

# Hodnocení rizika

## Metody snižování rizika



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**  
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

# Matrice rizik a příležitostí



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ

Riziko pozitivního vývoje			Pravděpodobnost	Riziko negativních dopadů		
Vysoká	Vysoká	Střední	1:2 Pravděpodobná	Střední	Vysoká	Vysoká
Vysoká	Střední	Nízká	1:10 Možná	Nízká	Střední	Vysoká
Střední	Nízká	Nízká	1:100 Nepravděpodobná	Nízká	Nízká	Střední
Hlavní	Střední	Vedlejší		Vedlejší	Střední	Hlavní
Důsledky						
Přínosné překročení mnoha cílů	Cíl splněn výrazně dříve, lépe nebo levněji	Cíl splněn o něco dříve, lépe nebo levněji	MBO (zákazníci, lidé, společnost nebo klíčová výkonnost)	Skluz a drobné odchylky	Nedosažení cíle	Zánik organizace

# Index rizikovosti



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

## Finanční komponenty hodnocení rizika firmy

Index	Popis	Výsledek
1.1	nedostupnost dostatečných finančních prostředků na plnění strategických plánů	
1.2	nedostatečně spolehlivé postupy pro správné rozdělování finančních prostředků na strategické investice	
1.3	nedostatečné podmínky vnitřní finanční kontroly pro předcházení podvodům a kontrolu úvěrových rizik	
1.4	nedostatečné finanční prostředky k pokrytí dosavadních závazků a k pokrytí budoucích očekávaných závazků	
Celkové hodnocení pro finanční komponent		

Bez rizika	Malé riziko	Nějaké riziko	Střední riziko	Vysoké riziko	Extrémní riziko
0	1	2	3	4	5

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Riziko versus přínos

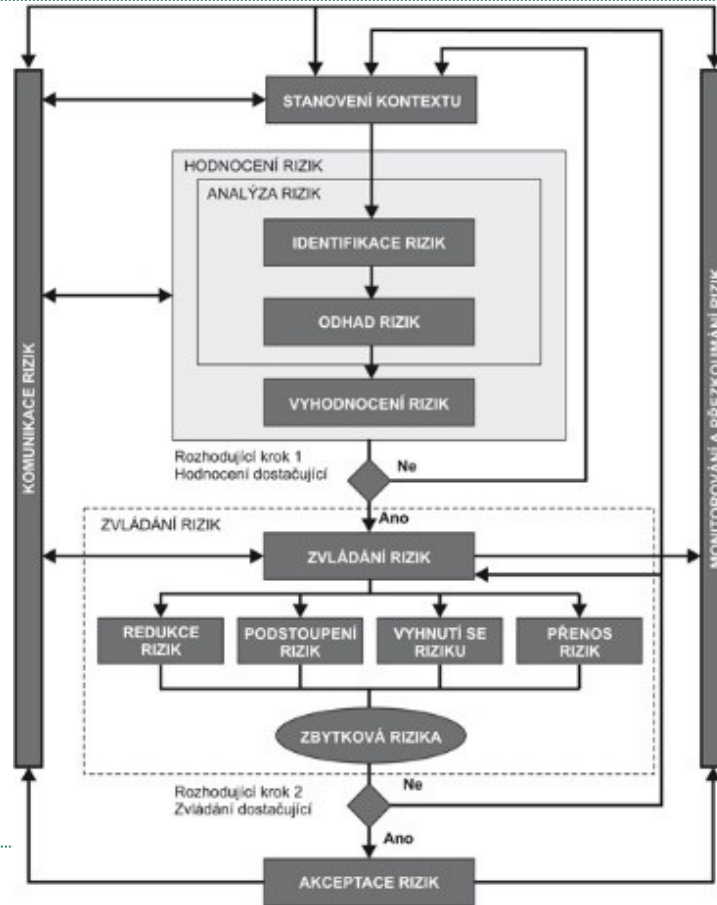


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Proces řízení rizik



# Metody snižování rizika a kontrola nebezpečných rizik



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost (vliv)	<b>Ukončení aktivit</b> generujících riziko (vyhnutí se/eliminace) <i>preventivní</i>	<b>Transfer rizika</b> na jiné subjekty (pojištění/smlouva) <i>směrnice, pokyny</i>
Nízká tvrdost (vliv)	<b>Ošetření rizika</b> vedoucí ke snížení pravděpodobného dopadu nebo ohrožení (redukce/kontrola) <i>nápravná</i>	<b>Tolerance rizika</b> a jeho pravděpodobný dopad (přijetí/zachování) <i>detekční</i>

# 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 dostupnost 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 úroveň rizika zamýšleli, nebo spoléhají na okolnosti, které nemohou nastat (zázraky).



# 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.
- 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 KÁRVINĚ

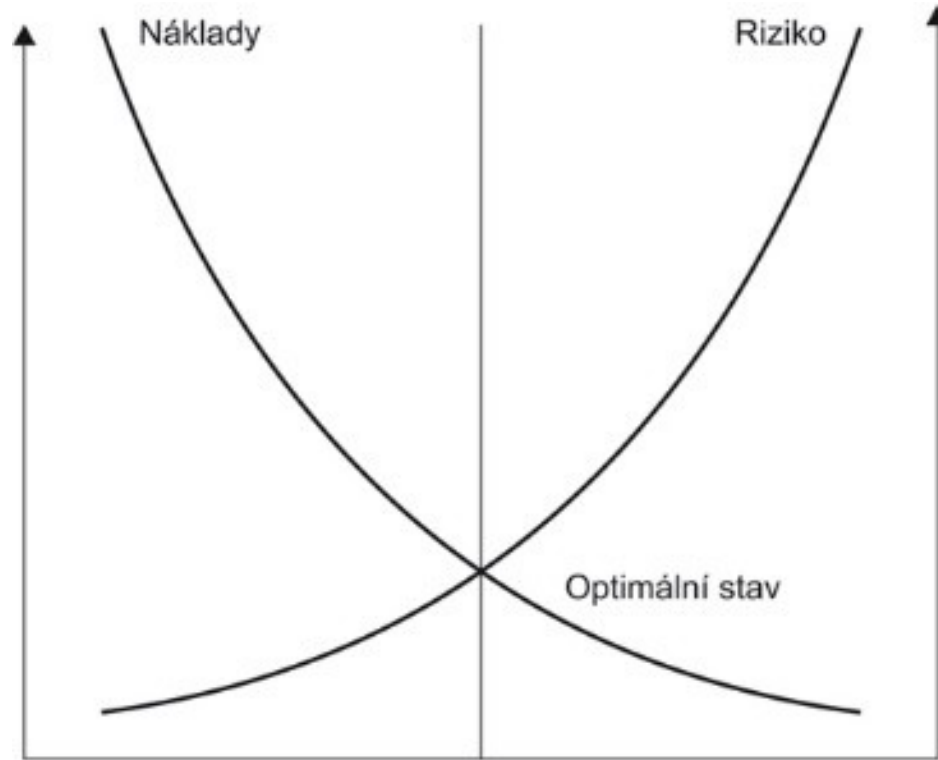
- Uplatňují se i další diverzifikace, například **geografická**, kdy dochází ke zřizování poboček malých a středních firem v zemích s nižšími daněmi nebo jinými podmínkami pro podporu podnikání. Nadnárodní automobilové firmy se rozhodnou pro tuto diverzifikaci mimo jiné i kvůli levné pracovní síle a malé pravděpodobnosti současného zhoršení hospodářských podmínek ve všech zemích, kde jsou umístěny jejich výrobní závody.
- 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).

# Náklady na odstranění rizika a potenciální škody

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



---

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# 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

---



- 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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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.