

## POJISTNÁ ŘEŠENÍ NEGATIVNÍCH NÁSLEDKŮ RIZIK

D. Martinovičová

**Došlo: 2. března 2009**

### Abstract

MARTINOVIČOVÁ, D.: *Solution of negative consequences of risks by the means of insurance*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2009, LVII, No. 3, pp. 89–96

Risk management should ensure a company to be able to react to possible future situations in a good advance and through variant solutions. This should minimize both, a risk and possible negative risk consequences especially on trade and on a single existence of a company. Solution of negative consequences of risks is the one of important goals and of investigation of companies' management as well as of companies' owners. Submitted article presents the procedure of entities' risks selection for the purpose of their negative consequences covering by the means of insurance. This procedure has been elaborated by the author based on secondary research as well as on primary research. Author's primary research has been focused especially on observation and analysis of several tens of entities. The procedure presented in this article has been also fruitfully implemented in observed entities. The content of this article would become an asset of risk management as of the branch of science; it would be a benefit for insurance as for connected branch, and also for the sphere of management economics.

risk, risk management, minimalization of risks, company, insurance

Proměnlivost podnikatelského prostředí způsobená řadou rizikových faktorů, které se v minulosti příliš neobjevovaly, nepůsobily tak intenzivně nebo dokonce nebyly vůbec známy, má velký vliv na fungování každého podnikatelského subjektu. Pokud chce být podnik dlouhodobě úspěšný, musí být ochoten vzít na sebe určité riziko. Je nutné ale doplnit, že toto riziko může být také příčinou podnikatelského neúspěchu.

Riziko je neodlučitelnou součástí (vlastností) podnikatelského subjektu, nemůže proto existovat samo o sobě. Riziko může být analyzováno a popsáno jen v souvislosti s konkrétním podnikem, v konkrétních podmínkách, v konkrétním prostředí a v konkrétním čase.

Řízení rizik představuje pro podnik široký komplex problémů. Důležitá je zejména prevence, díky níž je možné redukovat důsledky potenciálních chybných rozhodnutí na co nejnížší míru. Jedná se o plánovitě a cílené jednání, které je dáno souborem pravidel, jejichž cílem je minimalizovat možnost chybného rozhodnutí.

Volba opatření pro minimalizaci rizika či pro minimalizaci negativních následků rizika závisí

na mnoha okolnostech. Jedná se především o finanční zdroje a lidské zdroje, které má podnikatelský subjekt k dispozici, a dále o proveditelnost opatření, jež nemusí být vždy úměrná objemu a kvalitě disponibilních zdrojů.

Riziky podnikatelských subjektů a jejich zvládáním se ve svých publikacích zabývá více autorů, mezi něž je možné zahrnout například Daňhela (2005), Ducháčkovou (2005), Fotra (1992), Chevaliera a Hirsche (1994), Chovana (1996), Janatu (2006), Smejkal a Raise (2003), Tichého (2006).

Autorka si v předloženém článku klade za cíl prezentovat postup pro pojistná řešení negativních následků rizik a tím se snaží navázat na odborné publikace výše uvedených autorů. Vzhledem k širší problematice jsou v článku také podrobněji vymezeny vybrané klasifikace rizik, které jsou svým obsahem vhodné pro využití v dílčích krocích prezentovaného postupu. Obsah příspěvku by mohl znamenat přínos pro rizikový management jako vědní disciplínu, pro pojišťovníctví jako navazující obor a také pro oblast manažerské ekonomiky.

## MATERIÁLY A METODY

Na základě zkušeností získaných pozorováním a analyzováním několika desítek podnikatelských subjektů byl autorkou sestaven postup pro výběr rizik, jejichž negativní následky budou řešeny prostřednictvím pojištění (resp. konkrétních pojistných produktů). U zkoumaných podnikatelských subjektů byl tento postup pro pojistná řešení negativních důsledků rizik také úspěšně aplikován.

Příspěvek je koncipován v teoreticko-metodologické rovině s využitím obecně vědních metod, a to především analýzy, syntézy, komparace, indukce a dedukce. Základními zdroji informací byly odborné publikace, vybrané studijní texty zabývající se touto problematikou a vlastní výzkum.

## VÝSLEDKY A DISKUSE

Při zvládnutí rizika se nemůže management podniku spokojit s řešením individuálního rizika a jeho optimalizací, ale musí řešit portfolio rizik ovlivňující úspěch podnikatelských aktivit. Vzhledem k různorodosti těchto rizik se opatření minimalizující rizika případ od případu značně liší. Podle autorů Fotra (1992) a Vebera (2000) lze snižování rizika v podnikání rozdělit podle jejich povahy do dvou základních skupin. První skupinu tvoří postupy zaměřené na prevenci rizika. Cílem tzv. preventivních opatření je působení na vlastní příčiny vzniku rizika tak, aby se snížila jednak pravděpodobnost výskytu rizi-

kových situací s nepříznivými důsledky pro úspěch podnikatelského projektu a jednak velikost nepříznivých efektů. Druhou skupinu představují postupy mající charakter určitých tzv. nápravných opatření, které se soustřeďují především na minimalizaci nepříznivých důsledků výskytu určitých rizikových situací na ekonomicky přijatelnou míru.

Rozhodování je součástí většiny manažerských aktivit a výběru opatření pro zvládnutí rizik je třeba věnovat pozornost, a to zejména v souvislosti s požadavkem komplexního chápání identifikace rizik. Jedná se o to, že identifikace rizika může být vzhledem ke svým důsledkům pojata úzce, tedy jen z hlediska primárních působení. Realita je však často taková, že porucha fungování jednoho prvku a jeho vazeb vyvolává změny v dalších prvcích a v dalších vazbách. Požadavek komplexnosti znamená dobře uvážit nejen primární, ale také sekundární poruchy fungování podniku vyvolané rizikovými jevy. Dodatečné zkoumání možnosti sekundárních poruch může způsobit, že se objeví potřeba dalších opatření, i když doprovodných (dílčích) a náročnost zvládnutí rizik tím může vzrůst.

O volbě vhodných nástrojů pro minimalizaci rizika pojednávají autoři Smejkal a Rais (2003), přičemž zařazují rizika do čtyř skupin podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti každého rizika. Tvrdost rizika je charakterizována jako dopad ztráty v případě výskytu (nepříznivé) situace. Nejlépe toto třídění vystihuje Tab. I.

I: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Zdroj: (Smejkal a Rais, 2003)

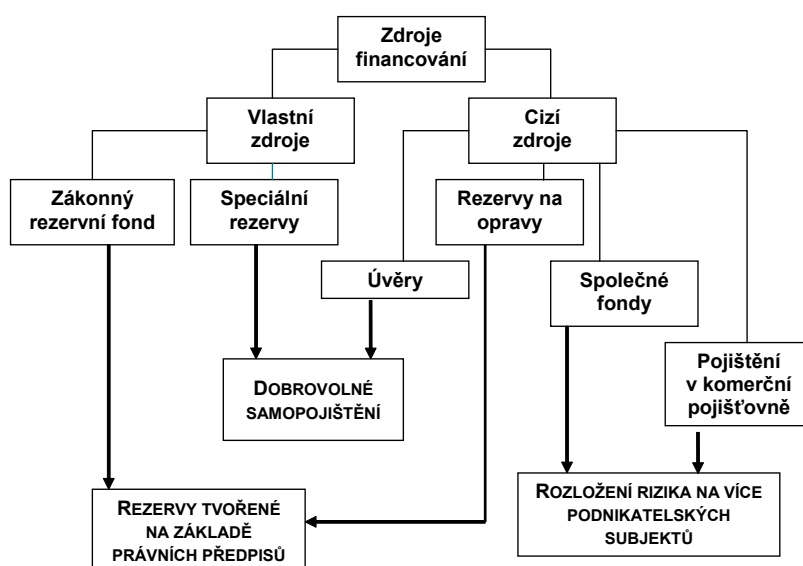
Předpokladem úspěšných řešení, jak financovat opatření pro minimalizaci rizik či jejich následků, je znalost potřebných nákladů. Na obrázku 1 jsou uvedeny možnosti financování opatření pro minimalizaci následků rizika, z nichž vyplývá další členění daných opatření, a to na rezervy tvořené na základě právních předpisů (povinnost ze zákona), dobrovolné samopojištění (např. speciální fondy či úvěry) a rozložení rizika na více podnikatelských subjektů, kam se řadí soukromé pojištění.

O pozitivních aspektech pojištění jako o způsobu finančního krytí následků rizika hovoří ve svých publikacích autoři Daňhel (2005), Ducháčková (2005) či Chovan (1996). Pojištění se v zásadě vztahuje na události, jejichž vznik závisí na náhodě, je neurčitý, ale

pravděpodobný. Základním úkolem pojištění je působit jako mechanismus přenosu (transferu) rizika. Pojištění samo o sobě nezabrání realizaci žádného rizika, ale může přispět k zabezpečení určité náhrady, jím způsobené ztráty.

„... pokud je riziko pojistitelné, měl by ekonomický subjekt této skutečnosti využít a v intencích procesu risk managementu přenést závažné finanční důsledky realizace rizik na pojišťovnu“ (Daňhel, 2005).

Postup výběru rizik podnikatelských subjektů pro krytí jejich negativních následků prostřednictvím pojištění představuje čtyři dílčí kroky, které jsou charakterizovány v následujícím textu.



Zdroj: Martinovičová (2007a)

1: Možnosti finančních zdrojů pro minimalizaci následků rizika

### 1. krok Identifikace rizik negativně ovlivňujících činnost podnikatelského subjektu a jejich zařazení do zvolených klasifikací

Obsahem prvního kroku je rozpoznání všech rizik, která ohrožují činnost podnikatelského subjektu. Zařazení rizika do určité skupiny (kategorie) vypovídá o jeho detailnější charakteristice, o významu pro vznik, velikost a dynamiku rizikových jevů. Kategorizace rizika také ukazuje možnosti k zavedení preventivních opatření či nápravných opatření.

V úvodu identifikace rizik by měl podnikatelský subjekt využít klasifikaci rizik podle míry ovlivnitelnosti, která umožňuje rozlišit rizika podle toho, zda se jejich příčiny vyskytují v dotyčném podniku samotném (rizika interní) nebo jsou-li součástí podnikového okolí (rizika externí).

Mezi interní rizika se řadí ta, která se projevují uvnitř podniku a která je podnikatel či management podniku schopen (do jisté míry) řídit a ovlivňovat. První skupinu interních rizikových faktorů tvoří faktory rizik vznikající v invenci a vnitřních změnách podniku a druhou skupinu tvoří faktory rizik efektivnosti činnosti podniku (viz Tab. II). Faktory interních rizik jsou ve vzájemné interakci a vytvářejí celkové vnitřní riziko podnikatelského subjektu (Martinovičová, 2007a).

Příčinou externího rizika může být potenciální aktivita, která teprve po dopadu na podnik může vy-

volat škodu. V tomto smyslu je obvykle označována jako hrozba. V řadě případů se však jedná o taková rizika, která působí nejen na náš zkoumaný podnik, ale i na další podnikatelské subjekty, jež se pohybují na stejném teritoriu. Rizika ohrožující soubor všech těchto subjektů je nutné samostatně a podrobně analyzovat, protože v rizikové situaci může dojít nejen k jednotlivým škodám, ale i k vzájemné interakci rizik a rizikových faktorů, k určité synergii a tím i ke zvětšení škod.

Externí rizika jsou tedy faktory prostředí, ve kterém podnik musí fungovat, a která jsou vně přímé kontroly a řízení podnikatelského subjektu. Autoři Fotr (1992) a Veber (2000) člení externí rizika na technické, ekonomické a socio-politické rizikové faktory a v přehledu v Tab. III jsou uvedeny jejich příklady.

Dále je vhodné klasifikovat identifikovaná rizika podle jejich výskytu (Tichý, 2006). Důvodem je rozdělení na rizika stálá, která se vyskytují po celou dobu existence podniku, eventuálně existence dané činnosti či projektu, a na rizika nahodilá, jež se vyskytují pouze po určitou dobu. Na základě tohoto členění je možné již v úvodu rizikové analýzy prvotně posoudit významnost identifikovaných rizik.

Na základě řady zkušeností doporučuji pro analytické účely použít členění rizik podle podnikových činností (funkcí). Jako východisko je možné prezentovat rizika výrobní, rizika ekonomická, rizika obchodní, rizika informační, rizika sociální, rizika technická a rizika logistická (Fotr, 1992).

## II: Interní rizikové faktory působící na podnik

Skupina faktorů rizik	Základní faktory rizik
<b>Faktory rizik vznikající v invenci a vnitřních změnách podniku</b>	Projekce, technická příprava výroby, schopnost připravovat inovace
	Suroviny, materiál, kooperace, energie
	Stroje, zařízení a ostatní technické prostředky
	Zabezpečení budov a staveb
	Technologické postupy
	Zabezpečení informační technologie, komunikační systémy
	Výrobky a služby podniku
	Dopady provozu zařízení na pracovníka a na životní prostředí
	Profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců a adekvátnost školení a vzdělávání
	Bezpečnost práce
	Úroveň vedení lidí
<b>Faktory rizik efektivnosti činnosti podniku</b>	Dodržování etických kodexů, styk s veřejností
	Komplexní inovace
	Úroveň marketingu a tržeb
	Platební schopnost
	Náklady
	Efektivnost investic
	Úroveň plánování
	Úroveň organizování
<b>Technická</b>	Úroveň kontroly
	Vývoj nových produktů konkurentů
	Vývoj nových technických prostředků
	Vývoj nových materiálů
	Problémy s dodávkami od dodavatelů
	Ekologická čistota vstupních zdrojů
	Bezpečnost situace
	Živelné pohromy
<b>Ekonomická</b>	Hrozby konkurentů
	Výše poptávky
	Dodací podmínky
	Solventnost partnerů
	Vývozně dovozní politika a daňová politika
	Ekonomická stabilita státu
	Cenové změny výrobních činitelů
	Úrokové míry a směnné kurzy
<b>Socio-politická</b>	Legislativa
	Regulace zaměstnanosti
	Kriminalita
	Veřejné mínění a výsledky šetření a výzkumů nezávislých agentur
	Mezinárodní stabilita státu
	Ochrannářská politika státu

Zdroj: (Martinovičová, 2007a)

## III: Externí rizikové faktory působící na podnik

Skupiny faktorů rizik	Základní faktory rizik
<b>Technická</b>	Vývoj nových produktů konkurentů
	Vývoj nových technických prostředků
	Vývoj nových materiálů
	Problémy s dodávkami od dodavatelů
	Ekologická čistota vstupních zdrojů
	Bezpečnost situace
	Živelné pohromy
<b>Ekonomická</b>	Hrozby konkurentů
	Výše poptávky
	Dodací podmínky
	Solventnost partnerů
	Vývozně dovozní politika a daňová politika
	Ekonomická stabilita státu
	Cenové změny výrobních činitelů
	Úrokové míry a směnné kurzy
<b>Socio-politická</b>	Legislativa
	Regulace zaměstnanosti
	Kriminalita
	Veřejné mínění a výsledky šetření a výzkumů nezávislých agentur
	Mezinárodní stabilita státu
	Ochrannářská politika státu

Zdroj: (Martinovičová, 2007a)

## 2. krok Stanovení velikosti identifikovaných rizik

Druhý krok předloženého postupu je dán stanovením velikosti identifikovaných rizik vycházejícího zpravidla z kvalitativního měření, přičemž se uvažuje o dvou faktorech, a to o závažnosti rizika a četnosti rizika. Při stanovení velikosti rizik, a to zejména u malých a středních podniků, je vhodné pro zjednodušení použít třístupňový systém (viz Obr. 2).

četnost	velká			
	střední			
	malá			
		malá	střední	velká
		závažnost		

Zdroj: (Fotr, 1992) a (Martinovičová, 2007a)

2: Členění rizik dle jejich velikosti – třístupňový systém

V třístupňovém systému jsou rizika členěna na malá, střední a velká. Pokud budeme uvažovat o závažnosti škody, doporučuji její vymezení (stanovení) pomocí následujících faktorů:

- velikost škody uvedená v peněžních jednotkách (resp. velikost nákladů na nápravu škody),
- vliv škody na fungování podniku (resp. na výrobní proces),
- vliv velikosti škody na celkové náklady podniku,
- nutnost čerpání finančních rezerv,
- nutnost využití některého z opatření minimalizujícího následky škody (realizace rizika).

IV: Subjektivní pravděpodobnost výskytu rizika

Číselné vyjádření	Slovní vyjádření
0	zcela vyloučeno
0,1	krajně nepravděpodobné
0,2–0,3	dosti nepravděpodobné
0,4	nepravděpodobné
0,6	pravděpodobné
0,7–0,8	dosti pravděpodobné
0,9	nanejvýš pravděpodobné
1	zcela jisté

Zdroj: (Fotr, 1992)

K vyjádření pravděpodobnosti výskytu škodní události je možné využít tzv. subjektivní způsob, což je jednodušší a nepoměrně rychlejší řešení. Podnikatelé i manažeři se často kvantitativnímu vyjádření vyhýbají a raději pracují se slovními popisy subjektivních pravděpodobností, které jsou všeobecně srozumitelné a přijatelné. Mezi číselnými hodnotami a slovními popisy subjektivních pravděpodobností pak existuje určitý vztah, který je vyjádřen v Tab. IV.

Jevy s vysokou pravděpodobností ztráty jsou považovány za více rizikové. Čím vyšší je pravděpodobnost, že nepříznivá událost nastane, tím větší je pravděpodobnost odchylky od předpokládaného výsledku (Beranová, 2007). Pravděpodobnost výskytu ztráty a potenciální tvrdost jejího dopadu přispívají k intenzitě reakce jednotlivce na příslušné riziko. Postoj podnikatelského subjektu k riziku bývá obvykle podobný, jako je postoj k riziku podnikatele či manažerů.

## 3. krok Určení vhodnosti pojištění a návrh pojistného portfolia

Ve třetím kroku je nutné, aby identifikovaná rizika spadající do pásem středních a velkých rizik (tak, jak byla vymezena ve 2. kroku prezentovaného postupu) byla zařazena do pojistného portfolia. Sám pojistitel (komerční pojišťovna) by pak měl rozhodnout, zda jsou daná rizika pojistitelná<sup>1</sup>. Má-li být sjednáno pojištění daných rizik, musí se projevít snaha obou partnerů pojistného vztahu (pojistitele a pojistníka, resp. pojištěného), aby se při dodržení ekonomických pravidel pojištění přiblížili v pojistném zájmu. Cena pojištění musí odpovídat finančním možnostem podnikatelského subjektu, jinak je pojištění z dlouhodobého hlediska nestabilní. Pokud se podnikatelský subjekt na základě velikosti identifikovaných rizik rozhodne pro minimalizaci jejich následků pojištěním, pak je výhoda takového řešení z pohledu ekonomiky podniku zřejmá.

Pojištěný podnikatelský subjekt „...v rámci svých úplných vlastních nákladů platí pojistné a tím přeměňuje riziko i možných katastrofálních následků nepředvídatelných událostí na běžnou (a dopředu plánovatelnou) nákladovou položku. Na druhé straně součástí výnosů podniku je pojistné plnění, nastane-li realizace rizika.“ (Daňhel, 2005).

## 4. krok Vymezení kritérií výběru komerční pojišťovny a pojištění

Čtvrtý krok prezentovaného postupu se zabývá vymezením kritérií pro výběr komerční pojišťovny a pojistného portfolia. Každý ze subjektů pojist-

1 Pojistitelná rizika musí splňovat následující kritéria: Identifikovatelnost rizika – jednoznačné určení příčiny události, jejímž výsledkem byla ztráta, krytá pojištěním. Vyčíslitelnost rizika – pokud by nebylo možné vyčíslit ztráty, potom se vlastní pojištění nemůže po ekonomické stránce realizovat a nemá smysl. Ekonomická přijatelnost rizika – pojišťovna přijme do pojištění jen takové riziko, jež jí nepřinese ztrátu, je tedy ekonomicky vyrovnané. Nahodilost projevu rizika – pokud by byla jistota, že riziko, resp. negativní událost skutečně nastane, potom je možné krytí ztrát jiným způsobem a ne pojištěním. (Čejková a Nečas, 2006).



ného vztahu má jinou představu o pojištění a jeho výsledcích. Pojištěný má snahu z pojištění získat nejméně tolik, kolik do něho vložil na pojistném a komerční pojišťovna chce při splnění svých závazků vyplývajících ze spravovaných pojištění dosáhnout zisk. Na základě analýzy pojistného trhu a vyjádření priorit podnikatelského subjektu lze sta-

novit velké množství srovnávacích kritérií, jejichž příklady jsou uvedeny v Tab. V. Předložená kritéria výběru je možné rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří kritéria týkající se pojistitele jako podnikatelského subjektu a do druhé skupiny jsou zařazena kritéria týkající se pojistného portfolia (event. pojistného produktu).

V: Přehled možných kritérií pro výběr komerční pojišťovny a pojistného portfolia

Kritéria týkající se	
pojistitele jako podnikatelského subjektu	pojistného portfolia, event. pojistného produktu
dosavadní zkušenosti s komerční pojišťovnou	frekvence placení pojistného
dostupnost poskytovaných služeb	indexování
image komerční pojišťovny	kompletnost nabídky pojistných produktů
podíl na pojistném trhu	obnovování pojistného období
předepsané pojistné a jeho vývoj	pojistné (cena předpokládaného rizika)
rychlost likvidace pojistných událostí	pojistné podmínky
solventnost komerční pojišťovny	pojistné riziko (rizika vlastního podnikatelského subjektu)
technické rezervy komerční pojišťovny	
vzdělání a kvalifikace zaměstnanců	slevy na pojistném (bonus)
základní kapitál komerční pojišťovny	spoluúčast (příp. malus)

Zdroj: Martinovičová (2007a)

Výběr srovnávacích kritérií a poté jejich hodnocení závisí vždy na osobě hodnotitele. Každý podnikatelský subjekt má jiné priority (preference) a při výběru komerční pojišťovny či pojistného portfolia se rozhodnutí podniků mohou značně lišit. Je tedy vhodné, aby bylo hodnotitelů vždy více. Na základě některé z metod pro stanovení vah jednotlivých kritérií rozhodování<sup>2</sup> nebo pomocí expertního hodnocení (v případě více hodnotitelů) lze přisoudit srov-

návacím kritériím váhy (preferenční hodnoty), které vyjadřují důležitost jednotlivých kritérií a ohodnotit tak jejich význam pro daný podnikatelský subjekt. Díky poměrně velkému souboru kritérií je hodnocení značně obtížné a řadí se mezi úlohy multikriteriálního rozhodování<sup>3</sup>. Je třeba doplnit, že pro výběr komerční pojišťovny či pojistného portfolia není nutné využít všechna srovnávací kritéria, ale je možné provést selekci.

## SOUHRN

Cílem předloženého článku bylo prezentovat postup výběru rizik podnikatelských subjektů pro krytí jejich negativních následků prostřednictvím pojištění. Prezentovaný postup byl sestaven autorkou a to díky poznatkům získaných studiemi odborné literatury a na základě zkušeností získaných pozorováním a analyzováním několika desítek podnikatelských subjektů. U zkoumaných podnikatelských subjektů byl tento postup pro pojistná řešení negativních důsledků rizik také úspěšně aplikován. Postup výběru rizik podnikatelských subjektů pro krytí jejich negativních následků prostřednictvím pojištění představuje čtyři dílčí kroky. Obsahem prvního kroku je identifikace všech rizik, která negativně ovlivňují činnost podnikatelského subjektu a poté jejich zařazení do zvolených klasifikací, přičemž jsou využity klasifikace rizik podle míry ovlivnitelnosti a klasifikace rizik podle jejich výskytu. Pro analytické účely je využita i klasifikace rizik podle podnikových činností. Druhý krok prezentovaného postupu je dán vymezením velikosti identifikovaných rizik a zde je využita klasifikace rizik podle jejich velikosti, a to doporučený třístupňový systém. K vyjádření pravděpodobnosti výskytu

2 Jedná se například o metodu párového srovnávání, o klasifikaci kritérií do tříd, o Saatyho metodu, o stanovení vah kritérií pomocí stromu cílů (Dědina a Fotr, 1997), (Konečný, 1997).

3 O úlohách multikriteriálního rozhodování podrobněji pojednává například publikace (Dostál, Rais a Sojka; 2005).

škodní události je možné využít tzv. subjektivní způsob, kde mezi číselnými hodnotami a slovními popisy subjektivních pravděpodobností existuje určitý vztah. Ve třetím kroku je nutné, aby identifikovaná rizika spadající do pásem středních a velkých rizik byla zařazena do pojistného portfolia, přičemž se očekává, že cena pojištění se bude přibližovat finančním možnostem podnikatelského subjektu. Čtvrtý krok předloženého postupu se zabývá vymezením kritérií pro výběr komerční pojišťovny a pojistného portfolia, přičemž výběr srovnávacích kritérií a poté jejich hodnocení závisí vždy na osobě hodnotitele.

Obsah příspěvku by mohl znamenat přínos pro oblast rizikového managementu, pro pojišťovnictví jako navazující obor a také pro oblast manažerské ekonomiky.

riziko, risk management, zvládání rizik, podnik, pojištění

## SUMMARY

The target of submitted article was to present the procedure of entities' risks selection for the purpose of their negative consequences covering by the means of insurance. The procedure presented here has been elaborated by the author based on the secondary research of literature as well as on her own primary research consisting in observation and analysis of several tens of entities. The procedure presented in this article has been also fruitfully implemented in observed entities.

The procedure of entities' risks selection for the purpose of their negative consequences covering by the means of insurance is divided into four steps. The first step consists in identification of all the risks that negatively influence an entity's activity. These risks are inserted into chosen classes while these classes are constructed in accordance with a possibility to influence them, and also accordingly to a risk occurrence. For analytical reasons, the classification of risks according to entity's activities is used as well. The second step of the procedure is due to determination of scope of identified risks. Then the risks classification according to their extensiveness and three-stage system is suggested there. To express a probability of damaging event occurrence it is also possible to use so called subjective approach numeric values and word values of probability are in explicit relation. In the frame of the third step it is necessary to insert the risks classified as middle and big to the insurance portfolio while it is expected that price of insurance would be proper to entity's financial possibilities. The fourth step of the submitted procedure is focused on determination of criteria of insurance company and insurance portfolio selection while preference of comparing criteria and assessment of comparing criteria depend always on the person of decision maker.

The content of this article would become an asset of risk management as of the branch of science; it would be a benefit for insurance as for connected branch, and also for the sphere of management economics.

## LITERATURA

- BERANOVÁ, M., 2007: *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně. 136 s. ISBN 978-80-7318-513-8
- BENEŠ, J., MARTINOVIČOVÁ, D., 2004: *Krizový management*. 1. vyd. Brno: CERM. 91 s. ISBN 80-214-2736-1.
- ČEJKOVÁ, V., NEČAS, S., 2006: *Pojišťovnictví*. 2. přeprac. vyd. Brno: ESF MU. 131 s. ISBN 80-210-3990-6.
- DAŇHEL, J. a kol. 2005: *Pojistná teorie*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 332 s. ISBN 80-86419-84-3
- DĚDINA, J., FOTR, J., 1997: *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS. 212 s. ISBN 80-901991-7-8.
- DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z., 2005: *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 166 s. ISBN 80-247-1338-1.
- DUCHÁČKOVÁ, E., 2005: *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 2. vyd. Praha: Ekopress. 178 s. ISBN 80-86119-92-0.
- FOTR, J., 1992: *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS. 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- CHEVALIER, A., HIRSCH, G., 1994: *Rizika podnikání*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 137 s. ISBN 80-85865-05-X.
- CHOVAN, P., 1996: *Pojistná ekonomika I. Ekonomika poistenia*. 1. vyd. Brno: ESF MU. 165 s. ISBN 80-210-1447-4.
- JANATA, J., 2004: *Pojištění a management majetkových podnikatelských rizik*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 87 s. ISBN 80-86419-64-9.
- KONEČNÝ, M., 1997: *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Brno: PC DIR. 275 s. ISBN 80-214-0880-4.
- MARTINOVIČOVÁ, D., 2007a: *Pojištění podnikatelských subjektů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing. 235 s. ISBN 978-80-87071-80-3
- MARTINOVIČOVÁ, D., 2007b: Teoretické aspekty postupu řešení negativních důsledků rizik pomocí pojištění. *E+M Ekonomie a management*, roč. X., č. 2, s. 75–83. ISSN 1212-3609.
- SMEJKAL, V., RAIS, K., 2003: *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

TICHÝ, M., 2006: *Ovládní rizika. Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

VEBER, J. a kol., 2000: *Management. Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Adresa

Ing. Dana Martinovičová, Ph.D., Ústav podnikové ekonomiky, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, e-mail: martinov@node.mendelu.cz