

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. KLÁRA ŠIMÁNOVÁ

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Optimalizace pojistné ochrany vybraného podniku

Diplomová práce

2025

Bc. Klára Šimánová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Šimánová**  
Osobní číslo: **E23983**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Optimalizace pojistné ochrany vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

## Zásady pro vypracování

V práci bude představena současná pojistná ochrana vybraného podniku. Následně budou na základě informací od vedení podniku stanovena optimalizační kritéria a s jejich pomocí bude hodnocena nabídka pojištění na trhu. Cílem práce je nastavení optimální pojistné ochrany pro daný podnik.

Osnova:

- Teoretická východiska pojistné ochrany vybraného podniku.
- Rizika spjatá s provozem a vedením podniku.
- Zásady a typy pojištění.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Aktuální stav pojistné ochrany podniku.
- Analýza pojistných nabídek a optimalizace pojistné ochrany.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-92-0.  
JANATA, Jiří. *Principy pojištění podnikatelů a právnických osob*. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-140-6.  
KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.  
REJDA, George E. a MCNAMARA, Michael J. *Principles of risk management and insurance*. Harlow, England: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-15103-8.  
ŘEZÁČ, František. *Řízení rizik v pojišťovnictví*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5637-4.  
SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. *Expert (Grada)*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Hana Boháčová, Ph.D.**  
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

**Prohlašuji:** Práci s názvem „Optimalizace pojistné ochrany vybraného podniku“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Bc. Klára Šimánová v.r.

## **Poděkování**

Tímto bych ráda vyjádřila poděkování své vedoucí práce, Mgr. Haně Boháčové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady, vstřícnost a podporu při zpracování této diplomové práce. Poděkování dále patří společnosti WLC Park, která mi ochotně poskytla potřebné informace a podklady týkající se svého podniku. Velmi si cením také spolupráce se zástupci oslovených pojišťoven, kteří byli ochotni poskytnout relevantní pojistné nabídky, jež byly klíčové pro vypracování této práce.

## **Anotace**

V práci bude představena současná pojistná ochrana vybraného podniku. Následně budou na základě informací od vedení podniku stanovena optimalizační kritéria a s jejich pomocí bude hodnocena nabídka pojištění na trhu. Cílem práce je nastavení optimální pojistné ochrany pro daný podnik.

## **Klíčová slova**

Riziko, pojistné krytí, optimalizace pojistné ochrany, pojistný subjekt, majetkové pojištění

## **Title**

Optimisation of insurance protection of a selected company

## **Annotation**

The thesis will present the current insurance protection of the selected company. Subsequently, based on information from the company management, optimization criteria will be determined and with their help the insurance offer on the market will be evaluated. The aim of the thesis is to set the optimal insurance protection for the given company.

## **Keywords**

Risk, insurance coverage, optimization of insurance protection, insurance company, property insurance

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA POJISTNÉ OCHRANY VYBRANÉHO PODNIKU.....</b>	<b>14</b>
1.1    POJISTNÉ RIZIKO A JEHO DEFINICE .....	14
1.2    KLASIFIKACE RIZIK.....	15
1.3    RIZIKA POJISTITELNÁ A NEPOJISTITELNÁ .....	15
1.3.1    Spekulativní rizika a čistá rizika .....	16
1.3.2    Dynamická rizika a statická rizika.....	17
1.4    RISK MANAGEMENT .....	18
1.4.1    Identifikace rizika .....	19
1.4.2    Ocenění a kvantifikace rizik .....	20
1.4.3    Minimalizace a monitoring rizikových faktorů .....	21
1.4.4    Finanční opatření pro zmírnění dopadů rizik.....	22
1.5    ZPŮSOBY MINIMALIZACE RIZIK .....	22
<b>2. RIZIKA SPJATÁ S PROVOZEM A VEDENÍM PODNIKU.....</b>	<b>24</b>
2.1    PODNIKATELSKÁ RIZIKA .....	24
2.2    FINANČNÍ ASPEKTY PODNIKATELSKÝCH RIZIK .....	25
2.3    OBCHODNÍ ASPEKTY PODNIKATELSKÝCH RIZIK .....	26
2.4    IT RIZIKA .....	27
<b>3. ZÁSADY A TYPY POJIŠTĚNÍ .....</b>	<b>29</b>
3.1    POJIŠTĚNÍ A ZÁKLADNÍ POJMY .....	29
3.2    KATEGORIZACE POJIŠTĚNÍ .....	31
3.3    ZPROSTŘEDKOVATELÉ POJIŠTĚNÍ.....	34
3.4    POJISTNÝ TRH .....	34
3.5    CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH POJISTNÝCH PRODUKTŮ .....	36
3.6    VÍCEKRITERIÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ .....	37
<b>4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....</b>	<b>39</b>
4.1    ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU .....	39
4.2    RIZIKA SPOJENÁ S ČINNOSTÍ PODNIKU .....	41
4.3    PREFERENCE PODNIKU V OBLASTI POJISTNÉHO KRYTÍ.....	41



<b>5. AKTUÁLNÍ STAV POJISTNÉ OCHRANY PODNIKU .....</b>	<b>44</b>
5.1 MAJETKOVÉ POJIŠTĚNÍ.....	44
5.1.1 Živelní pojištění .....	44
5.1.2 Pojištění odcizení.....	46
5.1.3 Pojištění vandalismu .....	47
5.1.4 Pojištění skel .....	48
5.1.5 Pojištění strojů a elektroniky .....	48
5.1.6 Pojištění přerušování provozu .....	50
5.2 POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI .....	52
5.3 IDENTIFIKACE RIZIK V PODNIKU.....	55
5.4 KVANTIFIKACE A MINIMALIZACE RIZIK V PODNIKU .....	57
<b>6. ANALÝZA POJISTNÝCH NABÍDEK A OPTIMALIZACE POJISTNÉ OCHRANY.....</b>	<b>58</b>
6.1 VÝBĚR POSKYTOVATELŮ POJIŠTĚNÍ .....	58
6.2 ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA .....	59
6.3 KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA .....	62
6.4 ALLIANZ POJIŠŤOVNA .....	66
6.5 ČSOB POJIŠŤOVNA .....	69
6.6 HODNOCENÍ POJISTNÝCH NABÍDEK .....	72
6.7 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ .....	74
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>77</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztahy společnosti .....	40
--------------------------------------	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Úroveň pravděpodobnosti možného výskytu rizik.....	21
Tabulka 2 - Přehled pojišťoven nabízejících pojištění kybernetických rizik .....	28
Tabulka 3 - Předepsané pojistné .....	36
Tabulka 4 - Bodové ohodnocení kritérií .....	42
Tabulka 5 - Normalizované váhy kritérií.....	43
Tabulka 6 – Současné živelní pojištění podniku .....	45
Tabulka 7 - Pojistná ochrana budov a staveb, vlastní a pronajaté .....	45
Tabulka 8 - Pojištění souborů movitých věcí, vlastněného či zapůjčeného .....	46
Tabulka 9 - Pojištění souborů movitých věcí, vlastních i cizích .....	46
Tabulka 10 - Pojištění souborů movitých, vlastních i cizích .....	47
Tabulka 11 - Pojištění pro případ poškození či zničení z příčiny graffiti.....	47
Tabulka 12 - Pojištění skel.....	48
Tabulka 13 - Pojištění strojů - výtahů.....	49
Tabulka 14 - Pojištění souborů vlastní elektroniky .....	50
Tabulka 15 - Pojištění přerušení provozu .....	51
Tabulka 16 - Limity pojistného plnění .....	52
Tabulka 17 - Doplnková živelní pojištění ČPP .....	60
Tabulka 18 - Pojistná nabídka ČPP .....	61
Tabulka 19 – Doplnková živelní pojištění TREND od Kooperativy.....	64
Tabulka 20 - Pojistná nabídka Kooperativa.....	65
Tabulka 21 – Doplnková živelní pojištění Moje Firma od Allianz .....	67
Tabulka 22 - Pojistná nabídka Allianz.....	68
Tabulka 23 – Doplnková živelní pojištění TRUMF od ČSOB.....	70
Tabulka 24 - Pojistná nabídka ČSOB .....	71
Tabulka 25 - Scoringový model.....	73

## Seznam zkratek

ČAP	Česká asociace pojišťoven
ČNB	Česká národní banka
ČPP	Česká podnikatelská pojišťovna
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
EU	Evropská unie
FLEXA	Fire, Lightning, Explosion, Aircraft
FVE	Fotovoltaická elektrárna
IPB	Investiční a poštovní banka
IT	Informační technologie
VIG	Vienna Insurance Group
WLC	W- logistic center

## Úvod

V současném podnikatelském prostředí je kladen stále větší důraz na efektivní řízení rizik a odpovídající nastavení pojistné ochrany. Společnosti jsou vystavovány stále komplexnějším hrozbám a nejistotám, jejichž dopady mohou výrazně ohrozit nejen jejich každodenní provoz, ale i dlouhodobou stabilitu a konkurenceschopnost. Z těchto důvodů je věnována rostoucí pozornost nástrojům, které umožňují tato rizika účinně řídit a minimalizovat. Jedním z klíčových nástrojů, jehož prostřednictvím mohou být finanční dopady nepředvídatelných událostí zmírněny, je pojištění. Prostřednictvím správně nastaveného pojistného programu může být dosaženo větší odolnosti podniku vůči externím i interním rizikům. V praxi však bývá pojistná ochrana často nastavena nevhodně nebo nesystematicky, což může v případě vzniku škodní události vést k nedostatečné kompenzaci nebo dokonce k existenčním problémům podniku.

V rámci této diplomové práce bylo zvoleno téma zaměřené na optimalizaci pojistné ochrany ve vybraném podniku, a to s ohledem na stále rostoucí potřebu efektivního řízení rizik v dynamickém a náročném prostředí současného podnikání. Správně nastavená pojistná ochrana představuje základní nástroj, který pomáhá podniku předcházet finančním ztrátám způsobeným nečekanými událostmi, jako jsou například požáry, havárie, nebo jiné škody. Adekvátní pojistné krytí tak není pouze otázkou splnění formálních požadavků, ale hraje zásadní roli při zabezpečení dlouhodobé stability a finanční bezpečnosti podniku. Díky vhodnému pojistnému programu je podnik schopen lépe zvládat rizika, která by mohla ohrozit jeho provoz a existenci, a zároveň zvyšuje svou odolnost vůči nepříznivým vlivům z vnějšího prostředí. Optimalizace pojistné ochrany proto přispívá k celkovému posílení schopnosti podniku udržet si kontinuitu činnosti a zároveň poskytuje prostor pro plánovaný rozvoj a růst.

Práce byla strukturována tak, aby nejprve poskytla teoretické východisko pro další analýzu. V úvodních kapitolách je proto věnována pozornost pojistnému riziku, jeho definici, klasifikaci a způsobům řízení. Následně je pozornost zaměřena na pojistnou ochranu jako nástroj řízení podnikatelských rizik, včetně základních pojmů, forem pojištění a jejich významu v kontextu řízení rizik. Na teoretickou část navazuje část praktická, ve které je analyzován konkrétní podnik a jeho stávající pojistné krytí. V rámci této analýzy jsou zohledněna jak identifikovaná rizika, jimž je podnik vystaven, tak i současný rozsah a kvalita pojistné ochrany. S využitím

těchto informací jsou následně formulována optimalizační kritéria, jejichž prostřednictvím jsou vyhodnocovány nabídky pojistných produktů dostupných na trhu.

Cílem této diplomové práce je podrobné zhodnocení nastavené pojistné ochrany ve vybraném podniku a identifikace možných nedostatků, které by mohly ohrozit stabilitu a bezpečnost podniku. Hodnoceny byly různé nabídky od pojišťoven, které jsou členy České asociace pojišťoven. Při hledání optimálního řešení bylo postupováno systematicky prostřednictvím vícekritériálního hodnocení pojistných nabídek, přičemž byly zohledněny důležité faktory, jako jsou výše pojistného, maximální výše pojistného plnění, rozsah pojistného krytí či výše spoluúčasti, které jsou klíčové pro analyzovaný podnik.

# **1. Teoretická východiska pojistné ochrany vybraného podniku**

Podnikatelské subjekty využívají pojistných mechanismů jako strategického nástroje pro zabezpečení své finanční stability v případě výskytu nežádoucích událostí. Pojištění představuje ekonomicky racionální metodu, jak předcházet významným finančním ztrátám spojeným s realizací různých rizikových scénářů v průběhu podnikatelské činnosti. (Janata, 2014). Tato kapitola poskytuje ucelený pohled na problematiku pojistného rizika a jeho řízení. Postupně se věnuje teoretickému vymezení a klasifikaci pojistného rizika, představuje koncept risk managementu jako nástroje pro řízení rizik a v závěru se zaměřuje na způsoby minimalizace rizik.

## **1.1 Pojistné riziko a jeho definice**

Lidé obvykle vnímají riziko jako něco, co úzce souvisí s nejistotou budoucího vývoje. Když se zamyslíme nad tím, jak většina z nás chápe pojem riziko, jedná se především o situace, kde si nemůžeme být jisti výsledkem našeho jednání nebo vývojem okolností. Tato nejistota je často doprovázena obavami, že se naše současná situace může změnit k horšímu. Lidé se přirozeně obávají, že budoucí události mohou negativně ovlivnit jejich současný stav, ať už se jedná o finanční situaci, zdraví, majetek nebo jiné aspekty jejich života.

Pojem riziko lze vymežit mnoha způsoby. V odborných kruzích se setkáváme s různými definicemi, z nichž si některé nyní představíme:

Podstatou rizika je možnost, že skutečný průběh událostí se bude negativně lišit od toho, co jsme předpokládali nebo v co jsme doufali. (Smejkal, Rais, 2013)

V oblasti pojišťovnictví hraje pojem riziko klíčovou roli. Jeho přesné vymezení však není jednoduché, neboť existuje mnoho různých přístupů k jeho chápání. Každý pohled přináší vlastní specifické pojetí, což znemožňuje vytvoření jediné univerzální definice. (Ducháčková, 2015)

Koncept rizika je neoddělitelně spjat s nejistotou budoucnosti a možností ztráty. Zatímco současnost známe, budoucí vývoj zůstává nejistý a nepředvídatelný. I když riziko většinou představuje hrozbu nežádoucích dopadů, jako jsou škody nebo nebezpečí, může v některých případech přinést i příznivé výsledky. (Řezáč, 2011)

Význam slova riziko se mění podle oblasti jeho použití. Abychom správně pochopili jeho podstatu, musíme vždy zvážit konkrétní souvislosti. V závislosti na situaci může riziko znamenat jak nejistotu budoucího vývoje, tak hrozbu nebezpečí nebo pravděpodobnost vzniku škody. (Tichý, 2006)

Při posuzování rizika není klíčové lpět na jedné konkrétní definici, ale spíše porozumět jeho podstatě. V tomto ohledu je perspektiva, kterou uvádí Tichý (2006, str. 16), velmi přínosná, neboť riziko vnímá jako měřitelnou veličinu možných finančních či nefinančních škod. Tato újma vzniká, když se potenciální nebezpečí stane skutečností a postihne subjekt vystavený riziku. Takové pojetí rizika je praktické především proto, že umožňuje pracovat s rizikem jako s konkrétní kvantifikovatelnou hodnotou, která je klíčová pro jeho efektivní řízení či minimalizaci.

## **1.2 Klasifikace rizik**

V procesu maximalizace zisku, který představuje základní cíl podnikání, čelí společnosti mnoha rizikům s rozdílným charakterem, příčinami a dopady na jejich podnikatelskou činnost. Efektivní management těchto rizik je nezbytným předpokladem pro dlouhodobou udržitelnost a prosperitu podniku. Schopnost včas rozpoznat, analyzovat či adekvátně reagovat na potenciální hrozby významně ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti na trhu. Klíčovým kritériem pro klasifikaci rizik je jejich členění na pojistitelná a nepojistitelná.

## **1.3 Rizika pojistitelná a nepojistitelná**

Jak uvádí Řezáč ve své publikaci (2011, str. 13, 29), z praktického hlediska musí riziko vyhovět čtyřem základním požadavkům, aby mohlo být považováno za pojistitelné. Pokud nesplní jedno z níže uvedených kritérií, nemůže ho pojišťovna klasifikovat jako pojistitelné. Toto riziko je jednoduše nepojistitelné.

Pojistitelnost události je podmíněna splněním následujících kritérií:

- *Identifikovatelnost rizika* - v pojistné smlouvě jsou proto detailně specifikována a definována všechna rizika, neboť je nezbytné jednoznačně určit příčinnou souvislost

mezi událostí a vzniklou škodou krytou pojištěním. Toto určení může být komplikované zejména v případech následných škod.

- *Vyčíslitelnost vzniklé škody* - klíčovým aspektem pojištění je možnost vyčíslení rizika, bez níž by celý koncept pojištění postrádal ekonomickou opodstatněnost. Zatímco věcné ztráty lze kvantifikovat relativně snadno, u morálních škod je situace komplikovanější vzhledem k jejich subjektivní povaze. Pro specifické typy pojištění, jako například úrazové, zavádějí pojišťovny vlastní hodnotící systémy a tabulkové hodnoty.
- *Nahodilost charakteru* - dalším klíčovým determinantem pojistitelnosti rizika je jeho nahodilý charakter. Riziko nelze pojistit v případě, kdy je jeho realizace předem jistá. Podstata nahodilosti spočívá v nejistotě rizika a následného vzniku případné škody.
- *Ekonomická přijatelnost* - poslední podmínkou realizace pojištění rizika, je jeho ekonomická přijatelnost pro obě zúčastněné strany pojistného vztahu.

### **1.3.1 Spekulativní rizika a čistá rizika**

Spekulativní rizika, jež jsou pochopitelně součástí možných rizik z podnikání, se vyznačují rozporuplnou povahou možných výsledků - od významných zisků po potenciální ztráty. Tento charakter rizik se promítá i do činnosti managementu, jehož rozhodnutí a stanovené postupy přímo ovlivňují úspěšnost podnikatelského subjektu. Mezi spekulativní rizika se dle Smejkal a Rais (2013, str. 483) řadí také hazard, který je charakteristický vysokou pravděpodobností ztráty investovaných prostředků při současné existenci možnosti zisku. V kontrastu s tímto typem stojí čistá rizika, která se vyznačují pouze dvěma možnými stavy - vznikem nebo absencí ztráty. Typickým příkladem čistého rizika je vlastnictví majetku, kde existuje možnost jeho potenciální ztráty. (Smejkal, Rais, 2013)

Jak uvádějí Korecký a Trkovský ve své publikaci (2011, str. 22), rizika se mohou lišit svou povahou a možností ovlivnění. V případě požáru rodinného domu, kde lze očekávat vysoké škody na budově i vybavení, je obvyklým řešením uzavření pojistné smlouvy. U jiných situací, jako je vlastnictví staršího vozu s nízkou hodnotou, může být havarijní pojištění z ekonomických důvodů vynecháno, protože pojistné často odpovídá hodnotě samotného auta. Riziková událost, jako je požár nebo havárie, může být jen částečně ovlivněna například preventivními opatřeními.



Důsledky takových událostí, například zničení majetku požárem, označujeme jako dopad. Pokud je dopad pouze negativní a vede ke škodě nebo ztrátě, hovoříme o tzv. čistém riziku, tedy typu rizika, které zahrnuje pouze možnost újmy. Naopak v případech, kdy činíme rozhodnutí s cílem dosáhnout určitého zisku, a přitom podstupujeme riziko spojené s nejistotou výsledku, mluvíme o spekulativním riziku. V tomto případě může dojít jak ke ztrátě, tak k potenciálnímu prospěchu. (Korecký, Trkovský, 2011)

Jak ve své publikaci uvádějí Rejda a McNamara, čisté riziko je definováno jako situace, kdy může být zaznamenána ztráta nebo nedojde k žádné změně, přičemž zisk není možný. Mezi typické příklady jsou řazeny případy, jako je předčasné úmrtí, pracovní úraz, vysoké léčebné náklady nebo poškození majetku způsobené přírodními živly, například požárem či povodní. Spekulativní riziko je naopak chápáno jako situace, ve které může být dosaženo buď zisku, nebo ztráty. Například při nákupu akcií může být zisk realizován v případě růstu ceny, zatímco v případě jejího poklesu je utrpěna ztráta. Za další příklady spekulativního rizika jsou považovány sázení, investice do nemovitostí nebo podnikání, kde mohou být výsledky jak pozitivní, tak negativní. (Rejda, McNamara, 2017)

### **1.3.2 Dynamická rizika a statická rizika**

V podnikatelském prostředí rozlišujeme dynamická rizika, která vyplývají z interakcí podniku s jeho okolím. Zatímco vnitropodnikové faktory lze do určité míry regulovat, vnější vlivy jako makroekonomický vývoj, politická situace či tržní konkurence představují těžko kontrolovatelné proměnné s potenciálně významným dopadem na finanční stabilitu podniku. Paralelně existují statická rizika, která nejsou primárně spojena s ekonomickými faktory, ale vznikají v důsledku lidských pochybení nebo přírodních katastrof. I když nemají přímou vazbu na ekonomické prostředí, mohou vést k závažným materiálním a finančním ztrátám. (Smejkal, Rais, 2013)

Úspěšné řízení podnikatelských rizik vyžaduje vyvážený přístup k oběma kategoriím dynamickým i statickým rizikům. Zatímco dynamická rizika vyžadují flexibilní přístup a kontinuální adaptaci, statická rizika lze účinně minimalizovat především prostřednictvím preventivních opatření a vhodného pojištění.

## 1.4 Risk management

Risk management představuje specializovanou disciplínu, která vznikla jako odpověď na potřebu systematického přístupu k řízení rizik. Jeho podstatou je racionální přístup k řešení krizových situací s cílem ochránit současná i budoucí aktiva organizace. Optimální úroveň bezpečnosti vyžaduje efektivní alokaci zdrojů mezi pojistnou ochranu, preventivní opatření a tvorbu adekvátních rezerv pro případné krizové situace. Hlavním cílem je zajištění takové míry ochrany, která v případě nepříznivých událostí umožní rychlou obnovu výrobních procesů a návrat k běžnému fungování podniku. Risk management představuje kontinuální proces, který musí reflektovat měnící se podmínky podnikatelského prostředí. (Vávrová, 2014)

Risk management se zaměřuje na preventivní opatření s cílem minimalizovat pravděpodobnost vzniku krizových situací a předcházet možným komplikacím v chodu organizace. Dle Smejkal a Raise (2013) lze základní oblasti risk managementu rozdělit do několika klíčových kategorií.

První skupinu tvoří environmentální rizika, která zahrnují přírodní katastrofy a možné dopady na životní prostředí. Druhou významnou kategorií jsou finanční rizika spojená především s platební schopností zákazníků a investičními rozhodnutími. V oblasti projektového řízení se risk management zaměřuje zejména na časová rizika související s dodržováním stanovených termínů. Obchodní sféra přináší především marketingová rizika spojená s nesprávným pochopením potřeb zákazníků. Technologická a technická rizika se týkají především výrobních postupů, kvality materiálů a konstrukcí. Významnou roli hrají také politická rizika, zejména v souvislosti se změnami legislativy. Bezpečnostní rizika zahrnují širokou škálu oblastí od ochrany zdraví a života osob přes zabezpečení majetku až po ochranu důvěrných interních firemních informací. Poslední kategorií jsou výrobní rizika, která se týkají kvality produkce, pracovních vztahů a dodavatelsko-odběratelských vazeb. (Smejkal, Rais, 2013)

Podle Ducháčkové (2015) představuje systematický přístup k řízení rizik komplexní proces, který je členěn do čtyř klíčových fází, jež společně vytvářejí ucelený rámec risk managementu. První fáze zahrnuje důkladnou identifikaci a analýzu všech potenciálních rizikových faktorů, které mohou ovlivnit činnost organizace. Na ni navazuje druhá fáze spočívající v ocenění a kvantifikaci rizik. Proces pokračuje třetí fází, která se soustředí na minimalizaci a monitoring rizikových faktorů. Čtvrtá fáze je završena finančními opatřeními pro zmírnění dopadů rizik.

Tyto čtyři fáze jsou vzájemně provázané a jejich systematická realizace je klíčová pro účinné řízení rizik v organizaci. (Ducháčková, 2015)

V následujících kapitolách budou detailně rozebrány právě tyto jednotlivé fáze procesu risk managementu tak, jak je ve své práci popisuje Ducháčková (2015).

### 1.4.1 Identifikace rizika

Identifikace rizik představuje komplexní proces, který tvoří základní kámen risk managementu. V této klíčové fázi dochází k systematickému mapování potenciálních hrozeb a vyhodnocování jejich možných dopadů na organizaci. Tento proces začíná detailním průzkumem sledovaného subjektu a inventarizací všech jeho aktiv. Vzhledem ke své komplexnosti a strategickému významu se jedná o nejnáročnější část celého risk managementu. Důkladná analýza vyžaduje nejen hlubokou znalost organizace a jejího prostředí, ale také schopnost předvídat možné scénáře budoucího vývoje. Kvalita této analýzy přímo ovlivňuje účinnost všech následných opatření v oblasti řízení rizik. Pro efektivní provedení analýzy rizik je nezbytné porozumět základním konceptům a pojmům, které tvoří teoretický rámec této disciplíny. Tyto pojmy poskytují strukturu pro systematické hodnocení a kategorizaci identifikovaných rizik.

**Aktiva společnosti** - aktivum představuje jakýkoliv element organizace, který má určitou hodnotu a může být vystaven potenciálnímu ohrožení. Do této kategorie spadá nejen majetek organizace, ale i organizace samotná, jejíž existence může být vystavena různým rizikům. Z hlediska charakteru lze aktiva rozdělit do dvou základních kategorií:

- Hmotná aktiva zahrnují fyzicky existující majetek jako finanční prostředky, nemovitosti, výrobní zařízení a další materiální hodnoty.
- Nehmotná aktiva představují nemateriální hodnoty jako goodwill společnosti, duševní vlastnictví, obchodní tajemství či strategické informace.

**Hrozby pro společnost** - v kontextu risk managementu představuje hrozba jakýkoliv negativní faktor či událost, která může nepříznivě ovlivnit či poškodit výše popsaná aktiva organizace. Z hlediska původu rozlišujeme hrozby interní, vznikající uvnitř organizace, a externí, přicházející z vnějšího prostředí. Podle charakteru lze hrozby dále klasifikovat na antropogenní, tedy způsobené lidskou činností, a přírodní, vyplývající z přírodních jevů. Významným

aspektem při analýze hrozeb je také jejich záměrnost, kdy rozlišujeme, zda se jedná o náhodné události nebo úmyslné činy. (Smejkal, Rais, 2013)

Jak uvádí Ducháčková (2015) první fáze risk managementu spočívá v důkladném interním hodnocení rizikových faktorů v rámci organizace. Tento proces začíná komplexní inventarizací veškerého majetku, která zahrnuje identifikaci a lokalizaci všech hmotných aktiv jako jsou nemovitosti, výrobní zařízení a skladové zásoby. Následně je nezbytné stanovit přesnou finanční hodnotu těchto aktiv a zmapovat lidské zdroje organizace. Významnou součástí této fáze je také evidence nehmotných aktiv, která mohou představovat značnou část hodnoty podniku. Klíčovým krokem je pak identifikace všech potenciálních rizik, která by mohla ohrožovat zjištěná aktiva. Tato analýza musí zahrnovat jak interní rizikové faktory působící uvnitř organizace, tak externí hrozby přicházející z vnějšího prostředí. (Ducháčková, 2015)

### **1.4.2 Ocenění a kvantifikace rizik**

Jde o klíčovou fázi hodnocení, během které se posuzuje míra závažnosti identifikovaných rizik a jejich potenciální dopad na ekonomickou stabilitu společnosti. Tento proces pomáhá určit, jak významné finanční ztráty by mohly nastat, pokud by se daná rizika naplnila.

V procesu kvantifikace rizik je zásadní analyzovat dva klíčové faktory - četnost výskytu rizikové události a míru její závažnosti. Tyto parametry se vzájemně prolínají a mohou vytvářet různé scénáře, od častých událostí s minimálními škodami až po ojedinělé případy s masivními dopady. Při hodnocení je nutné posoudit, jak často se dané riziko může vyskytnout (frekvence výskytu) a jaké budou jeho následky (intenzita dopadu). Tyto dva aspekty se navzájem ovlivňují a jejich kombinace určuje celkovou závažnost rizika pro podnik. Například některé události mohou být velmi časté, ale jejich dopad může být minimální, zatímco jiné se vyskytují zřídka, ale jejich následky mohou být pro podnik katastrofální. (Ducháčková, 2015)

Posuzování rizik na základě pravděpodobnosti jejich výskytu představuje jednu z nejčastějších a nejdůležitějších metod v oblasti řízení rizik. Tento přístup se zaměřuje na určení míry, s jakou může dané riziko nastat, a umožňuje tak efektivnější plánování preventivních opatření. Cílem tohoto hodnocení je kvantifikovat, jak často by se riziková událost mohla v budoucnu opakovat, což pomáhá při určování priorit a volbě vhodných způsobů řízení těchto hrozeb.

Pravděpodobnost výskytu rizika může být určena dvěma odlišnými přístupy – buď na základě objektivních dat, nebo prostřednictvím subjektivního posouzení. V případě objektivního přístupu je pravděpodobnost určována prostřednictvím ověřitelných a nezávislých informací, přičemž je kladen důraz na eliminaci osobního vlivu hodnotitele. K tomuto účelu jsou často využívány odborné analýzy, výsledky měření či statistické výpočty. Naopak při subjektivním posouzení je pravděpodobnost přiřazována na základě osobních znalostí, dosavadních zkušeností nebo intuice posuzovatele. Hodnocení tak vychází z individuálního pohledu a není nezbytně podloženo exaktními daty.

Pro vyjádření míry rizik lze využít stupnici, jejíž jednotlivé úrovně jsou specifikovány v tabulce uvedené níže. Tato škála slouží k systematickému rozlišení mezi různými úrovněmi pravděpodobnosti nebo závažnosti rizikových situací. (Tóth, 2008)

Tabulka 1 - Úroveň pravděpodobnosti možného výskytu rizik

Pravděpodobnost rizika	Kvantifikace rizika	Popis rizika
Velmi vysoká (5)	Více než 80 %	Předpokládá se, že riziko se v organizaci opakuje každoročně a s největší pravděpodobností nastane
Vysoká (4)	50 % - 80 %	Předpokládá se častý výskyt rizika s možností opakování.
Střední (3)	25 % - 50 %	Situace již jednou nastala a může se znovu objevit.
Nízká (2)	5 % - 25 %	Riziko dosud nenastalo, ale jeho výskyt je možný.
Velmi nepravděpodobná (1)	Méně než 5 %	Riziko je možné pouze za výjimečných situací, za posledních 10 let však nenastalo.

*Zdroj: vlastní zpracování podle (Tóth, 2008)*

### 1.4.3 Minimalizace a monitoring rizikových faktorů

Řízení a minimalizace rizik představuje systematický proces implementace preventivních opatření, jejichž cílem je snížit pravděpodobnost vzniku nežádoucích událostí nebo zmírnit jejich případné dopady. Organizace mohou volit z různých typů ochranných mechanismů.

Na strategické úrovni lze přijmout zásadní rozhodnutí, jako je modifikace pracovních postupů, úprava smluvních podmínek v oblasti odpovědnosti za škody, zavedení bezpečnějších technologií a materiálů, nebo v krajním případě i pozastavení rizikových činností. V oblasti fyzické ochrany se pak uplatňují konkrétní technická řešení a zabezpečovací systémy. Příkladem může být instalace bezpečnostních zámků či požárních hlásičů a dalších ochranných prvků, které přímo chrání majetek a osoby před potenciálními hrozbami. (Ducháčková, 2015)

#### **1.4.4 Finanční opatření pro zmírnění dopadů rizik**

V situacích, kdy není možné zcela eliminovat výskyt rizika, nabízí risk management několik alternativních přístupů k jejich řešení. Organizace musí pečlivě zvážit dostupné možnosti a zvolit nejvhodnější strategii, jak se s potenciálními hrozbami vypořádat. Výběr konkrétního přístupu závisí na povaze rizika, jeho závažnosti a možnostech podniku. (Ducháčková, 2015)

Existuje několik způsobů, jak financovat následky rizikových událostí bez využití klasického pojištění:

- **Financování z provozních výnosů** - tento přístup je vhodný pro často se vyskytující rizikové situace s nízkým finančním dopadem, které podnik dokáže pokrýt ze svého běžného cash flow.
- **Tvorba vlastních finančních rezerv** - podnik systematicky odkládá finanční prostředky do speciálních fondů, ze kterých později čerpá v případě vzniku škody. Tento způsob se někdy označuje jako samopojištění.
- **Využití úvěrových nástrojů** - v případě vzniku škody podnik řeší situaci získáním externího financování prostřednictvím bankovního úvěru nebo jiných forem půjček.
- **Přenos rizika na pojišťovnu** - představuje tradiční způsob pojištění, kdy odpovědnost za finanční kompenzaci škod přebírá specializovaná finanční instituce.

#### **1.5 Způsoby minimalizace rizik**

Rizika v podniku jsou velmi různorodá, a proto je nutné k jejich minimalizaci přistupovat různými způsoby. Při snižování rizik je zásadní zohlednit, v jaké fázi procesu se opatření realizují. Největší důraz by měl být kladen na preventivní kroky, které jsou zaváděny ještě před tím, než vůbec hrozba nebo riziko nastane. Taková opatření pomáhají předejít vzniku problémů

a snižují pravděpodobnost nežádoucích událostí. Kromě toho existují i další přístupy, které se uplatňují v pozdějších fázích, například v momentě, kdy se riziko začíná projevovat, nebo pokud už došlo ke škodě, a je potřeba ji co nejvíce omezit. Celkově je tedy efektivní řízení rizik založeno na kombinaci různých metod, přičemž prevence hraje klíčovou roli v celém procesu minimalizace rizik.

Rozlišujeme dva hlavní typy preventivních opatření:

- *Strategická preventivní opatření* - při nich dochází k zásadním změnám v podniku, jako je změna oboru podnikání, celkové koncepce nebo působiště firmy.
- *Taktická preventivní opatření* - zachovávají základní zaměření podniku, ale upravují dílčí aspekty jako jsou pracovní postupy, používané technologie nebo metody.

Existuje několik hlavních způsobů, jak lze realizovat opatření proti rizikům:

- Přenos rizika - předání rizika jiným subjektům, zejména pojišťovnám, dodavatelům či odběratelům.
- Zvýšení flexibility - zaměření na univerzálnější vybavení, využívání leasingu místo přímých nákupů a externí zajištění některých služeb.
- Diverzifikace - rozdělení rizika napříč různými částmi podniku, což omezuje potenciální škody.
- Využití specializovaných společností pro odkup pohledávek - faktoring a forfaiting.
- Sdílení rizika - rozdělení rizika mezi více účastníků společného projektu.
- Obchodování s termínovými kontrakty - využití futures a forwardových dohod.
- Využití osvědčených postupů - například formou franchisingu.
- Postupné dodávky - možnost upravit podmínky po každé dílčí dodávce. (Martinovičová, 2007)

## **2. Rizika spjatá s provozem a vedením podniku**

Podnikatel investuje svůj čas, energii i finanční prostředky do konkrétní podnikatelské činnosti s cílem dosáhnout v budoucnu zisku. Realita však často neodpovídá původním očekáváním a plánům, protože podnikání je provázeno řadou nejistot a rizik. Každý podnikatelský záměr nese určitou míru nejistoty, která je způsobena působením mnoha proměnných faktorů na trhu. Mezi tyto faktory patří například neustále se měnící poptávka ze strany zákazníků, která může ovlivnit objem prodaného zboží či služeb, nebo vstup nových konkurentů, kteří mohou snížit tržní podíl stávajících podnikatelů. Dále jsou zde ekonomické výkyvy, jako jsou recese, inflace či změny měnových kurzů, které mohou ovlivnit náklady a příjmy podniku. Neočekávané události, jako byla pandemie COVID-19 nebo válečný konflikt na Ukrajině, mohou navíc způsobit výrazné narušení podnikatelského prostředí, a tím zkomplikovat fungování firem. V důsledku těchto okolností se může stát, že místo plánovaného zisku se podnikatel ocitne v ztrátě. Tento fakt je však neoddelitelnou součástí podnikatelského rizika, které musí každý podnikatel brát v úvahu a na které by měl být připraven.

### **2.1 Podnikatelská rizika**

Při provozování podnikatelské činnosti se setkáváme s různými typy rizik, které mohou významně ovlivnit fungování a úspěšnost podniku. Pro efektivní ochranu firmy je klíčové tato rizika správně identifikovat, analyzovat a řídit.

Z hlediska možných dopadů rozlišujeme především spekulativní rizika, která jsou přímo spjatá s podnikatelskou činností. Jejich charakteristickým rysem je, že mohou vést jak k pozitivnímu výsledku (zisku), tak i k negativnímu dopadu (ztrátě). Může jít například o investice do nových technologií, rozšíření výroby nebo vstup na nové trhy.

Další, již výše zmiňovanou kategorií, jsou rizika statická a dynamická. Zatímco dynamická rizika souvisí přímo s podnikatelskými rozhodnutími a změnami na trhu, statická rizika představují hrozby, které existují nezávisle na podnikatelské činnosti. I když statická rizika přímo nesouvisí s podnikatelskou činností, jejich dopady mohou být pro podnik velmi závažné.

Dynamická rizika vznikají v důsledku změn uvnitř firmy i v jejím okolí a zahrnují širokou škálu oblastí. Mezi hlavní patří finanční rizika (měnové výkyvy, cash flow), technologická rizika (technologická opotřebení zařízení, poruchy) a bezpečnostní rizika zaměstnanců. Firmy musí



taktéž řešit obchodní rizika spojená s konkurencí, reputační rizika, politické změny či environmentální výzvy. Významnou roli hrají IT rizika jako kybernetické útoky či ztráta dat. Pro úspěšné fungování je nezbytné všechna tato rizika aktivně sledovat a řídit pomocí preventivních opatření. (Smejkal, Rais, 2013)

## 2.2 Finanční aspekty podnikatelských rizik

Mezi nejzávažnější hrozby pro podnikání patří finanční rizika, která mohou významně ohrozit ekonomickou stabilitu společnosti. Jejich podstata spočívá v možnosti negativního dopadu na finanční zdraví podniku, což může vést k významným ztrátám nebo dokonce k ohrožení existence firmy.

Při analýze finančních rizik je třeba brát v úvahu tři klíčové komponenty. První představuje samotný podnikatelský subjekt, který je potenciálně ohrožen finanční ztrátou. Může jít o jednotlivce, firmu nebo celou organizaci. Druhým zásadním prvkem jsou příjmy či výnosy, které mohou být v důsledku působení rizikových faktorů redukovány. Toto snížení může být dočasné nebo v horším případě dlouhodobé. Třetí složkou je konkrétní rizikový faktor nebo hrozba, která může způsobit finanční újmu. Může se jednat například o tržní výkyvy, změny úrokových sazeb, nesolventnost obchodních partnerů nebo neočekávané výdaje. (Smejkal, Rais, 2010)

Z pohledu typologie finančních hrozeb je možné finanční rizika rozčlenit do tří základních a nejčastěji sledovaných kategorií, které se v praxi nejvíce uplatňují. Jedná se o kreditní riziko, tržní riziko a riziko likvidity. Každá z těchto kategorií zahrnuje specifické typy ohrožení, které mohou zásadním způsobem ovlivnit nejen krátkodobou finanční situaci, ale i dlouhodobou stabilitu a celkové hospodaření dané firmy nebo organizace.

**Kreditní riziko** se týká nebezpečí, že dlužník (obchodní partner nebo zákazník) nesplní své závazky vůči podniku včas nebo vůbec. Taková situace může mít za následek výpadek očekávaných příjmů a tím i snížení likvidity firmy.

**Tržní riziko** je spojeno s pohybem cen na trzích – například změnami úrokových sazeb, směnných kurzů nebo cen komodit. Tyto výkyvy mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv či výnosů, které podnik očekává.

**Riziko likvidity** pak představuje hrozbu, že firma nebude mít v daném okamžiku dostatek finančních prostředků ke krytí svých závazků, přestože může být z dlouhodobého hlediska solventní. Toto riziko může vést k neschopnosti platit závazky včas, což má vliv na důvěryhodnost podniku. (Vlachý, 2006)

### **2.3 Obchodní aspekty podnikatelských rizik**

Při mezinárodním obchodování se společnosti setkávají s řadou složitých obchodních rizik, která jsou úzce spojena s jedinečnými vlastnostmi a podmínkami jednotlivých cílových trhů, stejně jako se specifiky chování a požadavků zákazníků v těchto regionech. Obzvláště komplikovaná situace nastává v některých geografických oblastech, například ve východní Evropě, kde se mezi rizikové země řadí zejména Rusko, Ukrajina a Srbsko. V těchto regionech jsou obchodní vztahy často ovlivněny politickou nestabilitou, legislativními změnami nebo specifickými administrativními postupy, které mohou procesy značně ztížit. Podobně náročné podmínky panují i v některých asijských státech, jako jsou Indie, Írán nebo Čína, kde se firmy musí vypořádat s odlišnými kulturními zvyklostmi, odlišnou obchodní etikou, ale také s komplexními regulačními omezeními a specifickými požadavky místních trhů. Tyto faktory společně způsobují, že obchodní procesy v těchto regionech bývají často složitější a rizikovější, což klade na společnosti zvýšené nároky při plánování a řízení jejich mezinárodních aktivit.

V těchto teritoriích se běžně setkáváme s několika klíčovými problémy:

- Zdlouhavá a složitá obchodní jednání.
- Významný vliv politického prostředí na obchodní transakce.
- Obtížná verifikace obchodních partnerů, zejména pokud jde o státem kontrolované subjekty.
- Komplikované prověřování zprostředkovatelů.

Další významnou výzvu představuje právní nejistota. I když se podaří uzavřít kontrakt, jeho vymahatelnost může být v daném právním systému problematická. Tato situace následně komplikuje i zajištění financování, které je často klíčovou podmínkou pro realizaci obchodu. Proces získávání financování může být extrémně dlouhý nebo může zcela selhat. Společnosti musí také počítat s nadstandardními náklady spojenými s delší dobou vyjednávání a větším počtem osobních setkání. (BusinessInfo.cz, 2011)

## 2.4 IT rizika

Systematické hodnocení rizik v oblasti informačních technologií představuje nezbytný a velmi důležitý nástroj, který pomáhá organizacím odhalit a identifikovat možná ohrožení jejich digitálních i informačních aktiv. Tento proces je klíčový pro správné rozhodování o tom, jakou částku investovat do různých bezpečnostních opatření, aby byla zajištěna co nejvyšší ochrana a minimalizována rizika. V prostředí IT je totiž přítomno mnoho různorodých hrozeb, které mohou negativně ovlivnit chod organizace. Mezi nejzávažnější patří například nečekané selhání systémů, jež může vést k výraznému omezení nebo úplnému zastavení běžných provozních činností, což následně může způsobit finanční ztráty nebo poškodit dobré jméno společnosti. Další významnou skupinu rizik tvoří úniky důvěrných a citlivých informací, cílené kybernetické útoky zaměřené na narušení bezpečnosti či provozu, a také fyzické poškození samotné IT infrastruktury, které může vést k dlouhodobým problémům a nákladným opravám.

Důkladná analýza těchto rizik představuje preventivní strategii, která organizaci umožňuje:

- Včas identifikovat potenciální bezpečnostní mezery.
- Efektivně alokovat finanční prostředky na ochranu.
- Optimalizovat využití personálních zdrojů.
- Systematicky posilovat odolnost vůči hrozbám.

Podcenění nebo absence řádné analýzy IT rizik může mít závažné důsledky. Organizace bez systematického přístupu k hodnocení rizik často reagují na bezpečnostní incidenty opožděně a nekoordinovaně, což vede k zbytečným ztrátám. Navíc, bez podložené analýzy mohou být bezpečnostní opatření buď nedostatečná, nebo naopak nepřiměřeně nákladná vzhledem k reálným hrozbám. (BluePartners, 2022)

Značné množství organizací v segmentu malých a středních podniků nevěnuje dostatečnou pozornost dalšímu klíčovému aspektu informační bezpečnosti tj. rizikům spojeným s vlastními zaměstnanci. Tento fenomén interní bezpečnostní hrozby představuje často přehlížené, ale potenciálně velmi nebezpečné riziko pro firemní data a systémy. Zatímco společnosti běžně investují do ochrany před externími hrozbami (jako jsou například hackerské útoky), mnohem méně pozornosti věnují zabezpečení proti možným únikům informací nebo zneužití přístupových práv ze strany interních pracovníků. Toto podhodnocení vnitřních bezpečnostních

rizik může mít závažné důsledky, protože zaměstnanci mají často přímý přístup k citlivým datům a důvěrným informacím.

Je všeobecně známo, že nejmodernější bezpečnostní systémy mohou selhat kvůli běžným lidským chybám. Každodenní pracovní rutina často vede k podcenění základních bezpečnostních pravidel, což může mít závažné následky pro celou organizaci. Mezi běžné bezpečnostní prohřešky patří používání jednoduchých hesel, neopatrnost při práci s firemními e-maily, porušování stanovených bezpečnostních postupů a neoprávněné sdílení přístupových údajů. Tyto základní chyby mohou způsobit narušení bezpečnosti systémů, ohrožení citlivých dat, ekonomické ztráty či poškození dobrého jména firmy. Proto je zřejmé, že pravidelné školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a systematické budování bezpečnostních návyků jsou základními předpoklady pro účinnou ochranu firemních dat a systémů.

Následující tabulka uvádí přehled pojišťoven, které v současnosti nabízejí pojištění kybernetických rizik na území České republiky.

*Tabulka 2 - Přehled pojišťoven nabízejících pojištění kybernetických rizik*

<b>Název pojišťovny</b>	<b>Charakter krytí kybernetických rizik</b>
ČSOB pojišťovna	Komplexní krytí + připojištění
Respect	Komplexní krytí + odpovědnost
Renomia	Krytí odpovědnosti + náklady
Colonnade Insurance	Základní krytí + služby
Allrisk	Speciální produkt s komplexním krytím
Maxima pojišťovna	Komplexní krytí
Allianz	Částečné krytí v rámci jiných produktů
Kooperativa	Dříve nabízela, nyní nenabízí

*Zdroj: vlastní zpracování (převzato z Finmag.cz, 2025)*

### **3. Zásady a typy pojištění**

Potřeba chránit majetek před nepředvídatelnými událostmi provází lidstvo od pradávna. První primitivní formy pojištění se vyvinuly ze vzájemné solidarity, kdy komunity společně vytvářely finanční rezervy pro případy neočekávaných škod. Tento systém kolektivního sdílení rizik, ačkoli zpočátku postrádal jasnou strukturu pojistitel-pojištěný, položil základy moderního pojišťovnictví. Z těchto historických kořenů se postupně vyvinul současný sofistikovaný systém pojišťoven, který známe dnes. (Černohorský, 2020)

#### **3.1 Pojištění a základní pojmy**

Pojištění představuje finanční mechanismus, který pomáhá zmírnit dopady nepředvídatelných událostí. Přestože samotné pojištění nemůže zabránit vzniku náhodných škod, dokáže účinně řešit jejich následky pomocí různých pojistných instrumentů. Dnešní pojišťovny už nenabízejí pouze peněžní kompenzace, ale rozšiřují své služby o praktickou pomoc v podobě odborného poradenství a asistenčních služeb. Tím poskytují komplexnější ochranu a podporu svým klientům při řešení pojistných událostí.

Pojišťovnictví představuje jeden z klíčových pilířů stabilního ekonomického systému. V České republice tento sektor podléhá regulaci ze strany České národní banky, která spravuje oficiální registry všech subjektů působících na pojistném trhu - od pojišťoven přes zajišťovny až po zprostředkovatele a likvidátory. Celý systém fungování pojistného odvětví je právně ukotven v zákoně o pojišťovnictví, který detailně vymezuje pravidla pro všechny zúčastněné strany. Tento právní předpis stanovuje nejen základní principy pojistných vztahů, ale také definuje podmínky pro provozování pojišťovací činnosti a určuje pravidla pro dohled nad celým odvětvím. Díky tomuto komplexnímu regulačnímu rámci je zajištěna transparentnost a důvěryhodnost celého pojistného sektoru. (MF ČR, 2020)

Podle Ducháčkové (2005) představuje pojištění z právní perspektivy smluvní vztah, v němž pojišťovna (pojistitel) garantuje finanční kompenzaci pojištěné straně v případě, že dojde k nepředvídatelné události. (Ducháčková, 2005)

#### **Pojistná smlouva**

Smluvní vztah v pojištění je založen na právně závazném dokumentu, který upravuje vztahy mezi pojišťovnou a jejím klientem. Základním principem této dohody je závazek pojišťovny

poskytnout sjednanou náhradu v případě, že dojde k předem definované nečekané události. Na druhé straně klient přijímá povinnost pravidelně platit sjednané pojistné. Tento právní dokument, sestavený v souladu s aktuálními zákony, musí obsahovat řadu povinných údajů. Mezi ně patří zejména kompletní informace o všech zúčastněných stranách, detailní podmínky pojistného vztahu, časový rámec pojištění a přesný popis situací, které jsou pojištěním kryty. Nedílnou součástí jsou také ustanovení o výši plateb a způsobu jejich úhrady. Takto strukturovaná smlouva pak představuje pevný právní základ pro realizaci pojistné ochrany a jasně definuje všechny aspekty vzájemného vztahu mezi pojišťovnou a pojištěným. (Ducháčková, 2015)

### **Pojistné**

Pojem pojistné představuje finanční částku, kterou klient hradí za poskytovanou pojistnou ochranu. Jeho stanovení musí zohledňovat několik klíčových faktorů, aby bylo ekonomicky udržitelné a konkurenceschopné. Především musí zajistit dostatečné prostředky pro vytvoření technických rezerv na krytí pojistných událostí, pokrýt provozní náklady pojišťovny a generovat přiměřený zisk. Zároveň musí být flexibilní vzhledem k ekonomickým podmínkám, jako je míra inflace či změny úrokových sazeb a reagovat na konkurenční tlaky v odvětví. Jak uvádí ve své práci Řezáč (2011), pojišťovny disponují účinným nástrojem pro regulaci svých nákladů - systémem spoluúčasti. Tento mechanismus představuje specifickou finanční hranici, do které nese odpovědnost za škodu sám pojištěný klient. Teprve když škoda přesáhne tuto předem stanovenou částku, vstupuje do hry pojišťovna se svým pojistným plněním.

Řezáč (2011) také zdůrazňuje, že výše spoluúčasti musí být jasně definována v pojistné smlouvě, čímž se stává závaznou pro obě strany. Jakmile nastane pojistná událost a vzniklá škoda překročí sjednanou hranici spoluúčasti, pojišťovna poskytne plnění v rozsahu odpovídajícím konkrétnímu typu pojištění, přičemž od celkové výše škody odečte právě částku spoluúčasti. Tento systém tak efektivně motivuje pojištěné k větší obezřetnosti a současně pomáhá pojišťovnám optimalizovat jejich náklady. (Řezáč, 2011)

### **Pojistný produkt**

Pojistný produkt představuje specifickou formu pojistné ochrany, která je vždy zaměřena buď na konkrétní typ rizika nebo na určitý předmět pojištění. V praxi to znamená, že každý pojistný produkt je navržen tak, aby pokrýval buď vybraná nebezpečí jako jsou živelní pohromy nebo chránil konkrétní objekty (budovy či jiné nemovitosti).

Tyto produkty se vyznačují jedinečnou strukturou, která zahrnuje:

- přesné vymezení krytých rizik,
- jasnou definici pojištěného předmětu,
- detailní podmínky poskytování pojistné ochrany.

### **Pojistné plnění**

Když nastane pojistná událost, pojišťovna poskytne klientovi kompenzaci, která se označuje jako pojistné plnění. Tato náhrada může mít dvě základní podoby. Nejčastější formou je peněžní kompenzace, kdy pojišťovna vyplatí finanční částku. Způsob určení výše plnění přitom závisí na typu pojištění - u majetkového pojištění a pojištění odpovědnosti se hradí vzniklá škoda, zatímco u pojištění osob (životní, úrazové či nemocenské) se vyplácí předem sjednaná částka. V některých případech může být pojistné plnění poskytnuto také ve věcné formě, kdy pojišťovna namísto peněz zajistí konkrétní službu, například lékařskou péči, právní pomoc nebo asistenční služby. (Ducháčková, 2015)

### **3.2 Kategorizace pojištění**

Pojištění lze strukturovat do různých forem podle specifických kritérií a charakteristik. Toto rozdělení pomáhá lépe pochopit jednotlivé typy pojistných produktů a jejich využití v praxi. Základní formy pojištění se odvíjí od způsobu jejich vzniku, délky trvání, předmětu pojištění či typu rizik, která pokrývají.

Z hlediska způsobu vzniku rozlišujeme tři základní formy pojištění:

První formou je **dobrovolné pojištění**, kde iniciativa vychází přímo od zájemce o pojištění. Ten se svobodně rozhoduje, zda a s kterou pojišťovnou uzavře pojistnou smlouvu.

Druhou kategorií je **povinné smluvní pojištění**, které je stanoveno zákonem pro určité situace či subjekty. Typickým příkladem je povinné ručení pro majitele motorových vozidel. Přestože je povinnost pojištění daná zákonem, subjekt má možnost vybrat si pojišťovnu, se kterou smlouvu uzavře.

Třetí formou je **zákonné pojištění**, které představuje nejpřísnější formu povinného pojištění. V tomto případě zákon přesně určuje všechny parametry pojištění - výši pojistného, termíny plateb i instituci, které se platby odvádějí. Typickým příkladem jsou odvody na sociální

zabezpečení a zdravotní pojištění. U této formy se neuzavírá pojistná smlouva, neboť pojistný vztah vzniká automaticky ze zákona. (Černohorský, 2020)

Systém pojištění se realizuje ve dvou hlavních směrech, které se vzájemně doplňují, ale fungují na odlišných základech. První směr představuje komerční pojištění, které je založeno na tržních principech a dobrovolnosti. Druhým směrem je sociální pojištění, jehož hlavním účelem je zajištění základních sociálních potřeb obyvatelstva. Přestože každá z těchto variant sleduje jiné cíle a řídí se jinými pravidly, v praxi se často prolínají a vytváří komplexní systém pojistné ochrany. Zatímco komerční pojištění reaguje na individuální potřeby a preference pojistníků, sociální pojištění zajišťuje společensky garantovanou úroveň zabezpečení pro všechny občany.

### **Komerční pojištění**

Mezi významné segmenty finančních služeb patří komerční pojištění, které poskytuje ochranu proti různým typům rizik. Jeho hlavním účelem je zabezpečení osob a jejich majetku před nepředvídatelnými událostmi. Charakteristickým rysem tohoto typu pojištění je princip dobrovolnosti, kdy si každý subjekt může svobodně zvolit, zda a v jakém rozsahu pojistnou ochranu využije. V komerčním pojištění platí princip ekvivalence, kdy výše pojistného přímo odpovídá míře rizika pojištěného subjektu. Vyšší pravděpodobnost vzniku škody nebo její větší potenciální rozsah tedy znamená vyšší pojistné, které musí klient hradit.

Podle Ducháčkové (2015) lze systém komerčního pojištění rozdělit do dvou hlavních kategorií podle způsobu, jakým jsou tvořeny pojistné rezervy:

- Rizikové pojištění - vyznačuje se nejistotou vzniku pojistné události. Charakteristickým rysem je existence nároku na plnění pouze po dobu platnosti smlouvy, přičemž počet pojistných událostí v tomto období není omezen.
- Rezervotvorné pojištění - jeho podstatou je systematické vytváření finančních rezerv pro budoucí pojistná plnění. Zásadním rozdílem oproti rizikovému typu je garantované vyplacení pojistného plnění, které není vázáno na výskyt specifické události. (Ducháčková, 2015)



Dalším z možných přístupů ke klasifikaci komerčního pojištění je členění podle druhu krytých rizik, jak uvádí Martinovičová (2007):

- Životní pojištění - kombinuje pojistnou ochranu s možností investování. Primárně kryje dvě základní rizika - úmrtí a dožití, přičemž výše plnění je dána předem stanovenou pojistnou částkou. Moderní produkty často zahrnují i přípojištění úrazu či invalidity a umožňují část prostředků investovat do finančních fondů za účelem jejich zhodnocení.
- Neživotní pojištění - soustředí se pouze na krytí rizik bez možnosti spoření a člení se do několika základních kategorií, které zahrnují pojištění osob proti neživotním rizikům, pojištění majetku, pojištění odpovědnosti, pojištění právní ochrany a cestovní pojištění.

Jak říká Martinovičová (2007) ve své publikaci, komerční pojištění lze také rozdělit podle toho, co je předmětem pojistné ochrany:

- Pojištění odpovědnosti za škody - chrání pojištěného v případech, kdy je právně odpovědný za škody způsobené jiným osobám. Zahrnuje krytí škod na zdraví či životě, majetku i jiných ekonomických ztrát.
- Majetkové pojištění chrání vlastníka před finančními důsledky poškození, zničení nebo krádeže jeho majetku. V pojistné smlouvě je přesně definován chráněný majetek, kterým mohou být například budovy, strojní zařízení nebo vybavení domácnosti.
- Pojištění osob - zajišťuje finanční ochranu v případě událostí souvisejících se zdravím a životem pojištěného. Zahrnuje především krytí rizik úmrtí, úrazu nebo dožití, přičemž rozsah pojistné ochrany je možné přizpůsobit individuálním požadavkům klienta. (Martinovičová, 2007)

### **Sociální pojištění**

Systém sociálního pojištění představuje specifický nástroj ochrany obyvatelstva před důsledky různých sociálních událostí. Zahrnuje širokou škálu rizik, od dočasné či trvalé pracovní nezpůsobilosti, přes pracovní úrazy a choroby z povolání, až po zajištění zdravotní péče a podporu v nezaměstnanosti. Vzhledem k tendenci některých jedinců podceňovat význam této ochrany je účast v systému obvykle povinná. Charakteristickým rysem je stanovení výše pojistného jako procentuální podíl z příjmu pojištěnce, což kontrastuje s principy komerčního

pojištění, kde je pojistné kalkulováno na základě míry rizika. Základním pilířem systému je princip kolektivní solidarity - prostředky vybrané od všech účastníků slouží k poskytování podpory těm, kteří se ocitnou v tíživé sociální situaci.

Český systém sociálního zabezpečení se skládá ze tří základních složek:

- důchodového pojištění pro dlouhodobou pracovní neschopnost,
- nemocenského pojištění pro krátkodobé pracovní výpadky,
- příspěvek na politiku zaměstnanosti pro případy nezaměstnanosti. (Černohorský, 2020; Ducháčková, 2015)

### **3.3 Zprostředkovatelé pojištění**

Legislativa ČR, přesněji zákon 170/2018 sb. ze dne 26. července 2018 o distribuci pojištění a zajištění, striktně vymezuje, kdo může vykonávat zprostředkovatelskou činnost v oblasti pojištění a zajištění. Tuto podnikatelskou aktivitu mohou realizovat pouze čtyři kategorie subjektů:

- samostatní zprostředkovatelé působící na vlastní odpovědnost,
- vázaní zástupci jednající jménem pojišťovny nebo samostatného zprostředkovatele,
- doplňkoví pojišťovací zprostředkovatelé nabízející pojištění jako doplněk k jinému produktu či službě,
- zahraniční zprostředkovatelé z členských států EU, kteří splňují příslušné regulační požadavky své domovské země.

Česká národní banka (ČNB) zastává roli garanta odborné kvalifikace v pojišťovacím sektoru. Prostřednictvím specializovaných zkoušek prověřuje profesní způsobilost pojišťovacích zprostředkovatelů, přičemž rozlišuje dva kvalifikační stupně - střední a vyšší úroveň. Úspěšné složení těchto zkoušek je nezbytným předpokladem pro výkon zprostředkovatelské činnosti v oblasti pojišťovnictví. (Cnb.cz, 2018)

### **3.4 Pojistný trh**

Finanční sektor se skládá ze tří vzájemně propojených pilířů - pojišťovnictví, bankovníctví a investičních služeb. Každý z těchto segmentů, přestože má svá specifika, funguje

na obdobných principech a společně vytváří komplexní finanční infrastrukturu. Tato struktura umožňuje efektivní cirkulaci finančních prostředků mezi různými účastníky trhu, od jednotlivců přes korporace až po státní instituce. V případě pojistného trhu se jeho podstata projevuje v interakci mezi pojišťovnami a jejich klienty, kdy pojišťovny reagují na potřeby zákazníků vytvářením specializovaných produktů pro ochranu proti různým druhům rizik. Spolehlivě fungující pojistný trh, který si získal důvěru klientů, lze považovat za jeden z charakteristických znaků prosperující ekonomiky a dobře nastaveného finančního prostředí. (Ducháčková, Daňhel, 2010)

### **Ukazatele úrovně pojistného trhu**

Pro celkové posouzení vyspělosti pojistného trhu se využívají specifické indikátory, které slouží k analýze jeho struktury, velikosti a rozsahu. Obecně lze říci, že indikátory sloužící k posouzení úrovně pojistného trhu se zaměřují na efektivitu využívání dostupných finančních zdrojů a vložených prostředků. Volba ukazatelů sloužících k posouzení úrovně pojistného trhu by měla být koncipována tak, aby umožňovala celkové a mnohostranné zhodnocení jeho stavu a fungování. (Ducháčková, 2009)

K nejvýznamnějším ukazatelům pojistného trhu se řadí:

- objem předepsaného pojistného v oblasti životního i neživotního pojištění,
- výše pojistných plnění v obou segmentech,
- míra škodovosti,
- úroveň pojištěnosti obyvatelstva,
- míra koncentrace trhu pojišťoven.

K roku 2023 bylo na českém pojistném trhu Českou národní bankou evidováno celkem 22 aktivních pojišťovacích společností, které měly oprávnění poskytovat své služby na území České republiky. Tyto společnosti nabízely široké spektrum produktů v oblasti životního i neživotního pojištění a svým klientům poskytovaly komplexní pojistná řešení jak pro fyzické osoby, tak pro podnikatelské subjekty. Počet registrovaných pojišťoven zároveň odrážel stabilní konkurenční prostředí, které umožňuje klientům vybírat z různých pojistných produktů a služeb podle jejich individuálních potřeb a preferencí.

Tabulka 3 - Předepsané pojistné

Pořadí a pojišťovna	Pojistné v Kč	Podíl v %
1. Generali Česká pojišťovna	40 626 826 Kč	24,1 %
2. Kooperativa	39 345 824 Kč	23,4 %
3. Allianz	19 587 849 Kč	11,6 %
4. ČSOB pojišťovna	15 096 494 Kč	9,0 %
5. Česká podnikatelská poj.	13 973 151 Kč	8,3 %
6. Uniqa	13 146 736 Kč	7,8 %
7. NN	4 655 848 Kč	2,8 %
8. BNP Paribas Cardif	3 660 609 Kč	2,2 %
9. Direct	3 440 823 Kč	2,0 %
10. Metlife	2 982 821 Kč	1,8 %
11. Komerční pojišťovna	2 652 638 Kč	1,6 %
12. Slavia	1 448 203 Kč	0,9 %
13. Colonnade	1 438 236 Kč	0,9 %
14. ERV Evropská poj.	1 337 243 Kč	0,8 %
15. Maxima	1 106 769 Kč	0,7 %
16. Hasičská vzájemná poj.	1 034 385 Kč	0,6 %
17. Simplea	842 155 Kč	0,5 %
18. SV	602 189 Kč	0,4 %
19. HDI	591 871 Kč	0,4 %
20. D.A.S. právní ochrana (Ergo)	455 438 Kč	0,3 %
21. Youplus	429 849 Kč	0,3 %
22. Halali	36 905 Kč	0,02 %
<b>Celkem</b>	<b>168 493 082 Kč</b>	

Zdroj: vlastní zpracování (převzato z Peníze.cz, 2024)

Podle statistik České asociace pojišťoven (ČAP) zaznamenal český pojistný trh v roce 2023 významný růst. Objem předepsaného smluvního pojistného vzrostl na 168,49 miliard korun, což představuje meziroční nárůst o 7,1 procenta. V žebříčku největších pojišťoven podle objemu předepsaného pojistného vévodí Generali Česká pojišťovna, která ovládá 24,1 % trhu. Těsně za ní se umístila Kooperativa s podílem 23,4 %, zatímco třetí Allianz dosáhla na 11,6 % celkového objemu. (Peníze.cz, 2024)

### 3.5 Charakteristika vybraných pojistných produktů

Tato kapitola se věnuje detailnímu popisu jednotlivých pojistných produktů, které jsou zásadní pro navazující praktickou analýzu pojistné ochrany vybraného podniku. Předmětem rozboru jsou především pojistné produkty z oblasti majetkového pojištění a pojištění odpovědnosti,

kteře společně představují základní pilíře zabezpečení firemního provozu vůči nejčastějším hrozbám a škodám.

V rámci majetkového pojištění je důraz kladen na několik klíčových typů krytí:

- **Pojištění pro případ živelních událostí**, jako jsou požáry, vichřice, krupobití nebo povodně, které mohou výrazně ohrozit majetek společnosti.
- **Pojištění proti odcizení**, které se vztahuje na škody způsobené krádeží vloupáním či loupeží.
- **Pojištění vandalismu**, určené pro případy úmyslného poškození majetku třetí osobou.
- **Pojištění skel**, které chrání prosklené plochy (např. zasazená a osazená skla) před náhodným rozbitím nebo poškozením.
- **Pojištění strojních zařízení a elektroniky**, zajišťující náhradu škody v důsledku mechanického poškození nebo poruchy technologií používaných při provozu.
- **Pojištění přerušeni provozu**, které poskytuje finanční kompenzaci v případě nuceného přerušeni podnikatelské činnosti v důsledku pojistné události, například po požáru nebo závažné poruše.

Pojištění odpovědnosti představuje specifický typ neživotního pojištění, jehož cílem je chránit pojištěného v případech, kdy svou činností způsobí újmu třetí osobě a je ze zákona povinen tuto škodu nahradit. Na rozdíl od majetkového pojištění, které kryje škody na vlastním majetku pojištěného, se pojištění odpovědnosti vztahuje na škody vzniklé jiným subjektům – ať už jde o újmu na zdraví, majetku nebo jiné nemajetkové újmy. Tento druh pojištění má důležité právní i ekonomické opodstatnění. Pojištěný si prostřednictvím pojistné smlouvy zajišťuje finanční ochranu před potenciálně vysokými nároky poškozených, zatímco poškozený má díky existenci pojištění vyšší jistotu, že mu bude škoda skutečně nahrazena.

### 3.6 Vícekriteriální rozhodování

Vícekriteriální rozhodování bývá zařazováno mezi disciplíny operačního výzkumu, přičemž se soustředí na posuzování rozhodovacích situací, ve kterých je nutné brát v úvahu více hodnoticích kritérií zároveň. Tato kritéria jsou zpravidla vyjádřena v rozdílných měrných jednotkách, mohou mít odlišnou povahu nebo typ a často mezi nimi vznikají rozpory. V rámci tohoto přístupu je analyzován způsob, jakým mohou být tyto rozpory vyřešeny nebo

minimalizovány, aby bylo dosaženo co nejvyváženějšího rozhodnutí vzhledem k zadaným kritériím. (Jablonský, 2002)

Prvním krokem ve vícekritériálním hodnocení je určení významnosti jednotlivých hodnotících kritérií prostřednictvím přiřazení vah. Tento postup je nezbytný proto, že některá kritéria jsou důležitější než jiná a je potřeba jejich význam odpovídajícím způsobem kvantifikovat. Váhy tak představují číselné vyjádření relativní důležitosti každého kritéria. Pro správné zpracování vícekritériálního hodnocení se používají normované váhy, jejichž součet je vždy roven jedné, čímž je zajištěno vyvážené a objektivní zohlednění všech faktorů. (Fotr, Souček, 2019)

Pro účely této diplomové práce byla zvolena bodovací metoda, jež patří mezi nejpoužívanější metody vícekritériálního rozhodování. Tato metoda byla vybrána vzhledem ke své přehlednosti, srozumitelnosti a schopnosti objektivně zohlednit více rozhodovacích kritérií zároveň. V praktické části práce bude tato metoda následně aplikována.

K ohodnocení variant slouží vzorec (1) uvedený níže:

$$h_i = \sum_{j=1}^k v_j y_{ij} , \tag{1}$$

kde

$h_i$  je ohodnocení  $i$ -té varianty,  $i = 1, 2, \dots, n$ ,

$v_j$  je normovaná váha  $j$ -tého kritéria,  $j = 1, 2, \dots, k$ ,

$y_{ij}$  dílčí ohodnocení  $i$ -té varianty vzhledem ke kritériu  $j$ ,

$k$  celkový počet kritérií, dle kterých se hodnocení provádí,

$n$  celkový počet variant.

*Zdroj: (Fotr, Švecová, 2016)*

## Závěr

Různé formy ohrožení představují nedílnou součást života každé společnosti a mohou způsobit závažné škody nejen na majetku, ale i na zdraví či životech lidí. Podnikatelské subjekty nejsou vůči těmto rizikům výjimkou, ba naopak – jsou jim často vystaveny v mnohem širším rozsahu. Aby bylo možné se těmto negativním dopadům efektivně bránit, je nezbytné využívat vhodné nástroje řízení rizik. V praxi se nejčastěji uplatňuje přenos rizika na pojišťovací instituci, která je schopna pokrýt případné finanční ztráty v rámci předem sjednaných podmínek.

Diplomová práce byla zaměřena na optimalizaci pojistné ochrany ve vybraném podnikatelském subjektu společnosti WLC Park s.r.o., která se specializuje na správu a pronájem průmyslových nemovitostí. Hlavním cílem práce bylo analyzovat stávající pojistný program této společnosti, posoudit jeho efektivitu z hlediska pokrytí identifikovaných rizik a navrhnout úpravy, které by lépe odpovídaly skutečným potřebám a finančním možnostem podniku.

Teoretická část diplomové práce se zaměřila na vymezení klíčových pojmů souvisejících s oblastí řízení rizik a pojišťovnictví, přičemž důraz byl kladen na pochopení jejich významu v kontextu podnikatelského prostředí. Byly podrobně rozebrány jednotlivé fáze procesu řízení rizik, včetně jejich identifikace, analýzy, kvantifikace a následného snižování jejich dopadů. Tyto postupy představují nezbytný základ pro efektivní ochranu podnikatelských subjektů před možnými škodnými událostmi. Dále byl popsán význam vícekriteriálního rozhodování jako analytického nástroje, jež umožňuje objektivní porovnání různých variant pojistných nabídek na základě předem stanovených hodnoticích kritérií. Tento přístup byl následně aplikován v praktické části práce při hodnocení jednotlivých pojišťovacích produktů a výběru nejvhodnější pojistné ochrany pro analyzovaný podnik.

V praktické části byly porovnány čtyři pojišťovny, a to Kooperativa, Allianz, ČSOB a Česká podnikatelská pojišťovna. Na základě provedené analýzy rizik, kterým je podnik vystaven, a následného porovnání jednotlivých variant pojistného krytí nabízených těmito institucemi bylo zjištěno, že nejvhodnějším řešením je zachování stávající pojistné smlouvy uzavřené s Českou podnikatelskou pojišťovnou. Tato pojistná varianta byla vyhodnocena jako nejefektivnější, a to jak z hlediska rozsahu poskytovaného krytí, tak i z pohledu schopnosti reagovat na specifická rizika spojená s provozem a zaměřením daného podniku.

Porovnávané nabídky byly hodnoceny na základě vícekritériálního rozhodovacího modelu, který umožnil systematické a objektivní srovnání dostupných možností. Výsledky tohoto hodnocení potvrdily, že aktuálně nastavený pojistný program poskytuje vyváženou kombinaci adekvátní ochrany majetku, provozních činností i odpovědnostních rizik. Výsledky vícekritériálního hodnocení potvrdily, že aktuální pojistná ochrana podniku je z hlediska rozsahu krytí i nákladovosti vyhovující, a proto není v současné době nezbytné přistupovat k jejím změnám.



## Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

- (1) ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance. ISBN 978-80-271-2215-8.
- (2) DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Pojištění a pojišťovnictví*. Praha 4: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-25-5.
- (3) DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-92-0.
- (4) DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-54-4.
- (5) DUCHÁČKOVÁ, Eva a Jaroslav DAŇHEL. *Teorie pojistných trhů*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-015-7.
- (6) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení*. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert. ISBN 978-80-271-2020-8.
- (7) FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
- (8) JABLONSKÝ, Josef. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-864-1942-8.
- (9) JANATA, Jiří. *Principy pojištění podnikatelů a právnických osob*. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-140-6.
- (10) KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011, s. 22. Expert. ISBN 978-80-247-3221-3.
- (11) MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: Key, 2007. Ekonomie. ISBN 978-808-7071-083.
- (12) REJDA, George E. a Michael J. MCNAMARA. In: *Principles of risk management and insurance*. Thirteenth edition. Harlow: Pearson, 2017, s. 23. ISBN 978-1-292-15103-8.
- (13) ŘEZÁČ, František. *Řízení rizik v pojišťovnictví*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5637-4.
- (14) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

- (15) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 360. Expert. ISBN 978-80-247-3051-6.
- (16) TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: Analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- (17) TÓTH, Endre. *Úvod do systémového managementu*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008. ISBN 978-80-86578-81-1.
- (18) VÁVROVÁ, Eva. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4662-3.
- (19) VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. ISBN 80-867-5456-1.

### Internetové zdroje

- (20) ČPP o společnosti. ČPP.cz [online]. 2025 [cit. 2025-05-16]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/o-spolecnosti>
- (21) ČSOB o společnosti. Csobpoj.cz [online]. 2025 [cit. 2025-06-07]. Dostupné z: <https://www.csobpoj.cz/o-spolecnosti/kdo-jsme>
- (22) Charakteristika hlavních skupin rizik. *BusinessInfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2024-12-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/charakteristika-hlavnich-skupin-rizik/6/>
- (23) IT rizika. *BluePartners.cz* [online]. 2022 [cit. 2024-12-27]. Dostupné z: <https://www.bluepartners.cz/slovník-it-pojmu/it-rizika>
- (24) Moje firma. Allianz.cz [online]. 2021 [cit. 2025-06-06]. Dostupné z: [https://www.allianz.cz/content/dam/onemarketing/cee/azcz/dokumenty-a-formulare/pro-firmy/moje-firma/pruvodce-pojistenim-moje-firma-12-2-2021.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.allianz.cz/content/dam/onemarketing/cee/azcz/dokumenty-a-formulare/pro-firmy/moje-firma/pruvodce-pojistenim-moje-firma-12-2-2021.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- (25) Největší pojišťovny v Česku. Žebříček za rok 2023. *Peníze.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-12-29]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pojisteni/439658-nejvetsi-pojistovny-v-cesku-zebricek-za-rok-2023-podle-predepsaneho-pojistneho>
- (26) O pojišťovně Kooperativa. *koop.cz* [online]. 2025 [cit. 2025-05-16]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>
- (27) Pojištění kybernetických rizik. *Finmag.cz* [online]. 2025 [cit. 2025-05-19]. Dostupné z: <https://www.finmag.cz/technologie/469305-kdo-je-pripraven-neni-prekvapen-co-je-pojisteni-kyberneticky-ch-rizik-kolik-stoji-a-co-vse-kryje>

- (28) Pojištění pro podnikatele TRUMF. Csobpoj.cz [online]. 2025 [cit. 2025-06-07]. Dostupné z: <https://www.csobpoj.cz/pojisteni/podnikatele-firmy/pojisteni-pro-podnikatele-trumf>
- (29) Pojištění TREND. Koop.cz [online]. 2025 [cit. 2025-06-06]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojisteni/pojisteni-malych-a-strednich-podnikatelu/pojisteni-trend>
- (30) Vše o Allianz. Allianz.cz [online]. 2024 [cit. 2025-06-06]. Dostupné z: [https://www.allianz.cz/cs\\_CZ/pojisteni/vse-o-allianz/o-nas.html](https://www.allianz.cz/cs_CZ/pojisteni/vse-o-allianz/o-nas.html)
- (31) W-LC info. W-lc.cz [online]. 2025 [cit. 2025-03-30]. Dostupné z: <https://www.w-lc.cz/inpage/o-nas/>
- (32) WLC Březhrad s.r.o. In: Rejstrik-firem.kurzy.cz [online]. c2000-2025 [cit. 2025-03-30]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/14046300/wlc-brezhrad-sro/zdroje/>
- (33) Základní informace. MF ČR [online]. 2020 [cit. 2024-12-27]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/financni-trh/pojistovnictvi/zakladni-informace>
- (34) Zákon o distribuci pojištění a zajištění.  
In: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/legislativa/.galleries/zakony/zakon\\_170\\_2018.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/legislativa/.galleries/zakony/zakon_170_2018.pdf). 2018.