve většině případů volí podnikatelé tuto cestu, aniž by se nad skutečnou úrovní rizika zamýšleli, nebo spoléhají na okolnosti, které nemohou nastat (zázraky).

Metody snižování rizika



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku Redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence redukce	Retence

Metody snižování rizika: diverzifikační strategie



- Nejčastějším způsobem diverzifikace výrobních firem je **rozšíření výrobního programu** – cílem je rozšíření výroby o produkci různých dalších druhů výrobků tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu (respektive po skupině produktů) byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů.
- Smyslem této strategie je rozšířit (rozprostříť) podnikové aktivity takovým způsobem, aby nemohl být krizí většího rozsahu postížen podnik jako celek.
- Rozhodnutí o diverzifikaci však také musí zvážit očekávaný efekt a jiné potencionální riziko (např. při vstupu do nového výrobního odvětví). Je tedy i zde možné riziko a to, že neúspěšná diverzifikace může situaci podniku ještě zhoršit.

Metody snižování rizika: diverzifikační strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Cílem této diverzifikace je rozšířit současný sortiment výrobků nebo služeb o další aktivity. K tomuto podnik zpravidla může přistoupit, pokud aktivity podniku jsou již na hranici nasycení trhu a nová aktivita může (dává předpoklad) generovat zisk.
- Jde tedy o nalezení takových aktivit, kdy výpadek jedné nezpůsobí krizi podniku. Výpadek jedné aktivity bude eliminován stabilitou nebo i růstem ostatních aktivit.
- Diverzifikace při vstupu do nového odvětví je náročná na vstupní kapitál, na manažerské schopnosti vedení podniku. V podniku může dojít k opačnému jevu. Podnik některé dosavadní aktivity opustí a tím zúží své portfolio aktivit. Podnik se rozhoduje, zda být v některých aktivitách průměrný a ve kterých může být na špičce. K tomu potřebuje špičkové zdroje, nejlepší technologie, špičkový vývoj a určitě i manažery na nejvyšší úrovni.

Metody snižování rizika: diverzifikační strategie



- Diverzifikace nastává, když se organizace přesune do oblastí, které jsou zřetelně odlišné od jejích současných podniků.
- Strategie diverzifikace mohou být vhodné pro podniky, které nemohou dosáhnout svých růstových cílů v současném odvětví, se svými současnými produkty a trhy.
- Strategie diverzifikační jsou někdy nazývané jako „strategie divokého zvířete“ pro své možné komplikace při řízení.
- Strategie této skupiny jsou v poslední době stále méně populární pro svou náročnost a složitost řízení, potřebu značného počtu odborníků, čímž se prodražují.

Metody snižování rizika: diverzifikační strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Typy diverzifikačních strategií:

- **Strategie soustředná** – dochází k rozšíření aktivit v oblasti původních podnikových aktivit a tak zajistit plně své postavení na pomalu se rozvíjejícím nebo stagnujícím trhu.
- **Strategie horizontální** – dochází k zavádění nových produktů, které se nevztahují k hlavním činnostem podniku, ale je o ně zájem současných zákazníků.
- **strategie související diverzifikace** – související diverzifikace představuje strategický přístup k tvorbě hodnot, neboť je založen na využívání vazeb mezi řetězci aktivit a nákladů různých podniků ke snížení nákladů, přenosu dovedností a technologických znalostí a získání prospěchu z jiných druhů strategického přizpůsobení.
- **Strategie nesouvisející diverzifikace** – nesouvisející diverzifikace představuje finanční přístup k diverzifikaci, kdy hodnota akcionářů vzrůstá z nápadného rozmístění firemních finančních zdrojů a z výkonných dovedností při zjišťování finančně atraktivních obchodních příležitostí.

Metody snižování rizika: diverzifikační strategie



- Diverzifikace může být vertikální nebo horizontální.
- Při **vertikální diverzifikaci** výroby, kdy vyrábíme určitý produkt, můžeme nákup jednotlivých komponentů zaměnit za vlastní výrobu těchto komponentů (na straně vstupů), popřípadě na straně výstupů můžeme hotové výrobky prodávat sami a nedodávat je do cizí prodejní sítě.
- Tento způsob diverzifikace snižuje riziko závislosti firmy na dodavatelích výrobních komponent, snižuje riziko kontaktu s nesolventním odběratelem firmy a zkracuje hodnotový řetězec (tzv. *value chain*).

Metody snižování rizika: diverzifikační strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Při **horizontální diverzifikaci** dochází k rozšiřování výroby o další výrobky různé povahy, které buď doplňují náš původní program, nebo vycházejí z výrobních znalostí firmy.
- Konkrétně můžeme například uvést výrobce křišťálových lustrů, kteří rozšíří svoji produkci o výrobu křišťálových skleněných figurek.
- S horizontální diverzifikací se můžeme setkat u řady českých bank, které výrazně rozšířily své portfolio produktů a služeb o produkty dceřiných leasingových firem, pojišťoven, stavebních spořitelů, faktoringových firem atd.

Metody snižování rizika: diverzifikační strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Příbuzná diverzifikace** zavádí výrobky, které souvisí s know-how firmy, s jejími technologickými zkušenostmi a finančními a marketingovými možnostmi.
- Tento druh diverzifikace má své výhody (znalost oboru, prostředí, know-how, databáze zákazníků apod.) i nevýhody (diverzifikace je příliš úzká, jedná se o velice příbuzné obory, kdy prodej jednoho z nich ovlivňuje i obor související – jinými slovy: „vejce jsou sice v několika koších, ale stále je držíme v jedné ruce“).
- Další možností je **diverzifikace do nepříbuzných oborů**. Při této diverzifikaci dochází i ke změně stávající výrobní a obchodní strategie
- Například jedna strojírenská firma, působící v okolí Brna, se rozhodla, že bude podnikat v oblasti cestovního ruchu a prodeje aut. Následně založila jak cestovní kancelář, tak i autosalon. Tyto zcela nové podnikatelské aktivity byly velmi vzdáleny původnímu oboru podnikání ve strojírenství.

Metody snižování rizika: diverzifikační strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Uplatňují se i další diverzifikace, například **geografická (teritoriální)**, kdy dochází ke zřizování poboček malých a středních firem v zemích s nižšími daněmi nebo jinými podmínkami pro podporu podnikání. Nadnárodní automobilové firmy se rozhodnou pro tuto diverzifikaci mimo jiné i kvůli levné pracovní síle a malé pravděpodobnosti současného zhoršení hospodářských podmínek ve všech zemích, kde jsou umístěny jejich výrobní závody.
- Diverzifikace na nové trhy a teritoria přináší obdobný efekt jako výrobová diverzifikace. Podnik, který působí na menším národním trhu a chce i nadále prosperovat musí expandovat a zaměřit se i na zahraniční trhy. Teritoriální diverzifikace také znamená rozprostření rizika. Například vysoká inflace nebo i recese v jedné zemi (jeden trh) může být vyrovnávána hospodářským růstem v jiné zemi. Ale to nemusí v globálním světě již platit. Hospodářský problém jedné velké země v důsledku provázanosti trhů přenáší ekonomické problémy i do jiných zemí

Metody snižování rizika: diverzifikační strategie



- Často firmy používají i **diverzifikaci dodavatelů** (dodávky strategických surovin pro firmu jsou rozloženy na více dodavatelů), setkáme se i s **diverzifikací odběratelů** (podnik má více zákazníků, strukturovaných tak, aby jej výpadek jednoho z nich, byť významného, existenčně neohrozil).
- Velký a stabilní zákazník, který odebírá pravidelně velké množství výrobků, je pro každý podnik vítaný. Pro dodavatele to znamená úsporu nákladů a relativní jistotu. Zákazník si je vědom své role a pozice a může tlačit na snížení cen, na delší lhůtu splatnosti faktur, může požadovat dodatečné nebo doplňkové služby. Pokud se podnik váže jen na jednoho dodavatele nebo odběratele, může být tím navázán i na jeho osud. Podnik, který se zaměří na strategii jednoho byť velkého partnera, by měl mít ve svém krizovém scénáři a plánu alternativní řešení problémů, které z takového partnerství případně mohou vzniknout.

Metody snižování rizika: diverzifikační strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Aliance a strategická partnerství** patří do oblasti diverzifikačních strategií .Jde obvykle o spojení podniků a cílem je poskytnutí vlastních významných aktivit druhým partnerům výměnou za získání jiných aktivit, které podnik ve svém vlastnictví nemá. Cílem je dosažení synergického efektu v důsledku spojení a i rozložení rizika na více subjektů.
- Aliance a strategické partnerství má pak podobu smluvních ujednání o společném výzkumu, o prodeji, o výrobě. Aliance a strategické partnerství může znamenat i určité nové riziko.
- Důležitým předpokladem takového partnerství je poznání druhého partnera, nalezení společného cíle a shoda myšlení a jednání. Prověření partnerů, zjištění jejich finanční situace a zdrojů, zjištění manažerských schopností a mnoho dalších informací je předpokladem pro rozhodnutí o vstupu do aliance a strategického partnerství.

Diverzifikační korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Typ diverzifikace	Příjmy z hlavní činnosti	Příklady
Jediné podnikání	> 95%	Coca-Cola, Google, Facebook
Dominantní podnikání	70% - 95%	Nestlé, Harley-Davidson
Související diverzifikace	< 70%	
- s omezeným přístupem		Nike, Johnson & Johnson
- vázaná		Amazon, Disney, GE
Nesouvisející diverzifikace (konglomerát)	< 70%	Yamaha, Berkshire Hathaway

Diverzifikace – synergický efekt

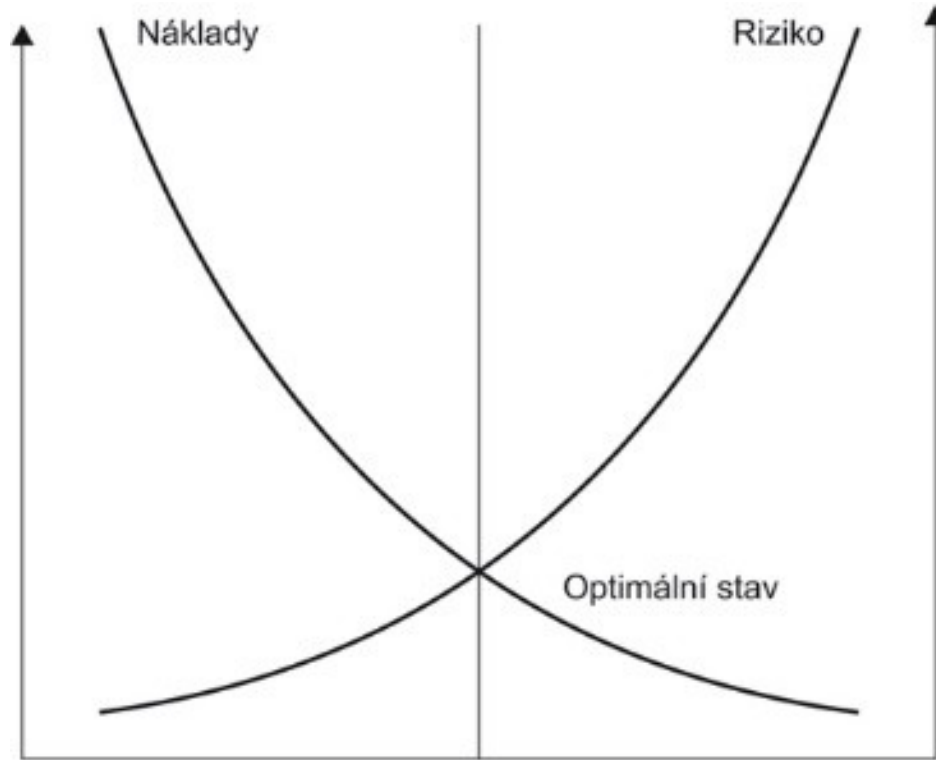


- Synergický efekt bývá vysvětlován jako efekt, který vznikne spojením několika prvků a je větší než součet dílčích efektů. Diverzifikační strategie je příkladem pro dosažení synergického efektu (např. rozšířením portfolia aktivit).
- Synergie v prodejní oblasti – podnik může využít své zavedené značky zboží a své obchodní sítě k výrobě dalšího výrobku a prodeji v této zavedené obchodní síti.
- Synergie v oblasti lidských zdrojů - podnik umí využít schopností a znalostí a zkušeností svých pracovníků i v jiném odvětví, kde má své aktivity.
- Synergie vstupů - podnik používá pro vlastní výrobu stejný materiál a může tak dosáhnout při nákupu množstevních slev včetně logistiky a tím sníží vstupní náklady.
- Synergie řízení

Náklady na odstranění rizika a potenciální škody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Rizikový a rozvojový kapitál



- Rizikový kapitál je jedna z možností jak získat finanční prostředky pro odstranění finanční krize v podniku. Tato forma kapitálu je dostupná právě i pro firmy, pro které je získání bankovních úvěrů a výpůjček nereálné.
- **Rizikový kapitál (venture capital, private equity)** je kapitál vkládaný do podniku jednotlivými investory nebo specializovanými finančními institucemi, které působí jako zprostředkovatelé mezi primárními zdroji finančních prostředků a podniky.
- **Investicemi rizikového kapitálu** jsou investice do základního kapitálu společností teprve vznikajících, případně nedávno založených. Investované prostředky mají podniku umožnit realizaci inovativní ideje.
- **Investicemi rozvojového kapitálu** jsou investice do již fungujících společností s nedostatkem vlastního i cizího kapitálu pro následný růst, splnění nových záměrů nebo dobytí nových trhů

Rizikový a rozvojový kapitál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Rizikový kapitál je financování soukromých růstových podniků formou navýšení jejich základního jmění. Venture kapitál představuje partnerství mezi majitelem podniku a investorem.
- Investor rizikového kapitálu získává dohodnutý podíl základního kapitálu společnosti (akciový kapitál nebo kmenové akcie) na oplátku za poskytnutí potřebného kapitálu. Základní poznávací rys tohoto zdroje financování je **synergický efekt**, který spojení s venture kapitálem přináší původci podnikatelského záměru.
- Podstata rizikového a rozvojového kapitálu spočívá ve střednědobé až dlouhodobé investici do nadějných projektů, které přináší příslib vysokého zhodnocení. Tyto projekty mohou nabízet jak nově vznikající podniky, tak i již zavedené společnosti, jejichž další rozvoj vyžaduje rozsáhlejší financování. Takové investice spjaté s vysokým rizikem slibují nadprůměrné roční zhodnocení investovaných prostředků podstatně vyšší než méně riskantní alternativy jako např. investice do akcií, obligací, deriváty apod.

Rizikový a rozvojový kapitál



- Venture kapitálová investice není jednorázové poskytnutí financí, ale mnohaletý proces soužití podnikatelského subjektu s venture kapitálovým investorem všestranně napomáhajícím rozvoji firmy a pravidelně monitorujícím aktuální situaci ve firmě. Právě odborné znalosti, které s sebou investor přináší, mají mnohdy pro rozvoj firmy větší význam než samotné investiční prostředky.
- Rizikový kapitál může být vítanou pomocí především pro malé a střední podniky. Ty mají v našich podmínkách i přes poměrně přijatelné úrokové sazby stále minimální šanci financovat svůj rozvoj bankovními úvěry.
- Rizikový kapitál nemá přesně vyhraněné oblasti zájmu, nejvíce investic jde do odvětví výroby, např. do spotřebního průmyslu, telekomunikací, informačních technologií, zdravotnické techniky, ale i do komerčních služeb pro podnikatelskou sféru. Rizikový kapitál se může v podniku použít v době finanční krize k jeho záchraně, např. vstupem nového investora, který do podniku vloží svůj kapitál.

Rizikový a rozvojový kapitál



Výhody, které může přinést vložený rizikový kapitál jsou např. tyto:

- rizikový kapitál poskytuje kapitálový základ pro budoucnost -aby bylo možno splnit záměry růstu firmy a plány jejího rozvoje;
- za vložený kapitál firma neplatí žádné splátky ani úrokové náklady;
- investor, který vloží rizikový kapitál se zpravidla stává obchodním partnerem, který poskytuje praktické rady a odborné znalosti (dle potřeby) a napomáhá firemnímu obchodnímu úspěchu;
- firemní obchodní aktiva nebudou pod žádnými retenčními právy a podnikatel nebude muset poskytovat žádné osobní záruky;
- existuje mnoho rozličných zdrojů, druhů a typů organizací poskytujících rizikový kapitál, takže je možné uspokojit různorodé potřeby.

Rizikový a rozvojový kapitál



Nevýhody jsou tyto:

- Investoři participují na kmenovém jmění a jsou odměňováni v závislosti na úspěchu firmy, podílejí se na zisku, ale i ztrátě a na konečném prodeji investice.
- Možná změna dosavadní podnikatelské kultury po vstupu investora do podniku,
- Diferenciace názorů s investorem v těchto oblastech: vedení podniku, tvorba strategie, řízení lidských zdrojů atd.

Rizikový a rozvojový kapitál



Typy investic do rizikového a/nebo rozvojového kapitálu:

- **Zárodečné financování** (seed capital) - zárodečné neboli předstartovní financování se zaměřuje na nově založené podniky, skupiny lidí nebo jednotlivce snovou inovativní myšlenkou, pro jejíž výzkum a realizaci nemají dostatečné zázemí ani prostředky.
- **Startovní financování** (start-up capital) - produkt v této fázi financování je již doveden do své finální podoby, ale společnosti nemají dostatečný kapitál, aby jej mohly vyrábět a prodávat
- **Financování počátečního rozvoje** (early stage development capital) - především se jedná o malé podniky, které nemají dostatečné zdroje pro rozšíření své výroby
- **Rozvojové financování** (later stage development – expansion capital) - pokud se jedná o rozvojové financování, tak se jedná o pomoc podnikům k markantnímu růstu v řádu desítek procent ročně. Může jít např. o průnik na nové trhy nebo navýšení výroby vybudováním nové továrny apod.

Rizikový a rozvojový kapitál



- **Záchranné financování** (rescue capital) - záchranné financování je zacíleno na společnosti, jimž hrozí bankrot, ale přitom stále mají dostatečný potenciál pro následné zhodnocení investic vložených venture kapitalisty.
- **Náhradní financování** (debt replacement capital) - firmy přistupují k náhradnímu financování, jestliže mají extrémně vysoký podíl cizího kapitálu na celkových pasivech společnosti. Takový stav způsobuje vysoké zatížení nákladovými úroky.
- **Financování akvizic** (acquisition capital) - akvizice je odkup jedné firmy druhou, například z důvodu navýšení zisků, úspory z rozsahu, diverzifikace a snížení rizika apod.
- **Manažerské odkupy** (MBO/MBI/BIMBO apod.). - financování manažerských odkupů dodává určité skupině manažerů dostatečné zdroje na to, aby byla schopna odkoupit celý nebo alespoň dostatečný podíl společnosti za účelem převzetí jejího vedení.

Rizikový a rozvojový kapitál



Venture kapitálové společnosti se člení podle způsobu, jakým investoři získávají finanční prostředky pro své podnikání.

- *Soukromé venture kapitálové společnosti (Business Angels)* - jejich zakladateli bývají zkušení bývalí zaměstnanci bank, kteří mají natolik velký image, že jsou schopni shromáždit dostatek investičních prostředků. Někdy rovněž operují tím způsobem, že jimi zvolené projekty podpoří svým jménem a kontakty, a teprve dodatečně na ně hledají financování.
- *Dceřiné firmy bank, pojišťoven apod.* - Venture kapitálové společnosti zakládané bankami mají výrazně usnadněn přístup ke kapitálu a mateřské banky jim rovněž zabezpečí dostatek zajímavých projektů k financování. Mnohdy se však tito zakladatelé pokoušejí zasahovat do chodu venture kapitálových společností, zužovat jim prostor podnikání a směřovat je podle svých vlastních kritérií.

Shrnutí tématu



- Na základě identifikace a analýze rizika jsou navrženy metody ke snižování rizika. K metodám snižování rizika patří redukce rizika, přenesení rizika, vyhnutí se riziku, podstoupení rizika a diverzifikace rizika.
- Diverzifikace nastává, když se organizace přesune do oblastí, které jsou zřetelně odlišné od jejích současných podniků. Strategie diverzifikace mohou být vhodné pro podniky, které nemohou dosáhnout svých růstových cílů v současném odvětví, se svými současnými produkty a trhy.