



Rizika dodavatelsko odběratelských vztahů podniku s mezinárodně obchodní činností.

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Marketing a mezinárodní obchod

Autor práce:

Bc. Kateřina Faloutová

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

Rizika dodavatelско odběratelských vztahů podniku s mezinárodně obchodní činností.

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Faloutová**
Osobní číslo: E20000462
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Marketing a mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Dodavatelско-odběratelské vztahy v mezinárodním prostředí.
3. Řízení rizik v DO vztazích.
4. Představení vybraného podniku a jeho DO sítě.
5. Analýza rizik DO vztahů vybraného podniku.
6. Zhodnocení výsledků analýzy, návrh postupu řízení rizik a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3221-3
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
- SCHWIETERMAN, M.A., T.J. GOLDSBY a K.L. CROXTON, 2018. Customer and Supplier Portfolios: Can Credit Risks be Managed Through Supply Chain Relationships? *Journal of Business Logistics: Strategic Supply Chain Research* [online]. 39 (2): 123-137 [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: doi:10.1111/jbl.12179.
- PROQUEST. 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit.2021-10-13]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

Konzultant:

Bc. Hana Ellmrichová, Northco Foodtech Engineers, projektový manažer

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci 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.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

13. června 2022

Bc. Kateřina Faloutová

Poděkování

Tímto si dovoluji vyjádřit poděkování svému vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph. D. za odborné vedení, vstřícnost, čas a rovněž cenné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce.

Rizika dodavatelsko odběratelských vztahů podniku s mezinárodně obchodní činností.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na rizika dodavatelsko-odběratelských vztahů mezinárodně operující firmy X. Jejím cílem je na základě teoretické rešerše a analýzy rizik identifikovat rizikové faktory firmy X, jejíž hlavní obchodní činnost spočívá v importu a exportu potravinářských technologií. Identifikovaná rizika ohodnotit pomocí vybrané metody a navrhnout možná řešení pro prevenci a eliminaci těch rizik, která jsou pro podnik největší hrozbou. Teoretická část se zabývá problematikou rizik souvisejících s dodavatelsko-odběratelskými vztahy v mezinárodním prostředí. Klíčovými tématy teoretické rešerše jsou pak analýza rizik a metody snižování podnikatelského rizika. Na teoretickou část navazuje část analytická, v jejímž úvodu je představena firma X a následně je prostřednictvím kvalifikovaného rozhovoru a skórovací metody provedena analýza rizik firmy X. V závěru analytické části této diplomové práce jsou na základě výsledků analýzy rizik navržena možná řešení pro prevenci a eliminaci rizik s vysokou úrovní významnosti.

Klíčová slova

Riziko, prostřednické vztahy, analýza rizik, skórovací metoda, transfer rizika.

The Risks of Supplier-Customer Relationship of Internationally Operating Company.

Annotation

This master thesis deals with the risks of supplier-customer relationship of an internationally operating company X. The purpose of this thesis is, based on the theoretical research and risk analysis, to identify risk factors of company X, which specializes in import and export of food processing technologies, to evaluate the identified risks using an appropriate method and to suggest risk prevention and elimination solutions for the most significant risks. The theoretical part deals with the issue of risks related to supplier-customer relationship in the international environment. The key topics of the theoretical research are risk analysis and risk reduction methods. The theoretical part is followed by an analytical part, which introduces the company X and then, using a qualified interview and a scoring method, a risk analysis of the company X is performed. Finally, there are suggested risk prevention and elimination solutions for the most significant risks at the end of the analytical part.

Key Words

Risk, intermediary relationships, risk analysis, scoring method, risk transfer.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek	14
Seznam zkratk	15
Úvod	16
1. Dodavatelско-odběratelské vztahy v mezinárodním prostředí	18
1.1 Prostřednické vztahy v mezinárodním obchodě	18
1.2 Mezinárodní kupní smlouva	20
1.3 Poruchy kupní smlouvy	23
2. Řízení rizik v mezinárodních DO vztazích	26
2.1 Pojem riziko a jeho klasifikace	26
2.2 Rizika v mezinárodních obchodních vztazích	29
2.3 Analýza rizik.....	33
2.3.1 Základní pojmy analýzy rizik	35
2.3.2 Obecný postup analýzy rizik	39
2.3.3 Metody analýzy rizik	41
2.4 Metody snižování podnikatelského rizika	43
2.4.1 Vyhýbání se riziku	44
2.4.2 Retence rizika	45
2.4.3 Redukce rizika.....	46
2.4.4 Diverzifikace rizika	47
2.4.5 Transfer rizika na jiné podnikatelské subjekty.....	48
2.4.6 Výběr dodací parity (INCOTERMS)	53
3. Představení podniku X a jeho DO síť	57
4. Analýza rizik DO vztahů vybraného podniku	63
4.1 Kvalifikovaný rozhovor	64
4.2 Návrh řešení pro snížení nejvýznamnějších rizik.....	79
Závěr	89

Seznam použité literatury91

Seznam obrázků

Obrázek 1: Parametry kvalitní analýzy rizik	35
Obrázek 2: Organizační struktura firmy X.....	58
Obrázek 3: Schéma procesu obchodního případu před výrobou.....	59
Obrázek 4: Schéma procesu realizace obchodního případu po výrobě	61
Obrázek 5: Matice rizik.....	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pozitiva a negativa kvantitativní a kvalitativní analýzy	42
Tabulka 2: Škála pravděpodobnosti výskytu rizika	65
Tabulka 3: Škála významnosti vlivu/dopadu rizika	67
Tabulka 4: Soubor identifikovaných a ohodnocených rizik	70
Tabulka 5: Intervaly metody semaforu	71
Tabulka 6: Rozdělení identifikovaných rizik metodou semaforu	73
Tabulka 7: Návrhy pro snížení rizik souvisejících s importem firmy X	87
Tabulka 8: Návrhy pro snížení rizik souvisejících s exportem firmy X	88

Seznam zkratk

DO Dodavatelsko-odběratelské

KS Kupní smlouva

Úvod

Globalizace je jedním z nejaktuálnějších a neustále diskutovaných témat dnešní doby, a to především v souvislosti s jejím obrovským vlivem na fungování nejen ekonomické sféry, ale i sféry geopolitické a sociální. Globalizace usnadnila firmám přechod na globální trhy a tím zvýšila propojenost trhů po celém světě a spolu s tím i povědomí o obchodních příležitostech ve vzdálených koutech světa, což mimo jiné vyústilo ve zvýšenou konkurenci mezi firmami v rámci globálního trhu. Tento fenomén je tak zásadním umocnitelem mezinárodního obchodu a s tím souvisejícího toku zboží a služeb, ale také lidského a finančního kapitálu. Lze tedy konstatovat, že mezinárodní obchod je díky globalizaci neodmyslitelnou součástí současné tržní ekonomiky.

Přibližně před šesti lety se v souvislosti s globalizací začaly objevovat pochybnosti a protichůdné odpovědi na otázky ohledně jejího budoucího vývoje. Mnozí jsou toho názoru, že globalizace již dosáhla svého konce a utváří se tak prostor pro vznik něčeho nového. Jiní tvrdí, že dochází pouze k nevyhnutelné transformaci tohoto celosvětového procesu. Tuto transformaci nazývají jako tzv. nová globalizace, kterou lze, na rozdíl od staré globalizace (měřené obchodovaným zbožím), měřit v přeshraničním toku dat (ten by do roku 2025 mohl mít větší hodnotu než světový export dohromady). Jinými slovy, světová ekonomika zdaleka není mrtvá, ale naopak roste.

Přestože budoucnost globalizace se je v současné době nejasná, je jisté, že mezinárodní obchod nikam neodchází a bude i nadále nedílnou součástí naší společnosti. Ačkoliv s sebou mezinárodní obchod přináší mnohá pozitiva, souvisí s ním samozřejmě i mnohá rizika. Navíc, v souvislosti s událostmi posledních několika let, a to především s přetrvávající pandemií koronavirové choroby covid-19, která mimo jiné odhalila slabiny globalizace, se objevují další nová rizika spojená s mezinárodním obchodem, kterým firmy operující na mezinárodním trhu v dnešní době musí čelit.

Cílem této práce je na základě teoretické rešerše a analýzy rizik identifikovat rizikové faktory mezinárodně operující firmy X, jejíž hlavní obchodní činnost spočívá v importu a exportu potravinářských technologií. Identifikovaná rizika ohodnotit pomocí vybrané metody a navrhnout možná řešení pro prevenci a eliminaci takových rizik, která jsou pro podnik největší hrozbou.

Práce je rozdělena na část teoretickou a analytickou. Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se zaměřuje na problematiku dodavatelsko-odběratelských vztahů v mezinárodním prostředí. První část se věnuje mezinárodní kupní smlouvě, prostřednickým vztahům v mezinárodním obchodě a zejména pak poruchám kupní smlouvy. Ve druhé části je popsán nákup a prodej v mezinárodním prostředí, resp. export a import, dále jsou zde popsány výhody dlouhodobé spolupráce s dodavateli. Druhá kapitola vysvětluje problematiku řízení rizik v mezinárodních dodavatelsko-odběratelských vztazích, zaměřuje se především na analýzu rizik a metody snižování podnikatelského rizika.

Třetí a čtvrtá kapitola je věnována analytické části této závěrečné práce, kde je nejprve představen podnik spolu s jeho DO sítí, a následně je provedena analýza rizik podniku. V závěru analytické části této závěrečné práce jsou shrnuty výsledky analýzy rizik, na základě nichž jsou navržena možná řešení především pro prevenci, ale i pro eliminaci těch rizik, která jsou podniku největší hrozbou.

1. Dodavatelsko-odběratelské vztahy v mezinárodním prostředí

Mezinárodní obchod je v současné době pro naprostou většinu firem neodmyslitelnou součástí jejich podnikání. Svůj podíl na tom má bezpochyby i významný rozvoj dopravy, informačních a komunikačních technologií v posledních letech minulého století, který obchod v mezinárodním měřítku značně usnadnil. Ať už je motivací firem proč se zabývat mezinárodními trhy získání nových odběratelů, prodloužení životního cyklu svých výrobků či snížení vlastních nákladů, je mimo jiné nutné stanovit způsob, jakým firma na daný zahraniční trh vstoupí. Tento krok je jedním z nejdůležitějších strategických rozhodnutí, a proto by mu měla předcházet důkladná analýza vnějšího i vnitřního prostředí.

Možnosti podnikání na mezinárodních trzích jsou velice rozmanité, lze je však pro lepší přehlednost členit do tří základních kategorií podle jejich finanční náročnosti, a sice na **formy nenáročné na kapitálové investice** (např. licence, franchising atd.) a **investičně náročné kapitálové vstupy** (např. fúze a akvizice, joint ventures, brownfield a greenfield investment atd.). Nejjednodušší formou vstupu na mezinárodní trhy, a zároveň první skupinou jsou **klasické vývozní a dovozní operace** (např. prostřednické vztahy, výhradní prodejce, komisionář a mandatář, přímý vývoz atd.). A ty jsou pro účely této práce nejpodstatnější, zejména prostřednické vztahy, které detailněji popisuje kapitola 1.1.

Kapitola 1.2 se pak zabývá i další nezbytnou součástí mezinárodně obchodní praxe, a sice **mezinárodní kupní smlouvou**.

1.1 Prostřednické vztahy v mezinárodním obchodě

Prostřednické vztahy jsou jednou z několika možností realizace vývozních a dovozních operací v mezinárodním obchodě. Jak uvádí Beneš et al. (2004), jedná se v tomto případě o **nepřímou obchodní metodu**, tzn. prodej zboží a služeb prostřednictvím třetích osob, kterými mohou být například nezávislí zástupci a prostředníci, nebo si podnik může zřídit vlastní zahraniční síť složenou z distributorů či zastupitelů. Podle Machkové (2015) je tato forma podnikání v mezinárodním obchodě hojně využívána. Dále Machková (2015) prostředníky definuje jako subjekty obchodující **vlastním jménem, na vlastní účet a riziko**, kteří prodávají zboží nakoupené na základě **běžných kupních smluv** dalším odběratelům

nebo přímo konečným spotřebitelům. **Odměnou prostředníků** je tzv. **cenová marže**, tedy rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Prostřednických vztahů obvykle využívají **malé a střední podniky**, které se importem či exportem primárně nezabývají, neboť zřízení vlastního specializovaného oddělení by pro ně bylo příliš nákladné. Dále může být využití prostředníků vhodné pro ryze **výrobní podniky**, které obchodní činnost delegují na specializované obchodní firmy jako jsou například akciové společnosti pro zahraniční obchod, velkoobchodní společnosti či maloobchodní řetězce. Jako **důvody použití nepřímého exportu** formou prostředníků uvádí Machková (2015) i Beneš et al. (2004) především **nižší náklady** a **eliminace rizik** plynoucích z mezinárodního obchodu (tém se podrobněji věnuje kapitola 2). Další **výhodou** je umožnění vývozu na těžko přístupné trhy, resp. trhy, které by bylo příliš finančně náročné zpracovávat přímo. Za **nevýhody** lze považovat jak ztrátu bezprostředního kontaktu s odběratelem, tak ztrátu kontroly nad další distribucí a nad cenami, za které jsou výrobky dále prodávány.

Blum, Claro a Horstmann (2018) definují prostředníky v mezinárodním obchodě jako nevýrobní firmy, které se specializují buď na **přesun výrobků domácích výrobců z tuzemska na zahraniční trhy** (exportní prostředníci), nebo na **dovoz výrobků zahraničních výrobců na domácí trh** a následný prodej těchto produktů domácím odběratelům (importní prostředníci). Jak exportní, tak importní prostředníci jsou schopni tyto operace provádět výrazně levněji, než by byl schopen domácí, resp. zahraniční výrobce. Blum, Claro a Horstmann (2018) dále zmiňují, že prostředníci importu tvoří 25 - 45 % všech importů, přičemž se zaměřují na dovoz různorodých produktů. Naproti tomu prostředníci exportu jsou zaměřeni spíše na homogenní produkty, tudíž je jejich podíl na celkovém exportu výrazně menší (10 - 15 %), než je tomu u importních prostředníků. Skutečnost, že prostředníci představují tak velký podíl na celkovém obchodu, a že jsou zvláště cenní pro malé exportní firmy, naznačuje, že existují značné obchodní náklady, které prostředníci pomáhají snižovat. Na základě této skutečnosti, podobně jako Machková (2015), navrhují, že tato forma vstupu na zahraniční trh získává v posledních letech na popularitě. Téhož názoru jsou i autoři Bernard, Grazzi a Tomasi (2015). Hlavní činností prostředníků je tedy import a/nebo export.

Janatka et al. (2011) zdůrazňuje, že pro úspěšnou realizaci importu i exportu je naprosto stěžejní **přesné sjednání podmínek**, za nichž se daná operace uskutečňuje. Tím jsou míněny nejen podmínky uskutečnění dodávky, ale i další podmínky, jež je nutné sjednat v kupní

smlouvě, tedy **ujednání o ceně, platební podmínky, platební lhůta** atd. Veškeré náležitosti mezinárodní kupní smlouvy jsou popsány v následující kapitole.

1.2 Mezinárodní kupní smlouva

Většina autorů se shoduje, že při realizaci obchodu se zahraničními partnery, tedy i při vývozních a dovozních operacích, je naprostou nutností **přesné sjednání podmínek** dané obchodní operace. Machková (2015) se shoduje s Janatkou et al. (1999), když uvádí, že jedním z nejčastěji užívaných smluvních ujednání je **mezinárodní kupní smlouva**, která představuje právní základ pro uskutečnění dané vývozní či dovozní operace, především pak v obchodu s hmotným zbožím.

Podle Beneše et al. (2004) je kupní smlouva vyjádřením vůle jedné smluvní strany prodat a druhé smluvní strany koupit určitou věc a odpovídá shodnému zájmu smluvních stran. Pro definování mezinárodní kupní smlouvy je však nutno zmínit, že na rozdíl od standardní kupní smlouvy obsahuje navíc tzv. **mezinárodní prvek**. Ten lze dle Svatoše (2020) chápat jako vlastnost soukromoprávního vztahu vyjadřující vazbu na zahraničí, která se může projevit u subjektu tohoto vztahu, u skutečnosti právně významné pro vznik a existenci právního vztahu nebo u předmětu právního vztahu. Podle Břízy et al. (2015) lze mezinárodní kupní smlouvu vymezit jako obchodní kupní smlouvu, na které se podílí alespoň jeden účastník, jehož sídlo nebo místo podnikání, příp. bydliště se nachází na území jiného státu, než je tomu u ostatních účastníků. Jak dále uvádí Bříza et al. (2015), důležitým krokem v mezinárodním obchodním styku je vyřešit otázku **rozhodného práva** pro úpravu mezinárodní kupní smlouvy.

Kučera, Pauknerová a Růžička (2015) uvádějí, že **právní úprava mezinárodní kupní smlouvy** v České republice spadá pod mezinárodní právo soukromé. Nejedná se o unifikované právo, a tak se jeho úprava v různých právních řádech liší. Míra rozdílnosti jednotlivých řádů je dle Bělohávkova (2010) závislá na tom, jaké státy se smluvního vztahu účastní. Dále Kučera, Pauknerová a Růžička (2015) rozdělují **prameny práva mezinárodního obchodu v ČR** do tří skupin:

- Vnitrostátní právní předpisy.

- Předpisy práva EU neboli unijní.
- Mezinárodní smlouvy.

Pro Českou republiku jsou kromě vnitrostátní úpravy v podobě **zákona č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém (ZMPS)** závazné i další právní úpravy. Vstupem České republiky do EU se pro ni stal závazným i právní režim EU, přičemž jedním z nejvýznamnějších nařízení pro mezinárodní kupní smlouvy je **nařízení Řím I**. Dalšími zdroji mezinárodní povahy pro právní normy jsou dvoustranné i vícestranné mezinárodní smlouvy začleněné do tuzemské právní úpravy. I tyto smlouvy zavazují Českou republiku k přednostní aplikaci vůči vnitrostátní právní úpravě. Nejvýznamnější unifikovanou úpravou v oblasti mezinárodního obchodního styku je **Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží** neboli Vídeňská úmluva.

Beneš (2004) zmiňuje, že podle státní příslušnosti smluvních stran dochází ke společné dohodě o volbě rozhodného práva, přičemž je důležité zmínit, že **Vídeňská úmluva** je součástí právního řádu a jako mezinárodní smlouva má **aplikační přednost**. V případě, že si strany rozhodné právo nezvolí, bude podle kolizních norem příslušné právo toho státu, ve kterém měl prodávající místo podnikání v době uzavření smlouvy. Jak zmiňuje Janatka et al. (2011), určení rozhodného práva v mezinárodní kupní smlouvě by tedy nemělo být opomíjeno.

Stejně tak by při mezinárodním obchodním styku neměly být opomenuty ani další náležitosti mezinárodní kupní smlouvy. Machková (2015) a Janatka et al. (2011) se shodují, že jak obsah, tak i forma jednotlivých kupních smluv jsou předurčeny jednak právními předpisy, jednak specifiky daného obchodu, především pak povahou zboží, charakterem prodejního nebo nákupního trhu, obchodní metodou a také rozsahem povinností smluvních stran. Oba autoři dále navrhují **podstatné části kupní smlouvy** vycházející z Úmluvy o mezinárodní koupi zboží i z občanského zákoníku ČR:

- Určení smluvních stran, prodávajícího a kupujícího. Musí být uvedena jejich jména, adresy, právní forma firmy, příp. další identifikační údaje.
- Určení obchodovaného zboží, jeho množství a druhu.
- Určení kupní ceny a měny, nebo způsobu jejího dodatečného určení při stanovené dodací paritě.

Obvykle se kromě podstatných částí kupní smlouvy v mezinárodním obchodě sjednávají i další podmínky, které řeší práva a povinnosti smluvních stran. Mezi tyto **obvyklé části kupní smlouvy** zpravidla patří:

- Dodací lhůta.
- Dodací podmínka neboli parita.
- Platební podmínka.
- Způsob přepravy.
- Sjednání záruk za dodané zboží včetně záručních lhůt.
- Další podmínky jako je např. ujednání o důsledcích nedodržení atd.

Pakliže se strany dohodnou, i některá z těchto podmínek může být považována za podstatnou. Nejčastěji to bývá **dodací lhůta či způsob platby**.

Beneš et al. (2004) vysvětluje, že pro **prodávajícího** vyplývají z kupní smlouvy tři základní povinnosti:

- **Dodat zboží**, které je předmětem kupní smlouvy.
- **Předat doklady**, které se ke zboží vážou.
- **Převést vlastnické právo** ke zboží nakupujícího.

Pokud **prodávající** poruší některou z těchto povinností, má **kupující** právo a) odstoupit od kupní smlouvy, b) požadovat plnění, k němuž je prodávající povinnen, c) požadovat náhradní zboží výměnou za vadné, d) požadovat odstranění vad, e) požadovat slevu z ceny dodaného zboží a f) požadovat náhradu škody.

Kupující má na rozdíl od prodávajícího povinnosti vyplývající z kupní smlouvy pouze dvě, a sice:

- **Zaplatit kupní cenu** za dodané zboží.
- **Převzít dodané zboží**.

V případě, že **kupující** nesplní některou ze svých povinností, má **prodávající** právo a) odstoupit od kupní smlouvy, b) požadovat poskytnutí plnění, ke kterému je kupující povinnen a c) požadovat náhradu škody.

Machková (2015) zmiňuje, že Občanský zákoník ČR, ani Vídeňská úmluva nepředepisují pro uzavírání smluv žádnou zvláštní formu. K **uzavření smlouvy** tak dochází dohodou smluvních stran o podmínkách smlouvy. Existuje několik možných způsobů, jak tuto dohodu uzavřít, a sice **ústně, telefonicky, telegraficky, písemně či konkludentně**. Autoři jako je Janatka et al. (1999), Beneš et al. (2004) či Noah (2022), s ohledem na praktické zkušenosti, velmi důrazně doporučují využití písemné formy smlouvy, neboť tato forma poskytuje větší jistotu dohodnutých podmínek. Jako nejjednodušší způsob uzavírání kupní smlouvy je podle Machkové (2015) za přítomnosti obou stran. To však v mezinárodním obchodě, s ohledem na jeho povahu, není příliš časté. Alternativou je uzavírání kupní smlouvy na dálku tak, že jedna strana přijme **návrh smlouvy** od strany druhé, přičemž tento návrh může být **nabídkou ze strany prodávajícího** nebo **objednávkou ze strany kupujícího**. Tímto způsobem smlouva vzniká většinou jednou z těchto forem:

- Nabídka předložená prodávajícím a její přijetí kupujícím.
- Objedávka kupujícího a její potvrzení prodávajícím.

V souvislosti s tím je důležité zmínit, že **nabídka jako návrh kupní smlouvy** by měla obsahovat veškeré podmínky smlouvy, aby její akceptací vůbec mohlo ke vzniku smlouvy dojít. Pro vznik smlouvy tímto způsobem je dále nutné, aby k potvrzení nabídky došlo včas, tedy ve lhůtě v nabídce stanovené. Jakmile zúčastněné strany odsouhlasí podmínky a podepíší příslušný dokument, kupní smlouva se stane právně závaznou (Wishnia 2022).

Ať už dojde k uzavření mezinárodní kupní smlouvy jakýmkoliv z uvedených způsobů, je naprosto nezbytné, stejně jako přesné stanovení všech výše uvedených podmínek, tyto podmínky dodržovat. V případě nedodržení těchto podmínek vznikají **poruchy kupní smlouvy**. Těmi se zabývá následující podkapitola.

1.3 Poruchy kupní smlouvy

Pojmem poruchy kupní smlouvy se dle Janatky et al. (2001) rozumí veškeré **závady a chyby v plnění kupní smlouvy**. Tyto závady a chyby je možno označit také jako **neplnění smlouvy**, a to jak ze strany **prodávajícího**, tak ze strany **kupujícího**. Wishnia (2022) navíc uvádí, že v některých případech mohou být odpovědnými za porušení kupní smlouvy

dokonce obě strany. Podle Kentona (2021) lze **porušení smlouvy** obecně rozdělit do dvou kategorií:

- **Skutečné porušení**, kdy jedna strana odmítne plně splnit podmínky smlouvy.
- **Předběžné porušení**, kdy strana předem prohlásí, že nebude plnit za podmínek smlouvy.

Janatka et al. (2001) dále navrhuje **členění poruch** kupní smlouvy podle toho, na čí straně došlo k závadám v plnění:

- Závady v plnění smlouvy na straně **kupujícího**.
- Závady v plnění smlouvy ze strany **prodávajícího**.

Ještě před tím, než dojde k plnění kupní smlouvy prodávajícím, může ze strany **kupujícího** dojít k závadám v plnění jako je nedostatek součinnosti při přípravě plnění kupní smlouvy, nepředání či opožděné předání smluvené technické dokumentace, nezaslání či opožděné zaslání dopravních dispozic, neotevření či opožděné otevření akreditivu a nepředání smluvené záruky za zaplacení kupní ceny. Jakmile proběhne plnění kupní smlouvy prodávajícím, může dojít k podstatným závadám plnění kupní smlouvy kupujícího, a sice nezaplacení či opožděné zaplacení smluvené kupní ceny a nepřevzetí zboží.

Závady v plnění ze strany **prodávajícího** Janatka et al. (2001) dělí na dvě části, a to:

- Závady před splněním kupní smlouvy.
- Závady při plnění smlouvy a po dodání zboží.

Před plněním kupní smlouvy může dojít např. k nepředložení technické dokumentace k odsouhlasení nebo k nepředání smluvené záruky za plnění smlouvy. **Při plnění kupní smlouvy** se mohou vyskytnout závady jako je nedodržení dodací lhůty, dodání zboží s faktickými vadami nebo dodání zboží s právními vadami (např. porušení patentních práv). **Po dodání** vadného zboží se může vyskytnout porucha kupní smlouvy v podobě neodstranění reklamovaných vad v souladu se smlouvou či právními předpisy.

Z výše zmíněných poruch kupní smlouvy plynou určitá **rizika**, která v mezinárodním obchodě, a tedy i v **prostřednických vztazích**, vznikají. Proto je více než nutné věnovat jim dostatečnou pozornost.

2. Řízení rizik v mezinárodních DO vztazích

Firma se svým vstupem na mezinárodní trh zákonitě vystavuje specifickým rizikům. Podle Janatky et al. (2001) existují názory, že nelze vytvořit úspěšnou společnost bez riskantního jednání. O deset let později Janatka et al. (2011) dodává, že v posledních letech dochází ke značnému zvyšování rizik, zejména **rizik komerčních**, a to bez ohledu na situaci světových trhů. Pokud se podnik z jakéhokoliv důvodu rozhodne riskovat, je nutné věnovat patřičnou dávku pozornosti **předcházení rizikům**, která mu budou stát v cestě za dosažením úspěchu.

Následující podkapitoly se věnují **pojmu riziko** jako takovému, **rizikům v mezinárodních obchodních vztazích**, **analýze rizik** a **metodám snižování podnikatelského rizika**.

2.1 Pojem riziko a jeho klasifikace

Pojem riziko se poprvé objevuje přibližně v 17. století v souvislosti s loďní dopravou. Výraz riziko vychází z italského *risico* označujícího **úskalí**, kterému se museli mořeplavci vyhnout. Některé staré prameny vysvětlují riziko jako **odvahu** či **nebezpečí**. V současné době je už však známo, že nebezpečí má jiný význam a že riziko souvisí s **hrozbou**, resp. riziko je vlastnost hrozby. Obecně lze říci, že rizikem se rozumí **nebezpečí vzniku škody, poškození, zničení** či dokonce **ztráty**, popřípadě nezdaru v podnikatelské činnosti (Smejkal a Rais 2013).

Přestože pojem riziko a jeho význam je obecně známý, doposud neexistuje jediná uznávaná definice, která by tento pojem byla schopna jednoznačně vymezit. Existuje tedy mnoho různých způsobů vymezení rizika.

Beranová (2007) riziko definuje v obecné rovině jako stav neinformovanosti, **nepříznivý výsledek rozhodnutí**, nebezpečí chybného rozhodování či nebezpečí negativní odchylky, apod.

Smejkal a Rais (2013) uvádí, že pojem **riziko** lze definovat například jako:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.

- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tj. čisté riziko).
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tj. spekulativní riziko).
- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tj. investiční riziko), atd.

V souvislosti s chápáním rizika jako možnost vzniku ztráty či zisku a nebezpečím negativní odchylky od cíle pak Machková (2014) rozděluje riziko na tzv. **čisté** a **spekulativní**. **Čistým** nebo-li skutečným rizikem se rozumí riziko vyplývající z takové události, jejíž dopad z hlediska škody může být buď neutrální, nebo negativní. V praxi se jedná například o technická rizika nebo rizika související s přepravou zboží. Velká část ekonomických rizik však může působit na očekávaný výsledek nejen negativně, ale také pozitivně, a přinášet tak výsledek prospěšnější než jaký byl ten očekávaný. Tento typ rizika je označován jako riziko **spekulativní** (podnikatelské či dynamické). To je spojeno se situací, kdy cílem je dosažení kladného výsledku, čímž se v podnikatelské praxi rozumí zejména tvorba zisku. V praxi může jít například o riziko pohybu cen. Na základě těchto definic lze konstatovat, že riziko je bezpochyby nedílnou součástí podnikání.

Podnikání lze obecně chápat jako jistou investici majetku realizovanou s cílem generace zisku. V případě nenaplnění tohoto cíle se jedná o ztrátu. Takováto možnost ztráty představuje tzv. **riziko podnikání**, které může mít mnoho různých příčin. Stejně tak jako Machková (2014), na základě odlišností těchto příčin klasifikují autoři Smejkal a Rais (2013) riziko na čisté a spekulativní. Tato kategorizace je dle nich jedním z nejužitečnějších členění rizik, které se využívá v podnikatelské sféře. Naproti tomu Veber (2004) považuje za základní rizika riziko čisté a riziko podnikatelské. Smejkal a Rais (2013) kromě čistého a spekulativního rizika uvádějí navíc **riziko dynamické** a **statické** a celkové či dílčí.

Příkladem **dynamického rizika** mohou být změny faktorů vnějšího prostředí podniku, a to například v oblasti politiky, ekonomiky, konkurence či spotřebitelů. Naproti tomu **statická rizika** spočívají například v přírodních nebezpečích či v nepoctivém jednání jednotlivců. V důsledku nepoctivého jednání či selhání lidského faktoru může dojít ke statickým ztrátám v podobě zničení majetku, případně změnu jeho vlastnictví. Přestože jsou statická rizika předvídatelná a tím pádem i snadněji pojistitelná než rizika dynamická, nejsou pro firmu v žádném ohledu přínosem.

Pro porozumění riziku v kontextu organizace se nabízí členit rizika na základě organizačních aktivit, a to na **rizika vnitřní** (uvnitř podniku) a **vnější** (v podnikovém okolí). Kategorizace rizik podle toho, jakých stránek fungování podnikatelského subjektu se týkají (věcná náplň), je stěžejní pro účely manažerského rozhodování. Tyto stránky je možné odvodit z podnikových činností. Například Veber (2004) tímto způsobem rozlišuje **rizika technická, výrobní, ekonomická, tržní, politická a finanční**.

Podle možného finančního dopadu působení rizika, tedy ztráty, lze rizika členit následovně:

- **Kritické riziko** - všechna možná ohrožení, která vedou ke ztrátě tak vysoké, že nakonec zapříčiní bankrot podniku.
- **Důležité riziko** - taková hrozba, která sice skrze ztrátu nevede k bankrotu, ale zasáhne podnik natolik, že půjčení finančních prostředků pro něj bude nevyhnutelné.
- **Běžné riziko** - taková hrozba, že ztrátu z ní plynoucí je možno pokrýt stávajícími aktivy podniku (BusinessInfo c1997-2022).

Stejně tak jako Valach (1999), i autoři Smejkal a Rais (2013) uvádějí, že mnohá rizika lze řadit mezi **rizika neovlivnitelná**, kterými jsou například hospodářská, politická, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vlivy globální ekonomiky, vnitropolitická situace a situace ve světě apod. Řadu dalších, **ovlivnitelných rizik**, lze pomocí vhodných metod eliminovat nebo dokonce částečně odstranit působením na jejich příčiny. V případě neovlivnitelného rizika je nutné se zaměřit na eliminaci jeho nepříznivého důsledku.

Autoři Rejda a McNamara (2016) nabízejí, kromě již těch zmíněných, rozdělení rizik na **diverzifikovatelné** a **nediverzifikovatelné riziko**, navíc zmiňují i riziko podnikové a systémové. **Diverzifikovatelné riziko** je riziko, které postihuje pouze jednotlivce nebo malé skupiny, nikoli celou ekonomiku, z tohoto důvodu je také nazýváno nesystematickým či partikulárním. Tento typ rizika lze právě diverzifikací snížit nebo eliminovat. Naproti tomu **nediverzifikovatelné riziko** (nebo také základní riziko) je riziko, které ovlivňuje celou ekonomiku nebo velký počet osob nebo skupin v ekonomice, nelze ho proto eliminovat ani snížit diverzifikací. Příkladem nediverzifikovatelného rizika je například rapidní inflace, cyklická nezaměstnanost, válka, hurikány, záplavy a zemětřesení.

Z výše uvedených definic a kategorizací rizika je patrné, že skutečně neexistuje žádné jednotné vymezení tohoto pojmu, ani jeho druhů. Nicméně pro účely práce jsou důležitější **rizika plynoucí z mezinárodních obchodních aktivit**. Těmto rizikům se věnuje následující podkapitola.

2.2 Rizika v mezinárodních obchodních vztazích

Rizika v mezinárodním obchodě vycházejí z rizik **podnikatelských**. Mezinárodní prostředí má velký vliv na zvyšování dopadů jednotlivých rizik, proto je obzvláště nutné uvažovat i s takovými riziky, jejichž výskyt je na domácím trhu jen málo pravděpodobný či dokonce nemožný.

Kategorizace rizik v oblasti mezinárodních obchodních vztahů ani názvosloví s tím související nejsou doposud nijak ustáleny. Obecně je pro členění rizik využíváno kritérií, kterými jsou například příčiny vzniku, vliv na výsledek, měřitelnost, oblast rozhodování apod.

Podle příčin vzniku rizik v mezinárodních obchodních vztazích podniků lze vyčlenit **rizika politická, obchodněpolitická, inflační, cenová, odbytová** a další.

Podle jednotlivých podnikových činností se rizika rozlišují na **rizika obchodní, přepravní, investiční, inovační, úvěrová** apod.

V praxi spolu jednotlivé typy rizik souvisí, existují mezi nimi úzké vazby. Je tedy patrné, že některé druhy rizik se vyskytují společně a vzájemně se doplňují. Příkladem může být např. inflační riziko a riziko změn vnitřní měnové politiky, přičemž obě tato rizika mohou souviset i s rizikem kurzovým či s rizikem transferu. Zároveň, spolu s inflací se objevuje také riziko tržní a s ním spojené riziko změny cen. V podnikatelské praxi je proto nezbytné pozusovat rizika komplexně při respektování všech jejich souvislostí (BusinessInfo c1997-2022).

Vedle již zmíněných kategorizací rizik existuje v mezinárodním obchodě řada dalších možných kategorizací, které například vyplývají z rizik ohrožujících úhradu pohledávky

z českého vývozu za zahraničním kupujícím. Janatka (1999) v tomto ohledu uvádí dvě základní skupiny rizik, a to **rizika komerční a teritoriální**.

Komerční rizika vycházejí z ekonomické a finanční situace zahraničního kupujícího, jedná se především o platební neschopnost, případně nevůli.

Trochu odlišné členění rizik v mezinárodním obchodě uvádí Šuleř (1997), který stanovil tyto tři skupiny: **rizika vývozní, riziko měnové a riziko politické**.

Vývozní rizika dále rozděluje do tří skupin:

- Rizika při realizaci vývozu (např. špatný průzkum odbytišť, podíl na nákladech, vytvoření zásob v zahraničí).
- Rizika při realizaci zakázky (např. zvýšení výrobních nákladů, přerušování kontaktu s trhem po dobu výroby).
- Rizika spojená s placením (např. nezaplacení zakázky, riziko změny).

Teritoriální rizika vycházejí z nejistoty politického, finančního a makroekonomického vývoje země, ve které se obchod či investice realizuje. Mohou být však také důsledkem přírodních katastrof, administrativních opatření, bojkotu či embarga zboží apod. Jedná se zpravidla o rizika, která mohou mít negativní vliv jak na výsledky konkrétních obchodních transakcí (splacnost zahraničních pohledávek tuzemských vývozců, výnosnost zahraničních investic), tak i na budoucí realizaci podnikatelských záměrů v dané zemi.

Obecně lze říci, že většina autorů se v členění rizik v mezinárodním obchodě víceméně shodují. Machková (2014) uvádí následující **základní skupiny rizik v mezinárodním obchodě**:

- Rizika tržní.
- Rizika komerční.
- Rizika přepravní.
- Riziko teritoriální.
- Rizika měnová.
- Rizika odpovědnostní atd.

Tržní rizika vyplývají ze změn tržních podmínek a představují možnost, že v důsledku těchto změn podnik nedosáhne předpokládaného výsledku (zisku) nebo utrpí ztrátu. Stejně tak samozřejmě existuje možnost, že vývoj na trhu přinese oproti předpokladu výsledek příznivější. Příčinami změn tržní situace mohou být například změna vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, změna v obchodní politice dodavatelů či odběratelů, změna celkové situace v určité zemi, změna v technologii, sezónní výkyvy atd. Toto riziko vnímají vývozci a dovozci například u dodávek kompletních zařízení a investičních celků (delší výrobní a obchodní cyklus).

Ochranu před těmito riziky lze podpořit **vhodnou volbou některých podmínek kontraktu**. U některých druhů zboží je běžné sjednávat cenu, která je pohyblivá v závislosti na vývoji trhu, avšak pro zboží obchodované na komoditních burzách mohou strany stanovit kupní cenu podle burzových cen v době dodávky. Pro obchody s delším výrobním a obchodním cyklem se využívá tzv. klouzavých cenových doložek (jednostranné, dvoustranné), prostřednictvím kterých se smluvní cena mění v závislosti na vývoji nákladů.

Komerční rizika představují taková rizika, která vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem. Dotýkají se nejen vztahů mezi **exportérem** a **importérem**, ale i průvodních služeb (tj. vztahy k dopravcům, zasilatelům, pojišťovnám apod.), kterých je využíváno v obchodě. Komerční rizika v prostředí **mezinárodního obchodu** jsou poněkud intenzivnější než v případě vnitřního trhu. Je tomu tak především kvůli rozdílům těchto trhů v obchodních zvyklostech, politických a ekonomických podmínkách, sociálně-kulturních specifikách apod.

Komerční riziko z pohledu **zahraničního obchodu hmotným zbožím** může mít následující podoby:

- Odstoupení obchodního partnera od kontraktu.
- Nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem.
- Bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem.
- Platební nevůle dlužníka.
- Platební neschopnost dlužníka.

Podstupování komerčního rizika lze předcházet soustavným získáváním informací o účastnících trhu, sledováním jejich profesní úrovně, finanční situace a hodnocením jejich spolehlivosti. Důležité je také zmínit, že neodmyslitelnou součástí **prevence negativního vlivu** těchto rizik je také kvalitně propracovaná personální politika firem, a to zejména v oblasti výběru kvalifikovaných pracovníků, jejich výchově a doškolování. Důvodem je existence výrazné **vnitřní dimenze komerčních rizik**, na kterou je nutno nezapomínat.

Přepravní rizika souvisejí s mezinárodními obchodními operacemi s hmotným zbožím, a to v tom smyslu, že během dopravy může dojít k **poškození** či dokonce ke **ztrátě zboží**, přičemž škodu utrpí ta strana, která v okamžiku vzniku škody riziko nesla. To zpravidla bývá buď **kupující**, anebo **prodávající**, případně **dopravce** (speditér), který přebírá **odpovědnost** za zboží během dopravy. Kdo ponese rizika ztráty či poškození zboží, resp. přechod tohoto rizika strany sjednávají ve smlouvě určením **dodací podmínky**.

Jasně **určení místa a okamžiku přechodu rizika** z prodávajícího na kupujícího v kupní smlouvě, např. odkázáním se na **Incoterms** (viz podkapitola 2.4.6) je proto, spolu s vhodným výběrem spolehlivého dopravce, stěžejním krokem v **prevenci přepravního rizika**. Takovouto ochranu před dopady přepravního rizika lze navíc umocnit **pojištěním**, tedy sjednáním pojistné smlouvy.

Riziko odpovědnosti za výrobek je spojeno s **ochranou spotřebitele** na trzích některých vyspělých zemí, zejména USA a EU, kde je za škody na zdraví nebo majetku spotřebitele vždy odpovědný výrobce. Při exportu do vyspělých zemí je proto kladen důraz na bezpečnost výrobku. **Pojištění** je v tomto případě neúčinnějším způsobem ochrany proti riziku.

Kurzová rizika vyplývají z **proměnlivosti vývoje kurzů měn** a objevují se v souvislosti se všemi podobami mezinárodních hospodářských vztahů. Ve svém důsledku to představuje situaci, kdy jedna strana obdrží nebo zaplatí jinou hodnotu vlastní měny, než se kterou kalkuloval. Toto riziko souvisí především s dobou mezi uzavřením kupní smlouvy a vlastní platbou, během které může dojít k **pohybu měnového kurzu**. V důsledku změn měnového kurzu pak může dojít ke vzniku kurzové **ztráty**, ale i kurzového **zisku**.

Černohlávková, Sato a Taušer (2007) uvádějí, že kurzové riziko lze v podniku identifikovat pomocí **devizové pozice**. Jestliže je **devizová pozice otevřená**, rozdíl mezi pohledávkami a závazky v cizí měně není nulový a firma je tak vystavena kurzovému riziku. Naopak **uzavřená devizová pozice** znamená, že tento rozdíl je nulový, tudíž firma riziku vystavena není. Podle svého přístupu k řízení kurzového rizika činí firma rozhodnutí o tom, zda bude svou devizovou pozici spíše uzavírat a proti riziku se zajistí (tzv. hedging), což do firmy vnese větší stupeň jistoty, anebo ji ponechá částečně otevřenou v očekávání změny měnového kurzu v její prospěch. V případě otevřené devizové pozice je ale zdůrazňována nutnost výborné znalosti devizového trhu a pečlivého sledování vývoje měnových kurzů.

Pokud se firma rozhodne otevřenou devizovou pozici uzavřít a zajistit se proti kurzovému riziku, má k dispozici široký výběr různých metod, které lze rozdělit na externí a interní. Mezi **externí metody** patří: **zajištění (hedging) měnovými deriváty** (např. forward, swap či měnové opce) a **využití služeb peněžního trhu** (např. měnový spot). **Interními metodami** jsou například: **přirozený hedging, časování plateb, měnová diverzifikace a příslušné úpravy kupních smluv**.

Dále lze také využít kurzovo-pojišťovací metody a zvláštní metody, jako je např. faktoring či forfaiting, které jsou blíže popsány v podkapitole 2.4.5.

2.3 Analýza rizik

Analýza rizik je spolu se snižováním rizika neodmyslitelnou součástí tzv. risk managementu neboli **řízení rizik**. Jedná se o soustavnou a stále se opakující činnost, jejímž cílem je řídit možná rizika, resp. eliminovat pravděpodobnost jejich výskytu a výsledný dopad. Proces řízení rizik sestává podle Dr. Bhim Rao Ambedkar College (2017) ze tří hlavních kroků:

1. Analýza rizik, jejíž součástí je identifikace rizik a odhad (zhodnocení) rizik.
2. Plánování rizik.
3. Monitoring rizik.

Jiné zdroje k těmto třem krokům uvádí navíc zvládnutí rizik, jako třetí fázi řízení rizik (Smejkal a Rais 2013).

Tato kapitola se věnuje analýze rizik, bez které se, jak už bylo zmíněno, risk management neobejde. Analýza rizik představuje proces, v rámci kterého dochází k definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadu na aktiva. Jedná se tedy o stanovení rizik a jejich závažnosti. Podle Smejkal a Raise (2013) **analýza rizik** zahrnuje následující kroky:

1. **Identifikace aktiv**, v rámci které je vymezen posuzovaný subjekt a jeho aktiva.
2. **Stanovení hodnoty aktiv**, resp. určení hodnoty aktiv a jejich významu pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, poškození či jiné změny na existenci a chování subjektu.
3. **Identifikace hrozeb a slabin**, kdy dochází k určení těch událostí a akcí, které by mohly mít negativní vliv na hodnotu aktiv, dále jsou v této fázi určena slabá místa subjektu.
4. **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** je fáze, ve které se určuje pravděpodobnost výskytu hrozby a míra zranitelnosti subjektu v souvislosti s danou hrozbou.

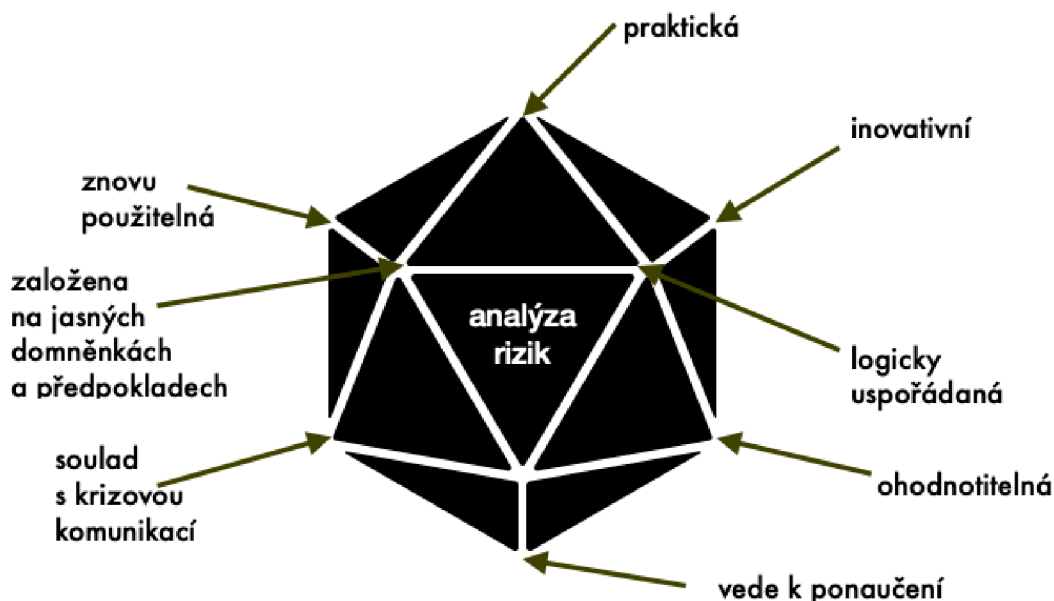
K výše uvedeným krokům analýzy rizik uvádějí autoři Smejkal a Rais (2013) ještě trochu jiný pohled na fáze analýzy rizik. První fází je **identifikace** rizik. Podstatou druhé fáze je **zhodnocení** identifikovaných rizik, přičemž je nutné nejprve posoudit dopady naplnění hrozeb jak na konkrétní aktiva, tak i na činnost samotného podniku. Dalším krokem druhé fáze je **stanovení úrovně rizik** a na závěr se rozhoduje o tom, jestli jsou tato rizika akceptovatelná pro podnik, či nikoliv. Nedílnou součástí hodnocení rizik je neustálé zvažování jednak poškození aktivit, která by mohla být důsledkem naplnění hrozeb, a jednak toho, jaká je reálná pravděpodobnost výskytu takovýchto rizik v souvislosti s převažujícími hrozbami, zranitelností a tím, jaká opatření jsou aktuálně v podniku zavedena.

Dr. Bhim Rao Ambedkar College (2017) analýzu rizik popisuje jako proces **identifikování, analyzování a komunikování** hlavních rizik. V souvislosti s touto definicí dále uvádí, že vedle identifikace rizik analýza rizik zahrnuje také tyto kroky:

- Zhodnocení (posouzení) rizik.
- Komunikace o riziku.
- Risk management.

Jakmile jsou rizika identifikována, musí být posouzena z hlediska jejich potenciální **závažnosti dopadu** (obecně negativního dopadu, jako je poškození nebo ztráta) a **pravděpodobnosti výskytu**. Tyto veličiny mohou být buď jednoduše měřitelné (v případě hodnoty ztracené budovy), nebo je nelze s jistotou zjistit (v případě pravděpodobnosti výskytu nepravděpodobné události). V procesu hodnocení je zásadní činit ta nejkvalifikovanější rozhodnutí, aby bylo možné správně stanovit priority implementace plánu řízení rizik.

Kvalitně provedená analýza rizik je klíčovým krokem pro kvalitní řešení jakéhokoliv problému, a to bez ohledu na to, v jaké oblasti se problém vyskytuje. Aby analýza rizik byla kvalitní a tím pádem i úspěšná, měla by podle Ševčíka (2009) být znovu použitelná, založená na jasných domněnkách a předpokladech, logicky uspořádaná, ohodnotitelná, praktická a zároveň inovativní, měla by vést k ponaučení a být v souladu s krizovou komunikací podniku. Přehledněji tyto parametry zobrazuje Obrázek 1:



Obrázek 1: Parametry kvalitní analýzy rizik
Zdroj: vlastní zpracování podle Ševčíka (2009)

2.3.1 Základní pojmy analýzy rizik

Aktivum lze chápat jako vše, co má pro podnik nějakou hodnotu, která může být snížena v důsledku působení hrozby. Existují dva typy aktiv, hmotná a nehmotná. **Hmotými** aktivy

jsou například nemovitosti, cenné papíry, peníze apod. **Nehmotnými** aktivy se rozumí například informace, předměty autorského a průmyslového práva, kvalita personálu, morálka pracovníků nebo také pověst podniku. Protože hrozba může působit i na celou existenci podniku, ne pouze jeho části, lze za aktivum považovat právě i samotný podnik.

Hlavním sledovaným aspektem aktiva při analýze rizik je dle Smejkal a Raise (2013) jeho hodnota. Existují dva základní přístupy **odvození hodnoty aktiva**:

- **Objektivní** vyjádření obecně vnímané ceny.
- **Subjektivní** ocenění důležitosti (tj. kritičnosti) aktiva pro daný subjekt.

Případně lze tyto dva přístupy k ohodnocování aktiv kombinovat. Důležité je si uvědomit, že hodnota aktiva je relativní, a to v závislosti na úhlu pohledu hodnocení. Smejkal a Rais (2013) stanovili **pět základních hledisek**, která by se měla brát v úvahu při hodnocení aktiv:

- Přizovací náklady nebo jiná hodnota aktiva.
- Důležitost aktiva pro existenci či chování podniku.
- Náklady na překonání případné škody na aktivu.
- Rychlost odstranění případné škody na aktivu.
- Jiná hlediska, která jsou specifická pro konkrétní situaci.

Vedle hodnoty aktiva je jeho další charakteristikou citlivost na působení **hrozby**, tedy jeho **zranitelnost** (viz níže).

Hrozba je s ohledem na riziko charakterizována jako síla, událost, činnost či osoba, která negativně ovlivňuje aktiva, nebo může způsobit škodu a poškodit podnik jako celek. V souvislosti s původem a povahou hrozby je uváděno, že hrozby mohou být přírodního či lidského původu, také mohou pocházet zevnitř i zvenku podniku a mohou být náhodné či úmyslné. V tomto smyslu lze za hrozbu považovat například přírodní katastrofu, požár, krádež jakéhokoliv vybavení firmy, získání přístupu k informacím neoprávněnou osobou, chyba zaměstnance, růst kurzu české koruny vzhledem k zahraniční měně atd. Hrozba, ať už jakákoliv, může způsobit **škodu**. Takto vzniklá škoda se nazývá **dopad hrozby**, který je odvozován od absolutní hodnoty ztrát, která zahrnuje buď náklady na znovuobnovení činnosti poškozeného aktiva, nebo náklady na odstranění následků škod zapříčiněných

hrozbou. Hrozba ne vždy působí jen na jedno aktivum, ale velice často jich může zasáhnout hned několik. Od toho, jaká aktiva byla poškozena, se odvíjí výsledný vliv na celý podnik. Například pokud vypukne požár a zničí vozový park výrobního podniku, dopad to bude mít jak na výrobu, tak na následnou distribuci hotových výrobků, a dokonce i na servis prodaného zboží. Základní charakteristikou hrozby je její **úroveň**, která se hodnotí dle následujících **tří faktorů**:

- **Nebezpečnost** neboli schopnost hrozby způsobit škodu.
- **Přístup** je pravděpodobnost toho, že hrozba svým působením získá přístup k aktivu (lze vyjádřit i frekvencí výskytu hrozby).
- **Motivace** jakožto zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu se odhaduje analýzou skupinových a národních záměrů i záměrů jednotlivců, jejich politiky a cílů (prostřednictvím odhadu motivace se provádí i odhad hrozeb).

Informace pro identifikaci hrozeb a odhad pravděpodobnosti jejich výskytu je možné získat například od samotných vlastníků či uživatelů aktiv, manažerů, pracovníků, interních a externích odborníků, pojišťoven, meteorologických stanic, orgánů veřejné moci a od dalších úřadů. Dále lze také vycházet ze zkušeností s hrozbami z minulých let, případně z tzv. katalogů hrozeb, které však mohou být neaktuální vzhledem k rychle se měnící situaci zejména v oblasti politicko-ekonomické a v oblasti technologického vývoje.

Zranitelnost neboli **citlivost** na působení hrozby je spolu s hodnotou aktiva další aspektem základní charakteristiky aktiva. Jedná se o nedostatek, slabinu či stav sledovaného aktiva, případně podniku jako celku. Tato slabina usnadňuje hrozbě uplatnit svůj nežádoucí vliv. Pro způsobení škody nestačí samotný výskyt zranitelnosti, nýbrž musí existovat hrozba, která této zranitelnosti využije. Proto tedy, pokud se ke zranitelnosti nepojí žádná odpovídající hrozba, není nutné přijímat jakákoliv opatření, protože není pravděpodobné, že vyústí v riziko. Jinými slovy, aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik. V souvislosti s přijímáním opatření je nutné zmínit, že takové opatření, které je nefunkční, nesprávné či nesprávně používané, by samo o sobě mohlo představovat zranitelnost.

Ke vzniku zranitelnosti může dojít kdekoliv, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní vlastností, která charakterizuje zranitelnost, je její **úroveň**, která se hodnotí na základě následujících faktorů:

- **Citlivost** neboli náchylnost aktiva k poškození danou hrozbou.
- **Kritičnost** neboli důležitost aktiva pro analyzovaný podnik.

K hodnocení úrovně **zranitelnosti** se používá například scénářů incidentů, které obsahují popis hrozby zneužívající určitou zranitelnost či soubor zranitelností (Smejkal a Rais 2013).

Protiopatření, někdy jen opatření, je cokoliv (postup, proces, procedura, technický prostředek), co je speciálně navrženo s cílem **eliminovat působení hrozby**, potažmo rizik, snížení zranitelnosti, zvýšení kvality, výkonnosti a bezpečnosti. Protiopatření jsou navrhována s cílem včas **identifikovat působení hrozby** a předejít tak vzniku škody, anebo usnadnit vyrovnání se s následky škody již vzniklé. Tato opatření se implementují na základě předchozí analýzy, porovnání, případně zkušeností. Hlavními oblastmi, na které se opatření zaměřují, jsou snižování úrovně hrozby a zranitelnosti, eliminace důsledků působení hrozby, detekce nežádoucího vlivu.

Pro analýzu rizik je nezbytné sledovat dva stěžejní aspekty charakterizující protiopatření, efektivitu protiopatření a náklady. **Efektivita protiopatření** vyjadřuje, do jaké míry dané protiopatření eliminuje účinek hrozby. **Náklady** na protiopatření zahrnují náklady na pořízení zavedení a provoz opatření. Náklady spolu s efektivitou jsou jedním z hlavních parametrů při hodnocení vhodnosti použití daného opatření ve fázi zvládání rizik (Smejkal a Rais 2013).

Riziko, jak už bylo zmíněno v podkapitole 2.1, má mnoho definic. V rámci analýzy rizik ho lze definovat jako **míru ohrožení aktiva**, resp. míru nebezpečí, že se naplní hrozba a dojde tak k nežádoucímu výsledku, který vede ke vzniku škody. Vznik rizika je tedy závislý na vzájemném působení aktiva a hrozby. **Velikost rizika** je vyjadřována jeho **úrovní**, která je dána **hodnotou aktiva** (resp. následkem pro jeho vlastníka), **zranitelností** aktiva a **úrovní hrozby**. Při navrhování opatření je třeba ctít pravidlo, které říká, že náklady vynaložené na eliminaci rizika musí být přiměřené hodnotě chráněných aktiv (popř. hodnotě škod, které vznikly vlivem hrozby). V souvislosti s tímto pravidlem se stanovuje

tzv. **referenční úroveň rizika**, která určuje, zda je pro dané riziko nutné zavést protiopatření či nikoliv. S tímto jsou spojeny následující dva pojmy:

- **Zbytkové riziko**, tj. riziko nepřesahující referenční úroveň, je tak nízké, že ho lze považovat za přijatelné pro podnik a nevzniká tak potřeba zavádět protiopatření pro jeho eliminaci.
- **Referenční úroveň** neboli hranice míry rizika je stanovená hodnota velikosti rizika, která určuje, zda je riziko zbytkové, nebo zbytkové není. Takto se rozhodne, jestli je nutné podnikat proti riziku nějaká protiopatření či nikoliv.

2.3.2 Obecný postup analýzy rizik

Jak už bylo zmíněno výše v textu, riziko se jen zřídka vyskytuje samostatně. Podnikatelský subjekt tak proto zpravidla musí čelit kombinaci více rizik zároveň. V závislosti na množství rizik je nutné stanovit priority z pohledu **dopadu** a **pravděpodobnosti** jejich výskytu a zaměřit se na **zásadní rizikové oblasti**. Dále je pro kvalitní provedení analýzy rizik nutné držet se určitého postupu, který obsahuje některé obecné činnosti. Smejkal a Rais (2013) uvádějí tyto kroky **obecného postupu analýzy rizik**:

1. Stanovení hranice analýzy rizik.
2. Identifikace aktiv.
3. Stanovení hodnoty a seskupování aktiv.
4. Identifikace hrozeb.
5. Analýza hrozeb a zranitelností.
6. Pravděpodobnost jevu.
7. Měření rizika.

Jednotlivé kroky jsou podrobněji popsány v podkapitole 2.3.

Na základě výsledků analýzy rizik má podle Smejkala a Raise (2013) podnik následující **možnosti řešení**:

- Uskutečnit vhodná opatření pro snížení rizika.
- Vědomě akceptovat rizika v takovém případě, že jimi není ohrožena činnost organizace.

- Vyhnout se riziku.
- Přenést riziko na třetí stranu, tj. transfer rizika.

Problematiku **snížování rizika** podrobněji rozebírá podkapitola 2.4.

Konkrétnější způsob **postupu analýzy rizik** může vypadat například takto:

1. Zadání a popis prostředí.
2. Sestavení týmu.
3. Definování rizik.
4. Rozdělení rizik do sekcí.
5. Výpočet stupně významnosti rizika.
6. Výběr rizik a sekcí k řešení.
7. Definování opatření k eliminaci rizik.
8. Opakování analýzy rizik.

Ještě před tím, než podnik začne analyzovat, je potřeba si uvědomit, jaké povahy je jeho podnikatelská činnost, jasně si **vymezit prostředí**, ve kterém pracuje, a co vše do něj patří, resp. co vše bude spadat do analyzovaného systému a co ne. Poté je zásadní popsat zadání, tedy proč a za jakých podmínek má analýza probíhat.

Analýzu není vhodné provádět v jednočlenném týmu. Měla by být realizována **týmem** zkušených pracovníků, kteří velice dobře znají systém a mají přehled o tom, co vše se může stát.

Definování rizik se provádí za pomoci analýzy předem stanoveného systému. Pro tuto činnost lze využít některých technik managementu, jako je např. **brainstorming** či **brainwriting**, případně vizuální modelování. Základní otázky v této fázi mohou být např.: Jaké nebezpečné stavy mohou nastat? Může firma zkrachovat? Hrozí smrt pracovníka? Za jakých podmínek může dojít k zastavení výroby?

Veškerá rizika, která vzešla např. z brainstormingu, jsou následně zapisována do předem připravené šablony, kde jsou rozdělována do definovaných oblastí, sekcí, případně procesů.

Každé takto nadefinované riziko je následně ohodnoceno **pravděpodobností výskytu** (zpravidla na stupnici od jedné do pěti) a **dopadem rizika** (také na stupnici 1-5). Vynásobením těchto dvou faktorů je každému riziku přiřazen **stupeň významnosti** a rizika jsou roztríděna do jednotlivých pásem. Po provedení hodnocení rizik jsou hodnoty významnosti jednotlivých rizik konzultovány s vlastníky rizik a následně je každému riziku přiřazen jeho vlastník. **Vlastník rizika** je zodpovědný za zvládnání rizika, za jeho monitoring a přijímání protipatření.

V šestém kroku jsou vybrána ta rizika, která je možné řešit a snižovat jejich vznik a dopady. Případně lze vybrat sekce s nejčtetnějším počtem rizik, nebo sekce s riziky v pásmu s vysokým stupněm významnosti.

Na závěr jsou k vybraným rizikům nadefinována vhodná **protipatření pro eliminaci** těchto rizik. Protože rizika se mohou v průběhu času měnit, může být potřeba průběžně ověřovat účinnost zavedených opatření a případně tato opatření přizpůsobovat či měnit v závislosti na tom, jak se mění rizika (Vlastnícesta.cz 2015).

2.3.3 Metody analýzy rizik

Metody, pomocí kterých lze provádět analýzu rizik, se rozdělují do **tří základních skupin**:

- Kvalitativní.
- Kvantitativní.
- Kombinované.

Smejkal a Rais (2013) uvádějí, že **kvantitativní metody** pracují s číselnými hodnotami a jsou tedy založeny na matematických výpočtech rizik vycházejících z **frekvence výskytu hrozby** a jejího **dopadu**. Pro svoji přesnost nacházejí uplatnění především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů (Management Mania 2016).

Kvalitativní metody jsou naopak založeny na popisu závažnosti potenciálního **dopadu** a na **pravděpodobnosti výskytu** dané události. Riziko se v kvalitativních metodách vyjadřuje v určitém rozsahu prostřednictvím **škál**, a to bodováním (např. od 1 do 5), pravděpodobností, anebo slovně (Smejkal a Rais 2013). Jako konkrétní metodu tohoto neformálního přístupu k analýze rizik lze uvést například **metodu účelových interview**, také

známá pod názvem **metoda Delphi**, nebo také tzv. **skórovací metodu** s mapou rizik (příp. maticí rizik), která metodu Delphi využívá pro stanovení expertního odhadu pro jednotlivá skóre. Tento způsob analýzy rizik je použit v analytické části této práce, které se věnuje kapitola 4. **Skórovací metoda** sestává ze tří částí, kterými jsou **identifikace rizika**, **ohodnocení rizika** a **návrh na opatření ke snížení rizika**. Identifikace se provádí pomocí rizikových faktorů. Následně je pro jednotlivé rizikové faktory ohodnocena **pravděpodobnost** jejich výskytu a jejich **dopad** prostřednictvím například desetibodové stupnice (popř. pětibodové). Na závěr jsou doporučena opatření pro snížení těch nejvýznamnějších rizik (Doležal 2012).

Kombinované metody jsou pak kombinací výše zmíněných metod, přičemž kvantitativní metody vycházejí z těch kvalitativních. **Výhody** a **nevýhody** kvantitativních a kvalitativních metod shrnuje Tabulka 1:

Tabulka 1: Pozitiva a negativa kvantitativní a kvalitativní analýzy

	KVANTITATIVNÍ ANALÝZA	KVALITATIVNÍ ANALÝZA	
negativa	náročnější výpočet	jednodušší výpočet	pozitiva
	finančně náročnější	finančně méně náročná	
	náročná na vybavení	nenáročná na vybavení	
	náročná na lidské zdroje	nenáročná na lidské zdroje	
	časově velmi náročná	časově nenáročná	
pozitiva	transparentní	diskutabilní	negativa
	lepší kontrola nákladů	horší kontrola nákladů	
	poměrně přesná	méně přesná	

Zdroj: vlastní zpracování podle Čermáka (2011)

Kvantitativní metody jsou výrazně přesnější než metody kvalitativní. To se však odráží v jejich náročnosti, a to jak časové a finanční, tak i technické a personální. Další výhodou kvantitativních metod, kromě vysoké přesnosti, je jejich transparentnost, a to díky matematickým výpočtům založeným na konkrétních reálných číslech. Právě **přesnost** a **transparentnost** tohoto typu analýzy umožňuje porovnat výši škody a celkové náklady na opatření. To u **kvalitativních metod**, které jsou spíše **subjektivní**, a tudíž ne tak přesné,

není moc dobře možné. Je tedy zřejmé, že jak kvantitativní, tak kvalitativní metody mají jisté výhody i nevýhody. Nicméně, nelze jednoznačně určit, která z nich je lepší. Nutné je totiž zmínit, že tyto metody nestojí proti sobě, nýbrž se vzájemně doplňují, a proto je mnohdy ideální je kombinovat. **Kvalitativní analýza rizik** je vhodná pro situace, kdy je potřeba rychle zhodnotit a určit největší rizika ohrožující daný podnik. Teprve poté je vhodné tato rizika zkoumat detailněji, a to prostřednictvím **kvantitativních metod** (Čermák 2011).

Ať už podnik zvolí jakoukoliv metodu pro analýzu rizik, je namístě zvolit způsob, jak budou tato rizika řízena. Některým možným způsobům **snížení podnikatelského rizika** se věnuje následující kapitola.

2.4 Metody snížení podnikatelského rizika

Jakmile jsou rizika identifikována a analyzována, je důležité naplánovat a přijmout vhodnou strategii pro kontrolu rizik. Plánování a kontrola rizik je fází, která přichází po ukončení procesu analýzy rizik (2022).

Pratt (2021) uvádí čtyři **základní strategie řízení rizik**, nebo také možnosti zacházení s podnikatelským rizikem, které mohou vedoucí organizací přijmout, aby se vypořádali s nejrůznějšími identifikovanými riziky. Týmy pro řízení rizik volí různé možnosti řešení rizik v závislosti na pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti jejich dopadu. V souvislosti s tím lze tyto čtyři metody rozdělit na ty, které výskyt rizika vůbec nepřipouští (**vyhýbání se riziku**), a ty, které řeší, jak riziko modifikovat tak, aby bylo pro podnik přijatelné (**přijímání rizika, redukce rizika a transfer rizika**).

Každý z těchto čtyř přístupů má své výhody a nevýhody, stejně jako výzvy a náklady spojené s jejich návrhem, implementací a provozováním. Podniky obvykle zvažují **pravděpodobnost** a **negativní dopad** identifikovaného rizika s příslušnými přínosy, nevýhodami a náklady čtyř výše zmíněných metod. V důsledku toho si podniky vybírají různé metody řešení různých rizik a jejich plán řízení rizik může ve skutečnosti zahrnovat použití všech čtyř možností (Pratt 2021).

Autoři z Dr. Bhim Rao Ambedkar College (2017) uvádí celkem pět hlavních metod zvládnutí a kontroly rizik, přičemž se částečně shoduje s Pratem (2021), když hovoří o **vyhýbání se riziku**, **retenci** (přijmutí) a **transferu rizika**. Navíc uvádí metody **kontrola ztráty a pojištění**.

2.4.1 Vyhýbání se riziku

Vyhýbání se riziku znamená **eliminaci nebezpečí**, činností a expozic, které mohou negativně ovlivnit organizaci a její aktiva. Jedná se o jedinou strategii řízení rizik, která se snaží **zcela eliminovat možnost výskytu** určitého rizika a/nebo jeho schopnost ovlivnit organizaci v jakékoli míře. Vedoucí firem obvykle přistupují k vyhnutí se riziku v případě, že riziko samo o sobě má potenciál způsobit firmě katastrofické škody a/nebo pokud náklady na zmírnění rizika jsou vyšší než přínosy z toho plynoucí.

Tato metoda snižování podnikatelského rizika je specifickým typem přístupu k řízení rizik, který vyžaduje **metodický proces**. Aby se firma vyhnula riziku, musí navrhnout a implementovat **zásady, postupy, technologie a školení zaměstnanců**, které tento cíl podporují.

Zatímco úplné odstranění všech rizik je jen zřídka možné, strategie vyhýbání se riziku je uzpůsobena možnosti **odvrácení co největšího množství hrozeb**, aby se předešlo nákladným a ničivým následkům škodlivé události. Nutné je také zdůraznit, že se jedná o **záměrnou taktiku**, není to tedy to samé jako neidentifikování či úplná ignorace rizika (Pratt 2021).

Výhodou vyhýbání se riziku je například bezpečné zaručení, že návratnost nebude ztracena či ohrožena. S tím je však spojena i **nevýhoda** této metody, a sice dobrovolné omezení či znemožnění si příležitostí do budoucna jako je zvýšení prodeje, kultivace nových zákazníků a rozvoj nových zdrojů příjmů (Investopedia 2021). Dalším možným negativním efektem je zpomalení provozu v důsledku dodržování zavedených pravidel zaměstnanci, obchodními partnery a někdy i zákazníky. V zásadě se ale jedná o jednoduchý způsob, jak se zaměřit na stabilní toky příjmů (Pratt 2021).

2.4.2 Retence rizika

Majitelé firem čelí při svých každodenních operacích mnoha rizikům. Obvykle se tato rizika převádějí na pojišťovny formou pojistky. Ne každý podnik však volí tuto cestu řízení rizik. V mnoha případech se podniky rozhodnou **přijmout riziko**, aniž by podnikli jakékoli konkrétní opatření k jeho zmírnění kromě toho, že se řídí stávajícími postupy k řešení rizika (Pratt 2021). Raději totiž zaplatí své ztráty z **vlastních zdrojů**, protože je to pro ně výhodnější než platit pojištění. Tato praktika je známá jako retence, **podstoupení** nebo také **akceptace rizika**, jejíž podstatou je **udržení rizik v rámci podniku**. Vzhledem k tomu, že pojištění majetku a úrazů je základem řízení rizik v moderních podnicích, může skutečnost, že se podnik dobrovolně vzdá pojistné ochrany pro určitá operační rizika, působit poněkud neintuitivně. Přesto existuje **několik důvodů**, proč by se firma rozhodla **ponechat si rizika**, například:

- **Pokud je dané riziko nepojistitelné**, je vyloučeno z pojistného krytí nebo pokud ztráty klesnou pod spoluúčast na pojistné smlouvě (tzv. „nucené ponechání rizika“).
- Když vlastník firmy určí, že **náklady spojené s pokrytím ztráty jsou nižší** než náklady na zaplacení částečné nebo úplné pojistné ochrany (Morgan 2022).

Podle Rejda a McNamary (2016) lze přijmout celé riziko, anebo jen jeho část. Dále tito autoři uvádějí, že retence rizika může být buď **aktivní** či **pasivní**.

Aktivní retence rizik znamená, že si podnik uvědomuje riziko a záměrně plánuje ponechat si riziko celé nebo jeho část. Podnik si například může záměrně ponechat riziko drobných krádeží zaměstnanci, krádeží v obchodech nebo znehodnocení zboží podléhajícího rychlé zkáze. Dále lze využít zadržování rizik v programu **samopojištění**, což je speciální aplikace zadržování rizik, široce používána v programech řízení podnikových rizik především ke **snížení ztrátových nákladů a výdajů**. Jiný název pro samopojištění je **samofinancování**, což jasněji vyjadřuje fakt, že ztráty jsou financovány a hrazeny firmou. Aktivní retence rizik se používá ze **dvou hlavních důvodů**:

1. Může ušetřit peníze.
2. Komerční pojištění je buď nedostupné, nebo jej lze získat pouze zaplacením nepřiměřeného pojistného.

Pasivní retencí se rozumí situace, kdy jsou některá rizika nevědomky zachována z důvodu neznalosti, lhostejnosti, lenosti, popř. neidentifikace důležitého rizika. Pasivní retence je velmi nebezpečná, pokud má zadržené riziko **potenciál finančního krachu**.

Alternativní označení pro aktivní a pasivní retenci rizika přináší Smejkal a Rais (2013), kteří podstoupení rizika rozdělují na **dobrovolné** (aktivní) a **nedobrovolné** (pasivní). Dále uvádějí, že se jedná o **legitimní metodu** řešení, která je v mnohých případech tou nejlepší metodou snižování podnikatelského rizika. Každý podnik se samozřejmě musí individuálně rozhodnout, která rizika budou podstoupena, která redukována a kterým je vhodnější se vyhnout úplně. Hlavním kritériem tohoto rozhodování bývá zpravidla velikost finančních rezerv firmy, případně schopnost firmy nést ztrátu.

Lze tedy říci, že retence rizik je důležitou technikou pro řízení rizik, zejména v moderních programech řízení rizik v podniku. Zachování rizika je však vhodné především pro rizika s vysokou frekvencí a nízkou závažností, kde jsou potenciální ztráty relativně malé. S výjimkou neobvyklých okolností by se zadržování rizik nemělo používat k uchování nízkofrekvenčních rizik s vysokou závažností, jako je riziko katastrofických léčebných výloh, dlouhodobé invalidity nebo právní odpovědnosti (Rejda a McNamara 2016).

2.4.3 Redukce rizika

Redukce rizika je podle Pratt (2021) jednou ze čtyř základních strategií pro řízení rizik. Při strategii redukce rizika (podobně jako při transferu rizika) uplatňují firmy **umírněnější přístup** než v případě retence rizika. Tato metoda spočívá ve snižování rizika prostřednictvím zavádění **zásad, postupů, technologií** a **školení** zaměřených na snížení pravděpodobnosti a/nebo dopadu rizika. To, co zůstane po zavedení kontrolních mechanismů, tj. **zbytkové riziko**, je pak na takové úrovni, která je pro podnik přijatelná.

Výhodou redukce rizika je možnost pokračovat v činnostech, které jsou nezbytné pro růst podnikání, a zároveň mít opatření na ochranu svého podnikání. Za **nevýhodou** lze považovat skutečnost, že tato metoda může být finančně riskantnější, pokud se rizika naplní (Investopedia 2021).

Pakliže se po vyhodnocení rizika firma rozhodne, že ho nechce eliminovat, může přijmout opatření k jeho zmírnění nebo redukci. Cílem této metody je **snížit pravděpodobnost**, že k hrozbě dojde, nebo **minimalizovat dopad** v pravděpodobnosti, že k ní dojde. Příkladem **snížení výskytu** rizika je poskytování pobídek pro klienty, aby firmě platili faktury, jako je 10procentní sleva za včasnou platbu. Příkladem **snížení dopadu** může být sjednání krátkodobého úvěru u banky, takže se firma nemusí obávat, že jí dojdou peníze, když se platby zákazníků opozdí (Riskconnect 2022).

Na základě výše zmíněných dvou cílů Smejkal a Rais (2013) rozdělují redukci rizika do **dvou skupin**:

- Metody **odstraňující příčiny vzniku** rizika (např. transfer rizika, viz podkapitola 2.4.5).
- Metody **snížující nepříznivé důsledky** rizika (např. diverzifikace a pojištění, viz podkapitoly 2.4.4 a 2.4.5).

Podle Smejkala a Raise (2013) **existuje mnoho metod snižování rizika**, přičemž ne všechny lze jednoznačně zařadit do jedné či druhé z těchto skupin. V následujících podkapitolách jsou proto jednotlivé přístupy ke snižování rizika taxativně uvedeny bez ohledu na výše uvedené členění.

2.4.4 Diverzifikace rizika

Diverzifikace je **nejčastěji používanou metodou** pro snížení nepříznivých důsledků rizika. Touto metodou lze snížit takové dopady rizika, které postihují pouze jednotlivce či malé skupiny, nikoliv celou ekonomiku. Podstatou je **rozložit riziko na co nejširší základnu**. V závislosti na činnosti firmy a jejích potřebách rozkládat riziko, existuje **několik různých metod diverzifikace**.

V investování lze diverzifikovat pomocí různých **investičních nástrojů** – peněžní účty, pojištění, investiční cenné papíry, cenné papíry kolektivního investování, ostatní investiční nástroje (opce, futures, swapy, forwardy atd.) a komodity (drahé kovy, zemědělské plodiny, ropa, umělecké předměty, nemovitosti atd.). Diverzifikovat lze také při **volbě právní formy**

podnikání s cílem omezení důsledků rizika jen na předem stanovenou část daného soukromého majetku (Smejkal a Rais 2013).

Rejda a McNamara (2016) uvádí, že tato technika **snižuje riziko ztráty rozložením** vystavení ztrátě mezi různé strany, tedy pokud má výrobce více zákazníků a dodavatelů. Pokud totiž například celou zákaznickou základnu tvoří pouze čtyři domácí odběratelé, bude prodej nepříznivě ovlivněn domácí recesí. Pokud však existují zahraniční zákazníci a další domácí zákazníci, toto riziko se snižuje. Podobně lze riziko spoléhání se na jediného dodavatele minimalizovat uzavřením smluv s několika dodavateli.

Ať už jsou důvody podniků pro diverzifikaci jakékoliv, je zřejmé, že v podmínkách globalizace se tato praktika stává nezbytností (Eger et al. 2009).

2.4.5 Transfer rizika na jiné podnikatelské subjekty

Strategie transferu neboli **přenosu rizik** následuje podobné kroky jako metoda redukce rizika. Pratt (2021) uvádí, že v rámci strategie přenosu rizik je však **třetí straně** placeno, aby nesla některé nebo všechny náklady a důsledky, pokud riziko způsobí škodu. Nejčastějšími **způsoby přesunu rizika** jsou podle Smejkala a Raise (2013):

- **Uzavírání dlouhodobých KS** na dodávky surovin a komponent za předem stanovené pevné ceny pro eliminaci cenových rizik.
- **Uzavírání komisionářských smluv**, které zajišťují prodej výrobků v cizí obchodní síti.
- **Uzavírání obchodních smluv**, které **stanovují odběr minimálního množství** produktů nebo zajišťují dodávku komponent dané kvality v předem určený čas.
- **Příslušné úpravy kupních smluv**, např. formou **kurzové doložky**.
- **Devizové obchody** ve formě **promptních (spot) transakcí** nebo **termínových obchodů**, které se uskutečňují pomocí zajišťovacích nástrojů jako jsou forwardové obchody, swapové obchody a měnové opce.
- **Faktoring a forfaiting**.
- **Bankovní instrumenty** jako je dokumentární akreditiv a dokumentární inkaso, bankovní záruka apod.

- **Pojištění.**

Způsoby přesunu rizika, které by mohly být přínosné pro analytickou část této práce jsou podrobněji popsány v následujícím textu.

Bankovní instrumenty

Nejčastěji používanými bankovními instrumenty v mezinárodním obchodě jsou **dokumentární akreditiv a dokumentární inkaso**

Dokumentární akreditiv je dle Janatky et al. (2011) závazkový, dokumentární platební instrument, který je pro svou dokonalou propracovanost hojně využíván i přes to, že je oproti jiným instrumentům poměrně nákladný. Nejčastěji je využíván při obchodování se zahraničím. Podstatou dokumentárního kreditivu je **záruka výstavce** (banky), že na žádost příkazce vyplatí oprávněnému oproti včas předloženým dokumentům částku až do výše akreditivní sumy. **Výhodou** tohoto instrumentu na straně **dodavatele** je jistota, že pokud splní **akreditivní podmínky** (tj. předloží požadované dokumenty), bude mu zapláceno

i v případě, že by odběratel nemohl či nechtěl převzít zboží a zaplatit. Naproti tomu **odběratel** má jistotu, že dodavateli nebude zapláceno dříve, než splní akreditivní podmínky a předloží příslušné dokumenty související s dodávkou. Využití dokumentárního akreditivu je obzvláště vhodné při realizaci obchodu s odběrateli, se kterými dodavatel zatím nemá vytvořené pevné vztahy a nemůže se spoléhat na vzájemnou důvěru.

Dokumentární inkaso Janatka et al. (2011) definuje jako bezzávazkový, dokumentární platební instrument, který je vázán na předání dokumentů kryjících dodávku zboží. Tento instrument poskytuje **dodavateli** jistotu, že odběratel neobdrží dokumenty dříve, než zaplatí nebo než akceptuje směnky. **Nevýhodou** dokumentárního inkasa oproti akreditivu je skutečnost, že dodavatele nezabezpečuje proti neochotě odběratele dodávané zboží převzít.

Faktoring a forfaiting

Smejkal a Rais (2013) tvrdí, že nejpoužívanější formou financování v České republice jsou v současnosti zřejmě tzv. dodavatelské úvěry, což zapříčiňuje růst významu služeb jako je **factoring** a **forfaiting**.

Faktoring představuje dle Bhogala a Trivediho (2019) prodej neuhrazených **krátkodobých pohledávek** souvisejících s vývozem zboží ze strany vývozce zahraničním odběratelům. Prodávající pohledávky tak přenáší **riziko prodlení** se smluvními závazky z nezaplacení kupujícím na třetí osobu. Prodejci pohledávky je vyplacena **diskontovaná hodnota** pohledávky vyplývající buď z akreditivu, záruky nebo směnky. **Výhodou** faktoringu pro vývozce je okamžitá platba po vývozu.

Forfaiting je dle Janatky et al. (2011) jedním z dobře známých způsobů **eliminace platebního a kurzového rizika**. Jedná se o způsob financování, který umožňuje vývozcům získat okamžitou hotovost prodejem jejich **střednědobých a dlouhodobých pohledávek**. Forfaiting umožňuje vývozcům nejen urychlit inkaso, ale i převést dopad některých rizik na forfaitera. **Forfaiter** je fyzická nebo právnická osoba odkupující pohledávky, obvykle banka nebo finanční firma specializující se na financování exportu. **Výhodou** forfaitingu je skutečnost, že vývozce nenese žádnou odpovědnost za případné prodlení dovozce s pohledávkami (Bhogal a Trivedi 2019).

Devizové obchody

Mezi nejčastěji používané devizové operace patří **promptní (spot) operace** a **termínované operace** (obchody).

Promptní operaci (tj. spotovou transakci) Janatka et al. (2011) definuje jako nákup či prodej deviz za **aktuální kurz** na mezinárodním devizovém trhu. Dodání devizy a platba za ni se uskutečňuje jako **mezibankovní transakce**, ke které dochází do dvou obchodních dnů od uzavření daného kontraktu. Tento typ operace je určen k okamžitému převodu hotovostních prostředků z jedné měny do jiné. Při časově omezeném příkazu banky umožňují realizovat tuto operaci i při jiném než aktuálním kurzu. Toho může být využíváno např. při metodě **časování plateb**, což je dle Černoškové, Sata a Taušla (2007) metoda

zajištění kurzového rizika založená na pružném časovém přizpůsobení plateb a inkas v zahraniční měně očekávanému vývoji měnového kurzu. Časování plateb spočívá v **oddalování** (tzv. lagging) nebo **urychlování plateb** (leading) v závislosti na vývoji měnového kurzu.

Termínované operace jsou stejně jako promptní operace využívány k **zajištění kurzového rizika**, případně proti změně úrokových sazeb. Nejstarší formou termínovaných obchodů je tzv. **forward**, k jehož uzavírání dochází v době přítomné, přičemž plnění se uskutečňuje až v budoucím sjednaném termínu. Forward je uskutečňován při tzv. **forwardovém kurzu**, který je předem fixován, čímž je **eliminováno kurzové riziko**. **Swapová operace** je kombinací transakcí **spot** a **forward**, které jsou uzavřené současně mezi stejnými stranami. Swap je využíván především v situacích, kdy je možné nahradit nedostatek pohotových prostředků v jedné měně nadbytečnými prostředky v měně jiné. O něco jinak funguje **měnová opce**, jejíž podstatou je ujednání mezi **vypisovatelem** opce, který se zavazuje svou nabídku po dobu opce neodvolat, a **vlastníkem** opce, kterému opce dává právo prodat či koupit smluvené množství měny při smluveném kurzu za **prémii** (tj. cena opce). **Výhodou** měnové opce je, že neovlivňuje stav aktiv a pasiv v bilanci podniku.

Příslušné úpravy kupních smluv

Podle Novotného et al. (2017) lze v kupní smlouvě kromě jejich podstatných a obvyklých částí sjednat i tzv. **vedlejší ujednání při kupní smlouvě**, kterými si mohou kupující a prodávající upravit svá práva odchylně od standardní podoby kupní smlouvy: výhrada vlastnického práva, výhrada zpětné koupě, výhrada zpětného prodeje, předkupní právo, koupě na zkoušku, výhrada lepšího kupce a cenová doložka. Kromě těchto vedlejších ujednání si strany kupní smlouvy mohou ujednat i **jiná vedlejší ujednání**, tj. výhrady či podmínky připouštějící změnu nebo zánik práv a povinností z kupní smlouvy jako je například: **kurzová (měnová) doložka**, **doložka vyšší moci** nebo **doložka o podstatné změně okolností**.

Kurzová doložka je podle Černoškové, Sata a Taušera (2007) jednou několika z interních metod **zajišťování kurzového rizika**. Slouží k zajištění kupní ceny v mezinárodním obchodě, kde vlivem proměnlivosti kurzů měn hrozí vznik kurzové ztráty.

Tato doložka stanovuje, jakým způsobem bude určena cena v závislosti na vývoji měnového kurzu. V kurzové doložce může být například stanoveno, že dojde-li v době mezi uzavřením KS a platbou kupní ceny ke zhodnocení měnového kurzu oproti stanovenému referenčnímu kurzu např. o 4 %, zvýší se o 4 % i kupní cena.

Doložka vyšší moci je nejužívanějším nástrojem v mezinárodním obchodním právu, který souvisí s vyloučením odpovědnosti. **Vyšší moc** (vis maior) představuje nepředvídatelnou, neovlivnitelnou událost, jejíž vznik nebylo možné odvrátit a která není závislá na osobě, jež se na ni odvolává. Za okolnosti vyšší moci jsou považovány války, občanské nepokoje a revoluce, pirátské útoky, politické převraty, přírodní katastrofy, mocenské zásahy apod. Podstatou doložky vyšší moci je, že strana je **zproštěna povinnosti k náhradě škody**, které druhá strana utrpěla vlivem vyšší moci (Z+i ČKAIT 2020).

Chrenek a Kotrba (2020) uvádí, že **doložka o podstatné změně okolností** umožňuje příslušné straně kupní smlouvy vyvolat jednání o změně smluvních podmínek nebo dokonce zrušení smlouvy, dojde-li ke změně okolností. Lze ji využít například v případě nutnosti změnit cenu či termíny v případě, že se jedná o materiál a komponenty, jejichž dodání je ovlivněné například válkou či jinou mimořádnou změnou vnější povahy.

Pojištění

Podle Rejdy a McNamary (2016) je pojištění vhodné pro taková rizika, která mají **nízkou pravděpodobnost ztráty**, přičemž **závažnost ztráty je vysoká**. Pokud rizikový manažer používá pojištění k opatření určitých rizik, je třeba zdůraznit **pět klíčových oblastí**, kterým je důležité věnovat dostatečnou pozornost:

- Výběr pojistného krytí.
- Výběr pojistitele.
- Vyjednávání podmínek.
- Šíření informací týkajících se pojistného krytí.
- Pravidelná kontrola pojistného programu.

Využití pojištění v programu řízení rizik s sebou přináší následující **výhody**:

- Po vzniku ztráty bude firma odškodněna.
- Firma může i nadále fungovat, přičemž fluktuace výdělků je minimalizována.
- Sníží se nejistota, což firmě umožňuje prodloužit svůj plánovací horizont. Snižují se také obavy manažerů a zaměstnanců, což by mělo vést ke zlepšení výkonu a zvýšení produktivity.
- Pojistitelé mohou firmě poskytnout cenné služby řízení rizik jako je monitoring rizik, analýza vystavenosti ztrátě a likvidace pojistných událostí.
- Pojistné je daňově uznatelné jako obchodní výdaj.

Kromě výhod samozřejmě existují i určité **nevýhody pojištění**. Proces sjednávání pojistného krytí vyžaduje značné úsilí a čas. Musí být vybrán pojistitel nebo pojistitelé, musí být vyjednány **pojistné podmínky** a samotné pojistné a firma musí spolupracovat na činnostech pojistitele v oblasti **monitoringu rizik**. Existence pojištění může jistým způsobem podněcovat **pokles motivace** manažerů v zavádění opatření, protože mají jistotu, že v případě ztráty firmě vyplatí pojistitel pojistné plnění. Takovýto laxní přístup manažerů ke kontrole rizik by také mohl zvýšit počet nepojištěných rizik, potažmo ztrát. Jako další nevýhodu Rejda a McNamara (2016) uvádějí **vznik ztracené příležitosti**. Podle již diskutované metody retence rizika by pojistné mohlo být investováno nebo jinak použito v podnikání, dokud by nebylo potřeba k úhradě např. ztráty. Jestliže se však pro snížení podnikatelského rizika použije pojištění, kde pojistné musí být zapláceno předem, možnost použít finanční prostředky je ztracena.

Kromě výše zmíněných metod transferu rizika je důležité zmínit také **výběr dodací parity** a **Incoterms**, kterým se podrobněji věnuje podkapitola 2.4.6.

2.4.6 Výběr dodací parity (INCOTERMS)

Jasně stanovení podmínek týkajících se přepravy a dodání obchodovaného zboží je v **mezinárodním obchodním styku** naprostou nutností. Pro usnadnění této složité problematiky byla již v roce 1936 zavedena **pravidla Incoterms** (International Commercial Terms). Správa mezinárodního obchodu Ministerstva obchodu USA (2022) uvádí,

že Incoterms jsou souborem celkem jedenácti **mezinárodně uznávaných pravidel**, která každých deset let vydává **Mezinárodní obchodní komora (ICC)**. Pokrývají všechny **povinnosti, rizika a náklady**, které vznikají během přesunu zboží od prodávajícího ke kupujícímu, čímž napomáhají výrazně snižovat riziko potenciálně nákladných nedorozumění. Specifikují tedy, kdo je zodpovědný za **platbu a správu zásilky, pojištění, dokumentaci, celní odbavení** a další logistické činnosti. Pravidla Incoterms 2020 jsou aktualizována a rozdělena do dvou kategorií podle druhů dopravy, přičemž z jedenácti pravidel je sedm pro **jakýkoli způsob dopravy** a čtyři pro **námořní, pozemní nebo vnitrozemskou vodní dopravu**. Pravidla Incoterms vydaná v roce 2020 zohledňují nejnovější vývoj v obchodní praxi a aktualizují pravidla tak, aby byla dostupnější a snadněji použitelná (ICC 2022). Jednotlivá pravidla Incoterms 2020 jsou specifikována níže podle společnosti TNT (2017).

Pravidla Incoterms pro jakýkoliv druh přepravy:

- **EXW (Ex Works; ze závodu)** znamená, že prodávající dává zboží kupujícímu k dispozici přímo ve svých prostorách, nebo na jiném předem určeném místě. Prodávající nemusí zajišťovat dopravu zboží, ani ho nemusí odbavovat pro vývoz, neboť jedinou jeho povinností je zajistit kupujícímu ke zboží přístup. Riziko se přenáší z prodávajícího na kupujícího v místě vyzvednutí. Za téměř všechny náklady a rizika spojená s přepravou tedy zodpovídá kupující.
- **FCA (Free Carrier; vyplaceně dopravci)** stanovuje, že prodávající má povinnost doručit zboží přepravci kupujícího na dohodnuté místo a celně odbavit zboží pro vývoz. K přenosu rizika z prodávajícího na kupujícího dochází v okamžiku, kdy přepravce kupujícího obdrží zboží.
- **CPT (Carriage Paid to; přeprava placena do)** stanovuje, že povinnosti prodávajícího jsou stejné jako u podmínky FCA s následujícím rozdílem: prodávající platí také náklady na doručení.
- **CIP (Carriage and Insurance Paid To; přeprava a pojištění placeny do)** stanovuje, že povinnosti prodávajícího jsou stejné jako u podmínky CPT s tím rozdílem, že prodávající platí také za přepravu a pojištění do místa určení. Prodávající má také povinnost zaplatit maximální výši pojistného krytí podle ustanovení Clause A,

Institute Cargo Clauses, proti riziku kkupujícího. Riziko přechází v okamžiku, kdy přepravce kupujícího obdrží zboží.

- **DAP** (Delivered at Place; **s dodáním na místo**) stanovuje, že prodávající zodpovídá za veškeré náklady a rizika spojená s přepravou na dohodnutou adresu. Zboží se považuje za doručené v momentě, kdy se dostane na určenou adresu a je připraveno k vyložení. V ten moment dochází k přenosu rizika z prodávajícího na kupujícího.
- **DPU** (Delivered at Place Unloaded; **s dodáním na místo vykládky**) nahrazuje původní DAT a stanovuje, že prodávající má zodpovědnost za veškeré náklady a rizika spojená s doručením zboží na dohodnuté místo vyložení. Dále prodávající zajišťuje celní odbavení a samotné vyložení zboží v daném místě. Zodpovědností kupujícího je zajištění dovozních povolení a veškeré celní poplatky s tím související. K přechodu rizika dochází v místě vykládky.
- **DDP** (Delivered Duty Paid; **s dodáním clo placeno**) stanovuje, že prodávající přebírá téměř všechny povinnosti s přepravou spojené. Dále zajišťuje připravenost zboží k vyložení a platí všechny celní poplatky. Prodávající zodpovídá za veškerá rizika a náklady spojené s přepravou na určenou adresu.

Pravidla Incoterms pro námořní přepravu:

- **FAS** (Free Alongside Ship; **vyplaceně k boku lodi**) stanovuje, že zodpovědností prodávajícího je nést všechny náklady a rizika až do okamžiku doručení zboží k lodi. Následně riziko přebírá kupující, který má povinnost zajistit vývozní a dovozní povolení.
- **FOB** (Free on Board; **vyplaceně na loď**) stanovuje, že prodávající má zodpovědnost za veškeré náklady a rizika do okamžiku, kdy je zboží doručeno na palubu lodi. Poté přebírá veškeré povinnosti a zodpovědnost kupující. Prodávající má také povinnost zajistit vývozní povolení.
- **CFR** (Cost and Freight; **náklady a přepravné**) stanovuje prodávajícímu stejné povinnosti jako podmínka FOB, navíc však musí zaplatit náklady za přepravu zboží do přístavu.
- **CIF** (Cost Insurance and Freight; **náklady, pojištění a přepravné**) stanovuje prodávajícímu stejné povinnosti jako podmínka CFR, navíc má však povinnost

uhradit náklady na pojištění. To musí být zajištěno v minimální výši, tzn. 110 % hodnoty faktury, v měně této faktury. V případě, že kupující požaduje komplexnější pojištění, musí být prodávajícím zajištěno dodatečné krytí na náklady kupujícího.

Nejčastěji využívanými podmínkami Incoterms jsou podle společnosti TNT (2017) **EXW**, **DAP** a **DDP**.

3. Představení podniku X a jeho DO sítě

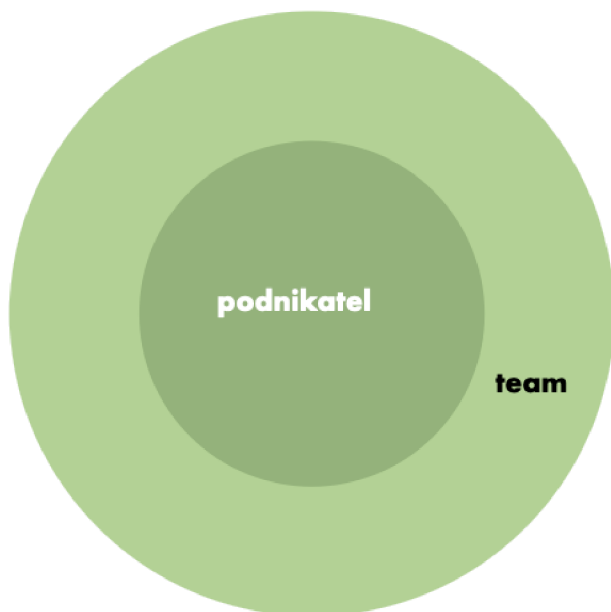
Předmětem analýzy rizik jsou rizika spojená s obchodní činností firmy X, která hraje již přes 10 let významnou roli v technologickém pokroku především českých firem působících v **potravinářském průmyslu**. Firma X dodává **moderní technologie** pro efektivní výrobu potravin včetně poskytování servisu dodaných strojů do závodů s potravinářskou výrobou. Svým odběratelům pomáhá také s **vývojem nových výrobků a technologických postupů**. Díky znalosti všech potravinářských oborů je firma schopna nabízet svým **odběratelům** i neobvyklá řešení.

Vznik firmy X se datuje od září roku 2004, kdy přišla na trh s prodejem parních čističů, především právě do potravinářského průmyslu. Postupem času, s navazováním nových kontaktů, docházelo k rozšiřování pole působnosti a sortimentu – **rentgeny a detektory kovů, zmrazovací, krustovací a fritovací zařízení** apod.

V dnešní době firma X nabízí řešení pro detekci kovů v potravinářských výrobcích, jejich zmrazování, chlazení, krustování, fritování, pečení, grilování, tvarování, krájení, zdobení atd., přičemž dodává **komplexní výrobní linky** do potravinářských podniků jako je například Nutrend (výroba sportovních tyčinek), Marlenka (výroba dortů), Crocodile, YES CHIPS (výroba chipsů), Kostecké uzeniny (krustování a krájení uzenářských výrobků), LE & CO (krustování a krájení šunky), Hamé, Sweet Delight (výroba dortů), a mnoho dalších.

Vzhledem k širokému rozsahu potravinářských oborů, do kterých firma X dodává technologie, spolupracuje také s velkým množstvím **zahraničních firem**, které tyto technologie vyrábí. Mezi **nejvýznamnější partnery** patří zejména **dánský** výrobce zmrazovacích, chladicích a napařovacích technologií, **nizozemský** výrobce technologií pro výrobu pekařských výrobků, **švédský** výrobce robotických systémů, **švédský** výrobce teflonových vařičů, pásových grillů, kontaktních fritéz a kombinovaných pecí), **česko-americký** výrobce pekárenských technologií, **americký** výrobce vyřazovacích systémů a technologií pro detekci kovů a pro bezpečnost a kontrolu potravin, a další.

Co se týče **organizační struktury** firmy X, jak ukazuje Obrázek 2, jedná se o strukturu **podnikatelskou**, kde včele je **podnikatel** (majitel, jednatel), který má kolem sebe **tým pracovníků**.



Obrázek 2: Organizační struktura firmy X

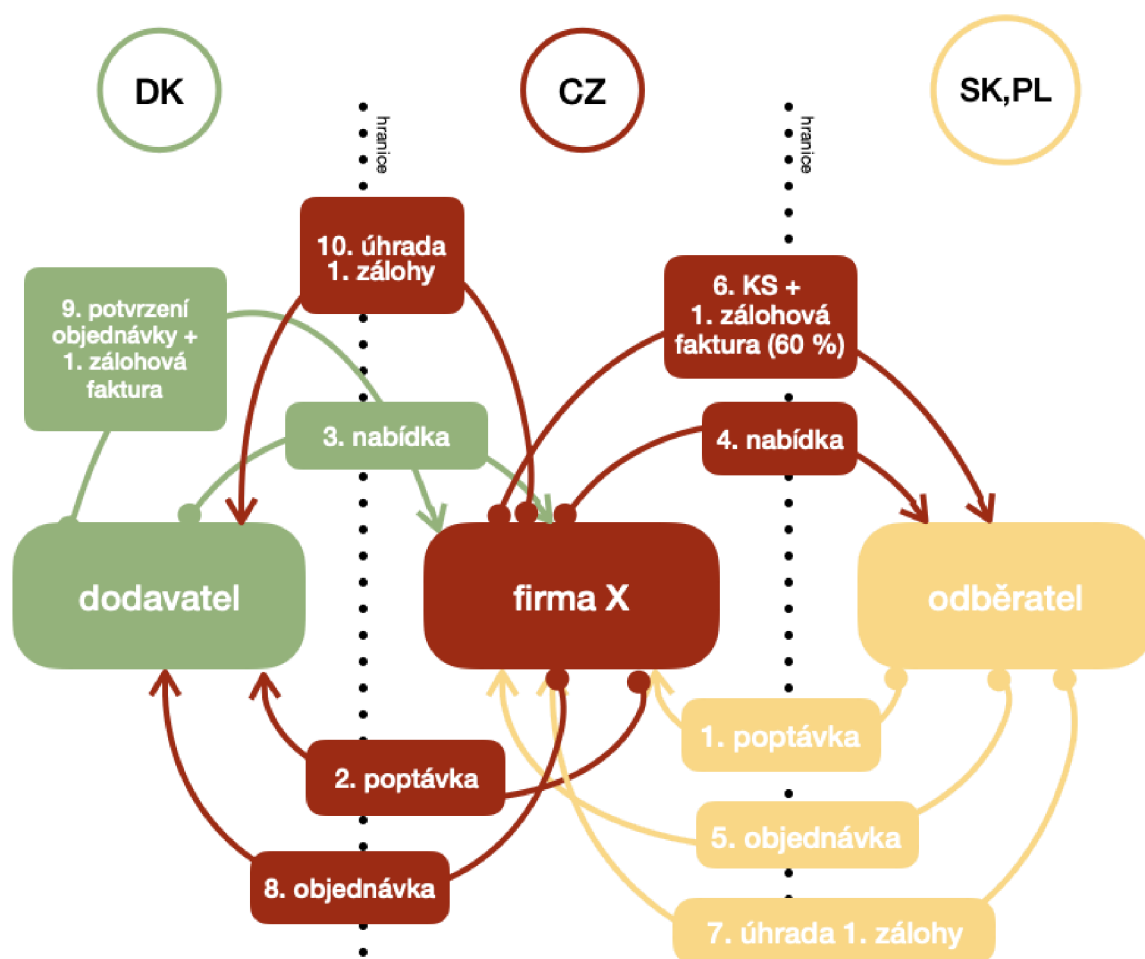
Zdroj: vlastní zpracování podle Management Mania (2022)

V tomto případě jde o velmi úzký kruh lidí – **vedoucí projektů, sekretářka a pracovník pro pekařskou divizi**. Firma X dříve zaměstnávala také servisního technika, který v současné době vykonává svou činnost sám na sebe, ale s firmou X i nadále spolupracuje. Firma X svou činnost stále rozvíjí, reaguje na dění ve světě potravinářského průmyslu a svou nabídku přizpůsobuje potřebám svých odběratelů. Nezůstává tedy pouze u samotné výroby potravinářských výrobků, ale snaží se zachytit i případné nedostatky, které s sebou mohou přinášet běžné výrobní procesy. Například při procesu fritování vznikají zdraví škodlivé látky, tzv. akrylamidy. Proto firma X začala svým odběratelům nabízet technologii, která zabraňuje vzniku těchto látek a umožňuje tak například výrobcům bramborových chipsů vyrábět **zdravotně nezávadné produkty**. Dále nabízí efektivní technologii pro **dezinfekci výrobních prostor**, která funguje na bázi par peroxidu vodíku a komplexu iontů stříbra.

Vzhledem k rozmanitosti činností firmy X je následující **analýza rizik** pro jednoduchost zaměřena pouze na **klíčový produkt** firmy, kterým jsou **zmrazovací zařízení**. Hlavním **dodavatelem** těchto zařízení je **dánský výrobce** zmrazovacích zařízení (dále jen dodavatel),

se kterým firma X dlouhodobě spolupracuje. **Odběrateli** pro tento produkt jsou především firmy zabývající se výrobou mražených výrobků jako je mražená zelenina a ovoce, mražená hotová jídla a polotovary, mražené maso a uzeniny nebo také mražené pečivo.

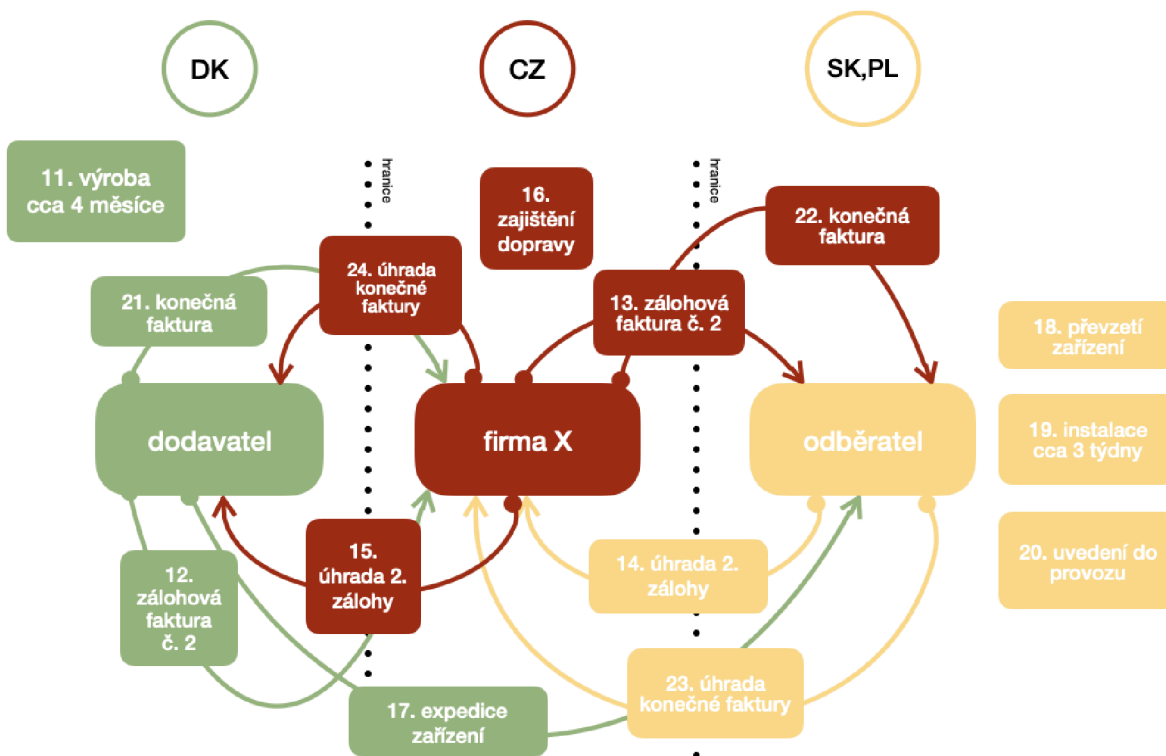
Nutné je zmínit, že každý jeden obchodní případ je svou povahou **specifický**, neboť veškerá dodávaná řešení jsou realizována na míru dle **individuálních požadavků odběratele**. Ve firmě X proto neexistují žádné předem nadefinované postupy, které by bylo možné aplikovat na každou realizaci. Pro účely této práce však bylo nutné stanovit konkrétní **postup procesu realizace obchodního případu s mrazicím zařízením**, a proto je níže uveden **ilustrativní** příklad této problematiky prostřednictvím následujících dvou obrázků. První z nich, Obrázek 3, znázorňuje schéma procesu obchodního případu ještě **před výrobou** mrazicího zařízení:



Obrázek 3: Schéma procesu obchodního případu před výrobou
Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s vedením firmy X

Prvním krokem započetí obchodního případu je **navázání kontaktu** mezi odběratelem a firmou X. Vzhledem k dlouholeté působnosti na trhu a dobrému jménu firmy X je tento krok zpravidla iniciován odběratelem, který firmu X sám od sebe kontaktuje a po konzultaci s jednatelem zadá **poptávku** na konkrétní zařízení, které mu bylo jednatelem doporučeno na základě individuálních potřeb odběratele. Po obdržení poptávky od odběratele je zpravidla nutné ověřit dostupnost konkrétního zařízení přímo u dodavatele, neboť právě v případech mrazicích zařízení jsou jednotlivé obchodní případy dosti individuální. Firma X tedy poptá zařízení odpovídající požadavkům odběratele u dodavatele, který následně reaguje zasláním **nabídky**. Teprve poté firma X dodá odběrateli nabídku, jejíž součástí jsou předběžné ceny zařízení vycházející z aktuálních ceníků dodavatele a specifických požadavků odběratele. Celý proces dodání nabídky od jejího poptání odběratelem trvá zpravidla v řádu pár dní. Na základě této nabídky zadá odběratel **objednávku firmě X**, čemuž zpravidla předchází ještě vyjednávání a upřesňování detailů formou telefonátů, popř. obchodních schůzek, pokud se jedná o komplikovanější případ. Šestáým krokem je **uzavření (mezinárodní) kupní smlouvy** mezi odběratelem a firmou X, a zároveň je odběrateli vystavena **první zálohová faktura** na 60 % celkové ceny zakázky. K uzavření, resp. **podpisu smlouvy** odběratelem obvykle dochází ihned, nejpozději však do druhého dne od zaslání smlouvy firmou X. Jakmile odběratel uhradí první zálohu, což obvykle bývá do dvou pracovních dní, zadá firma X **objednávku dodavateli**, resp. výrobcí. Ten objednávku firmy X **akceptuje** a vystaví jí **první zálohovou fakturu**. **Potvrzením objednávky** dodavatelem dochází k **uzavření kupní smlouvy** mezi dodavatelem a firmou X. Teprve poté, co dodavatel obdrží **platbu** první zálohy, započne **výroba** mrazicího zařízení. **Doba dodání** zařízení je vázána na moment zaplacení první zálohy, přičemž smlouva stanovuje, že dodání se předpokládá **do šestnácti týdnů** od jejího zaplacení.

Proces realizace zakázky, navazující na schéma výše, zjednodušeně zachycuje Obrázek 4:



Obrázek 4: Schéma procesu realizace obchodního případu po výrobě
Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s vedením firmy X

Výroba mrazicího zařízení dle individuálních požadavků odběratele začíná ve chvíli, kdy dodavatel obdrží od firmy X platbu první zálohy. Samotný proces výroby trvá zpravidla **čtyři měsíce**. Během tohoto časového úseku probíhají u odběratele, v ideálním případě, přípravy pro **převzetí, instalaci a implementaci** mrazicího zařízení, jako je například úprava výrobních prostor (zavedení přívodu vody, elektřiny atd.), stavba výrobní haly, úprava receptury apod. Jakmile je zařízení připraveno k **expedici**, zašle dodavatel firmě X **avízo o dokončení výroby** zařízení a vystaví jí **druhou zálohovou fakturu**. V okamžité návaznosti na to je odběratel firmou X vyzván k úhradě druhé zálohové faktury (tj. 30 % celkové ceny zakázky), kterou odběratel uhradí zpravidla ihned. Stejně tak i firma X uhradí druhou zálohu dodavateli. Teprve poté firma X zajistí **dopravu** a následně je hotové zařízení **vyexpedováno** od dodavatele přímo k odběrateli, kde po jeho **převzetí** probíhá přibližně **tři týdny instalace**. Pro zajištění odbornosti instalace je dodavatelem poskytnut jeden **šéfmontér**, kterému odběratel zajistí obvykle dva pracovníky k ruce. Dalším krokem po úspěšné instalaci je **vedení nainstalovaného zařízení do provozu**, přičemž firma X obdrží **konečnou fakturu** vystavenou dodavatelem. Následně je odběratelem podepsán **předávací protokol** a zaplacená **konečná faktura** vystavená firmou X (tj. zbývajících

10 % celkové ceny zakázky). Jakmile firma X obdrží od odběratele platbu, taktéž doplatí konečnou zálohu dodavateli, a tím je celý proces uzavřen.

4. Analýza rizik DO vztahů vybraného podniku

Pro efektivní provedení analýzy rizik vybraného podniku bylo nutné se rozhodnout, jakou metodu bude vhodné použít. S ohledem na velikost a organizační strukturu firmy, dostupné informace a omezené možnosti byla vybrána **skórovací metoda s maticí rizik**, která, jak už bylo zmíněno v teoretické části této práce, využívá **metodu Delphi** pro stanovení expertního odhadu pro jednotlivá skóre.

Jedná se o metodu, která je spíše subjektivní, a tudíž ne tak přesná jako některá z kvantitativních metod. Nicméně, s ohledem na povahu analyzované firmy, její neformální, pragmatický přístup k managementu rizik, a skutečnost, že se jedná o její první analýzu rizik, volba kvalitativní metody se ukázala jako vhodnější. Vzhledem k velikosti a organizační struktuře firmy, která sestává pouze z majitele (jednatele), projektového manažera a sekretářky, však byla metoda účelových interview modifikována tak, aby byla aplikovatelná pro daný konkrétní případ.

Skórovací metoda je sestavena ze tří částí:

1. Identifikace rizik.
2. Ohodnocení rizik a jejich kategorizace pomocí matice rizik a metoda semaforu.
3. Návrh opatření ke snížení rizik.

První dvě části byly realizovány prostřednictvím **kvalifikovaného rozhovoru** (podrobněji v podkapitole 4.1) s majitelem, přičemž jeho odpovědi byly následně prodiskutované i s konzultantem. Náplní tohoto rozhovoru byly **tři otázky** zjišťující jednak **konkrétní rizika** vyskytující se v procesu realizace obchodního případu s mrazicím zařízením, jednak **pravděpodobnost výskytu** a **dopad identifikovaných rizik** v případě, že dojde k jejich výskytu. Obě tyto proměnné byly bodovány na **pětibodové škále** (tj. od 1 do 5), jejíž úrovně jak pro pravděpodobnost, tak pro významnost vlivu (dopad) jsou specifikovány v níže uvedených tabulkách 1 a 2. Z takto zjištěných hodnot (skóre) pravděpodobnosti a dopadu identifikovaných rizik byl následně vypočten součin těchto dvou proměnných, a tím byla určena **úroveň významnosti** jednotlivých rizik. Pro určení nejvýznamnějších rizik byla sestavena **matice rizik**, pomocí níž byla úroveň významnosti rizika rozdělena do **tří sekcí**:

- Nízká (1 - 4).
- Střední (5 - 11).
- Vysoká (12 - 25).

Matice rizik je znázorněna Obrázkem 5 níže, v podkapitole 4.1.

Ve třetí části skórovací metody jsou pak do praxe uvedeny některé z metod **snižování podnikatelského rizika**, o kterých pojednává podkapitola 2.4. Z těchto metod vychází **návrh opatření pro snížení rizik** s nejvyšší úrovní významnosti.

4.1 Kvalifikovaný rozhovor

Pro **identifikaci** konkrétních rizik souvisejících s procesem prodeje mrazicího zařízení popsaného v kapitole 3 a pro následné **zjištění úrovně významnosti** těchto identifikovaných rizik bylo nutné provést kvalifikovaný rozhovor s **majitelem**, resp. jednatelem firmy X. Za účelem efektivního zjištění všech potřebných informací formou rozhovoru byly stanoveny tyto **tři otázky**:

Otázka č. 1:

Jaká rizika se podle Vás v identifikovaném procesu vyskytují?

Tato otázka byla položena za účelem identifikace konkrétních rizik vyskytujících se v procesu realizace obchodního případu s mrazicím zařízením. Cílem bylo tato rizika pojmenovat a zjistit jejich počet.

Otázka č. 2:

Kde se jednotlivá identifikovaná rizika vyskytují, resp. vyskytují se ve vztahu dodavatel - firma nebo ve vztahu firma - odběratel?

Cílem této otázky bylo stanovit, kde v procesu se jednotlivá rizika vyskytují, aby bylo jasné, kde je potřeba realizovat opatření pro snížení těchto rizik.

Otázka č. 3:

Jakou mají podle Vás jednotlivá rizika pravděpodobnost výskytu s využitím škály pravděpodobnosti v příložené tabulce (Tabulka 1)? Jaký mají tato rizika dopad v případě jejich výskytu s využitím škály významnosti vlivu (dopadu) v příložené tabulce (Tabulka 2)?

Tato otázka byla položena za účelem zjištění skóre pravděpodobnosti výskytu a dopadu jednotlivých rizik pro kvantifikaci rizik s největším úrovní významnosti. Následně jsou na tato rizika navržena opatření pro jejich snížení.

V rámci rozhovoru tedy majitel nejprve metodou **brainstormingu** identifikoval celkem **devatenáct rizik** souvisejících s jeho obchodní činností, tedy **importem** (vztah dodavatel - firma) a **exportem** (vztah firma - odběratel). Následně tato rizika ohodnotil na **škále pravděpodobnosti výskytu** rizika od 1 do 5, a stejným způsobem ohodnotil i **úroveň dopadu** identifikovaných rizik.

Samotné **hodnocení rizik** tedy spočívá v přiřazení určité míry pravděpodobnosti výskytu každému identifikovanému riziku a stejně tak určení úrovně jeho dopadu. **Pravděpodobnost výskytu** a **dopad rizika** se hodnotí na **pětiúrovňové škále**. Jednotlivé úrovně pravděpodobnosti výskytu rizika jsou specifikovány v Tabulce 1:

Tabulka 2: Škála pravděpodobnosti výskytu rizika

PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA			
ÚROVEŇ	OZNAČENÍ	ČÍSELNÉ VYJÁDŘENÍ	INTERVAL PRAVDĚPODOBNOSTI
5	téměř jisté	4,1 - 5,0	vyskytne se skoro vždy
4	pravděpodobné	3,1 - 4,0	pravděpodobně se vyskytne
3	možné	2,1 - 3,0	nekdy se může vyskytnout
2	nepřavděpodobné	1,1 - 2,0	vyskytnout se může, ale nemusí také vůbec
1	téměř vyloučitelné	0,1 - 1,0	vyskytuje se pouze ve výjimečných případech

Zdroj: vlastní zpracování podle BrainTools.cz (c2014-2022)

Jak už bylo zmíněno, pro určení **pravděpodobnosti** byla nastavena **pětiúrovňová škála**, podle které dotazovaný majitel hodnotil jednotlivá rizika.

- **Úroveň 5**

Úrovní 5 se hodnotila rizika, která se vyskytují **skoro vždy**, a jejich výskyt je tedy téměř jistý. Z devatenácti identifikovaných rizik bylo touto úrovní pravděpodobnosti výskytu ohodnoceno pouze jedno riziko, a sice **nedostatek dostupných komponent či náhradních dílů**. Toto riziko je v současné době, dá se říci, téměř všude přítomné, a tudíž je velmi složité najít nějaký efektivní způsob pro eliminaci jeho výskytu.

- **Úroveň 4**

Čtyřmi body byla ohodnocena taková rizika, u kterých je **pravděpodobné**, že se vyskytnou, ale ne vždy. Dle majitele firmy X má tuto úroveň pravděpodobnosti výskytu celkem sedm z devatenácti identifikovaných rizik. Konkrétně se jedná o **riziko nedodržení dodací lhůty a kurzové riziko**, k jejichž vzniku dochází ve vztahu dodavatel - firma, z pohledu firmy X tedy při importu. Ve vztahu firma - odběratel, tedy při exportu, pak hrozí vznik následujících rizik: **nedodržení technologických postupů a parametrů, neodbornost personálů, nepřipravenost pro převzetí, instalaci a implementaci dodávaného mrazicího zařízení**. Všechna tato rizika jsou detailněji rozepsána v textu níže. V podkapitole 4.2 jsou pak navržena opatření pro jejich snížení.

- **Úroveň 3**

Rizika, která se mohou vyskytnout **pouze za určitých okolností**, se bodovala úrovní 3. Pro firmu X jsou takovými riziky: **komplikovanost koordinace při komplexní dodávce, ztráta klíčového pracovníka v daném projektu a nespolehliví zaměstnanci**, jakožto rizika, k jejichž výskytu může dojít ve vztahu dodavatel - firma. Ve vztahu firma - odběratel pak hrozí výskyt těchto rizik: **neadekvátní údržba** na straně odběratele a **nespolehliví zaměstnanci**, a to jak v rámci firmy, tak u odběratele.

- **Úroveň 2**

Dva body byly přiřazeny takovým rizikům, jejichž výskyt je **nepravděpodobný**, přičemž se vyskytnout mohou, ale nemusí vůbec. Dle majitele firmy X může, ale nemusí při importu dojít k výskytu **rozdílnosti právního prostředí a závažného poškození dodávky při přepravě**. Při exportu je to pak **nedoplnění dodávky, změna kompetencí v rámci odběratelské firmy a také rozdílnost právního prostředí**.

- **Úroveň 1**

Úrovní 1 se bodovala rizika **téměř vyloučitelná**, která se vyskytují pouze ve výjimečných případech. Majitel firmy X takto ohodnotil pouze jedno riziko, a sice **neodpovídající kvalitu**. Důvodem pro takovéto ohodnocení pravděpodobnosti výskytu neodpovídající kvality je skutečnost, že majitel si veškeré své dodavatele vybírá velice pečlivě. Pokud lze v analýze rizik hovořit o jistotě, v případě klíčového produktu firmy X, kterým jsou mrazicí zařízení, je v tomto ohledu dánský dodavatel naprostou jistotou.

Druhou proměnnou k výpočtu úrovně významnosti identifikovaných rizik je **dopad rizika**. Ten byl také hodnocen na **pětiúrovňové škále**, jejíž specifikaci shrnuje Tabulka 2:

Tabulka 3: Škála významnosti vlivu/dopadu rizika

DOPAD/VÝZNAMNOST Vlivu RIZIKA			
ÚROVEŇ	OZNAČENÍ DOPADU	ČÍSELNÉ VYJÁDŘENÍ	INTERVAL PRAVDĚPODOBNOTI
5	katastrofický	4,1 - 5,0	ztráta majetku, podnikání/významná ztráta
4	velmi významný	3,1 - 4,0	významná ztráta, soudní spor, významné poškození majetku
3	významný	2,1 - 3,0	vyžaduje okamžité řešení situace
2	drobný	1,1 - 2,0	ovlivňuje pouze dílčí aktivity
1	téměř nezatelný	0,1 - 1,0	neovlivňuje znatelně fungování

Zdroj: vlastní zpracování podle Brain Tools (c2014 - 2022)

- **Úroveň 5**

Rizikům s **katastrofickým dopadem**, jako je například ztráta majetku, byla přiřazena úroveň 5. Takovéto úrovni dopadu neodpovídá **žádné riziko** identifikované v rámci této analýzy.

- **Úroveň 4**

Rizika, při jejichž výskytu hrozí **velmi významný dopad** v podobě např. soudního sporu či významného poškození majetku, byla hodnocena úrovní 4. Ani této úrovni dopadu neodpovídá **žádné riziko** identifikované v rámci této analýzy.

- **Úroveň 3**

Třetí úroveň náleží takovým rizikům, jejichž dopad je **významný** a vyžaduje **okamžité řešení** vzniklé situace. Tato úroveň dopadu rizika v případě jeho výskytu byla majitelem přiřazena k převážné většině identifikovaných rizik, a sice k šestnácti rizikům z celkových devatenácti. Ve vztahu dodavatel - firma byla touto úrovní dopadu ohodnocena tato rizika: **nedostatek dostupných komponentů/náhradních dílů, nedodržení dodací lhůty, riziko závažného poškození dodávky při přepravě, kurzové riziko, ztráta klíčového pracovníka v daném projektu, neodpovídající kvalita a nespolehliví zaměstnanci**. Mezi firmou a odběratelem to pak bylo **riziko nedodržení technologických postupů a parametrů, neadekvátní údržba, nepřipravenost pro převzetí, instalaci a implementaci, neodbornost personálu, nespolehliví zaměstnanci a změna kompetencí** v rámci odběratelské firmy.

- **Úroveň 2**

Rizikům, jejichž výskyt ovlivňuje pouze dílčí aktivity firmy, tj. rizikům s **drobným dopadem**, byla přiřazena úroveň 2. Pro firmu X mají dle majitele dopad této úrovně pouze tři rizika ze souboru identifikovaných rizik, a sice **nedoplnění dodávky**, jakožto riziko hrozící při exportu, a **rozdílnost právního prostředí**, což je riziko hrozící jak při importu, tak i při exportu.

- **Úroveň 1**

Rizika s téměř **neznatelným dopadem** se označila úrovní 1, neboť to jsou rizika, která neovlivňují fungování firmy nikterak znatelně. Stejně jako tomu je u úrovně dopadu 5 a 4, ani úrovní dopadu 1 neodpovídá **žádné riziko** identifikované v rámci této analýzy.

Lze tedy říci, že úroveň identifikovaných rizik firmy X je kvůli častému opakování dopadu třetí úrovně ovlivněna pravděpodobností jejich výskytu.

Kvalifikovaným rozhovorem byly zjištěny potřebné hodnoty pro určení **úrovně významnosti** jednotlivých rizik, která byla vypočtena pomocí následujícího **vzorce**:

*úroveň rizika = pravděpodobnost výskytu rizika * dopad rizika.*

Veškeré zjištěné **hodnoty pravděpodobnosti výskytu a dopadu** rizik, včetně vypočtených **úrovní rizik** jsou shrnuty v Tabulce 4:




Tabulka 4: Soubor identifikovaných a ohodnocených rizik

IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO		URČENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIKA		
		PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA
DODAVATEL - FIRMA	nedostatek dostupných komponent/náhradních dílů	5	3	15
	nedodržení dodací lhůty	4	3	12
	riziko závažného poškození dodávky při přepravě	2	3	6
	náročnost koordinace při komplexní dodávce	3	3	9
	kurzové riziko	4	3	12
	rozdílnost právního prostředí	2	2	4
	ztráta klíčového pracovníka v daném projektu	3	3	9
	neodpovídající kvalita	1	3	3
	nespolehliví zaměstnanci	3	3	9
FIRMA - ODBĚRATEL	nedodržení technologických postupů a parametrů	4	3	12
	neadekvátní údržba	3	3	9
	nepřípravenost pro převzetí	4	3	12
	nepřípravenost pro instalaci	4	3	12
	nepřípravenost pro implementaci	4	3	12
	neodbornost personálu	4	3	12
	nedoplnění dodávky	2	2	4
	rozdílnost právního prostředí	2	2	4
	nespolehliví zaměstnanci	3	3	9
	změna kompetencí (odejde ten, kdo projekt začal, začne se tomu věnovat nový pracovník, který má jiné požadavky	2	3	6

Zdroj: vlastní zpracování

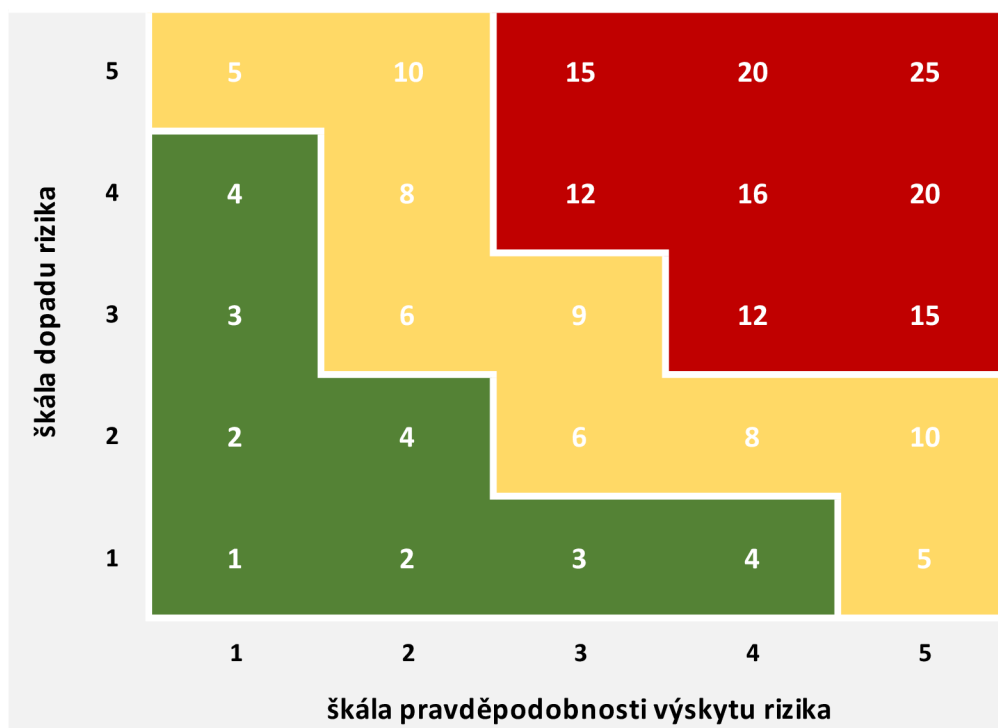
Všechna **identifikovaná rizika** z Tabulky 3 byla stručně popsána zařazením do jednotlivých úrovní pravděpodobnosti výskytu a dopadu již v textu výše, který definuje všech pět úrovní škály pro hodnocení pravděpodobnosti a dopadu. K určení **nejvýznamnějších rizik**, tedy rizik s vysokou úrovní významnosti, byla použita předem nadefinovaná **matice rizik**. Pro matici byly nejprve stanoveny **tři intervaly** zobrazené Obrázkem 5:

Tabulka 5: Intervaly metody semaforu

ÚROVEŇ RIZIKA	INTERVAL	BAREVNÉ OZNAČENÍ
NÍZKÁ	od 1 do 4	
STŘEDNÍ	od 5 do 11	
VYSOKÁ	od 12 do 25	

Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednější zobrazení byla na základě takto vymezených intervalů úrovně rizika sestavena **matice**, kterou znázorňuje Obrázek 6:



Obrázek 5: Matice rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Matice je sestavena ze dvou os, přičemž osa x představuje **škálu pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu** rizika a osa y představuje **škálu dopadu rizika** v případě jeho výskytu. **Zeleně** vyznačené hodnoty (1 - 4) vyznačují nízkou úroveň rizika, střední úroveň rizika je znázorněna **žlutými** hodnotami (5 - 11) a konečně, **červeně** zbarvené hodnoty (12 - 25) představují vysokou úroveň rizika. Pro účely této práce budou stěžejní pouze **červeně značené hodnoty**, neboť pro firmu X představují největší hrozbu při její obchodní praxi. Riziky, které svou úrovní spadají do zeleného či žlutého intervalu, se tato práce dále nezabývá.

Pro přehlednější rozdělení souboru identifikovaných rizik do jednotlivých intervalů podle jejich úrovně byla do Tabulky 3 aplikována **metoda semaforu**. Toto rozdělení rizik zobrazuje Tabulka 5:

Tabulka 6: Rozdělení identifikovaných rizik metodou semaforu

IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO		URČENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIKA		
		PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA
DODAVATEL - FIRMA	nedostatek dostupných komponent/náhradních dílů	5	3	15
	nedodržení dodací lhůty	4	3	12
	riziko závažného poškození dodávky při přepravě	2	3	6
	náročnost koordinace při komplexní dodávce	3	3	9
	kurzové riziko	4	3	12
	rozdílnost právního prostředí	2	2	4
	ztráta klíčového pracovníka v daném projektu	3	3	9
	neodpovídající kvalita	1	3	3
	nespolehliví zaměstnanci	3	3	9
FIRMA - ODBĚRATEL	nedodržení technologických postupů a parametrů	4	3	12
	neadekvátní údržba	3	3	9
	nepřipravenost pro převzetí	4	3	12
	nepřipravenost pro instalaci	4	3	12
	nepřipravenost pro implementaci	4	3	12
	neodbornost personálu	4	3	12
	nedoplnění dodávky	2	2	4
	rozdílnost právního prostředí	2	2	4
	nespolehliví zaměstnanci	3	3	9
	změna kompetencí (odejde ten, kdo projekt začal, začne se tomu věnovat nový pracovník, který má jiné požadavky	2	3	6

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sloupci „úroveň rizika“ byla aplikována **metoda semaforu** podle intervalů hodnot v matici rizik. Jak už bylo zmíněno, práce se dál bude věnovat pouze rizikům s **vysokou úrovní**, tedy těm označeným červenou barvou. Jak lze vyčíst z Tabulky 5, jedná se celkem o **osm identifikovaných rizik**.

Ve vztahu **dodavatel - firma**, resp. v rámci **importní** činnosti firmy X, byla zjištěna rizika s vysokou úrovní celkem tři, a sice:

- Nedostatek dostupných komponent/náhradních dílů.
- Nedodržení dodací lhůty.
- Kurzové riziko.

Nedostatek materiálů a komponent pro výrobu či nedostatek náhradních dílů pro případný servis v současné době trápí nejednu firmu. Tato problematika vychází ze současné situace na trhu, kdy první známky nedostatku se začaly objevovat v roce 2020 s příchodem pandemie Covid-19 způsobené koronavirem SARS-CoV-2. Dálším zásahem, který negativně ovlivnil nejen dostupnost materiálů a komponent, byla (a stále je) bezpochyby ruská invaze na Ukrajinu. Nedostatek materiálů a komponent výrazně **zpomaluje veškeré firemní procesy** od výroby až po dodání a případně následný servis. Proto je nezbytné mít tuto skutečnost na zřeteli při **plánování** jednotlivých obchodních případů, zejména pak při tvorbě nabídek a kupních smluv. **Zpoždění v dodávkách** materiálových vstupů **znemožňuje hladký průběh** výroby i dalších procesů v dodavatelském řetězci. **Přetížení dodavatelských řetězců** při zvýšené poptávce po materiálových vstupech je doprovázeno **zvýšením tlaku na růst cen**. Firmy se tedy kromě nedostatku materiálů a komponent potýkají i s vyššími náklady. **Vlastníkem** tohoto rizika je v tomto případě dodavatel, resp. výrobce zmrazovacích zařízení, ale i firma X, neboť důsledky tohoto rizika dopadají i na ni.

Nedodržení dodací lhůty v tomto případě velice úzce **souvisí s rizikem nedostatku materiálu a komponent**. V jiných situacích totiž k nedodržení dodací lhůty v této oblasti obchodní činnosti firmy X zpravidla nedochází, neboť **dánský dodavatel** mrazicích zařízení je (nejen) v tomto ohledu **bezkonkurenčně spolehlivý**. V tomto případě **vlastníkem rizika** bývá zpravidla dodavatel. Pakliže by však nedodržení dodací lhůty vycházelo z **komplikací s přepravou zařízení**, vlastníkem by byla firma X, neboť právě ona dopravu zajišťuje.

Při prodeji zařízení firmě X totiž dánský dodavatel obvykle volí **dodací podmínku Incoterms EXW** (Ex Works), detailněji popsanou v podkapitole 2.4.6. Firma X proto musí **zajistit dopravu** přímo z dánského Aalborgu do např. slovenského Prešova, tzn. od svého dodavatele ke svému odběrateli. **Dodání zařízení odběrateli** se v převážné většině případů řídí dodací podmínkou Incoterms **DAP** (Delivered At Place), tedy s dodáním na místo. Pro přepravu při dodání zařízení v rámci Evropy firma X využívá **mezinárodní silniční kamionové dopravy**, kterou zajišťuje prostřednictvím spedičních společností jako je například Kühne + Nagel. Pro zajištění rizik souvisejících s přepravou skze **spedici** si firma X sjednává **připojištění** odpovídající ceně přepravovaného zařízení. Dalším faktorem pro vznik tohoto rizika by mohlo být **opožděné uzavření kupní smlouvy** nebo **nevčasná úhrada zálohy**. To je však ošetřeno tím, že **dodací lhůta** začíná běžet až po zaplacení první zálohy.

Jak je zmíněno v podkapitole 2.2, **kurzová rizika** vyplývají z **proměnlivosti vývoje kurzů měn**, kde při obchodu se **zahraničními partnery** firma inkasuje cizí měnu za vyvezené zboží či naopak cizí měnou platí za zboží dovezené. **Vlastníkem** kurzového rizika je v tomto případě firma X. V obou situacích, tzn. při vývozu i dovozu, je firma vystavena **riziku kurzové ztráty** plynoucí z pohybu kurzů cizích měn. To zpravidla souvisí s délkou prodlevy mezi uzavřením kupní smlouvy a samotnou platbou. **Pohybem měnových kurzů** však vývozcům a dovozcům nevzniká pouze riziko ztráty, nýbrž i **příležitost ke kurzovým ziskům**. Pokud tedy např. bude firma X realizovat obchodní případ popsaný v kapitole 3 (znázorněno Obrázkem 3 a 4), kdy od **dánského dodavatele** mrazického zařízení obdrží nabídku vystavenou v měně EUR, přičemž mezi potvrzením objednávky a vlastní platbou dojde k **depreciaci CZK** vůči EUR, vznikne firmě X **kurzová ztráta**. Naopak, pokud by mezi potvrzením objednávky a vlastní platbou došlo k **depreciaci zahraniční měny** oproti měně domácí, vznikl by firmě X **kurzový zisk**. Analogicky, při zhodnocení domácí měny by firmě X vznikl kurzový zisk, ale zhodnocení zahraniční měny bylo mělo za důsledek kurzovou ztrátu. Jelikož činnost firmy X nekončí importem, nýbrž pokračuje prodejem zahraničnímu odběrateli, existuje možnost **kurzovou ztrátu z importu vyrovnat exportem**. Přestože se firma X v minulosti s naplněním rizika kurzové ztráty při realizaci některých obchodních případů setkala, neboť udržovala svou devizovou pozici otevřenou, nadále přistupuje k řízení rizika kurzové ztráty převážně intuitivně.

Ve vztahu **firma - odběratel**, potažmo v rámci **exportní** činnosti, ve které firma X zaujímá roli dodavatele, pak bylo rizik s vysokou úrovní zjištěno o něco více. Konkrétně se jedná o tato rizika:

- Nedodržení technologických postupů a parametrů.
- Nepřipravenost pro převzetí.
- Nepřipravenost pro instalaci.
- Nepřipravenost pro implementaci (uvedení do provozu).
- Neodbornost personálu.

Nedodržení technologických postupů a parametrů je riziko, které se dle majitele firmy X ve vztahu s odběratelem vyskytuje velice často. Tato problematika úzce **souvisí s neodborností personálu**, což bylo také identifikováno jako jedno z nejvýznamnějších rizik. Výskyt tohoto rizika lze do schématu v kapitole 3 umístit za dvacátý krok v popsaném procesu, tedy po uvedení mrazicího zařízení do provozu. Přestože **odběratel obdrží spolu se zařízením manuály** k jeho provozu, stejně tak, jako je **odborně zaškolen přímo výrobcem**, často dochází k **nedodržování správných postupů** při používání zařízení během výroby. Nejčastěji se jedná o **nevyužití kapacity** zařízení či naopak **převýšení kapacity**, kdy v obou případech toto zařízení nemá ideální podmínky pro správné fungování, a tak dochází buď k opotřebení stroje v případě prvním, nebo k nesprávnému zmrazení daných výrobků v případě druhém. Dalším běžným problémem bývá špatná či dokonce žádná údržba zařízení, nedodržení hygienických postupů apod. **Chybné používání** i **špatná či nedostatečná údržba mrazicího zařízení** ve výsledku zpravidla vede k **nedosažení kýžených výsledků**, ale také může vést k rychlejšímu **opotřebení zařízení**, a v konečném důsledku k nespokojenosti odběratele.

Nepřipravenost pro převzetí byla identifikována jako riziko, jehož výskyt lze v rámci schématu procesu znázorněného Obrázkem 4 umístit do fáze 18, tedy k převzetí zařízení. Problém nastává ve chvíli, kdy je zařízení přivezeno dopravcem do místa určení, což zpravidla bývá výrobní hala odběratele, a **odběratel není připraven zařízení převzít**. Nepřipravenost odběratele k převzetí dodávky může být způsobena několika faktory. Tím nejvíce problematickým důvodem je **nedostatečný prostor** pro umístění zařízení a **neupůsobení výrobních prostor** pro napojení zařízení na elektřinu, přívod vody nebo na navazující část výrobní linky, přičemž podmínky v dané situaci neumožňují zařízení

v nepřipravených prostorech umístit. Méně závažným důvodem může být například **špatné porozumění způsobu či času dodání**, kdy odběratel nemá v moment dodávky zařízení k dispozici dostatečné množství personálu pro převzetí. V situaci, kdy je nepřipravenost pro převzetí na takové úrovni, že **odběratel poruší svou povinnost** vycházející z kupní smlouvy a odmítne v daný moment zařízení převzít, **vlastníkem rizika** se stává firma X, neboť, přestože se jedná o pochybení na straně odběratele, je to právě firma X, která musí řešit alternativní uskladnění již přivezeného zařízení. Jsou-li však důvody nepřipravenosti pro převzetí zařízení méně závažné, tedy již zmíněné špatné porozumění času či způsobu dodání, v takovém případě je vlastníkem tohoto rizika odběratel. V obou případech však dochází k **časové prodlevě** v dokončení celého procesu zakázky, což pro všechny tři strany znamená komplikace navíc, ať už je to **oddálení plateb** druhých záloh a konečných faktur, či **reorganizace** předem plánované instalace.

Nepřipravenost pro instalaci je riziko velice podobné nepřipravenosti pro převzetí. Nicméně, nejedná se o totéž. Odběratel může být připraven zařízení převzít, nemusí už však být připraven na jeho instalaci. Analogicky k přechozímu riziku, nepřipravenost pro instalaci se vyskytuje ve fázi 19 procesu popsaného schématem (viz Obrázek 4), tedy při fázi instalace zařízení. Problémy nastanou v okamžik, kdy odběratel zařízení sice převezme, avšak nemá ve svých prostorách vytvořené **vhodné podmínky** pro jeho instalaci. Důvodem může být například **nedodržení časového harmonogramu** v případě výstavby nové haly či úprav stávajících výrobních prostor, které nejsou kompletně připraveny k zapojení zařízení. Dalším důvodem nepřipravenosti pro instalaci zařízení může být **nedostatek zaměstnanců odběratele způsobilých k výkonu instalace** zařízení, které by odběratel mohl poskytnout k ruce dánskému šéfmontérovi. V souvislosti s tím se nabízí zmínit také **problém jazykové bariéry**, která může celý proces instalace značně zkomplikovat. Opět, za **vlastníka** tohoto rizika lze označit jak firmu X v případě méně závažných důvodů nepřipravenosti pro instalaci, tak odběratele v případě nevhodně uzpůsobených prostor, ve kterých má k instalaci dojít.

Riziko nepřipravenosti pro implementaci, tzn. **uvedení do provozu**, je opět velice podobné oběma předchozím rizikům nepřipravenosti. V tomto případě se jedná o situaci, kdy zařízení je již nainstalováno, avšak ostatní **okolnosti znemožňují nachystané zařízení uvést do provozu**, a tedy započít výrobu. To může být způsobeno například některými **neočekávanými událostmi** jako je opožděná dodávka surovin pro výrobu, kolize v přívodu

vody či elektřiny, poruchy v některé z částí výrobní linky, jejíž součástí mrazicí zařízení je apod. Problémem, kterému může v souvislosti s touto nepřipraveností čelit i dodavatel a firma X, je **oddálení podpisu předávacího protokolu a oddálení plateb konečných faktur**. Avšak vzhledem k tomu, že částka, na kterou je vystavena konečná faktura, je ve výši pouze 10 % z celkové ceny zakázky, tento problém není pro dodavatele ani firmu X nikterak závažný. Vyskytne-li se riziko nepřipravenosti pro implementaci z nějakého z těchto důvodů, **vlastníkem rizika** bude odběratel. Pokud však bude uvedení do provozu znemožněno chybou či závadou samotného zařízení, kterou šéfmotér odhalí až během instalace a identifikuje jí jako **chybu výroby**, bude podle závažnosti této závady **prodloužena doba instalace**, a tím oddáleno uvedení do provozu. **Vlastníkem** tohoto rizika pak bude firma X, neboť kupní smlouva je uzavřena mezi odběratelem a firmou X, nikoliv dodavatelem. V souvislosti s tím je však příhodné zmínit, že s ohledem na **spolehlivost dánského dodavatele** a kvalitu jeho zařízení k tomuto typu problému zpravidla nedochází.

Riziko neobornosti personálu je úzce **spjato s nedodržením technologických postupů a parametrů**. Není-li personál, zodpovědný za péči a provoz mrazicího zařízení, dostatečně **technicky způsobilý** pro tuto činnost, a nechtěl-li postupy stanovené v obdržných manuálech, dochází v naprosté většině případů k nedodržení technologických postupů a parametrů během provozu zařízení i při jeho údržbě. Jak už bylo zmíněno v textu výše, s rizikem nedodržení technologických postupů se pojí řada problémů, při jejichž výskytu se odběratel obvykle obrací na firmu X a dožaduje se řešení, ačkoliv původcem těchto problémů je on sám. Z tohoto důvodu je **vlastníkem rizika** neobornosti personálu bohužel firma X, která v rámci **udržování dobrých vztahů** a péče o své odběratele vždy přijde s řešením jakýchkoliv problémů.

Pro všech těchto osm rizik, která byla identifikována jako ta nejvýznamnější, jsou v následující kapitole **navrhnuta doporučení** pro možné způsoby jejich eliminace a především prevence.

4.2 Návrh řešení pro snížení nejvýznamnějších rizik

Kvalifikovaným rozhovorem byla identifikována rizika související s činností firmy X, jejíž předmětem je **import** a následný **export mrazicích zařízení** (specifikováno v kapitole 3). **Identifikovaná rizika** byla ohodnocena využitím **skórovací metody**. Následně, pomocí **matice rizik** a **metody semaforu**, byla vybrána rizika s nejvyšší vahou, tedy ta **nejvýznamnější**. Dále byl k těmto rizikům pro přiblížení problematiky vypracován detailnější popis. A konečně, v této kapitole se navrhuje **možné způsoby zajištění** těchto nejvýznamnějších rizik.

S ohledem na skutečnost, že některá rizika spolu méně či více souvisí, se některá doporučení budou doplňovat, případně do jisté míry překrývat. Vzhledem k velikosti, organizační struktuře a rozmanitosti obchodní činnosti firmy X je z určitého hlediska dobré na ni nahlížet komplexně, a to i při navrhování možných způsobů řízení rizik, která jsou spojena s její obchodní činností. Během toho je nutné brát na zřetel také skutečnost, že v současné době, stejně tak, jako po celou dobu jejího fungování, firma X přistupuje k řízení rizik spíše intuitivně.

První část se věnuje rizikům, která souvisí s importní částí činnosti firmy X, a sice **nedostatek dostupných komponent/náhradních dílů, nedodržení dodací lhůty** a **kurzové riziko**. Druhá část je pak o rizicích, jejichž výskyt je spjat s exportní částí činnosti firmy X. Těmito riziky jsou: **nedodržení technologických postupů a parametrů, nepřipravenost pro převzetí, nepřipravenost pro instalaci, nepřipravenost pro implementaci**, a nakonec **neodbornost personálu**.

Nedostupnost materiálů a komponent/náhradních dílů

Nedostatek materiálů a komponent pro výrobu i nedostatek náhradních dílů pro případný servis, jak už bylo zmíněno v textu výše, trápí v současné době téměř každou firmu. Vzhledem k tomu, že se jedná o **globální problém**, který je závislý na vývoji současné světové situace, není v silách žádné jednotlivé firmy ho kompletně vyřešit či odstranit. Existují však určité kroky, které může firma X podniknout k tomu, aby předešla nehladkému průběhu procesu obchodních případů, které bude v budoucnu realizovat a které by mohly být narušeny výskytem právě tohoto rizika.

Jak už bylo zmíněno dříve v popisu tohoto rizika, nedostatek dostupných materiálů a komponent úzce **souvisí s rizikem nedodržení dodací lhůty**. Jinak řečeno, nedostatek dostupných materiálů a komponent je jednou z příčin nedodržení dodací lhůty, přičemž závažnost této příčiny je nejvíce definována právě tímto důsledkem, tedy nedodržením dodací lhůty.

Jedním ze způsobů, jakým by mohla firma X tomuto riziku předcházet, je pro každý nový obchodní případ požadovat od dodavatele **aktualizaci nabídky** ještě před tím, než se svým odběratelem uzavře kupní smlouvu. Aktualizovaná nabídka by měla obsahovat **aktuální termín dodání** daného zařízení zohledňující dostupnost jednotlivých komponent. Dále by firma X mohla tomuto riziku předcházet přímo v kupní smlouvě **formou doložky vyšší moci**, v jejímž výčtu typických situací by byla zdůrazněna skutečnost, že vznikne-li globální nedostatek materiálů a komponent, nelze uplatňovat penále. Případně by místo doložky vyšší moci mohla být v kupní smlouvě uvedena **doložka o podstatné změně okolností**, která umožňuje předjednat podmínky smlouvy, dojde-li ke změně okolností. Tuto doložku by firma X mohla využít například v případě nutnosti změnit cenu či termíny v případě, že se jedná o materiál a komponenty, jejichž dodání je ovlivněné například válkou či jinou mimořádnou změnou vnější povahy.

Nedodržení dodací lhůty

Riziko nedodržení dodací lhůty má několik možných příčin. Již několikrát bylo zmíněno, že velice úzce **souvisí s nedostatkem dostupných materiálů a komponent**, je jeho důsledkem. Předcházet tomuto riziku lze tedy zavedením kroků pro zajištění rizika nedostatku dostupných materiálů a komponent, a sice jednak **aktualizací nabídek** pro každý nový obchodní případ, a jednak použitím **doložky vyšší moci** odkazující se na vznik situace globálního nedostatku materiálů a komponent, případně použitím **doložky o podstatné změně okolností** v kupní smlouvě s odběratelem.

Další příčinou nedodržení dodací lhůty může být **zpomalení veškerých procesů** způsobené absencí pracovníků, vlivem již zmíněné pandemie či války, jejichž přítomnost je nezbytná pro hladký průběh obchodního případu. Toto riziko lze **ošetřit opět v kupní smlouvě** doložkou vyšší moci nebo doložkou o podstatné změně okolností.

Nedodržení dodací lhůty může vycházet také z komplikací s **přepřavou** hotového zařízení. V tomto případě existuje několik způsobů, jak tomuto riziku předcházet. Jednak by firma X mohla v rámci vyjednávání podmínek s dodavatelem usilovat o **změnu dodací podmínky Incoterms** ze současně používané **EXW**, při které firma X nese veškeré náklady na dopravu i riziko již od převzetí zařízení přímo u dodavatele, na některou pro ni výhodnější, např. **DAP**. V případě ponechání EXW je nutné velice důkladně zvážit volbu dopravce. **Spolehlivý dopravce** by měl firmě poskytnout možnost **připojištění** odpovídající ceně přepravovaného zařízení, které pokryje celý úsek přepravy zařízení ze závodu dodavatele k odběrateli. Případně by firma X mohla zvolit jinou **dodací podmínku** v kupní smlouvě s odběratelem. To by ale, vzhledem k tomu, že zařízení fyzicky nejde přes firmu X, nebylo příliš vhodné.

Další možné faktory naplnění rizika nedodržení dodací lhůty jako je **opožděné uzavření kupní smlouvy** nebo **nevčasná úhrada zálohy** již firma X ošetřuje tím, že **dodací lhůta začíná až po zaplacení první zálohy**. Tento způsob zajištění rizika se zdá být efektivním, a proto není nutné ho nijak dále řešit.

Kurzové riziko

Kurzové neboli **měnové riziko** vyplývá z proměnlivosti vývoje **měnových kurzů**, a proto je v mezinárodních obchodních operacích téměř nevyhnutelné, neexistuje-li jednotná měna pro všechny zúčastněné zahraniční partnery. Existuje však poměrně velké množství způsobů, jak kurzové riziko zajistit. Jedním způsobem by mohlo být celoplošné zavedení jedné měny, což by s sebou ale přinášelo spoustu nevýhod, které by ve svém důsledku převážily všechny výhody, které by tento počín mohl přinést. **Pohyb měnových kurzů** má totiž kromě rizika **kurzové ztráty** i svou světlou stránku, a sice příležitost vzniku **kurzových zisků**. To vyhovuje především těm firmám, které jsou **riziku otevřené**. Firmy, které mají tendenci být k riziku spíše **averzní**, hledají způsoby, jak se proti kurzovému riziku chránit. V procesu řízení kurzového rizika je tedy stěžejní učinit rozhodnutí o tom, zda se firma proti riziku **zajistí**, anebo ponechá příslušnou **devizovou pozici otevřenou**.

S ohledem na povahu činnosti firmy X a její intuitivní přístup k řízení rizik připadá v úvahu ponechání alespoň **částečně otevřené devizové pozice**. Jeden z důvodů souvisí se skutečností, že činnost firmy X je tvořena jak **dovozem** zařízení od zahraničního dodavatele, tak následným **vývozem** tohoto zařízení k zahraničnímu odběrateli. Existuje tak možnost **kurzovou ztrátu** vzniklou při importu **vyrovnat exportem**. Jestliže tedy vznikne firmě X při importu kurzová ztráta, může ji při exportu vyrovnat např. **upravením prodejní ceny** pro svého odběratele tak, aby se firmě X vyrovnala kurzová ztráta, nebo vystavením faktury odběrateli v takové měně, vůči které bude její domácí měna **depreciovat**.

Dále by připadalo v úvahu eliminovat kurzové riziko tzv. **časováním plateb**, které spočívá v **pružném časovém přizpůsobení** plateb a inkas v zahraniční měně **očekávanému vývoji měnového kurzu**. Blíže je metoda časování plateb popsána v podkapitole 2.4.5. Nezbytnou součástí této metody je pravidelné sledování vývoje kurzů, což by pro firmu X znamenalo zbytečný stres a práci navíc. Vhodnějším způsobem snížení kurzového rizika by mohla být **vhodná úprava kupní smlouvy** s dodavatelem či s odběratelem, případně s oběma. Firma X může do kupní smlouvy prosadit **kurzovou doložku** stanovující způsob určení ceny v závislosti na vývoji měnového kurzu. Touto doložkou lze část kurzového rizika přenést na zahraničního odběratele, a to například tak, že v ní bude stanoveno následující: Dojde-li při apreciaci předem určeného referenčního kurzu domácí měny v době splatnosti faktury

o více než x %, navýší se kupní cena o x %. Problémem by v tomto případě mohl být nesouhlas odběratele uzavřít kupní smlouvu za takovýchto podmínek. Ideálním řešením by pak mohlo být **uzavírat veškeré kupní smlouvy s dodavatelem i s odběratelem v jedné měně**, například v eurech.

Nedodržení technologických postupů a parametrů

Přestože firma X věnuje svým odběratelům neustálou pozornost a nadstandardní péči, nevyjímaje dodání propracovaných manuálů spolu se zaškolením, potýká se s problémem nedodržení technologických postupů a parametrů na straně svých **odběratelů** více, než by bylo přijatelné. Tento problém je do značné míry způsoben **neodborností personálu**, která byla také identifikována jako jedno z rizik. Proto budou doporučení pro snížení rizika nedodržení technologických postupů částečně propojena s návrhy řešení neodbornosti personálu.

Jak už bylo zmíněno v popisu tohoto rizika, nejčastěji se jedná o špatné pochopení či pouhé nevěnování pozornosti stanovené kapacitě, pro kterou je dané zmrazovací zařízení vyrobeno. Dochází tak buď k **nevyužití kapacity zařízení** nebo naopak k jejímu převýšení. Ani jedna z těchto dvou variant nemá příznivý vliv na fungování zařízení. Tento problém, který se vyskytne až po uvedení zařízení do provozu, často vzniká již při vyjasňování specifikace zařízení na míru odběrateli. Odběratelé například špatně komunikují své potřeby, neposkytnou firmě X přesné údaje týkající se jejich výrobního procesu nebo pod vlivem své nerozhodnosti učiní ukvapená rozhodnutí. V souvislosti s tím je proto nutné klást obzvlášť veliký **důraz na vyjasnění veškerých parametrů** a dalších informací týkajících se **požadavků a potřeb odběratele**, a to ještě **před uzavřením kupní smlouvy** a vystavením objednávky konkrétního zařízení dodavateli.

Jak uvádí podkapitoly 2.4.1 a 2.4.3 teoretické rešerše, riziku se lze vyhýbat nebo ho redukovat například pomocí **zavádění zásad, postupů, technologií a školení** zaměřených na snížení pravděpodobnosti a/nebo dopadu daného rizika. Dalším krokem ke snížení rizika nedodržení technologických postupů a parametrů by tedy mohlo být **poskytnutí manuálů přeložených do rodného jazyka odběratele**. Podobně by firma X mohla **zajistit překladatele**, který by se účastnil jednak školení pracovníků odběratele, kteří

mají zodpovědnost za provoz dodávaného zařízení, a jednak instalace. Tímto by se dal zároveň řešit problém špatné či nedostatečné údržby zařízení.

Nejsnazším způsobem, jak by se proti tomuto riziku mohla firma X chránit, by mohlo být naprosto **přesné vyjasnění veškerých parametrů předem** a následné **předložení výkresů a provozních parametrů odběrateli k podpisu**. V případě naplnění tohoto rizika by se tak firma X mohla odkázat na tyto podepsané dokumenty, a odběratel by po firmě X nemohl požadovat žádnou náhradu.

Nepřípravenost pro převzetí

Nepřípravenost odběratele k převzetí zařízení může mít různé příčiny. Jak už bylo zmíněno výše v popisu tohoto rizika, nejčastější komplikací bývá **nedostatečný prostor** pro umístění zařízení nebo **neuzpůsobení výrobních prostor** pro napojení zařízení na elektřinu, přívod vody, případně na navazující část výrobní linky, a vlivem toho podmínky v dané situaci neumožňují odběrateli zařízení v nepřípravených prostorech umístit. Jestliže je nepřípravenost pro převzetí taková, že **odběratel odmítne zařízení převzít**, poruší tím svou povinnost vycházející z kupní smlouvy, a sice **povinnost převzít zboží** (problematice **povinností kupujícího a prodávajícího** se blíže věnuje podkapitola 1.2). Přestože se jedná o pochybení na straně odběratele, právě firma X musí v této situaci řešit alternativní uskladnění již přivezeného zařízení.

Nejlepším řešením tohoto rizika je předcházet mu. Firma X by proto měla věnovat patřičnou pozornost jednak přesnému **stanovení podmínek dodání a převzetí zboží** v kupní smlouvě s odběratelem. Dále by měla po celou dobu výroby **pravidelně informovat** svého odběratele jednak o aktuální fázi výroby zařízení, jednak o jeho expedici a předpokládaném datu a čase doručení, které by měla několikrát v průběhu přepravy aktualizovat. Navíc by mohlo být užitečné alespoň třikrát během čtyř měsíců před dodáním zařízení podniknout návštěvu odběratele za účelem **kontroly stavu jejich připravenosti** a ujistit se tak, že je vše na dobré cestě.

Nepřipravenost pro instalaci

Ač by se mohlo zdát, že nepřipravenost pro instalaci je totéž jako nepřipravenost pro převzetí, existují mezi těmito dvěma riziky rozdíly. Každé se vyskytuje v jiné fázi procesu realizace obchodního případu. Komplikace nastávají ve chvíli, kdy odběratel zařízení sice převezme, ale jeho **výrobní prostory nedisponují vhodnými podmínkami** pro jeho instalaci. Opět, příčiny tohoto rizika mohou být různé. Jednou z nich může být například **nedostatek zaměstnanců odběratele**, kteří jsou způsobilí k výkonu instalace zařízení,

a mohli tak být k dispozici šéfmontérovi dánského dodavatele. S tím souvisí také **problém jazykové bariéry**, který se může projevit právě ve fázi instalace a značně ji zkomplikovat. Problému s jazykovou bariérou by firma X mohla poměrně snadno předcházet zajištěním **překladače**, který by byl pracovníkům odběratele a šéfmontérovi k dispozici po celou dobu instalace.

Nepřipravenost pro implementaci

Nepřipravenost pro uvedení dodaného zařízení do provozu se určitými aspekty podobá oběma předchozím rizikům nepřipravenosti. V tomto případě se jedná o situaci, kdy už proběhla úspěšná instalace zařízení, ale ostatní okolnosti **neumožňují připravené zařízení uvést do provozu**, a tím zahájit výrobu. Příčiny vzniku tohoto rizika mohou být různé.

Jestliže jsou příčinou některé **neočekávané události** jako je opožděná dodávka surovin pro výrobu, kolize v přívodu vody či elektřiny, případně poruchy v některé z částí výrobní linky, jejíž součástí mrazicí zařízení je, **vlastníkem rizika** je sám odběratel. Podle schématu procesu v Obrázku 4 je však na uvedení zařízení do provozu závislá **platba konečné faktury**, proto by se tímto rizikem měla zabývat i firma X. Jedním z možných řešení by mohl být **dodatek ke kupní smlouvě** stanovující, že v případě oddálení uvedení zařízení do provozu vinou odběratele bude **odběratel** povinen uhradit konečnou fakturu ve **standardní platební lhůtě**, a sice 10 dní od plánovaného uvedení do provozu.

Pokud by snad bylo uvedení do provozu znemožněno **chybou samotného zařízení**, která by se neobjevila dříve než během instalace, jakože je velice nepravděpodobné, že by se tak

stalo, **vlastníkem** tohoto rizika by byla firma X. Kupní smlouva je totiž uzavřena mezi odběratelem a firmou X, nikoliv dodavatelem. Pakliže šéfmontér během instalace danou chybu identifikuje jako **chybu výroby**, bude dle závažnosti závady **prodloužena doba instalace**, potažmo oddáleno uvedení do provozu. Pro firmu X se v souvislosti s touto komplikací nabízí několik možností. Jednak by případným nepříjemnostem mohla předcházet jasným **vymezením podmínek** ve vztahu s dodavatelem, např. že ponese náklady související s prodloužením instalace **rovným dílem**. Jednak by se proti dopadům naplnění tohoto rizika mohla chránit **právní doložkou o odpovědnosti za škodu** v kupní smlouvě, a to tak, že firma X nenese vůči odběrateli odpovědnost za žádné **následné škody**, včetně ušlého zisku, vynaložených nákladů, přerušení činnosti a dalších škod, v mezinárodních kupních smlouvách také jako „**no consequential damages**“.

Neodbornost personálu

Riziko neodbornosti personálu bývá téměř ve všech případech **příčinou** naplnění rizika nedodržení technologických postupů a parametrů, které bylo rozebráno již v textu výše. Neodbornost personálu na straně **odběratele** se v obchodní činnosti firmy X vyskytuje velice často. Bohužel se však nejedná o riziko, které by firma X mohla přímo ovlivnit, neboť výběr zaměstnanců je jen a pouze v kompetenci odběratele. Firma X se pak může pouze pokusit předcházet případným dopadům naplnění tohoto rizika. Jedním z možných řešení problému technicky **nezpůsobilých pracovníků** je nabídnout odběrateli **nadstandardní proškolení** pracovníků, kteří budou zodpovědní za provoz a údržbu mrazicího zařízení. Jak už bylo zmíněno v doporučení pro některá výše zmíněná rizika, zajištění **překladače** pro instalaci by zcela jistě bylo pro tuto věc také prospěšné. Pro firmu X by však nejméně náročným a zároveň nejúčinnějším řešením bylo podepsání **dokumentu o zaškolení personálu o provozu a údržbě** odběratelem. Stejně tak vhodné by bylo opět zařazení doložky „**no consequential damages**“ do kupní smlouvy.

Vzhledem k poměrně velkému množství identifikovaných rizik, pro která byla navržena doporučení k jejich snížení a prevenci, byla pro přehlednost vytvořena Tabulka 7 (vztah dodavatel - firma X) a Tabulka 8 (vztah firma X - odběratel):

Tabulka 7: Návrhy pro snížení rizik souvisejících s importem firmy X

IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO		URČENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIKA			VLASTNÍK RIZIKA	NÁVRH ZAJIŠTĚNÍ RIZIKA
		PRAVDĚPODOB NOST VÝSKYTU	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA		
DODAVATEL - FIRMA	nedostatek dostupných komponent/náhradních dílů	5	3	15	firma X	doložka vyšší moci s odkazem na globální nedostatek materiálů / doložka o podstatné změně okolností
						aktualizace nabídky s aktuálním termínem dodání zohledňující dostupnost komponent
	nedodržení dodací lhůty	4	3	12	firma X	výběr spolehlivého dopravce/speditéra + připojištění pokrývající celý úsek přepravy
						volba výhodnější dodací podmínky Incoterms ve smlouvě s dodavatelem
						doložka vyšší moci s odkazem na pandemii či válku / doložka o podstatné změně okolností
	kurzové riziko	4	3	12	firma X	vhodná úprava KS formou kurzové doložky
uzavírat veškeré KS v jedné měně, např. v EUR						
časování plateb						
dorovnání kurzové ztráty z importu upravením cen při exportu						

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Návrhy pro snížení rizik souvisejících s exportem firmy X

IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO		URČENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIKA			VLASTNÍK RIZIKA	NÁVRH ZAJIŠTĚNÍ RIZIKA
		PRAVDĚPODOB NOST VÝSKYTU	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA		
FIRMA - ODBĚRATEL	nedodržení technologických postupů a parametrů	4	3	12	firma X	klást důraz na vyjasnění veškerých parametrů před uzavřením KS s odběratelem poskytnout zajištění překladatele pro školení pracovníků a pro instalaci nechat odběratele podepsat technické výkresy zařízení a provozní parametry dodat odběrateli manuály přeložené do jeho mateřského jazyka
	nepřipravenost pro převzetí	4	3	12	firma X	pro odběratele pravidelně aktualizovat info o připravenosti zařízení a o termínu a čase doručení podniknout cca 3 návštěvy u odběratele během 4 měsíců před dodáním, kontrola stavu připravenosti odběratele přesné stanovení podmínek dodání a převzetí zboží v KS s odběratelem
	nepřipravenost pro instalaci	4	3	12	firma X	zajistit překladatele, který bude pracovníkům odběratele a šéfmontérům k dispozici po celou dobu instalace
	nepřipravenost pro implementaci	4	3	12	firma X	jasně vymežit podmínky ve vztahu s dodavatelem, např. že ponese náklady související s prodloužením instalace rovným dílem v KS: no consequential damages dodatek ke smlouvě stanovující, že v případě oddálení uvedení zařízení do provozu vinou odběratele bude odběratel povinen uhradit konečnou fakturu ve standardní platební lhůtě
	neodbornost personálu	4	3	12	firma X	v KS: no consequential damages zajištění překladatele pro instalaci nadstandardní proškolení pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala riziky dodavatelsko-odběratelských vztahů vybraného podniku s mezinárodně obchodní činností. Vybraným podnikem byla firma X, jejíž hlavní obchodní činnost spočívá v importu a exportu potravinářských technologií. Dle podkapitoly 1.1 teoretické rešerše lze tedy firmu X v mezinárodně obchodním prostředí označit jako prostředníka. Pro účely této závěrečné práce byl vybrán jeden klíčový produkt, a sice zmrazovací zařízení, jehož dodavatelem je dánská firma zaměřující se na výrobu mrazicích a krustovacích zařízení. Jak už bylo zmíněno v úvodu, s postupně projevujícími se úskalími globalizace světového obchodu spojenými se současnou celosvětovou situací roste množství rizik, která mimo jiné mohou ohrozit mezinárodně operující podniky. Zejména pak v prostřednických vztazích je důležité věnovat rizikům dostatečnou pozornost. Se zvyšujícími se riziky v mezinárodním obchodě roste význam řízení rizik, tedy i analýzy rizik.

Cílem této diplomové práce bylo na základě teoretické rešerše a analýzy rizik identifikovat rizikové faktory související s importní a exportní činností firmy X, tato rizika ohodnotit pomocí vybrané metody a navrhnout možná řešení pro prevenci a eliminaci takových rizik, která jsou pro podnik největší hrozbou.

První částí této diplomové práce je teoretická rešerše sestávající ze dvou hlavních kapitol, kterými jsou: Dodavatelsko-odběratelské vztahy v mezinárodním prostředí a Rizika v mezinárodních dodavatelsko-odběratelských vztazích. Jednotlivé podkapitoly těchto dvou hlavních kapitol vysvětlují důležité pojmy problematiky, kterou se zabývá tato závěrečná práce. Poznatky zjištěné teoretickou rešerší byly poté aplikovány v analytické části této závěrečné práce.

Druhá část této diplomové práce je analytická a sestává ze dvou hlavních částí, a sice kapitola 3 a kapitola 4. Ve třetí kapitole byla představena firma X, její organizační struktura a obchodní činnost včetně podrobných schémat obchodních procesů. Čtvrtou kapitolou je samotná analýza rizik firmy X. Pro analýzu rizik byla zvolena skórovací metoda s maticí rizik, která využívá metodu Delphi pro stanovení expertního odhadu pro jednotlivá skóre. Součástí analýzy rizik byl kvalifikovaný rozhovor s majitelem firmy X, jehož cílem bylo metodou brainstormingu identifikovat rizika související s obchodní činností firmy X

a následně tato rizika ohodnotit na škále pravděpodobnosti výskytu rizika a na škále dopadu rizika. Splnění tohoto cíle vedlo k určení výsledné úrovně významnosti všech identifikovaných rizik. K rozdělení souboru identifikovaných rizik podle jejich úrovně významnosti (nízká, střední, vysoká) byla využita metoda semaforu. Pro rizika s vysokou úrovní významnosti byla s využitím poznatků z teoretické rešerše navrhuta možná řešení k jejich prevenci a eliminaci.

Stanovené cíle této práce, tedy identifikace rizik souvisejících s importní a exportní činností firmy X, ohodnocení identifikovaných rizik pomocí vybrané metody a navržení možných řešení pro prevenci a eliminaci nejvýznamnějších rizik, lze považovat za splněné.

Přínosem této diplomové práce pro firmu X je jednak poskytnutí nezájatého pohledu na její situaci prostřednictvím analýzy rizik, jednak vypracovaný soubor ohodnocených rizik souvisejících s její obchodní činností a zejména poskytnutí návrhů možných řešení, jejichž implementace by měla pozitivně ovlivnit celkový chod firmy X. Především by ale případná implementace těchto opatření měla vést ke zvýšení úrovně ochrany před riziky a zajištění hladkého průběhu veškerých operací souvisejících s importem a exportem zmrazovacích zařízení. Pokud by se firma X rozhodla změnit svůj dosavadní přístup k rizikům a implementace navržených řešení by se osvědčila, do budoucna by mohlo být přínosné provést analýzu rizik importu a exportu zbývajících produktů firmy X.

Seznam použité literatury

- Analýza rizik, 2015. *Vlastní cesta* [online]. Vlastní cesta [cit. 2022-06-11]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>.
- BENEŠ, Vlastislav et al., 2004. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0558-3.
- BERNARD, Andrew B., Marco GRAZZI a Chiara TOMASI, 2015. Intermediaries in International Trade: Products and Destinations. *The Review of Economics and Statistics* [online]. The President and Fellows of Harvard College and the Massachusetts Institute of Technology, 97(4: 916–920) [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: doi:https://doi.org/10.1162/REST_a_00495.
- BĚLOHLÁVEK, Alexander J., 2010. *Mezinárodní právo soukromé evropských zemí: překlady předpisů mezinárodního práva soukromého s poznámkami a související informace*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-309-7.
- BHOGAL, Tarsem a Arun TRIVEDI, 2019. *International Trade Finance: A Pragmatic Approach*. 2nd. ed. London: Palgrave Macmillan Cham. ISBN 978-3-030-24542-9.
- BLUM, Bernardo S., Sebastian CLARO a Ignatius J. HORSTMANN, 2018. Trade Costs and the Role of International Trade Intermediaries. *Handbook of International Trade and Transportation* [online]. s. 337–367. [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.4337/9781785366154.00018>.
- BŘÍZA, Petr et al., 2014. *Zákon o mezinárodním právu soukromém: komentář*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-528-2.
- CHRENEK a KOTRBA, 2020. Vyšší moc vs. možnost obnovení jednání o uzavření smlouvy. In: *Chrenek-Kotrba* [online]. Chrenek, Kotrba spol. [cit. 2022-06-14]. Dostupné z: <https://www.chrenek-kotrba.cz/cs/blog/vyssi-moc-vs-moznost-obnoveni-jednani-o-uzavreni-smlouvy>
- ČERMÁK, Miroslav, 2011. Analýza rizik: Kvantitativní vs. kvalitativní. *Clever Smart* [online]. Miroslav Čermák [cit. 2022-05-13]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-kvantitativni-vs-kvalitativni/>.

- ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER, 2007. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-321-8.
- DIONNE, Georges, 2013. Risk Management: History, Definition, and Critique. *Risk Management and Insurance Review* [online]. **16**(2): 147-166 [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1111/rmir.12016>.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.
- Dr. Bhim Rao Ambedkar College [online], 2017. Delhi: DR.BRAC [cit. 2022-06-12]. Dostupné z: <http://www.drbrambedkarcollege.ac.in>.
- EGER, L. et al., 2009. *Diverzity management*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností. ISBN 978-80-87306-03-1.
- Incoterms 2020, 2022. *International Chamber of Commerce* [online]. ICC [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: https://2go.iccwbo.org/incoterms-2020-eng-config+book_version-Book/.
- Institut doložky vyšší moci ve smlouvě, 2020. In: *Z+i ČKAIT* [online]. Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě [cit. 2022-06-14]. Dostupné z: <http://zpravy.ckait.cz/vydani/2020-03/institut-dolozky-vyssi-moci-ve-smlouve/>.
- JANATKA, František S., Arnošt BÖHM a Jaroslav HÁNDL, 2001. *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. Praha: ASPI. ISBN 80-863-9514-6.
- JANATKA, František S. et al., 1999. *Obchodní operace ve vývozu a dovozu*. Praha: CODEX Bohemia. ISBN 80-85963-94-9.
- JANATKA, František S. et al., 2011. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-632-5.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- KENTON, Will, 2021. Breach of Contract. *Investopedia* [online]. Dotdash Meredith [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/breach-of-contract.asp>.
- Know Your Incoterms, 2022. *International Trade Administration* [online]. International Trade Administration [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.trade.gov/know-your-incoterms>.

- KUČERA, Zdeněk, Monika PAUKNEROVÁ a Květoslav RŮŽIČKA, 2015. *Mezinárodní právo soukromé*. 8. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7239-321-3.
- Metodika CRAMM, 2016. *Management Mania* [online]. ManagementMania.com [cit. 2022-05-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metodika-cramm-ccta-risk-analysis-and-management-method>.
- MORGAN, Caitlin, 2022. Examples of Risk Retention. *Caitlin Morgan Insurance Services: A Doxa Insurance Company* [online]. Caitlin Morgan [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.caitlin-morgan.com/examples-of-risk-retention/>.
- NOAH, David, 2022. Understanding International Sales Contracts. *Shipping Solutions: Passages - The International Trade Blog* [online]. InterMart [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.shippingsolutions.com/blog/international-sales-contracts>.
- NOVOTNÝ, Petr et al., 2017. *Smluvní právo: Nový občanský zákoník*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0609-7.
- Organizační struktura podniku, 2022. In: *Management Mania* [online]. [cit. 2022-06-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>.
- Podmínky Incoterms, 2017. *TNT* [online]. TNT Holdings B.V. [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: https://www.tnt.com/express/cs_cz/site/how-to/understand-incoterms.html.
- PRATT, Mary K., c2000-2020. What is risk management and why is it important?: Risk avoidance. *TechTarget: SearchSecurity* [online]. TechTarget [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/risk-avoidance>.
- Risk Avoidance vs. Risk Reduction: What's the Difference?, 2021. *Investopedia* [online]. Dotdash Meredith [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/ask/answers/040315/what-difference-between-risk-avoidance-and-risk-reduction.asp>.
- Risk Management Techniques: Know When and When Not to Take Risks, 2022. *Riskconnect* [online]. Riskconnect [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://riskconnect.com/integrated-risk-management/risk-management-techniques/>.

- Rizika v mezinárodním obchodě, 2009. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rizika-v-mezinarodnim-obchode/>.
- Řízení rizik, 2006. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade [cit. 2022-06-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rizeni-rizik/>.
- SCHWARTZ, Brian, 2016. Creating a Strong Defense and Offense in Your Risk Management Program. *Risk Management Monitor* [online]. Risk and Insurance Management Society [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.riskmanagementmonitor.com/creating-a-strong-defense-and-offense-in-your-risk-management-program/>.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SVATOŠ, Martin, 2020. Slovník ADR: Mezinárodní prvek. *FORARB* [online]. [cit. 2022-05-19]. Dostupné z: <https://forarb.com/mediace/dokumenty/slovník-mps/m/>.
- ŠEFČÍK, Vladimír, 2009. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-696-8.
- ŠULEŘ, Oldřich, 1997. *Manažerské techniky 2*. Olomouc: Rubico. Knížka pro každého. ISBN 80-858-3919-9.
- VALACH J. et al., 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o. ISBN 80-86119-21-1.
- VALOUCH, P., J. SEDLÁČEK a P. MOKRIČKA, 2009. Rezervy jako nástroj řízení rizik. *Sborník Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně* [online]. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 57(6): 323–330 [cit. 2022-05-25].
- VEBER J. et al., 2004. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- WISHNIA, Jaclyn, c1999-2022. Breach of Purchase Agreement. *Legal Match*[online]. LegalMatch [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.legalmatch.com/law-library/article/breach-of-purchase-agreement.html>.