



Bakalářská práce

Mezinárodně obchodní činnost vybraného podniku a rizika s tím spojená

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-
hy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Eva Jánošíková

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2024



Zadání bakalářské práce

Mezinárodně obchodní činnost vybraného podniku a rizika s tím spojená

Jméno a příjmení:

Eva Jánošíková

Osobní číslo:

E21000190

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-
hy

Specializace:

Mezinárodní obchod

Zadávající katedra:

Katedra marketingu a obchodu

Akademický rok:

2023/2024

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Import a rizika s tím spojená.
3. Popis importní činnosti podniku.
4. Analýza rizik vybrané společnosti.
5. Zhodnocení výsledků analýzy a formulace závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

30 normostran

tištěná/elektronická

čeština

Seznam odborné literatury:

- DEMIRBILEK, Atilla a Mustafa Emre CIVILEK, 2022. The Role of International Trade in the Development of the Countries. online. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, vol. 8, no. 2, s. 59-68. ISSN 2149-9748. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-international-trade-development-countries/docview/2754825575/se-2?accountid=17116>.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investiční rozhodování. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.
- MACHKOVÁ, Hana; Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace. 6.*, aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- SATO, Alexej; Jaroslav HALÍK a Vít HINČICA, 2017. *International business operations*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2205-0.
- SEYOUM, Belay, 2022. *Export-Import Theory, Practices and Procedures*. New York: Routledge. ISBN 978-0-367-89678-2.
- 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.

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2023

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2025

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

Prohlášení

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

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou 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 bakalářská 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.

Mezinárodně obchodní činnost vybraného podniku a rizika s tím spojená

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá mezinárodně obchodní činností vybraného podniku a rizik s tím spojenými. Cílem této práce je na základě analýzy identifikovat rizika vybrané firmy působící na mezinárodním trhu a následně je ohodnotit. Dle výsledků analýzy doporučit řešení pro rizika, která by pro podnik mohla být největší hrozbou. Teoretická rešerše je zaměřena na rizika, která se vyskytují v souvislosti se zapojením podniku do mezinárodního obchodu. Podstatnou částí teoretické rešerše je analýza rizik, která je aplikována v praktické části. Po teoretické rešerši následuje analytická část, kde je v první řadě představena společnost BITUMAX a je zde popsána její importní činnost. Následně je v práci na základě kvalifikovaného rozhovoru metodou Delphi provedena analýza rizik společnosti BITUMAX. Na závěr této práce jsou vybrána nejvýznamnější rizika společnosti BITUMAX a jsou pro ně doporučena opatření.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, import, riziko, risk management, analýza rizik, matice rizik

International Business of the Selected Company and Associated Risks

Annotation

This bachelor thesis deals with the international business activities of the selected company and associated risks. The aim of this thesis is to identify the risks of the selected company operating in the international market and subsequently evaluate them. According to the results of the analysis recommend prevention for the risks which could be the biggest threat to the company. The theoretical part focuses on the risks associated with the involvement of the company in international trade. An essential part of the theoretical part is the risk analysis, which is applied in the practical part. The theoretical part is followed by the analytical part, where first of all the company BITUMAX is introduced and its import activity is described. Subsequently, the risk analysis of BITUMAX is performed in the thesis based on a qualified interview using the Delphi method. At the end of this thesis, the most significant risks of BITUMAX are selected and there is recommended prevention for them.

Key Words

International trade, import, risk, risk management, risk analysis, risk matrix

Obsah

Seznam ilustrací (obrázků)	8
Seznam tabulek.....	9
Úvod	10
1 Podnik v mezinárodním prostředí	12
1.1 Mezinárodní obchod	12
1.2 Rozhodování podniku o vstupu do mezinárodního prostředí	14
1.2.1 Přínosy a negativa mezinárodního obchodu	15
1.3 Nástroje pro analýzu prostředí.....	17
2 Řízení rizik v mezinárodním obchodě	20
2.1 Pojem riziko.....	20
2.2 Klasifikace rizik	21
2.3 Risk management.....	23
2.3.1 Analýza rizik	24
2.3.2 Metody analýzy rizik.....	27
2.4 Rizika v mezinárodním obchodě	28
2.4.1 Tržní rizika.....	29
2.4.2 Komerční rizika	29
2.4.3 Přepravní rizika	31
2.4.4 Rizika teritoriální.....	32
2.4.5 Rizika měnová.....	33
2.4.6 Rizika odpovědnostní	34
2.5 Rizika při importu	35
3 Představení vybraného podniku	36
3.1 Importní činnost podniku	38
4 Analýza rizik vybraného podniku.....	40
4.1 Kvalifikovaný rozhovor	41
4.2 Doporučení opatření ke snížení či eliminaci rizik.....	49
Závěr	57
Seznam použité literatury	59

Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek 1: Matice rizik	47
Obrázek 2: Vývoj kurzu EUR vůči CZK.....	52
Obrázek 3: PLN vůči CZK.....	52

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza.....	18
Tabulka 2: Znárodnění matice rizik	26
Tabulka 3: Přehled identifikovaných rizik	42
Tabulka 4: Škála pravděpodobnosti výskytu	43
Tabulka 5: Škála pravděpodobnosti dopadu rizik.....	44
Tabulka 6: Přehled ohodnocení identifikovaných rizik	46
Tabulka 7: Přehled úrovní rizik.....	47
Tabulka 8: Přehled identifikovaných rizik a jejich úrovní.....	48

Úvod

Globalizace je fenoménem, který v dnešním světě hraje klíčovou roli v mnoha aspektech života. Tento proces spočívá ve stále hlubším propojování ekonomik napříč světem. Pokrok v různých oblastech umožňuje podnikům a zemím obchodovat a sdílet informace bez ohledu na geografické hranice.

Spolu s pozitivní stránkou globalizace však přichází i určitá rizika. Největší slabiny globalizace odhalila v posledních letech pandemie covid 19 a invaze Ruska na Ukrajinu, kdy došlo k přerušení významných dodavatelských vazeb. Tyto události tak potvrdily úzkost vzájemného propojení mezi státy a křehkost těchto vzájemných vazeb. Vzájemné provázání států je stále silnější a komplexnější, z tohoto důvodu mohou mít události v jedné části světa okamžitý dopad na státy v jiné části. Závislost mezi státy tak přináší jak výhody, tak i možnou zranitelnost, kterou je třeba brát v úvahu. Je proto klíčové, aby byly firmy obeznámeny s potenciálními hrozbami a věnovaly jim náležitou pozornost.

Cílem této práce je na základě analýzy identifikovat rizika vybrané firmy operující na mezinárodním trhu a následně je ohodnotit. Dle výsledků analýzy doporučit řešení pro rizika, která by pro podnik mohla být největší hrozbou.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to teoretické rešerše a praktické části. První kapitola se zabývá teorií podniku působícím v mezinárodním prostředí. První část této kapitoly je věnována mezinárodnímu obchodu, jeho významu a přínosu pro stát, ale i úskalím, která může mezinárodní obchod přinést. Druhá část kapitoly je věnována tématu rozhodování podniku o vstupu do mezinárodního prostředí. V této části jsou rozebrány nejen přínosy mezinárodního obchodu pro podnik, ale i jeho možné negativní dopady. Závěrem kapitoly jsou popsány nástroje, které mohou firmě pomoci s rozhodováním, zda na mezinárodní trh vstoupit.

Druhá kapitola se zaměřuje na řízení rizik v mezinárodním obchodě. Na začátku kapitoly je definován pojem riziko a jeho působení v podnikatelské činnosti. Další část kapitoly se zabývá konkrétními kategoriemi rizik, které se vyskytují v mezinárodním obchodě s přihlédnutím na rizika při importu. Poslední částí kapitoly je Risk management, kde je popsán postup řízení rizik firem.

Třetí kapitola se již zabývá samotným popisem činnosti vybrané firmy v mezinárodním prostředí. Nejdříve je firma představena jako celek a následně je rozebrána její importní činnost. Poslední kapitolou je analýza rizik podniku, kde jsou nejprve identifikována hlavní možná rizika podnikatelské činnosti pro daný podnik a tato rizika jsou poté ohodnocena. Na závěr této práce je provedeno shrnutí výsledků analýzy a doporučení nejvýznamnějších rizik, která by měla být podnikem řešena.

1 Podnik v mezinárodním prostředí

Globalizace je interpretována jako rostoucí vzájemná propojenost mezi jednotlivými subjekty a společenskými procesy. Důsledkem ekonomické globalizace je v dnešní době skutečnost, že většina spotřebovaných výrobků v dané zemi, není domácího původu. Mnoho produktů, prodávaných v České republice je vyráběno v jiných zemích zejména v zemích asijských. Globalizační trendy však neomezují svůj dopad pouze na ekonomickou činnost podniků, zásadním způsobem ovlivňují i oblast trvale udržitelného rozvoje, životního prostředí či terorismu. (Štrach, 2009)

Tato kapitola se nejprve zaměřuje na mezinárodní obchod a jeho přínos pro stát. V dalších částech kapitoly jsou rozebrány přínosy mezinárodního obchodu pro podniky a zároveň i jejich možné negativní dopad. V poslední části kapitoly jsou popsány nástroje analýzy vnitřního i vnějšího prostředí podniku, které mohou být při rozhodování o vstupu na trh pomocnými.

1.1 Mezinárodní obchod

Princip mezinárodního obchodu spočívá ve vzájemném nákupu a prodeji zboží a služeb mezi jednotlivými zeměmi, resp. podniky v nich umístěnými. V současné době je hlavním cílem zahraničního obchodu liberalizace a zvýšení mezinárodního obchodu na celosvětové úrovni, což přispívá k rozvoji jednotlivých zemí. (Demirbilek a Civilek, 2022)

Sato (2017) uvádí 7 hlavních faktorů, které přispěly ke zvýšení růstu mezinárodní expanze společností na mezinárodních trzích:

- nárůst a rozšíření technologií,
- liberalizace přeshraničního obchodu a pohyb zdrojů,
- rozvoj služeb podporujících mezinárodní obchod,
- rostoucí tlak spotřebitelů,
- zvýšená globální konkurence,
- změna politických situací,
- rozšířená mezinárodní spolupráce.

Mezinárodní obchod je v moderním světě pro státy nezbytným, jelikož každý stát má jiné možnosti a specializuje se na výrobu jiných produktů. Kompenzací pro získání produktů, které stát nevyrábí, je zapojení se do mezinárodního obchodu. Žádná země, již proto není v moderní době zcela soběstačná a zapojení do mezinárodního obchodu tak přináší řadu benefitů. (Vijayasri, 2013)

Firmy mají díky mezinárodnímu obchodu a zejména importu přístup k produktům a službám ze zahraničí, které pro ně mohou být výhodnější ať už ve snížení nákladů nebo v přístupu k novým technologickým metodám a postupům. (Seyoum, 2022)

Velký význam má mezinárodní obchod i v budování hospodářské provázanosti jednotlivých zemí, což vytváří stabilnější vztahy mezi těmito zeměmi. Vnější ekonomické vztahy se proto dají považovat za prostředek, který přispívá ke snižování rizik konfliktu a podpoře mírové spolupráce. Pro sousední země je mezinárodní obchod prostředkem pro budování a udržování trvalých a kvalitních susedských vztahů. (Svatoš a kol., 2009)

Přínosem zahraničního obchodu je i růst vzdělanosti. Země, které se více zabývají exportem, jsou nuceny věnovat se nejen studiu cizích jazyků a specifikům národních kultur, ale i různým formám zahraniční spolupráce a novinkám z oblasti technologie. (Svatoš a kol., 2009)

Výhody plynoucí z mezinárodního obchodu popisují teorie absolutní výhody a teorie komparativní výhody. Teorie absolutní výhody vychází z myšlenek Adama Smithe a poukazuje na schopnost jednoho státu dosáhnout vyššího množství produkce zboží za použití ekvivalentních vstupů jako jiná země. Tento stát by se měl zaměřit na výrobu těch produktů, u nichž dosahuje absolutní výhody. Předpokladem pro tuto teorii je však skutečnost, že směr zahraničního obchodu není určován státy, ale volnými tržními silami. (Pichanič, 2004)

David Ricardo je autorem teorie komparativní výhody. Tato teorie popisuje, že i při udržení absolutní výhody v produkci dvou zboží, je možné, aby pro oba státy byla směna oboustranně výhodná až do okamžiku, dokud méně výkonný stát nebude mít menší efektivitu u výroby obou produktů. Komparativní výhodu tak prokazuje země v případě, že vůči jinému státu má absolutní nevýhodu u obou produktů. Komparativní

výhoda je pak přisuzována zboží, jehož absolutní nevýhoda je menší než u druhého typu zboží. (Pichanič, 2004)

Mezinárodní obchod však nepřináší pouze samé benefity nýbrž i možná negativa. Rizikem prohlubování mezinárodního obchodu je vytváření si závislosti na ostatních zemích, která může výrazně ovlivnit fungování státu v případě přerušení některých vzájemných vazeb. (Vijayasri, 2013)

Nežádoucí jevy mezinárodního obchodu se projevují od negativních sociálních dopadů až po škody na životním prostředí. Sociální důsledky vyplývající ze směny zboží a služeb se projevují například formou ztráty pracovním míst v domácí zemi. (Vijayasri, 2013)

Dalším nedostatkem je potenciální negativní vliv na životní úroveň obyvatel v zemích, Tento problém je typicky spjat se zeměmi třetího světa, kde jsou lidé často nuceni pracovat za nepřiměřených podmínek, jako jsou velmi nízké mzdy nebo vystavování se nezdravému pracovnímu prostředí. (Vijayasri, 2013)

Spolu se snahou o maximalizaci zisku dané země státy využívají své přírodní zdroje nadměrným způsobem. To může vést k jejich ničení, v nejhorším případě vyčerpání, což by státu mohlo způsobit do budoucna vážně problémy. Problém přírodních zdrojů je však umocněn i faktem, že některé subjekty zabývající se těžbou těchto surovin provádí tuto činnost nevhodným způsobem, který může způsobit škody na životním prostředí. (Vijayasri, 2013)

1.2 Rozhodování podniku o vstupu do mezinárodního prostředí

Klíčovou otázkou pro firmu může být samotné rozhodnutí, zda do mezinárodního obchodu vůbec vstoupit. Zásadní je definice cílů, kterých by chtěla firma v daném teritoriu dosáhnout. Těmito cíli mohou být například maximalizace podílu na trhu, vedoucí postavení v kvalitě výrobků, maximalizace využití trhu a další. Následně je na řadě zvažování potenciálu cílového trhu, postavení konkurence, obchodně-

politických podmínek a silných či slabých stránek podniku. Konečnou fází je rozhodování o vhodné metodě pro vstup na zahraniční trh. (Halík a Fialová, 2016)

Před rozhodnutím o zapojení do mezinárodního obchodu a při výběru vhodné strategie, by měla společnost zvážit některé faktory. Machková a kol. (2014) uvádí faktory následující:

- obchodně politické podmínky,
- ekonomické prostředí,
- politické prostředí,
- právní prostředí,
- charakteristika výrobků,
- charakteristika obchodního partnera,
- efektivnost vybrané formy podnikání.

Zvážení těchto faktorů umožní podniku vybrat správnou strategii pro vstup na mezinárodní trh, která bude pro podnik co nejvýhodnější.

1.2.1 Přínosy a negativa mezinárodního obchodu

Dle Halíka a Fialové (2016) je globalizace mezinárodního obchodu přirozeným a nevyhnutelným jevem. Nicméně, motivace firem pro vstup na mezinárodní trh často pochází z velmi rozdílných důvodů. Ze strategického pojetí je možné tyto důvody rozdělit do čtyř hlavních kategorií, a to:

- zvyšování prodejů,
- získávání zdrojů,
- diverzifikace dodavatelů,
- minimalizace konkurenčních rizik.

Objemy prodejů jsou závislé zejména na poptávce po výrobcích a službách a na kupní síle spotřebitelů, kteří jsou na cílovém trhu. Na mezinárodních trzích je kupní síla poměrně větší než na trhu jedné země, z tohoto důvodu se firmám vstupem na mezinárodní trh otevírají nové možnosti zvýšení prodejů. V případě rozšíření výroby při vstupu na mezinárodní trhy má firma možnost realizovat úspory z rozsahu a také

získávat výhodnější ziskové marže. Vyšších obrátů firmy často dosahují také nakupováním produktů a služeb, které na domácím trhu nejsou dostupné, což vede ke zvýšení kvality vlastních produktů a odlišení konkurence. (Halík a Fialová, 2016)

Konkurence na globálních trzích má vliv na získávání přístupu firem k různým zdrojům, které firma potřebuje pro svoji činnost. Těmito zdroji jsou zboží, služby, technologie, kapitál a informace. Firma má možnost získávat zdroje v různých zemích, a to takové, které jsou pro firmu z ekonomického pohledu nejpřínosnější. Jedná se například o dostupnost, cenu a další hlediska. V případě významných výhod podniky přesouvají své nákupní, výrobní a prodejní kapacity do míst, kde existuje možnost dosažení co nejvýhodnější ziskové marže. (Halík a Fialová, 2016)

Diverzifikací dodavatelů má podnik větší šanci předcházet přerušení v dodavatelsko-odběratelských vztazích a má větší možnost při případných výpadcích snížit vzniklé problémy. Pro nadnárodní společnosti je proto často cílem nebýt vázaný pouze na jednoho dodavatele. V případě diverzifikace dodavatelů má podnik možnost regulovat prodeje podle fází hospodářského cyklu jednotlivých zemí, kdy v případě recese podnik prodeje snižuje a v případě expanze prodeje zvyšuje. (Halík a Fialová, 2016)

Důvodem pro vstup na globální trhy je i minimalizace konkurenčních rizik. Díky zapojení do mezinárodního obchodu získá podnik výhody ze zahraničních činností podobně jako jeho konkurence. Následně může tyto výhody uplatnit na domácím trhu. Tato strategie je využívána například formou použití zisků ze zahraničí na investici do reklamní kampaně nebo výzkumu a vývoje domácím na domácím trhu. (Halík a Fialová, 2016)

Truong a Nguyen (2022) zmiňují podobné důvody podniků pro vstup na mezinárodní trh. Dle jejich názoru plní mezinárodní obchod pro podniky v první řadě roli v dosažení ziskového cíle podniku. Prostřednictvím mezinárodního obchodu lze zvýšit efektivitu výroby a podnikání, rozšířit rozsah podnikání a diverzifikovat podnikatelské aktivity, což podniku umožňuje dosáhnout udržitelného růstu. Výrazný benefit má mezinárodní obchod i na posilování postavení a síly podniku a rozšiřování vztahů se zákazníky.

Podnikání v mezinárodním obchodě tedy s sebou kromě přínosů nese i možná rizika. Konkrétní rizika vyskytující se v mezinárodním obchodě popisuje kapitola 2.4. Je proto nutné, aby podnikatel zvážil, jestli potenciální benefity plynoucí ze vstupu do mezinárodního prostředí převyšují rizika, která se mohou v podnikání v mezinárodním obchodě vyskytnout. Vhodné je proto provést nejprve analýzu podniku, vnějšího prostředí podniku a prostředí cílové země, která podnikateli pomůže v rozhodování. Nástroje, které lze pro tuto analýzu použít, popisuje následující kapitola.

1.3 Nástroje pro analýzu prostředí

Analýza firemního prostředí je pro rozhodování podniku důležitá z mnoha důvodů. Firma tak lépe porozumí své pozici v prostředí, ve kterém se nachází, posoudí svůj potenciál dalšího možného rozvoje či identifikuje rizikové faktory, které se pojí k strategickému záměru firmy. (Fotr a kol., 2020)

SWOT analýza je jedním z nejznámějších nástrojů pro analýzu prostředí. SWOT analýza je určena pro identifikaci rizik a příležitostí v celém organizačním kontextu podniku. Její použití je vhodné především v počátcích projektu z důvodu vytvoření celkového přehledu. SWOT analýza je tvořena čtyřmi oblastmi. (Pritchard, 2010)

- Jaké jsou silné stránky podniku?
- Jaké jsou slabé stránky podniku?
- Jaké jsou hrozby podniku?
- Jaké jsou příležitosti podniku?

SWOT analýzu a její 4 části znázorňuje Tabulka 1.

Tabulka 1: SWOT analýza

	Pozitivní vliv	Negativní vliv
Vnitřní prostředí	<p>S (Strengths) Silné stránky</p>	<p>W (Weaknesses) Slabé stránky</p>
Vnější prostředí	<p>O (Opportunities) Příležitosti</p>	<p>T (Threats) Hrozby</p>

Zdroj: vlastní

V tabulce 1 je možné vidět, že jednotlivé části SWOT analýzy se dají rozdělit dle oblasti působení na vnější a vnitřní prostředí a dle vlivu na podnik na negativní a pozitivní vliv. Jakubíková (2013) doporučuje analyzovat nejprve vnější okolí firmy neboli příležitosti a hrozby a až poté vnitřní prostředí, konkrétně silné a slabé stránky podniku. Mezi příležitosti řadí faktory, které mohou mít vliv na zvýšení poptávky, lepší uspokojení zákazníků nebo přínos úspěchu pro firmu. Hrozby jsou naopak události, které mají vliv na pokles poptávky nebo na pokles spokojenosti zákazníků. Mezi silné stránky se zaznamenávají skutečnosti přinášející benefity firmě i zákazníkům. Poslední kategorií jsou slabé stránky, kde jsou zaznamenány nedostatky firmy, nebo aktivity, ve kterých si vedou lépe jiné firmy.

Užitečným nástrojem pro rozhodování je také PEST analýza. Jedná se o metodu používanou pro analýzu vnějšího prostředí firmy. Název vychází z počátečních písmen zkoumaných oblastí. (Jakubíková, 2013)

Konkrétně se jedná o prostředí:

- P = political (politické),
- E = economical (ekonomické),
- S = social (sociální),
- T = technological (technologické).

Rozšířenou verzí PEST je analýza PESTEL, která zahrnuje další 2 faktory, a to:

- E = ecological (ekologické),
- L = legal (legální – právní).

Důležité je při PEST analýze vybírat pouze ty faktory, které jsou pro podnik podstatné a souvisí s předmětem podnikání.

Vhodným nástrojem pro analýzu firemního prostředí je i Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato strategie se zaměřuje na pět základních hrozeb, které ovlivňují podnikání. Vojík (2010) je definuje jako:

- intenzitu soupeření konkurentů v rámci odvětví,
- nové potenciální konkurenty,
- substituční a komplementární produkty,
- moc dodavatelů,
- moc odběratelů.

Na těchto pět faktorů by se měl podnik zaměřit v případě, že chce na trhu lépe uspět a zlepšit svoji tržní pozici. (Vojík, 2010)

Tyto nástroje analýzy prostředí mohou podniku pomoci s rozhodováním o vstupu na mezinárodní trh a zvolením vhodné metody. V případě rozhodnutí o vstupu se podniku rozšiřují jeho možnosti. Spolu s tím však přichází i ohrožení větším množstvím rizik. Podnik by měl proto věnovat větší pozornost těmto rizikům a zabývat se jejich řízením.

2 Řízení rizik v mezinárodním obchodě

S vývojem lidské společnosti je spojeno působení nahodilých událostí. Tyto události mohou mít ve většině případů na ekonomické subjekty a společnost kladné důsledky znamenající posun ve vývoji. Na druhou stranu mohou v některých případech přinášet i důsledky negativní, jejichž působení může být ve formě přírodních jevů například živelné síly a nemoci nebo se může projevit působením nedokonalostí člověka, jako například formou havárie a úrazu. (Ducháčková, 2009)

V rámci vývoje společnosti v různých oblastech dochází k přeměnám ve formě zvyšování životní úrovně. Zároveň však dochází k možnosti většího nebezpečí. Z tohoto důvodu je důležité se neustále zaměřovat na předvídání a eliminaci hrozících nebezpečí a jejich negativních důsledků. (Ducháčková, 2009)

Tato kapitola nejprve popisuje pojem riziko a poté uvádí některé možné klasifikace rizik. Další část je věnována analýze rizik. V poslední části jsou uvedena konkrétní rizika, která se objevují v mezinárodním obchodě.

2.1 Pojem riziko

Pojem riziko je historickým výrazem, který pravděpodobně začal být používán 17. století. V této době se pojem riziko používal ve spojení s lodními plavbami a bylo jím označováno úskalí a vystavení se nepříjemným okolnostem. Ještě dříve, než začalo být riziko chápáno jako možná ztráta, byl jeho význam ve starých encyklopediích definován jako odvaha či nebezpečí. V dnešní době je však obecně chápáno jako možné nebezpečí vzniku škody, ztráty nebo jiné újmy. (Smejkal a Rais, 2013)

Ačkoliv je obecně známo, co je pojmem riziko označováno, není dosud formulována jediná univerzální definice, která by tento pojem vymezovala. Existuje proto řada různých interpretací tohoto pojmu.

Řezáč (2011) definuje riziko jako negativní odchylku od normálního stavu nebo nežádoucí událost v lidském světě.

V zahraniční literatuře je riziko definováno například tímto způsobem. „*Cumulative effect of the probability of uncertain occurrences that may positively or negatively affect project objectives*“ (Ward, 2008, str. 353) Do českého jazyka lze tuto definici přeložit jako „Kumulativní efekt pravděpodobnosti nejistých událostí, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit cíle projektu.“

Dle Fotra a Hnilici (2014) lze riziko chápat jedním způsobem jako pouze negativní stránku rizika tzv. čisté riziko, ve smyslu:

- možnosti ztráty,
- možnosti výskytu událostí bránících nebo ohrožujících dosažení cílů,
- možnost negativních odchylek od stanovených cílů.

V hospodářské sféře se dle Fotra a Hnilici (2014) častěji vyskytují rizika, která mají jak negativní, tak i pozitivní stránku. Tato rizika jsou označována jako podnikatelská a mohou být žádoucí (zvýšení zisku) či nežádoucí (snížení zisku). Lze je chápat jako:

- variabilitu možných výsledků určitých procesů nebo aktivit,
- možnost odchylek od očekávaných nebo plánovaných výsledků,
- pravděpodobnost odlišných hodnot od plánovaných nebo očekávaných výsledků.

Dle definic je tedy zřejmé, že riziko nelze považovat pouze za negativní, ale existuje zde i možnost pozitivního přínosu pro podnikatelskou činnost. Čistým rizikem je označováno riziko, které s sebou nese pouze negativní dopad. Podnikatelským rizikem je označováno riziko, které může mít jak negativní, tak i pozitivní dopad na podnikatelskou činnost. V konečné fázi tak záleží na podnikatelích, zdali jsou potenciální přínosy podstoupení rizika výhodné natolik, aby se podstoupení rizika za cenu možné ztráty podnikateli vyplatilo.

2.2 Klasifikace rizik

Rizika lze klasifikovat dle mnoha způsobů. Jedním z možných dělení rizik je dle předvídatelnosti na předvídatelná a nepředvídatelná. U předvídatelných rizik je možnost zajistit ochranu jejich pojištěním. Není však vždy možné zajistit před těmito

riziky plnou ochranu a předejít tak možným ztrátám na straně vývozce i dovozce. Typickým příkladem těchto rizik jsou rizika přepravní a platební. (Böhm, 2009)

Böhm (2009) uvádí podobné dělení jako předchozí zmíněné na rizika ovlivnitelná a neovlivnitelná. Ovlivnitelná rizika jsou taková, která lze snížit nebo částečně odstranit. Druhou kategorií jsou neovlivnitelná rizika, která ovlivnit nelze. Mezi rizika neovlivnitelná patří především rizika politická a přírodní.

Fotr a Hnilica (2014) klasifikují rizika i podle dalších hledisek na systematické a nesystematické. Riziko systematické má vliv v různé míře na všechny hospodářské podniky z určitého odvětví, jelikož bylo vyvoláno společnými podněty. Riziko nesystematické má naopak vliv pouze na jednotlivé firmy. Další možné dělení je na vnitřní a vnější, kdy vnitřní riziko se týká záležitostí uvnitř podniku narozdíl od vnějšího, které souvisí s vnějšími podněty podnikatelského okolí.

Rizika je možné dělit i do kategorií podle oblasti působení. Smejkal a Rais (2013) uvádí následující možné kategorie:

- politická a teritoriální rizika,
- ekonomická rizika (možné dělit na makroekonomická, mikroekonomická, tržní, kurzová, platební, obchodní a další...),
- rizika právní a rizika spojená s odpovědností za škodu,
- bezpečnostní rizika,
- specifická rizika (manažerská, pojišťovací, odbytová atd...).

Fotr a Hnilica (2014) klasifikují rizika dle jejich věcné náplně na následující:

- technicko – technologická,
- výrobní,
- ekonomická,
- tržní,
- kreditní,
- legislativní,
- politická,
- environmentální a další.

Netradiční kategorií jsou některá rizika spojená s lidským faktorem. Tato rizika vychází z činnosti konkrétních subjektů a jejich úrovně zkušeností, kompetence a jednání. Typickým příkladem jsou rizika managementu. Management plní rozhodovací funkci, a proto je jedním z klíčových faktorů pro úspěšné fungování firmy. Vyjma rizik managementu jsou riziky spojenými s lidským faktorem například i ztráta důležitých zaměstnanců, stávky či nezákonné jednání zaměstnanců. (Fotr a Hnilica, 2014)

2.3 Risk management

Risk management lze popsat jako soubor činností, které vykonává jednotlivec nebo organizace za účelem omezení rizik vyplývajících z podnikání. Tento systematický proces zahrnuje identifikaci, analýzu a reakci na rizikové události a snaží se dosáhnout optimální nebo přijatelné úrovně kontroly rizik či jejich eliminace. (Merna a Al-Thani, 2008)

Úkolem risk managementu je identifikovat rizika, která jsou pro podnik specifická, provést objektivní analýzu těchto rizik a v závěru na ně reagovat patřičným způsobem. Předmětem risk managementu jsou jak rizika pojistitelná, tak i rizika nepojistitelná. (Merna a Al-Thani, 2008)

Pritchard (2010) uvádí soubor šesti fází risk management procesů.

- plánování risk managementu,
- identifikace rizik,
- kvalitativní analýza rizik,
- kvantitativní analýza rizik,
- plánování reakce na rizika,
- monitorování a kontrola rizik.

V první fázi plánování risk managementu je vytvořen plán pro řízení rizik. Druhá fáze identifikace rizik se zaměřuje na faktory, které by potenciálně mohly ovlivnit činnost podniku pozitivním nebo negativním způsobem. Tyto faktory jsou detailně popsány spolu s popisem jejich možného dopadu. Fáze kvalitativní a kvantitativní analýzy zahrnuje hodnocení identifikovaných rizik dle nenumerných hodnotících protokolů

a numerické pravděpodobnosti a dopadu. Následným krokem je plánování reakcí na rizika v podobě hodnocení strategií, jejichž cílem je předcházet rizikům a vypořádat se s již nastalými riziky. Poslední fází je aplikování risk managementu a vybraných strategií. (Pritchard, 2012)

Fází, na kterou bude tato práce dále zaměřena, je analýza rizik. Jedná se o jednu z nejzásadnějších částí, bez které by se risk management prakticky neobešel.

2.3.1 Analýza rizik

Analýza rizik je v různých literaturách chápána různým způsobem. Dle Smejkal a Rais (2013) je nejčastěji interpretována jako proces zahrnující definování rizikových faktorů, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a určení jejich závažnosti neboli dopadu.

Smejkal a Rais (2013) dále uvádí konkrétní části, které analýza rizik obsahuje. V první části, která je často nazývána identifikací rizik, se jedná o fáze:

- identifikace aktiv,
- stanovení hodnoty aktiv,
- identifikace hrozeb a slabin,
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.

Cílem identifikace aktiv je vymežit analyzovaný subjekt a definovat aktiva, která subjekt drží ve vlastnictví. Fáze stanovení hodnoty aktiv stanovuje význam a hodnotu aktiv pro subjekt a následně hodnotí potenciální dopad ztráty, poškození či změny těchto aktiv. (Smejkal a Rais, 2013)

Identifikace hrozeb a slabin stanovuje typy událostí, které by mohly mít negativní vliv na hodnotu aktiv a zároveň vymezuje slabá místa podniku, jež mohou usnadnit působení hrozeb (Smejkal a Rais, 2013). Fáze identifikace rizik patří mezi nejdůležitější fáze analýzy rizika. Všechny navazující kroky, totiž pracují s výslednými faktory, které byly v rámci identifikace nalezeny. Cílem identifikace hrozeb je tudíž vytvoření dostatečného souboru rizikových faktorů, jejichž působení by mohlo mít vliv na hospodářské a jiné výsledky firmy. (Fotr a Hnilica, 2014)

Důležité faktory ovlivňující kvalitu identifikace jsou používané metody a nástroje, které se pro identifikaci používají, informační zdroje a subjekty, které se na identifikaci podílí, a dekompozice objektu analýzy rizika. Ta má význam v rozčlenění podniku na užší složky, například na oddělení. Toto rozčlenění usnadňuje zaměření se na možná rizika a jít při identifikaci více do hloubky problému. (Fotr a Hnilica, 2014)

Metody typicky používané pro identifikaci rizik jsou brainstorming, strukturované rozhovory a diskuze, dotazníky, analýzy, kontrolní seznamy a další. (Korecký a Trkovský, 2011)

Závěrem první části analýzy rizik je stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti, která určuje pravděpodobnost výskytu hrozeb a přisuzuje podniku míru zranitelnosti k stanovým hrozbám. (Smejkal a Rais, 2013). Identifikovaná rizika jsou ohodnocena stupnicí, která může být buď číselná (např. 1-5) nebo slovní (např. malý – velký). Parametry, které jsou hodnoceny, jsou pravděpodobnost výskytu rizika a jeho velikosti dopadu na podnikatelskou činnost. (Korecký a Trkovský, 2011)

Druhá část analýzy zabývající se vyhodnocením rizik, jež byla identifikována, spočívá v těchto činnostech:

- posouzení dopadů naplnění hrozeb,
- stanovení úrovně rizik,
- rozhodnutí o akceptovatelnosti rizik dle přidělených úrovní.

Součinem pravděpodobnosti výskytu (obvykle označováno písmenem P) a dopadu rizika (obvykle označováno písmenem D) je spočítána konkrétní úroveň významnosti rizika. Rizika je možné rozdělit do několika skupin dle jejich významu. Nejčastěji se stanovují 3 úrovně významnosti, a to nízká, střední a vysoká. (Fotr a Hnilica, 2014)

Tyto skupiny jsou pak v případě tří úrovní barevně rozlišeny pomocí barev semaforu, tedy zelené, žluté a červené. (Korecký a Trkovský, 2011)

Pro přehledné znázornění úrovní je využívána matice rizik, kterou znázorňuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Znárodnění matice rizik

	velmi nízký	nízký	střední	vysoký	velmi vysoký
velmi vysoká	žlutá	žlutá	červená	červená	červená
vysoká	zelená	žlutá	červená	červená	červená
střední	zelená	žlutá	žlutá	červená	červená
nízká	zelená	zelená	žlutá	žlutá	žlutá
velmi nízká	zelená	zelená	zelená	zelená	žlutá

dopad →

↑ pravděpodobnost

Zdroj: vlastní

Matice kombinuje pravděpodobnost výskytu rizika a intenzitu negativního dopadu rizika. Čím vyšší jsou obě hodnoty, tím vyšší má riziko významnost. V takto rozvržené tabulce, kde vodorovná osa znamená intenzitu negativních dopadů a svislá osa pravděpodobnost výskytu, budou rizika s nejvyšší významností v pravém horním rohu a rizika s nejmenší významností v levém dolním rohu. (Fotr a Hnilica, 2014)

Výsledek analýzy rizik umožňuje podniku stanovit odpovídající kroky a priority pro ovládání rizik a opatření pro eliminaci jejich výskytu. Závěrem vyplývajícím z analýzy by měla být aplikace jednoho z možných řešení, které uvádí Smejkal a Rais (2013):

- uskutečnit vhodné opatření k redukci rizika,
- vědomě přijmout rizika v případě, že jimi není ohroženo fungování společnosti,
- vyhnout se těmto rizikům,
- transferovat rizika na třetí strany.

Důležité je určit si na počátku analýzy úroveň, na kterou chce podnik identifikovaná rizika snížit. Pokus o eliminování všech rizik by totiž byl poměrně nákladný a výrazně by ovlivnil fungování daného podniku, jelikož rizika jsou často vzájemně provázána. Smejkal a Rais (2013)

2.3.2 Metody analýzy rizik

Metody používané pro analýzu rizik se dělí dle způsobu vyjádření veličin na:

- kvalitativní metody,
- kvantitativní metody.

Při analýze rizik se využívá buď jedné z těchto variant, nebo jejich kombinace. (Smejkal a Rais, 2013)

Kvalitativní metody spočívají v popisu závažnosti možného dopadu a na pravděpodobnosti výskytu dané události. Rizika jsou u této metody vyjádřena v určitém rozsahu buď číselně, například od 1 do 10, nebo slovně, například od hodnoty „málo“ po hodnotu „hodně“. Jedná se o metody, které jsou jednodušší a rychlejší na zpracování, ale zato více subjektivní. Hodnoty se totiž obvykle určují pouze kvalifikovaným odhadem. (Smejkal a Rais, 2013)

Pro kvalitativní analýzu rizik je nejznámější metoda Delphi nazývaná také jako metoda účelových interview. Tato metoda funguje na principu řízeného kontaktu expertů hodnotící skupiny a představitelů subjektu, který je hodnocen. Pro tuto metodu je používán soubor otázek, které jsou prodiskutovány s experty na účelových pohovorech. Soubor otázek je často dělen na dvě části, a to na pevně danou, která je předem stanovena, a variabilní, která se může měnit dle průběhu pohovoru a odpovědí respondenta. (Smejkal a Rais, 2013)

Metody kvantitativní mají princip v matematickém výpočtu rizika z výskytu hrozby a jejích možných následků. K hodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby a možných následků se používá číselné ocenění. Nejčastějším vyjádření hodnot je ve finančních termínech, jako například v tisících Kč. Kvantitativní metody vyžadují oproti kvalitativním více času a úsilí na provedení. Jejich výsledkem je však finanční vyjádření, které je pro zvládnutí rizik výhodnější. (Smejkal a Rais, 2013)

Kvantitativní metody jsou využívány zejména v oblasti bezpečnosti organizací jejich informačních systémů. Jednou nejznámější metodikou je CRAMM, která původně sloužila pro užití vládou Velké Británie, nicméně v současnosti je široce využívána i v

případech, které musí souhlasit se specifickými normami a mezinárodními standardy. (Smejkal a Rais, 2013).

Výše uvedené metody je možné využít i v rámci analýzy rizik v mezinárodním obchodě, která jsou popsána v dalších kapitolách.

2.4 Rizika v mezinárodním obchodě

V mezinárodním obchodě je možné očekávat více rizik než v domácím obchodě. Jelikož jsou sídla podniků v různých státech, objevují se zde další faktory, které mohou zvyšovat možnost výskytu rizika jako je například odlišnost kultur, jazyková bariéra, vzdálenost, transport a další. Odmítání vstupu na zahraniční trhy právě z důvodu vyšších rizik, však není nejlepším řešením, poněvadž podnik přichází o možnost rozšíření svého podnikání. Vhodným postupem při rozhodování o vstupu na mezinárodní trh je proto potenciální rizika nejprve posoudit a poté zhodnotit, zda se vyplatí je podstoupit či ne. (Sato et al., 2017)

Podnikání na zahraničním trhu s sebou přináší některá charakteristická rizika, která pramení například z vývoje měnových kurzů, ekonomických nebo politických změn na jednotlivých trzích, obchodně politických podmínek pro zahraniční obchod zbožím a službami a jiné. V mezinárodním obchodě jsou také zintenzivněna určitá rizika, která se objevují i v obchodě na domácím trhu. Jedná se například o rizika přepravní a komerční, jejichž vyšší intenzita je ovlivněna geografickou vzdáleností obchodních partnerů, obchodními zvyklostmi a právními předpisy daných zemí či omezenějším povědomím o vývoji zahraničních trhů. (Machková et al., 2014)

Jednotlivá rizika jsou propojena úzkými vazbami a vzájemně se tak doplňují. Je proto potřeba rizika posuzovat komplexně a brát v úvahu jejich vzájemné vazby a souvislosti. Reakce a uplatnění opatření proti některým rizikům totiž mohou způsobit zvýraznění jiných rizik. (Machková et al., 2014)

Kategorizace rizik v mezinárodním obchodě se může u různých autorů mírně lišit. Nejčastěji popisovanými kategoriemi rizik v mezinárodním obchodě jsou však rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální, měnová a odpovědnostní. V dalších částech kapitoly jsou tato rizika podrobněji popsána. (Machková et al., 2014)

2.4.1 Tržní rizika

Tržní rizika mají původ ve změnách tržních podmínek, kvůli nimž existuje riziko, že podnik nedosáhne svých očekávaných výsledků či utrpí ztrátu. Změny tržních podmínek však nemusí vždy působit pouze negativně, ale mohou naopak přinést i pozitivní výsledek. (Machková et al., 2014)

Existuje mnoho faktorů, které mohou vyvolat tržní změny. Jedná se například o změnu poměru mezi nabízeným a poptávaným množstvím určitého zboží, změny v prodejní a nákupní politice dodavatelů či odběratelů, sezónní výkyvy nebo vývoji technologií. (Machková, et al., 2014)

Tržní rizika působí i na domácím trhu, avšak v mezinárodním prostředí působí v jiné formě a míře, a to z důvodu různého vývoje trhů v různých ekonomikách. Rizika změny tržních podmínek jsou spojována spíše s dlouhodobějšími kontrakty, nicméně velké změny mohou nastat i ze dne na den, proto jsou krátkodobé kontrakty ohroženy velmi podobnou měrou. (Sato et al., 2017)

Nástroji, kterými lze tržní rizika zmírnit, jsou fluktuační a eskalační doložky. Fluktuační doložka je nástroj zahrnutý většinou v dlouhodobých kontraktech. Jedná se o formu provize, která zajišťuje zvýšení nebo snížení ceny kontraktu v případě změny tržních podmínek jako například zvýšení nebo snížení ceny klíčových surovin. Fluktuační doložka většinou nekryje malé tržní výkyvy, jelikož se dějí často a sledování proměnných by bylo pro obě strany problematické. (Sato et al., 2017)

V případě, že tyto doložky nejsou v kontraktu realizovatelné, má výrobce ještě možnost ochránit se před růstem cen využitím burzovních termínových obchodů. Konkrétně se jedná o efektivní termínový nákup nebo hedžovou transakci. (Machková et al., 2014)

2.4.2 Komerční rizika

Hlavním problémem komerčních rizik je nesplnění závazku obchodním partnerem. Nejedná se však pouze o vztah mezi importérem a exportérem, ale i vztah k osobám, které vykonávají doprovodné služby, jako například skladníci, dopravci nebo

pojišťovny. Tato rizika mají většinou negativní dopad na podnikatelskou činnost, jelikož buď znemožní obchodníkovi realizovat obchod nebo výrazně ovlivní jeho podnikatelské výsledky. Komerční rizika jsou přítomna i na domácím trhu. V mezinárodním obchodě však působí významněji z důvodu rozdílnosti jednotlivých trhů v rámci právních a ekonomických podmínek, sociálně kulturních zvláštností či obchodních zvyklostí. Zároveň je často obtížnější získat informace o jednotlivých trzích a obchodních partnerech. (Machková et al., 2014)

Nejčastějším projevem těchto rizik v mezinárodním obchodě jsou dle Machkové (2014):

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatele,
- bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem,
- platební nevěle dlužníka a platební neschopnost dlužníka.

Riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu se může týkat jak dodavatele, tak odběratele. Dodavatel tak může utrpět ztrátu například v podobě již vložených prostředků do výroby a odběratel nemusí obdržet sjednané zboží. Často používanými formami zabezpečení před tímto rizikem jsou úplné platby předem, akontace nebo bankovní záruka za řádné provedení kontraktu. (Machková, 2014)

Riziko nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatele postihuje kupujícího. Nástrojem k zmírnění tohoto rizika je výběr spolehlivého dodavatele. Vhodného dodavatele lze hledat například podle mezinárodně uznávané certifikace normou ISO. Kromě výběru dodavatele je možná prevence formou zajištění smluvních závazků formou bankovní záruky za řádné provedení kontraktu nebo vyžadováním kontroly plnění kontraktu od kontrolní organizace. (Černošlávková et al., 2000)

Bezodůvodné nepřevzetí zboží odběratelem je rizikem na straně prodávajícího. Po zhotovení předmětu smlouvy si kupující v tomto případě zboží nevyzvedne a následně ani nezaplatí. Pro snížení tohoto rizika je na místě požadovat platbu předem. Odběratel tak přijetím alespoň částečné platby předem projevuje svůj zájem o provedení obchodu. (Vojík, 2010)

Platební nevůle dlužníka je problém především úvěrových platebních podmínek. Může se jednat o nezaplacení celé kupní ceny, její části či případě dopravních nebo jiných nákladů. Nástrojem pro snížení tohoto rizika je správná volba obchodního partnera, platební podmínky a instrumentu zajištění úvěrového vztahu. Mezi možné instrumenty zajištění patří zajištění pohledávky hypotékou, lombardem, výhradou vlastnictví, záruky třetích osob nebo akreditiv s odloženou splatností. (Černohlávková et al., 2000)

V případě platební neschopnosti je finanční situace dlužníka natolik zhoršená, že není schopen své závazky plnit. Příznakem platební neschopnosti může být například vstup do insolvence, která se projevuje pozastavením plateb podniku a její řešení často probíhá formou vyrovnání nebo konkursu, v pokročilém případě i exekucí majetku. Zjišťovací nástroje jsou podobné jako u platební nevůle. Obvykle se zde uplatňuje i pojištění tohoto rizika. (Černohlávková et al., 2000)

Jednou z možností, jak se obecně před komerčními riziky chránit, je být pozorný a připravený. Je proto vhodné před uzavřením smlouvy konzultovat kontrakt s více lidmi, především s odborníky. Před přijetím jakékoliv nabídky, by měly být detailně promyšleny možné následky tohoto přijetí. (Sato et al., 2017)

Hlavní prevencí před komerčními riziky je získávání informací o účastnících trhu, sledování jejich finanční situace či hodnocení jejich úvěruschopnosti. Tyto informace poskytují informační kanceláře, ratingové agentury nebo banky, které poskytují informační a poradenské služby. Správný výběr obchodního partnera, platebních podmínek a zajišťovacích nástrojů a pojištění jsou nejdůležitější faktory, které ovlivňují míru podstupovaného rizika. (Černohlávková et al., 2000)

2.4.3 Přepravní rizika

Přepravní rizika se týkají obchodu s hmotným zbožím. Při přepravě hmotného zboží může nastat situace, která povede k poškození či ztrátě zboží. Odpovědnost za tuto škodu nese buď prodávající, nebo kupující, a to podle toho, kdo měl v moment poškození za zboží odpovědnost. Přejed rizik z prodávajícího na kupujícího by měl být jednoznačně vyjasněn v kupní smlouvě. Nejčastějším prostředkem, kterým je

přechod rizik v mezinárodním obchodě upřesněn, jsou dodací podmínky INCOTERMS. (Machková et al., 2014)

Doložky INCOTERMS se liší podle toho, v jakém roce byly publikovány. První skupina byla publikována v roce 1953 dále 1967, 1980, 1990, 2000 a nejnovější a nejpoužívanější zhotovení je z roku 2010. INCOTERMS 2010 obsahují sedm doložek vhodných pro jakýkoliv způsob dopravy a další čtyři pro vnitrozemskou vodní nebo námořní dopravu. Pro námořní a vnitrozemskou vodní přepravu se používají doložky FAS, FOB, CFR a CIF. Pro ostatní druhy dopravy se určily doložky EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP. (Veber a kol., 2012)

Důležitou roli u přepravních rizik hraje také pojištění. Správným výběrem spolehlivé pojišťovny a rozsahu pojištěných rizik lze snižovat možnost ztráty. (Machková et al., 2014)

2.4.4 Rizika teritoriální

Teritoriální rizika mohou mít původ v nejistotě vývoje politické a makroekonomické situace země. Mohou však být i následkem přírodních katastrof, válek či administrativních opatření. Změny ve vývoji země mohou ovlivnit jak jeden konkrétní obchod, tak i celé budoucí fungování firmy. Teritoriální rizika jsou oproti jiným rizikům těžko měřitelná. I přesto je však lze částečně předvídat pomocí různých statistických dat, výročních zpráv domácích firem, mezinárodních organizací a specializovaných agentur. Některé banky a pojišťovací a finanční instituce vytváří své vlastní analýzy a předpovědi o budoucím vývoji trhu, které je možné využít. (Sato et al., 2017)

Politická rizika se v této skupině rizik projevují nejvýrazněji. Důsledkem může být omezení či dokonce přerušování vzájemné spolupráce s danou zemí a následný vznik ztráty. Mnohem více očekávaná jsou politická rizika u politicky nestabilních zemí. Ekonomická stabilita země se také může v obchodních vztazích výrazně projevit. V případě nestability je stát nucen zavádět různá administrativní opatření hospodářské a obchodní politiky, jako jsou omezení vývozu nebo dovozu, odebrání dovozní nebo vývozní licence či zavedení antidumpingového celního řízení. (Machková et al., 2014)

Prevenčí teritoriálních rizik je v první řadě informovanost. Nejdůležitější je získání informací o ekonomické a společenské situaci země včetně zvyklostí a obchodním zájmu země. Poté by měl následovat detailní sběr informací o konkrétním podniku. Zdroji informací mohou být například ročenky, zprávy mezinárodních agentur, zprávy od specializovaných agentur, statistické podklady, ale také i internet. (Vojík, 2010)

Předcházet těmto rizikům může podnik také pomocí diverzifikace teritorií a spolupráce s lokálními podniky. Další možností je jednoduše přijmout fakt, že některé země jsou rizikovější a méně stabilnější. V poslední řadě je vhodnou možností pojištění. Teritoriální pojištění je většinou poskytované státem, jelikož komerční pojišťovny tato rizika často odmítají pojišťovat nebo je pojišťují za vysoké částky. (Sato et al., 2017)

2.4.5 Rizika měnová

Měnová rizika vznikají jako důsledek pohybu měnových kurzů, úrokových sazeb a vývoje inflace. (Sato et al., 2017)

Měnová rizika se dají rozdělit do 3 skupin, a to na inflační rizika, kurzová a úroková. O inflačních rizicích již byla zmínka v kapitole tržních rizik. Řešením mohou být tzv. cenové doložky, nicméně někdy není úplně vhodné je do smlouvy zařazovat, pokud podnik nechce obchodní partnery odradit. Podnik by měl proto dopředu naplánovat o kolik může zvednout ceny, aniž by musel čelit poklesu poptávky. (Sato et al., 2017)

Při každém obchodu, kdy podnik přijímá cizí měnu, se podnik vystavuje nebezpečí kurzových změn. V důsledku změn těchto hodnot může být podnikatel vystaven riziku, kdy bude muset při obchodu vydat více peněžních prostředků oproti původním očekáváním, inkasovat méně finančních prostředků nebo nedosáhne svých stanovených cílů v důsledku změn devizových kurzů. Podobně jako u tržních rizik mohou rizika kurzová působit i opačným způsobem, a to ve prospěch podnikatele, kdy kurzová změna umožní podnikateli dosáhnout lepšího výsledku, než byl výsledek očekávaný. (Machková et al., 2014)

Neexistuje žádná absolutní ochrana před dopady kurzových změn. Možnou částečnou ochranou je například sledování vývoje kurzů jednotlivých měn a volba

vhodné měny pro obchod. Další způsob pro snížení škod je využívání finančních derivátů například forwardy, opce, swapy či futures. Velmi častým nástrojem je také postoupení pohledávky. Díky postoupení pohledávky se urychlují finanční toky v podniku. Mezi nejznámější formy postoupení patří faktoring a forfaiting. (Machková et al., 2014)

Úroková rizika vychází ze změn úrokových sazeb bank. Tyto změny úrokových sazeb jednotlivých měn jsou ovlivněny monetární politikou jednotlivých centrálních bank. Na výši úroků má vliv i vztah mezi nabídkou volných peněžních prostředků a poptávkou po úvěrech či předpokládaná výše inflace. U každého podniku také výše úrokových sazeb záleží na hodnocení bonity věřitele a jeho schopnosti splácet úvěry. Při hodnocení tohoto rizika je důležité předvídat vývoj na finančním trhu a zhodnotit různé alternativy získávání úvěrů a investování finančních prostředků, které má podnik volně k dispozici. (Machková et al., 2014)

2.4.6 Rizika odpovědnostní

Odpovědnostní rizika mohou být často opomíjena, nicméně jsou stejně jako ostatní rizika velmi zásadní. Během vlastnictví nebo užívání produktu totiž může vzniknout škoda ať už na zdraví či majetku, za kterou může být podnik shledán vinným. (Sato et al., 2017)

Ochrana spotřebitele na trzích především vyspělých zemích je důležitým prvkem. Při produkci zboží a služeb je výrobce odpovědný za škody na majetku a zdraví, které může používání výrobku způsobit. Při exportu některých výrobků do vyspělých zemí, jako jsou Evropská unie a Spojené státy americké, je kladen velký důraz na bezpečnost zboží. Nejspolehlivějším nástrojem pro ochranu před odpovědnostními riziky je pojištění. V České republice upravuje od roku 2014 odpovědnost za škody způsobené vadou výrobku občanský zákoník č.89/2012 Sb., který stanovuje řešení formou náhrady újmy. (Machková et al., 2014)

V sázce ohledně bezpečnosti zboží jsou nejen pokuty a sankce, ale i reputace podniku. Kromě vhodného pojištění by proto mělo být i v zájmu podniku zaměřit se na bezpečné testování produktu nebo služby. (Sato et al., 2017)

2.5 Rizika při importu

Import jako součást mezinárodního obchodu přináší státu benefity také jako export. Díky importu má stát přístup například k novým technologiím a postupům, které umožňují snížit náklady nebo vyrábět větší množství produktů. Kromě technologií má stát díky importu přístup i k surovinám a zdrojům, které jinak nemá k dispozici nebo pouze v malé míře. Dovážené zboží navíc podporuje konkurenceschopnost domácích podniků, které jsou nuceny své výrobky zlepšovat a často snižovat jejich cenu. (Seoyum, 2022)

Ačkoliv import přináší mnohé výhody, jsou s ním spjata i různá negativa. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1 závislost na importu zboží z jiných zemí může být velkým problémem v případě nutného přerušení těchto dodavatelských vazeb. Velkým negativem může být také ztráta pracovních míst v domácí zemi, která vzniká v důsledku dovážení zboží.

Rizika v mezinárodním obchodě, které popisuje kapitola 2.4, jsou společná jak pro export, tak pro import. Liší se pouze postavením kupujícího a prodávajícího, které je při exportu a importu v opačné pozici. Při importu je podnik v pozici kupujícího, při exportu je podnik v pozici prodávajícího. Některá rizika z kategorie komerčních rizik jsou typická pro kupujícího nebo prodávajícího. V tomto případě je možné zdůraznit z kapitoly 2.4.2 riziko nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatele, které je typickým rizikem kupujícího, tedy rizikem vyskytujícím se při importu.

Importem se zabývá vybraná společnost BITUMAX, která je v této práci následně rozebrána. Nejdříve je popsána její podnikatelská činnost a poté je v rámci praktické části provedena analýza rizik této společnosti.

3 Představení vybraného podniku

Podnikem, kterým se zabývá tato bakalářská práce, je firma BITUMAX, a.s. Sídlem tohoto podniku, založeného v roce 1994, je Českobratrské náměstí v Mladé Boleslavi. BITUMAX byl od svého založení v roce 1994 společností s ručením omezeným, nicméně v roce 2021 se změnil na akciovou společnost z důvodu možné další budoucí expanze. BITUMAX je vlastněn dvěma společníky. Od roku 2005 je společnost také evidována jako plátce DPH.

Předmětem podnikání této firmy je výroba, obchod a služby ve spojení s hydroizolačními materiály konkrétně s asfaltovými hydroizolačními pásy. V oblasti hydroizolací existují různé druhy materiálů určené pro izolace, z nichž asfalt stále patří mezi nejspolehlivější hydroizolační materiál, což je pro firmu obrovskou výhodou.

Produktové portfolio je možné rozdělit dle druhu asfaltových pásů a dle typů staveb, na které jsou využívány. Co se týče druhů asfaltových pásů nabízí dle společníka podnik:

- SBS modifikované pásy,
- APAO modifikované pásy,
- APP modifikované pásy,
- oxidované pásy,
- a klasické pásy.

Tyto kategorie pak obsahují různé varianty pásů jako jsou samolepící, pokladní, vrchní nebo asfaltové pásy pro speciální použití.

Produkty lze také dělit podle toho, na jaký typ stavby jsou využívány. V nabídce jsou pásy určené na:

- různé typy střech: obloukové, ploché, sedlové a další,
- dopravní stavby jako jsou například mosty, viadukty, parkoviště nebo tunely,
- a zakládání staveb jako například hydroizolace proti tlakové vodě a hydroizolace proti zemní vlhkosti a další.

Asfaltové pásy jsou vyráběny z velmi kvalitních materiálů a jsou spolehlivou ochranou pro stavby. Jsou speciálně navrženy takovým způsobem, aby splňovaly ty nejvyšší standardy v oboru infrastruktury a stavebnictví, a aby byly schopné odolat náročným podmínkám, jako například vysoké teploty, eroze nebo mechanické namáhání.

Firma si nechává tyto produkty vyrábět v zahraničí. Následně je dováží do České republiky na sklad a poté je dodává zákazníkům. Hlavními zákazníky BITUMAXU jsou stavební firmy, které tyto materiály aplikují. Produkty jsou vyráběny zákazníkům na míru, aby mohly být aplikovány již na konkrétní stavby. V souvislosti s prodejem poskytuje podnik i v oblasti hydroizolací poradenství, ohledně certifikací, výroby nebo technologií a modernizací výrobních zařízení na výrobu asfaltových hydroizolačních materiálů.

Společník zmiňuje, že BITUMAX nabízí také školení pokrývačů a izolátorů, které je zdarma v rámci technické podpory. Školení je určeno jak pro realizační firmy a řemeslníky, tak i pro architekty a projektanty nebo hobby stavitele. Jeho náplní je zaměření na aplikaci asfaltových pásů společnosti BITUMAX. Závěrem školení je obdržení certifikátu o absolvování školení, které potvrzuje získané znalosti a schopnosti aplikace pásů této společnosti v souladu s technologickými postupy výrobce.

BITUMAX je členem Svazu výrobců asfaltových hydroizolačních materiálů v České republice. Podnik se sám podílel na vytvoření jedné z certifikací. Podnik si velmi zakládá na kvalitě materiálů, ze kterých se izolace vyrábí. Jedná se o materiály, které při správné aplikaci vydrží mnoho let (50 a více let), a proto tolik nezatěžují životní prostředí, jelikož je není potřeba tak často měnit za nové neopotřebované materiály. Používány jsou suroviny z místních zdrojů, které se nemusí daleko dovážet, což pozitivně přispívá k ekologii. Při výrobě podnik používá co nejmodernější stroje, které šetří životní prostředí a nevytvářejí výraznou ekologickou zátěž. Ve výrobě fungují i speciální stroje na recyklaci, které jsou schopné recyklovat zmetky. Proto je výroba schopná produkovat méně odpadu než jiné firmy.

3.1 Importní činnost podniku

Podnik BITUMAX nakupuje vyrobené produkty ze zahraničí a následně je dováží a dodává zákazníkům do České republiky i do zahraničí. V Itálii se nachází jeden výrobní závod, v Polsku dva a částečně jeden v Německu. Funguje zde tedy jak import, tak i export. Export se však vyskytuje v malém množství, jelikož jsou zákazníky BITUMAXU převážně subjekty nacházející se v České republice. Země, ze kterých import probíhá, jsou Itálie, Polsko a Německo. Země, do kterých podnik exportuje, je Polsko a Slovensko. Dříve probíhal v malé míře export i do Německa, který již ale v současné době neprobíhá.

BITUMAX funguje na principu výhradní výroby, kterou uplatňuje u dodavatelských výrobních podniků v zahraničí. Podnik zde předkládá výrobní recepturu produktů výrobním podnikům, které jsou zavázány používat tuto recepturu pouze na výrobu a dodávání zboží BITUMAXU. Kontrolu dodržování výrobní receptury si podnik hlídá sám v laboratořích nebo osobními kontrolami výrobního podniku a zároveň je dodržování stanovených parametrů ověřováno certifikačním orgánem.

Podnik funguje na již zaběhnutém zasílání objednávek dodavateli. Plánování výroby probíhá ve stanovení měsíčního objemu dodávek, nebo objednání jednotlivých kamionů. Zboží je odesíláno z každé výrobní firmy do České republiky přibližně v objemu pěti kamionů týdně prostřednictvím smlouvené přepravní služby. Balení zboží je prováděno přímo ve výrobním závodě dle požadavků BITUMAXU tak, aby již nemuselo být přebalováno a mohlo být dopraveno ze skladu rovnou k zákazníkovi. Při přepravě je využíváno Incoterms EXW „ex works“, neboli česky ze závodu. Přepravní firma tak přebírá zboží přímo ze závodu. Zboží je dováženo ze všech zemí silniční dopravou prostřednictvím kamionů. Doba od převzetí zboží ze závodu po doručení do České republiky je závislá na počtu řidičů, kteří zboží dopravují. V případě dvou řidičů je doba doručení například z Itálie přibližně 10 hodin. V případě jednoho řidiče se doba dopravy prodlužuje na nejvýš 24 hodin z důvodu povinných přestávek. Zboží následně putuje do skladu, který se nachází v Praze, a odtud je rozváženo k zákazníkům.

Platba podniku je prováděna po odeslání zboží. Platební lhůta za dodané zboží je většinou stanovena na 60–90 dní. V případě Itálie se jedná o 90 dnů. Dodavatelé však

poskytují určité výhody v podobě slev za brzké splácení, a proto pokud podnik zaplatí do 8 dnů, má nárok na slevu 8 % z celkové sumy.

Jednou ze zemí, odkud podnik dříve importoval, bylo i Rusko. Kvůli konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou však došlo k omezení a firma přerušila dodávky z Ruska a musela si tak najít náhradního dodavatele v jiné zemi a zvýšit dodávky od jiných stálých partnerů.

Je zřejmé, že vykonáváním této podnikatelské činnosti dochází k ohrožení podniku různými riziky. V zájmu firmy je důležité se těmito riziky zabývat a provádět opakovaně jejich analýzu.

4 Analýza rizik vybraného podniku

Předmětem kapitoly analýza rizik vybraného podniku je provedení analýzy rizik podniku BITUMAX a dle jejích výsledků stanovení těch rizik, která jsou pro podnik nejzávažnější. V závěru kapitoly jsou pro tato rizika doporučena opatření pro jejich snížení či eliminaci.

Pro analýzu rizik BITUMAXU byla vybrána metoda z kategorie kvalitativních metod, které jsou popsány v kapitole 2.3.2. Metoda, která byla z této kategorie vybrána, se nazývá Delphi, je též podrobněji popsána v kapitole 2.3.2. Tato metoda je prováděna formou interview, kde jsou prodiskutovány předem stanovené otázky. Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena forma kvalifikovaného rozhovoru se dvěma společníky podniku BITUMAX. Jedná se o osoby, které mají největší přehled o fungování podniku, proto lze výsledky analýzy pokládat za poměrně objektivní.

První fází analýzy bylo uskutečnění kvalifikovaného rozhovoru s jedním ze společníků, v rámci kterého byla identifikována hlavní rizika, která by se potenciálně mohla v podniku vyskytnout. Následně byla tato rizika ohodnocena dle vytvořené hodnotící škály pro pravděpodobnost výskytu a velikosti dopadu. Pro oba tyto parametry byla vytvořena škála od 1 do 5, kdy hodnota 1 znamená nejnižší pravděpodobnost výskytu a dopad a hodnota 5 vyjadřuje nejvyšší pravděpodobnost výskytu a dopad. V této fázi byl již zapojen i druhý společník pro zmírnění subjektivity založené na pouhém jednom názoru. Oba společníci nezávisle na sobě ke každému rizikovému faktoru přiřadili jednu hodnotu pro pravděpodobnost výskytu a pro dopad na ekonomickou činnost. Výsledné hodnoty byly porovnány dohromady. V případě, že se hodnoty u daných rizik shodovaly, byly brány jako výsledné. Pokud se dané hodnoty u jednotlivých rizik neshodovaly, byla vždy vybrána hodnota vyšší. Bylo tak učiněno z toho důvodu, jelikož se jedná o subjektivní názory a v případě rozdílných názorů je z hlediska prevence rizik lepší přiklonit se k vyššímu hodnocení, než rizika podcenit a nevěnovat jim dostatečnou pozornost.

Ze získaných hodnot byla následně způsobem popsaným níže vypočítána úroveň každého rizika. Rizika byla rozdělena dle vypočítaných úrovní do 3 vytvořených kategorií, a to nízké, střední a vysoké. Nejvíce pozornosti bylo následně věnováno

právě rizikům zařazeným do úrovně vysoké, a to z toho důvodu, že právě tato rizika představují pro podnik největší hrozbu.

4.1 Kvalifikovaný rozhovor

V první části analýzy byl uskutečněn kvalifikovaný rozhovor s jedním ze společníků BITUMAXU. Společníkovi byly položeny 3 otázky, jejímž cílem bylo vytvoření seznamu rizikových faktorů, které byly dále použity v rámci analýzy a následně tyto faktory ohodnotit. Otázky zněly:

1. Jaká zásadní rizika v souvislosti s importem zboží byste identifikoval v rámci vaší podnikatelské činnosti?

Tato otázka byla položena za účelem vytvoření seznamu rizik pro další použití v rámci analýzy.

2. Jak byste ohodnotil na bodové škále od 1 do 5 pravděpodobnost výskytu těchto identifikovaných rizikových faktorů?

Tato otázka byla položena za účelem zjištění, s jakou pravděpodobností se rizika v podniku vyskytnou.

3. Jak byste ohodnotil na bodové škále od 1 do 5 velikost dopadu těchto identifikovaných rizikových faktorů na Vaši podnikatelskou činnost?

Tato otázka byla položena za účelem zjištění velikosti dopadu těchto identifikovaných rizik.

Se společníkem bylo v rámci kvalifikovaného rozhovoru na základě první otázky identifikováno 23 rizikových faktorů, které byly rozřazeny do následující tabulky.

Tabulka 3: Přehled identifikovaných rizik

KOMERČNÍ RIZIKA	MĚNOVÁ RIZIKA
nedostatek materiálu/komponentů pro výrobu	kurzové změny
nedostatečná odbornost personálu	Inflace
nedodržení výrobní receptury	
neodpovídající kvalita výrobku	
prodlení při výrobě	
nevhodné balení	
nevhodné skladování	
PŘEPRAVNÍ RIZIKA	TRŽNÍ RIZIKA
nedodržení dodací lhůty	ztráta stálých zákazníků
nedodání zboží	komodity
poškození zboží při přepravě	pokles poptávky
ztráta zboží při přepravě	konkurence
TERITORIÁLNÍ RIZIKA	ODPOVĚDNOSTNÍ RIZIKA
rozdílnost právního prostředí	způsobení újmy na životním prostředí
živelné pohromy	
politické události	
administrativní zásahy státu	
jazyková bariéra	

Zdroj: vlastní

Tabulka 3 znázorňuje výčet všech identifikovaných rizik a následně zařazuje konkrétní rizika do jednotlivých kategorií rizik, které se vyskytují v mezinárodním obchodě dle kapitoly 2.4. Z tabulky je zřejmé, že nejvíce rizik bylo identifikováno v kategoriích komerční rizika, přepravní rizika a teritoriální rizika.

Pro zodpovězení druhé otázky, týkající se pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik, byla vytvořena škála, která je podrobněji znázorněna v Tabulce 4.

Tabulka 4: Škála pravděpodobnosti výskytu

Bodové ohodnocení	Pravděpodobnost výskytu	Popis pravděpodobnosti výskytu
5	téměř jisté	vyskytují se téměř vždy
4	pravděpodobné	pravděpodobně se vyskytne
3	možné	může se vyskytnout
2	nepravděpodobné	může se vyskytnout, ale je to spíše nepravděpodobné
1	vzácné	vyskytuje se pouze ve výjimečných případech

Zdroj: vlastní

Škála pravděpodobnosti výskytu byla dle tabulky stanovena od 1 do 5, kdy hodnota 1 byla určena pro nejmenší pravděpodobnost výskytu a hodnota 5 pro největší pravděpodobnost výskytu. Společník měl nejprve za úkol ke každému riziku přiřadit hodnotu pro pravděpodobnost výskytu. Na tuto otázku byla zjištěna odpověď i od druhého společníka. V případě dvou odlišných odpovědí byla vždy vybrána hodnota, která byla vyšší.

Hodnotou 1, která byla určena pro nejnižší stupeň pravděpodobnosti, bylo ohodnoceno pouze jedno riziko. Jedná se o riziko způsobení újmy na životním prostředí.

Mezi rizika, jejichž výskyt je spíše nepravděpodobný, bylo zařazeno 9 rizik. Tato kategorie byla ohodnocena v rámci pravděpodobnosti výskytu hodnotou 2. Touto hodnotou byla ohodnocena nedostatečná odbornost personálu, nedodržení výrobní receptury, neodpovídající kvalita výrobku, nedodržení dodací lhůty, nedodání zboží, rozdílnost právního prostředí, živelné pohromy, administrativní zásahy státu a jazyková bariéra.

Hodnota 3 již byla určena pro rizika, která se v podniku mohou vyskytnout. Tato váha byla přiřazena také jako v předchozím případě k 9 rizikům. Jedná se o nedostatek materiálu/komponentů pro výrobu, prodlení při výrobě, poškození zboží při přepravě, ztráta zboží při přepravě, nevhodné balení, politické události, komodity a ztráta stálých zákazníků.

Rizika, jejichž výskyt je pravděpodobný, byla ohodnocena číslem 4. V této kategorii byla identifikována 4 rizika, a to nevhodné skladování, kurzové změny, inflace a pokles poptávky.

Hodnota 5 byla přiřazena rizikům s největší pravděpodobností výskytu, která se dá označit za téměř jistou. Váha 5 byla přiřazena pouze jednomu riziku, a to konkurenci. Riziko konkurence se vyskytuje prakticky v každém podnikání. Z tohoto důvodu není překvapující, že se ocitlo v kategorii rizik s největší pravděpodobností výskytu.

Poslední otázka kvalifikovaného rozhovoru se týkala zjištění velikosti dopadu jednotlivých rizik. Pro ohodnocení tohoto faktoru byla stejně jako v případě pravděpodobnosti výskytu vytvořena škála, která je podrobněji znázorněna v Tabulce 5.

Tabulka 5: Škála pravděpodobnosti dopadu rizik

Bodové ohodnocení	Velikost dopadu rizik
5	velmi vysoký
4	vysoký
3	střední
2	nízký
1	nepatrný až žádný

Zdroj: vlastní

Škála velikosti dopadu rizika na byla také stanovena od 1 do 5, kdy hodnota 1 představuje nejnižší dopad a hodnota 5 dopad nejvyšší. Společník, stejně jako v předchozím případě, každé riziko ohodnotil dle této stupnice, která je podrobněji uvedena v následující tabulce. Stejně jako v předchozím případě ohodnotil rizika dle dopadu i druhý společník a v případě rozdílných odpovědí byla vždy vybrána vyšší hodnota.

Rizika, jejichž dopad by nebyl v případě výskytu téměř žádný, byla dle škály ohodnocena hodnotou 1. Do této kategorie však nebylo zařazeno žádné z identifikovaných rizik. Lze tak konstatovat, že každé identifikované riziko má na podnik alespoň minimální dopad.

Hodnotou 2 byla ohodnocena rizika, jejichž dopad je na podnik nízký. Do této kategorie bylo zařazeno 11 z 23 identifikovaných rizik. Konkrétně se jedná o nedostatek materiálu/komponentů pro výrobu, nedostatečná odbornost personálu, nedodržení výrobní receptury, nedodržení dodací lhůty, ztráta zboží při přepravě, rozdílnost právního prostředí, živelné pohromy, politické události, administrativní zásahy státu, jazyková bariéra a způsobení újmy na životním prostředí.

Třetí úroveň v rámci dopadu jednotlivých rizik byla ohodnocena číslem 3. Jedná se o rizika, která by měla na podnik v případě jejich výskytu střední dopad. Do této úrovně bylo zařazeno 9 rizik, a to neodpovídající kvalita výrobku, prodlení při výrobě, nedodání zboží, nevhodné balení, kurzové změny, inflace, komodity, ztráta stálých zákazníků a pokles poptávky.

Vysoký dopad na podnik by měla rizika, která byla ohodnocena hodnotou 4. Touto hodnotou byla ohodnocena 3 rizika. Jedná se o poškození zboží při přepravě, nevhodné skladování a konkurence.

Poslední kategorií jsou rizika, jejichž dopad by byl v případě výskytu velmi vysoký. Tato rizika byla ohodnocena hodnotou 5. Do této kategorie však nebylo zařazeno žádné z identifikovaných rizik.

Ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů přehledně zobrazuje Tabulka 6.

Tabulka 6: Přehled ohodnocení identifikovaných rizik

RIZIKO	PRAVDĚPODONOST VÝSKYTU (P)	DOPAD (D)
nedostatek materiálu/komponentů pro výrobu	3	2
nedostatečná odbornost personálu	2	2
nedodržení výrobní receptury	2	2
neodpovídající kvalita výrobku	2	3
prodlení při výrobě	3	3
nedodržení dodací lhůty	2	2
nedodání zboží	2	3
poškození zboží při přepravě	3	4
ztráta zboží při přepravě	3	2
nevhodné balení	3	3
nevhodné skladování	4	4
kurzové změny	4	3
inflace	4	3
rozdílnost právního prostředí	2	2
živelné pohromy	2	2
politické události	3	2
administrativní zásahy státu	2	2
jazyková bariéra	2	2
způsobení újmy na životním prostředí	1	2
komodity	3	3
ztráta stálých zákazníků	3	3
konkurence	5	4
pokles poptávky	4	3

Zdroj: vlastní

Tabulka 6 znázorňuje přehled identifikovaných rizik a jejich ohodnocení. V prvním sloupci jsou zobrazena všechna identifikovaná rizika. Druhý sloupec představuje bodové ohodnocení pravděpodobnosti výskytu daného rizika. Třetí sloupec je určen pro bodové ohodnocení velikosti dopadu rizika.

V následující části analýzy byla vypočítána úroveň každého rizika. Tato hodnota byla vypočítána následujícím způsobem:

úroveň rizika = pravděpodobnost výskytu rizika (P) x dopad rizika (D)

V Tabulce 7 jsou vytvořeny tři konkrétní úrovně od, nízké, střední až po vysokou.

Tabulka 7: Přehled úrovní rizik

Úroveň	Interval
vysoká	12–25
střední	5–11
nízká	1–4

Zdroj: vlastní

Každé úrovni byl přiřazen interval, do kterého byla konkrétní rizika dle jejich vypočítané úrovně zařazena. Do nízké úrovně byla zařazena rizika v intervalu od 1 do 4. Střední úroveň zahrnuje rizika v intervalu od 5 do 11. Poslední vysoká úroveň obsahuje rizika v intervalu od 12 do 15.

Rozdělení jednotlivých úrovní popisuje i vytvořená matice rizik znázorněná na Obrázku 1, která byla popsána v kapitole 2.3.1.

		Dopad na ekonomickou činnost				
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost výskytu	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	6	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

Obrázek 1: Matice rizik

Zdroj: vlastní

Osa X představuje dopad rizika na fungování firmy. Na ose Y je znázorněna pravděpodobnost výskytu daného rizika. Jednotlivé průsečíky jsou označeny barevně dle předchozí tabulky úrovně rizik. Zelenou barvou jsou označena rizika s

nízkou úrovní. Žlutou barvou jsou označena rizika se střední úrovní. Poslední barvou je červená, která byla určena pro úroveň vysokou.

Tabulka 8 znázorňuje vypočítanou úroveň každého rizikového faktoru. Úrovně jsou zde barevně rozlišeny dle matice rizik.

Tabulka 8: Přehled identifikovaných rizik a jejich úrovní

RIZIKO	PRAVDĚPONDONOST VÝSKYTU (P)	DOPAD (D)	ÚROVEŇ
nedostatek materiálu/komponentů pro výrobu	3	2	6
nedostatečná odbornost personálu	2	2	4
nedodržení výrobní receptury	2	2	4
neodpovídající kvalita výrobku	2	3	6
prodlení při výrobě	3	3	9
nedodržení dodací lhůty	2	2	4
nedodání zboží	2	3	6
poškození zboží při přepravě	3	4	12
ztráta zboží při přepravě	3	2	6
nevhodné balení	3	3	9
nevhodné skladování	4	4	16
kurzové změny	4	3	12
inflace	4	3	12
rozdílnost právního prostředí	2	2	4
živelné pohromy	2	2	4
politické události	3	2	6
administrativní zásahy státu	2	2	4
jazyková bariéra	2	2	4
způsobení újmy na životním prostředí	1	2	2
komodity	3	3	9
ztráta stálých zákazníků	3	3	9
konkurence	5	4	20
pokles poptávky	4	3	12

Zdroj: vlastní

Do úrovně nízká byla zařazena následující rizika: nedostatečná odbornost personálu, nedodržení výrobní receptury, nedodržení dodací lhůty, rozdílnost právního prostředí, živelné pohromy, administrativní zásahy státu, jazyková bariéra, a způsobení újmy na životním prostředí. Jedná se převážně o faktory spojené s komerčními a teritoriálními riziky. Podnik provádí pravidelné kontroly výrobních firem, proto jsou tato rizika ve výsledku pro podnik nejmenší hrozbou.

Do úrovně střední byla zařazeny tyto faktory: nedostatek materiálu/komponentů pro výrobu, neodpovídající kvalita výrobku, prodlení při výrobě, nedodání zboží, ztráta zboží při přepravě, nevhodné balení, politické události, komodity a ztráta stálých zákazníků.

Do vysoké úrovně bylo zařazeno riziko poškození zboží při přepravě, nevhodné skladování, kurzové změny, inflace, konkurence a pokles poptávky. Vysoká úroveň naznačuje, že tato rizika by byla v případě výskytu pro podnik největší hrozbou, a právě těmto rizikům by měla firma věnovat největší pozornost.

Výsledkem analýzy je identifikování šesti rizik, která pro podnik představují největší hrozbu. Jedná se o riziko:

- poškození zboží při přepravě,
- nevhodné skladování,
- kurzové riziko,
- inflace,
- konkurence,
- pokles poptávky.

V kapitole 4.2 jsou pro jednotlivá rizika doporučeny návrhy opatření pro jejich snížení či eliminaci.

4.2 Doporučení opatření ke snížení či eliminaci rizik

V předchozí kapitole bylo na základě kvalifikovaného rozhovoru se společníkem identifikováno 23 rizik. Tato rizika byla následně ohodnocena a pro každý z nich byla vypočítána jeho úroveň. Dle vypočtené úrovně byla jednotlivá rizika zařazena do 3

kategorií od nízké po vysokou. Předmětem této kapitoly je doporučení opatření pro rizika, která byla zařazena do nejvyšší kategorie, tedy pro rizika, která jsou pro podnik největší hrozbou. Ke každému rizikovému faktoru vysoké úrovně jsou v této kapitole doporučena konkrétní opatření, která by měla snížit závažnost dopadu těchto rizik.

V předchozí kapitole bylo zařazeno 6 rizik do nejvyšší úrovně, která pro podnik představuje největší nebezpečí. Jedná se o následující rizika:

- poškození zboží při přepravě,
- nevhodné skladování,
- kurzové riziko,
- inflace,
- konkurence,
- a pokles poptávky.

Poškození zboží při přepravě je rizikem spadajícím do kategorie přepravních rizik. V mezinárodním obchodě jsou přepravní rizika zintenzivněna z důvodu větší vzdálenosti mezi obchodními partnery. Poškození zboží, je tak pro podniky obchodující v mezinárodním obchodě větším nebezpečím než v domácím obchodě v důsledku přepravy na dlouhé vzdálenosti a kombinování různých druhů dopravy. Často nese vinu na poškození zboží selhání lidského faktoru, nebo techniky, nicméně zásadní roli zde hrají i přírodní faktory jako je teplota nebo vlhkost.

Kdo nese zodpovědnost spojenou s případným poškozením upravují dodací doložky INCOTERMS. Podnik BITUMAX uplatňuje INCOTERMS EXW (ex works) neboli „ze závodu“. Uplatněním této doložky podnik nese veškerou odpovědnost za výrobek od okamžiku vyzvednutí ze závodu. Z tohoto důvodu, lze riziko poškození při přepravě oprávněně zařadit k rizikům do vysoké úrovně.

Jedním z možných řešení by tedy mohla být změna dodací podmínky. Záleželo by však zdali by na změnu dodavatel přistoupil. Zároveň by také případný dopravce vybraný prodávajícím, který by po část cesty zboží přepravoval, nemusel být vhodně zvolený a mohl by způsobit podniku případně i uškodit.

Podnik BITUMAX využívá pro přepravu smlouveného dopravce. V tomto případě je nejdůležitějším opatřením výběr vhodného a spolehlivého dopravce, který je proti riziku poškození pojištěn.

Poškození zboží při přepravě může být i vinou dodavatele, a to v případě nevhodného balení zboží. Nevhodní balení bylo v případě analýzy zařazeno do rizik střední úrovně, proto je možné, že i tento faktor může být příčinou poškození zboží. Podnik by se proto měl také zaměřit na dodržování stanovených standardů pro balení zboží, případně způsob balení pozměnit.

Nevhodné skladování je riziko, které může mít také velký dopad na podnikatelskou činnost. Nesprávným skladováním může být narušena až už kvalita zboží nebo jeho bezpečnost.

Vhodným opatřením je ověření odbornosti personálu, který ve skladu pracuje. Při práci ve skladu může z důvodu fyzické manipulace se zbožím podobně jako při přepravě dojít k jeho poškození. Personál by měl být, proto řádně vybírán a následně proškolen v oblasti postupu skladování, aby nedocházelo k situacím, které zapříčiní poškození zboží. Z tohoto důvodu lze doporučit provádění častějších kontrol fungování skladu.

Na riziko skladování má vliv i správné balení, které během doby uchování ve skladu zajišťuje ochranu před vnějšími vlivy jako je například vlhkost. Důležitost správného balení zboží již byla zmíněna v souvislosti s rizikem poškození zboží při přepravě. Tím více by měl podnik kontrolovat dodržování stanovených postupů při balení zboží u dodavatele.

Kurzové riziko je typickým příkladem rizika vyskytujícího se v mezinárodním obchodě. Toto riziko vyplývá z proměnlivosti měnových kurzů. Kurzovým rizikem jsou tak ohroženy jakékoliv firmy, které obchodují se státem, jež využívá odlišnou měnu.

Kurzové riziko bylo ohodnoceno hodnotou 4 v rámci pravděpodobnosti výskytu a hodnotou 3 v rámci velikosti dopadu. Riziko kurzových změn se tedy v podniku pravděpodobně vyskytne a jeho dopad na podnik je střední.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4.5 před kurzovými riziky neexistuje žádná absolutní ochrana. Jedinou absolutní ochranou by bylo celosvětové používání jedné měny. Existují však možnosti, jak kurzové riziko alespoň snížit. V první řadě by měl podnik vždy sledovat vývoje kurzů jednotlivých měn a zvolit tak pro obchod vhodnou měnu, u které nebyly zaznamenány žádné velké výkyvy.

BITUMAX obchoduje se dvěma zahraničními měnami, a to euro a polský zlotý. Porovnání ve vývoji měnových kurzů těchto měn vůči české koruně zobrazují Obrázek 2 a Obrázek 3.



Obrázek 2: Vývoj kurzu EUR vůči CZK

Zdroj: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=EUR



Obrázek 3: PLN vůči CZK

Zdroj: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=PLN

Zlotý je dle vývoje kurzů vůči české více stabilní než euro, proto je pro BITUMAX větší riziko obchodování s eurem. Podnik se snaží předcházet riziku kurzovým změnám eura tím, že si na účtech drží velké množství eur.

Účinným řešením v boji s kurzovými riziky by bylo obchodování pomocí české koruny. Je však poměrně diskutabilní, zdali by například Itálie, která je členem eurozóny, byla ochotna přijmou českou korunu jako měnu určenou pro obchod.

Jedním z dalších možných ochranných prostředků, které by mohl BITUMAX v souvislosti s kurzovým rizikem využívat, je postoupení pohledávky, které podniku umožňuje získat finanční prostředky dříve a tím se vyhnout možné kurzové změně. Ochranným prostředkem proti kurzovým rizikům je také využívání finančních derivátů, které byly zmíněny v kapitole 2.4.5.

Riziko **inflace** stejně jako kurzové riziko patří mezi měnová rizika viz kapitola 2.4.5. Inflace představuje růst cenové hladiny zboží a služeb. Tento růst cenové hladiny může negativně ovlivnit podnikání a ohrozit finanční stabilitu firmy. Inflace je rizikem, které není možné zcela odstranit. Je proto možné pouze uplatnit jisté kroky, které zmírní dopady inflace na činnost podniku.

Jedním z možných řešení je uplatnění cenových doložek v kupní smlouvě s dodavatelem. Tyto doložky jsou výhodné především pro dlouhodobé kontrakty, kde je riziko inflace poměrně vyšší. V případě změny cenové hladiny je tak možné upravit cenu takovým způsobem, aby odpovídala inflaci. Otázkou však je, zda by dodavatel se zařazením inflační doložky do kupní smlouvy souhlasil.

Obecnou ochranou před inflací jsou také investice. V tomto směru lze podniku doporučit investování volných prostředků do investičních fondů nebo jiných prostředků jako jsou například nemovitosti.

Důležitým krokem je také sledování inflačních trendů v cílových zemích a zaměření se na tvorbu strategií, které jsou v aktuální tržní situaci pro podnik nejvýhodnější. V tomto ohledu je možné využít spolupráce s odborníky v oblasti ekonomie, kteří mohou pomoci vyhodnotit neefektivnější kroky pro omezení inflačního rizika.

Riziko **konkurence** obecně jako takové je celkem široký pojem. Nebezpečí konkurence může spočívat například ve snížení cen konkurenčních výrobků, nebo ve výrobě méně kvalitních výrobků oproti konkurenčním firmám. Toto riziko však bylo společně s identifikováno jako celek, a proto bylo do práce zařazeno v této obecné formě. Riziko konkurence bylo v rámci provedené analýzy vyhodnoceno jako

největší, především z toho důvodu, že v rámci ohodnocení dle pravděpodobnosti výskytu získalo nejvyšší možnou hodnotu.

Konkurence BITUMAXU se nachází jak v České republice, tak i v zahraničí. V České republice je největší konkurencí společnost BMI CZ, SIKA a Charvát a.s. Ze zahraniční konkurence stojí za zmínku rakouská společnost Büsscher & Hoffmann.

Jednou z hlavních činností, které může v první fázi BITUMAX pro snížení tohoto rizika podniknout je sledování tržních trendů a změn. Díky tomu pak může podnik reagovat na aktuální trendy a přizpůsobovat tomu svůj produkt lépe než konkurenční firmy. Je možné vyvíjet také různé marketingové strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti svých produktů.

Podobně jako u poklesu poptávky je vhodné budovat dobré a stabilní vztahy se zákazníky, proto by se měl podnik preventivně více zaměřit na zákaznický servis a získávání zpětné vazby od zákazníků.

Pokles poptávky po zboží nebo službách je vyvolán tržními změnami. Jedná se proto o tržní riziko. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4.1, v mezinárodním obchodě je riziko poklesu výraznější než na domácím trhu, z důvodu odlišnosti vývoje trhů jednotlivých ekonomik. Riziko poklesu poptávky může být spojeno s rizikem konkurence. Některá opatření proto mohou být pro obě tato rizika podobná.

Pro podnik je jako prevence poklesu poptávky důležité sledovat vývoj jednotlivých trhů, aby byl v případě tržních změn a poklesu poptávky podnik schopný efektivně zareagovat. Je možné tak upravit a vylepšit své produkty dle aktuálních požadavků a preferencí zákazníků. Vhodným opatřením je také diverzifikace trhů. Při výkyvu na jednom trhu má podnik jako rezervu příjem z ostatních trhů.

Důležitým faktorem je také udržování vzájemných vztahů se současnými obchodními partnery. Opatření, které by mohlo ovlivnit pokles poptávky, je zaměřit se na zákaznický servis a udržování loajality zákazníků. S tím souvisí získávání zpětné vazby a zjišťování spokojenosti zákazníků, která umožní podniku reagovat na nedostatky vylepšit své služby.

Vzhledem k povaze stavebnictví není pro firmu velkým problémem sehnat nového zákazníka, i když dojde ke snížení poptávky u některých stálých odběratelů. Hydroizolace jsou totiž a nadále budou ve stavebnictví využívány. Produkce asfaltových hydroizolací, které jsou stále jedny z nejspolehlivějších, je pro firmu v případě nutnosti sehnat nového zákazníka také významnou pomocí.

Souhrnně lze pro podnik doporučit následující opatření pro jednotlivá rizika.

Pro snížení rizika **poškození zboží při přepravě** je doporučena:

- změna dodací doložky INCOTERMS,
- zaměření se na výběr správného dopravce,
- uskutečňování pravidelných kontrol výrobního podniku ohledně dodržování stanovených postupů při balení zboží,

Pro snížení rizika **nevhodného skladování** je doporučeno:

- uskutečňování pravidelných kontrol skladu ohledně dodržování stanovených postupů při skladování,
- řádný výběr a proškolení pracovníků.

Pro snížení **kurzového rizika** je doporučeno:

- zařazení kurzových doložek do kupní smlouvy,
- využití finančních derivátů,
- využívání možnosti postoupení pohledávky.

Pro snížení **inflačního rizika** je doporučeno:

- uplatnění cenových doložek v kupní smlouvě,
- sledování aktuálních inflačních trendů,
- investování například do podílových fondů nebo nemovitostí.

Pro snížení **rizika konkurence** je doporučeno:

- sledování aktuálních tržních trendů a změn,
- zaměření se na vylepšení marketingových strategií,

- větší důraz na zákaznický servis a získávání zpětné vazby od zákazníků.

Pro snížení rizika **poklesu poptávky** je doporučena:

- diverzifikace trhů,
- větší důraz na zákaznický servis a získávání zpětné vazby od zákazníků,
- sledování aktuálních tržních trendů a přizpůsobování produktu dle preferencí zákazníků.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala mezinárodně obchodní činností vybraného podniku a riziky s tím spojenými. Podnikem, u kterého byla rizika zkoumána, je společnost BITUMAX a.s., která se zabývá výrobou asfaltových hydroizolačních materiálů. Tento podnik se podílí jak na importu, tak i exportu. Větší pozornost však byla věnována importu, jelikož se jedná o pro podnik podstatnější část a import je uskutečňován ve větší míře než export.

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat rizika firmy BITUMAX, při její importní činnosti a následně tato rizika ohodnotit. Dle výsledků analýzy poté doporučit řešení pro rizika, která by pro podnik mohla být největší hrozbou.

První částí této bakalářské práce je teoretická rešerše. Tato rešerše pokrývá témata podniku v mezinárodním obchodě a risk managementu mezinárodního obchodu. První kapitola je věnována mezinárodnímu obchodu, jeho významu a přínosu pro stát a jednotlivé podniky, ale i úskalím, která může mezinárodní obchod přinést. Zároveň je kapitola zaměřena na rozhodování podniku ohledně vstupu do mezinárodního obchodu a na nástroje analýzy, které mohou toto rozhodnutí podniku usnadnit. Druhá kapitola se zaměřuje zejména na konkrétní kategorie rizik, které se v mezinárodním obchodě vyskytují a na řízení těchto rizik. Informace z teoretické rešerše byly poté využity v praktické části této práce.

Praktická část je již věnována vybranému podniku. Ve třetí kapitole byla nejdříve společnost BITUMAX popsána z hlediska její podnikatelské a zejména importní činnosti. Čtvrtá kapitola se již zabývala analýzou rizik při importní činnosti podniku. Pro analýzu rizik byla zvolena metoda Delphi. Identifikovaná rizika byla ohodnocena dle pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Následně byla vypočítána jejich úroveň. Pozornost byla následně věnována rizikům v nejvyšší úrovni významnosti. Pro tato rizika byla doporučena některá opatření pro jejich eliminaci.

Přínosem této bakalářské práce je souhrn identifikovaných rizik, které by potenciálně mohly BITUMAX ohrozit a vyzdvihnoutí těch rizik, která jsou pro firmu nejvíce ohrožující. Pro rizika, která BITUMAX nejvíce ohrožují, byla navržena opatření, jejichž

souhrn se nachází na konci kapitoly 4.2. Zavedení těchto opatření by měla snížit úroveň hrozby těchto rizik a zajistit před nimi alespoň částečnou ochranu.

Seznam použité literatury

BÖHM, Arnošt, 2009. *Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-004-1.

ČERNOHLÁVKOVÁ, EVA; Arnošt BÖHM; Martina KRČOVÁ; Alexej SATO a Josef ŽABŽA, 2000. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: Vysoká ekonomická škola v Praze, 2000. ISBN 80-245-0055-8.

ČNB, 2023. *Vybrané devizové kurzy - grafy - Česká národní banka*. online. In: Cnb.cz. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=EUR. [citováno 2024-05-06].

ČNB, 2023. *Vybrané devizové kurzy - grafy - Česká národní banka*. online. In: Cnb.cz. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=PLN. [citováno 2024-05-06].

DEMIRBILEK, Atila a Mustafa Emre CIVILEK, 2022. The Role of International Trade in the Development of the Countries. online. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, vol. 8, no. 2, s. 59-68. ISSN 2149-9748. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-international-trade-development-countries/docview/2754825575/se-2?accountid=17116>

DUCHÁČKOVÁ, Eva, 2009. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3., aktual. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o. ISBN 978-80-86929-51-4.

FOTR, Jiří a Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investiční rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-98-87956-51-59.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8707-7.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7527-2.

MACHKOVÁ, Hana; Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MERNY, Tony a Faisal AL-THANI, 2008. *Corporate risk management*. Second edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 978-0-470-51833-5.

PRITCHARD, Carl. L, 2010. *Risk management concepts and guidance*. Fourth edition. Virginia: ESI International. ISBN 978-1-890367-55-8.

ŘEZÁČ, František, 2011. *Řízení rizik v pojišťovnictví*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8179-6.

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-886-6.

SATO, Alexej; Jaroslav HALÍK a Vít HINČICA, 2017. *International business operations*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2205-0.

SEYOUM, Belay, 2022. *Export-Import Theory, Practices and Procedures*. New York: Routledge. ISBN 978-0-367-89678-2.

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.

SVATOŠ, Miroslav a kol., 2009. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6732-1.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.

VEBER, Jaromír; Jitka SRPOVÁ a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOJÍK, Vladimír, 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-534-2.

WARD, J. Leroy, 2008. *Dictionary of project management terms*. Third edition. Virginia: ESI International. ISBN 978-1-890367-45-9.