



# Rizika v mezinárodně-obchodní činnosti vybraného podniku a konkurenceschopnost

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí

*Autor práce:*

**Bc. Daniela Rejlová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

*Konzultant práce:*

Tibor Hanzlík

Devro, s.r.o., Sales Manager





## Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Daniela Rejlová**  
*Osobní číslo:* E16000350  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí  
*Zadávací katedra:* katedra marketingu a obchodu  
*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Tibor Hanzlík  
Devro, s. r. o.

*Název práce:* **Rizika v mezinárodně-obchodní činnosti vybraného podniku a konkurenceschopnost**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Rizika v mezinárodním obchodě a konkurenceschopnost.
3. Představení vybraného podniku.
4. Analýza konkrétních rizik a jejich rozčlenění.
5. Návrh prevence vybraných rizik pro posílení konkurenceschopnosti podniku a formulace závěrů.

*Seznam odborné literatury:*

- MACHKOVÁ, Hana, et al. 2007. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1228-0.
- BÖHM, Arnošt. 2009. *Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-004-1.
- EUVID, Jonathan a Jim SHERLOCK. 2011. *International Trade: An essential guide to the principles and practise of export*. 3<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page. ISBN 978-1-282-96913-1.
- GRATH, Anders. 2016. *The Handbook of International Trade and Finance*. 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7598-7.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-10-04]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

*Rozsah práce:* 65 normostran  
*Forma zpracování:* tištěná / elektronická  
*Datum zadání práce:* 31. října 2018  
*Datum odevzdání práce:* 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## 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.

3. září 2020

Bc. Daniela Rejlová

## **Anotace**

Tato diplomová práce s názvem „Rizika v mezinárodně-obchodní činnosti vybraného podniku a konkurenceschopnost“ se zabývá problematikou rizik v mezinárodním obchodě, jejichž dopad je v analytické části aplikován na konkrétní podnik. První část je teoretická a obsahuje znalosti vztahující se k vymezení a rozčlenění podnikatelských rizik, jejich analýze a způsobů jejich snižování. Dále jsou v rámci této části definována teoretická východiska problematiky konkurenceschopnosti podniku a metody jejich hodnocení. Ve druhé části jsou provedeny vybrané analýzy na konkrétním podniku, na jejichž základě jsou identifikována taková doporučení, která mohou stávající konkurenceschopnost zvoleného podniku zvýšit či upevnit.

## **Klíčová slova**

Rizika v mezinárodním obchodě, řízení rizik, tržní riziko, komerční riziko, přepravní riziko, teritoriální riziko, měnové riziko, odpovědnostní riziko, způsoby eliminace rizik, konkurence, konkurenceschopnost, PEST analýza, SWOT analýza

## **Annotation**

Risks in international-business activity of the selected company and competitiveness

This thesis called „Risks in international-business activity of the selected company and competitiveness“ deals with the issue of risks in international business. Their impact on the particular enterprise is analysed in the analytical part. The first theoretic part contains knowledge concerning the specification and segmentation of entrepreneurial risks, their analysis and methods of their reduction. This part also includes the definition of theoretic starting points of the enterprise's competitive ability and the methods of their evaluation. In the second part, the selected analyses of the particular enterprise are performed and on their basis, there are recommended such recommendations which can increase or stabilized the current competitiveness of the selected company.

## **Key words**

Risks in international trade, risk management, market risk, commercial risk, transportation risk, territorial risk, exchange rate risk, liability risk, ways to eliminate risks, competition, competitiveness, PEST analysis, SWOT analysis

## **Poděkování**

Tímto bych ráda vyjádřila poděkování Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Devro, s.r.o. za jejich ochotu, věnovaný čas a vstřícnost při získávání potřebných informací a podkladů. Poděkování patří rovněž mé rodině za pomoc, trpělivost a podporu, kterou mi během studia poskytovali.

# Obsah

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Seznam obrázků.....                                  | 13 |
| Seznam tabulek.....                                  | 14 |
| Úvod .....                                           | 15 |
| 1 Rizika a jejich klasifikace.....                   | 17 |
| 1.1 Definice rizika.....                             | 17 |
| 1.2 Členění rizik.....                               | 18 |
| 1.2.1 Finanční a nefinanční riziko .....             | 19 |
| 1.2.2 Statické a dynamické riziko.....               | 19 |
| 1.2.3 Čisté a spekulativní riziko .....              | 20 |
| 1.3 Rizika v mezinárodním obchodě .....              | 20 |
| 1.3.1 Tržní riziko .....                             | 21 |
| 1.3.2 Komerční riziko .....                          | 23 |
| 1.3.3 Převážné riziko .....                          | 26 |
| 1.3.4 Teritoriální riziko.....                       | 32 |
| 1.3.5 Měnové riziko.....                             | 36 |
| 1.3.6 Riziko odpovědnosti za výrobek .....           | 38 |
| 1.4 Analýza a řízení rizik.....                      | 39 |
| 1.4.1 Základní pojmy analýzy rizik.....              | 40 |
| 1.4.2 Řízení rizik .....                             | 41 |
| 1.4.3 Postup analýzy rizik .....                     | 41 |
| 1.4.4 Metody analýzy rizik .....                     | 42 |
| 1.4.5 Metody řízení a hodnocení rizik.....           | 43 |
| 1.4.6 Metody snižování rizik .....                   | 43 |
| 2 Prostředí podniku a jeho konkurenceschopnost ..... | 47 |



|       |                                                                                   |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1   | Vymezení vybraných základních pojmů.....                                          | 47  |
| 2.1.1 | Konkurence.....                                                                   | 47  |
| 2.1.2 | Konkurenceschopnost.....                                                          | 50  |
| 2.1.3 | Konkurenční výhoda .....                                                          | 53  |
| 2.2   | Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti .....                               | 54  |
| 2.2.1 | PEST analýza.....                                                                 | 54  |
| 2.2.2 | Porterův model pěti sil.....                                                      | 56  |
| 2.2.3 | SWOT analýza.....                                                                 | 60  |
| 3     | Představení vybrané společnosti.....                                              | 63  |
| 3.1   | Charakteristika společnosti Devro, s.r.o. ....                                    | 63  |
| 3.2   | Sortiment výrobků .....                                                           | 65  |
| 3.3   | Záruka kvality jako významný nástroj pro získání zákazníků.....                   | 69  |
| 4     | Postup řízení rizik z pohledu konkurenceschopnosti .....                          | 73  |
| 4.1   | PEST analýza.....                                                                 | 74  |
| 4.2   | Porterův model pěti konkurenčních sil .....                                       | 76  |
| 4.3   | SWOT analýza.....                                                                 | 80  |
| 4.3.1 | Vyhodnocení SWOT analýzy.....                                                     | 88  |
| 4.4   | Identifikace a hodnocení rizik.....                                               | 91  |
| 5     | Návrh doporučení postupu pro eliminaci rizik a zvýšení konkurenceschopnosti ..... | 102 |
|       | Závěr.....                                                                        | 107 |
|       | Použitá literatura a zdroje .....                                                 | 109 |

# Seznam obrázků

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Obrázek 1: Rozlišení konkurence .....</i>                              | <i>50</i> |
| <i>Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil.....</i>                         | <i>57</i> |
| <i>Obrázek 3: SWOT analýza .....</i>                                      | <i>61</i> |
| <i>Obrázek 4: Logo společnosti Devro .....</i>                            | <i>64</i> |
| <i>Obrázek 5: Vývozní bilance podniku .....</i>                           | <i>83</i> |
| <i>Obrázek 6: Vyhodnocení SWOT analýzy v grafu .....</i>                  | <i>90</i> |
| <i>Obrázek 7: Vývoj jednotlivých měn od srpna 2019 do srpna 2020.....</i> | <i>96</i> |

# Seznam tabulek

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Tabulka 1 – Incoterms 2020 - přehled povinností kupujícího a prodávajícího.....</i> | <i>28</i> |
| <i>Tabulka 2 – Srovnání ratingového hodnocení vybraných zemí.....</i>                  | <i>34</i> |
| <i>Tabulka 3 – Jedlá kolagenní střeva rovná .....</i>                                  | <i>66</i> |
| <i>Tabulka 4 – Jedlá kolagenní střeva kroužková .....</i>                              | <i>67</i> |
| <i>Tabulka 5 – Jedlá kolagenní fólie .....</i>                                         | <i>67</i> |
| <i>Tabulka 6 – Nejedlá kolagenní střeva .....</i>                                      | <i>68</i> |
| <i>Tabulka 7 – MiniPlasty .....</i>                                                    | <i>69</i> |
| <i>Tabulka 8 – SWOT analýza podniku .....</i>                                          | <i>81</i> |
| <i>Tabulka 9 – Vyhodnocení SWOT analýzy.....</i>                                       | <i>88</i> |
| <i>Tabulka 10 – Pravděpodobnost výskytu rizika (1-5).....</i>                          | <i>98</i> |
| <i>Tabulka 11 – Ekonomický dopad rizika (1-3) .....</i>                                | <i>99</i> |
| <i>Tabulka 12 – Rizika vybraného podniku .....</i>                                     | <i>99</i> |

# Úvod

V dnešním podnikatelském prostředí, které se neustále globalizuje, je pro firmy čím dál složitější, uspět na trhu. Každé podnikání znamená vynaložení určitých investic, které se v budoucnu mohou přeměnit v zisk. Nicméně podnikání s sebou přináší zároveň i jistá rizika, která mohou pro podnikající subjekt znamenat ztrátu. Jestliže chce být podnik úspěšný a konkurenceschopný, musí mít dostatečné množství kvalitních a aktuálních informací a správně je využívat. Nepřetržitý vývoj technologií a technického pokroku umožňuje poměrně rychle a jednoduše získávat informace, které mohou pro podnik znamenat důležitý nástroj k získávání konkurenční výhody na trhu.

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou a řízením rizik v mezinárodně obchodní činnosti podniku a konkurenceschopností. Cílem této práce je na základě teoretické rešerše a z literatury získaných informací, navrhnout vybrané společnosti doporučení ke snížení podnikatelských rizik a zároveň zvýšení její konkurenceschopnosti.

Práce je rozdělena do pěti hlavních částí, které se dále dělí na jednotlivé podkapitoly. První část práce se věnuje teoretickému vymezení pojmu riziko a jeho definici z pohledu několika autorů. Dále se tato část zaměřuje na členění a klasifikaci rizik nejen v rámci mezinárodního obchodu a na způsoby ochrany před podnikatelskými riziky, které mohou subjekty využít buď jako preventivní opatření před možnými riziky nebo ke snižování jejich negativních důsledků. V druhé části jsou vymezeny základní pojmy týkající se konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. Dále kapitola vysvětluje vybrané metody používané k hodnocení konkurenceschopnosti, které analyzují jak vnitřní, tak vnější okolí podniku.

Teoretická východiska jsou následně aplikována v praktické části práce. Předmětem zkoumání v rámci této kapitoly je společnost Devro, s.r.o, která je součástí nadnárodní skupiny Devro a je významným výrobcem a dodavatelem širokého sortimentu obalů na masné výrobky. Jedná se o tradiční podnik, jehož historie sahá až do třicátých let dvacátého století a v současné době je nejvšestrannějším českým dodavatelem a exportérem nejen v rámci EU, ale takřka po celém světě. Jako každá exportující firma se i navzdory úspěchům, potýká s mnoha riziky, které ovlivňují její činnost. Ve čtvrté části je

provedena analýza prostředí podniku, díky které si podnik může naplánovat své další kroky v rámci jejího dalšího fungování. Pro analýzu vnějšího prostředí je využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která rozebírá pět klíčových faktorů, jež konkurenceschopnost podniku přímo či nepřímo ovlivňují. Následně je vytvořena analýza SWOT, která přehledně srovnává vnější hrozby a příležitosti podniku s jeho vnitřními silnými a slabými stránkami. V předposlední části práce jsou identifikována zjištěná rizika ovlivňující danou společnost v její mezinárodně obchodní činnosti s určením pravděpodobnosti jejich výskytu a vlivu na konkurenceschopnost.

Závěr práce na základě výsledků analýz a identifikace rizik prezentuje možná doporučení k eliminaci rizik, které ohrožují vybraný podnik a popisuje návrhy na udržení či posílení jeho konkurenceschopnosti.

# 1 Rizika a jejich klasifikace

Každý podnikatel, který zvažuje vstup na zahraniční trhy, podstupuje svým rozhodnutím určitá rizika, která ho mohou ve většině případů negativně ovlivnit. Tato kapitola se zabývá v první řadě samotnou definicí pojmu riziko, jeho vymezením a následnou typologií jednotlivých rizik, která ovlivňují subjekty pohybující se na mezinárodním poli. Úvodem je nutné dodat, že dopady působení rizik nemusí být vnímány pouze záporně – tudíž nemusí v každém případě představovat pouze nebezpečí či hrozbu, ale mohou se odrazit i jako pozitivní příležitost a možnost.

## 1.1 Definice rizika

Pojem riziko lze chápat různými způsoby. Dá se charakterizovat jako určitá hrozba vzniku škody, ztráty či zničení, potenciální problém z důvodu chybného rozhodnutí, možnost selhání a nezdaru při podnikání, ale může přinášet také příznivé možnosti a vyhlídky. Obecně představuje jakési nebezpečí, že se skutečné výsledky budou lišit od těch očekávaných, a to jak v negativním slova smyslu, tj. že skutečné výsledky budou horší než očekávané, tak i v pozitivním slova smyslu, tj. že výsledky skutečné budou naopak lepší než očekávané (Marek, 2009).

S rizikem je úzce spjata nejistota, která ve skutečnosti odráží příčinu vzniku rizika. Nejistota značí jisté úsilí o dosažení výsledku, který je však předem nejasný. Pokud by tedy výsledek budoucích rozhodnutí byl s jistotou dopředu známý, neexistovalo by žádné riziko, respektive by bylo rovno nule. Rizikem se tedy rozumí skutečnost, že z možných výsledků, které mohou nastat, je alespoň jeden nežádoucí a plynou z toho důsledky, které se projeví, pokud tato riziková situace vznikne. Pro daný subjekt to znamená, že může buď přijít o část anebo celý profit, kterého mohlo být dosaženo jistou činností, kterou subjekt provozuje. Čím většímu riziku je investor vystavován, tím větší očekává benefity v podobě nějaké přidané hodnoty (výnosu, zisku, atd.), z čehož vyplývá, že riziko přinášející naději většího úspěchu, je pozitivně působícím faktorem při rozhodování.

Ochota podstoupit riziko je individuální záležitostí, na každého jedince působí odlišným dojmem, vyvolává u nich rozdílné emoce a každý k němu přistupuje jinak. Při volbě mezi rizikovou a jistou variantou se subjekty rozhodují na základě očekávaného užitku, tj. usilují

o jeho maximalizaci. Rozhodnutí však záleží na tom, jaký vztah k riziku daná osoba má, protože lidé se v ochotě podstupovat riziko značně odlišují. Přístup rozhodovatele k riziku je do značné míry ovlivněn i jeho osobností nebo jeho dřívější zkušeností. V případě, kdy podnikatelé preferují jisté a zaručené výsledky, volí obvykle variantu méně rizikovou, která je ale i zároveň zpravidla méně výnosná – riziku se vyhýbají, mají k němu averzi. Opačným přístupem k riziku je vyhledávání rizika. V tomto případě člověk záměrně investuje do projektů s vyšší rizikovostí a riziko přímo vyhledává. Ve srovnání s předchozím případem může znamenat podstoupení vyššího rizika na jedné straně sice větší nebezpečí špatných výsledků, na straně druhé může být naopak s odvahou riskovat dosaženo vyššího potenciálního zisku. Na pomezí těchto dvou variant je vztah k riziku, který je neutrální. To znamená, že subjekt je při volbě mezi jistou a rizikovou alternativou nerozhodný (Vochozka, 2012).

Pravděpodobnost naplnění rizika lze také matematicky měřit. Výpočet se provádí prostřednictvím teorie pravděpodobnosti, která udává šanci, že se daný jev v rámci konkrétních podmínek uskuteční – tj. uvádí míru očekávatelnosti výskytu jevu. Na základě pravděpodobnosti je také možné určit, jak velký výnos investice může přinést. Měření může být dvojího typu – objektivní a subjektivní. Objektivní měření je odvozeno z údajů minulých let a je předpokladem dlouhodobého opakovaného pozorování jevů. Na druhé straně měření subjektivní je založené na odborných odhadech specialistů v dané oblasti zkoumání. Je však nutné si uvědomit, že žádný výpočet pro určení rizikovosti nepřináší stoprocentní jistotu a skutečné výsledky se mohou často značně lišit od těch očekávaných (Machková, 2014).

## **1.2 Členění rizik**

Každý podnikající subjekt doufá, že mu uskutečněná investice přinese zisk. Existují tu však určitá rizika podnikání, která vedou k rozporu mezi skutečností a plánem. Pro úspěšné řízení rizik je nutné si ujasnit, jakému typu rizika se čelí a jaký je jeho původ. V ekonomické teorii se vyskytuje celá škála různých rizik, která mohou být jistým způsobem ovlivnitelná, naproti tomu existují i taková, která vyplývají z vnitropolitické či makroekonomické situace a nejsou přímo ovlivnitelná (Smejkal, 2013).

### **1.2.1 Finanční a nefinanční riziko**

Činnost podnikatelského subjektu zahrnuje situace, v nichž se odráží nebezpečí chybného rozhodnutí, což může být příčinou jistých nepříznivých událostí, v důsledku kterých vzniká riziko, které může být jak finanční, tak nefinanční povahy. V obchodním prostředí je však možné vzniklou škodu vyjádřit ve většině případů v peněžních jednotkách, a to i u nefinančního charakteru. Finanční riziko je riziko, které plyne z míry zadluženosti podnikatele či podniku, jehož hodnota aktiv může být buď snížena, nebo zcela ztracena. Vliv na něj mohou mít určité faktory. V první řadě je to hlavně subjekt, který je vystavený riziku z důvodu jistých nepředvídatelných událostí. Příkladem takové nahodilé události je například živelná katastrofa (požár, záplavy,...), jež má za následek poškození majetku vlastníka. To souvisí i s dalším faktorem, kterým jsou aktiva a příjmy a na jejichž hodnotu má finanční riziko vliv. To znamená, že pokud subjekt vlastní hodnotné hmotné předměty, může mu být v důsledku toho rizika snížena jejich hodnota, nebo může dojít k jejich úplnému zničení. Je tedy zřejmé, že pokud subjekt žádný takový majetek neovládá, není tímto rizikem nijak ohrožen. Stejně tak není finančnímu riziku vystaven, pokud neexistuje žádná hrozba, která by mohla ztrátu způsobit (Smejkal, 2013).

### **1.2.2 Statické a dynamické riziko**

Statická rizika reprezentují ztráty, které nevychází z ekonomických faktorů. Jsou následkem působení přírody nebo nepoctivého chování jednotlivců a celkově selháním lidského faktoru. Tyto ztráty vznikají zejména živelnými pohromami, špatným zacházením ze strany člověka a jeho nečestnými úmysly a chováním, které může vést k nekompetentní změně vlastnictví majetku. Statické riziko se obvykle vyskytuje s jistou časovou pravidelností, tudíž je díky tomu částečně předvídatelné a ve srovnání s riziky dynamickými se dají lépe korigovat v rámci pojištění. Nicméně společnosti nepřinášejí žádný velký užitek a přínos (Smejkal, 2013).

Příčinou dynamických rizik jsou změny, a to jak ve vnějším okolí firmy, tak ve firmě samotné. Změnu uvnitř podniku způsobují například fluktuace pracovníků nebo změny ve výrobě. Na podnik výrazněji působí faktory vnějšího prostředí, mezi které se řadí politické a ekonomické podmínky, konkurence nebo chování spotřebitele (jeho preference). Obvykle není možné tyto faktory nijak ovlivňovat a řídit, je tedy nutné se jejich změnám přizpůsobit pro další fungování a následný rozvoj.



### **1.2.3 Čisté a spekulativní riziko**

Členění rizik na čistá a spekulativní patří k jednomu z nejdůležitějších. Čisté riziko představuje situaci, ve které nastat ztráta může, ale nemusí – to znamená, že na subjekt má buď neutrální, nebo negativní vliv. Nejčastěji uváděným příkladem tohoto rizika je obava ze ztráty vlastnictví majetku. V případě, že jedinec vloží své volné peněžní prostředky například do nákupu automobilu, musí počítat s určitým rizikem, že v budoucnu může dojít k jeho eventuálnímu odcizení, poškození nebo dokonce zničení. Ovšem v případě, že by byl automobil nebyl zakoupen a využíván výhradně pro osobní účely, ale spíše za účelem dosahování zisku (z podnikání), jednalo by se o riziko spekulativní, jež může přinášet i určitý prospěch (Smejkal, 2013).

Riziko spekulativního charakteru může mít na předpokládaný výsledek dopad jak negativní, tak i pozitivní. Uvažuje tedy možnost nejen ztráty, ale i zisku. Typickým příkladem jsou investice do akcií, kdy subjekt vkládá své peněžní prostředky do podnikání na akciových trzích. Investice mu buď může přinést šanci na úspěch v podobě zisku, ale podstupuje i jisté riziko v podobě ztráty. Dalším konkrétním příkladem spekulativních rizik jsou hazardní hry, které jsou založené na principu spravedlivé sázky. Jejich výsledek závisí z velké části na náhodě a motivací pro účastníky v těchto hrách bývají vidiny poměrně rychlé dosaženého zisku. Účastník je však do jisté míry ohrožen vysokým rizikem, že o svůj obnos přijde, na druhé straně může však vložené peníze i atraktivně zhodnotit a docílit určitého zisku. Spekulativní riziko úzce souvisí i s manažerskými rozhodnutími uvnitř firmy, která ovlivňují chod celého podniku. Na jedné straně mohou působit pozitivně a vytvářet zisk, v opačném případě utrpí podnik konáním managementu ztrátu (Machková, 2014; Varadzin, 2013).

## **1.3 Rizika v mezinárodním obchodě**

Každá podnikatelská činnost sebou nese specifická rizika, mezi kterými lze mnohdy spatřit vazby a úzké spojitosti. Existují rizika pro různá odvětví a činnosti, která se často navzájem doplňují nebo se v určitých oblastech podnikání vyskytují společně. Proto je nezbytné na rizika nahlížet souhrnně a posuzovat jejich vzájemné souvislosti (Machková, 2014).

V této kapitole budou představeny hlavní typy rizik, jež jsou zásadní pro každý podnik operující na mezinárodním poli. Jedná se zejména o následující členění:

- riziko tržní
- riziko komerční
- riziko přepravní
- riziko teritoriální
- riziko měnové
- riziko odpovědnosti za výrobek

Tento výčet rizik však není jediný, existují i další členění, která se liší např. z pohledů různých autorů. Některá rizika se týkají celé ekonomiky, jiná bývají charakteristická jen pro určitá podnikatelská odvětví (Machková, 2014).

Cílem analýzy rizik je dostatečně včas zareagovat na hrozící nebezpečí, tedy zaznamenat zdroj rizika dříve, než by k němu mohlo dojít. Její provedení slouží podniku k předcházení potenciálních rizik a zjištění příčin jejich vzniku. Mnohdy také značně napomáhá k efektivní prevenci a napomáhá míru jejich působení omezit. Analýzy tohoto typu jsou ve většině případů obtížnější v rámci metodické a odborné vypracovanosti. Avšak vynaložená námaha se poté mnohonásobně vrátí v podobě ekonomického a hlavně bezpečnostního přínosu (Kruliš, 2011; Veber, 2012).

### **1.3.1 Tržní riziko**

Toto riziko podstupuje každý podnikatelský subjekt a je spojené s úspěšností firmy na trhu, která čelí nejistým tržním podmínkám. Je charakteristické tím, že v důsledku změny těchto podmínek může podnik dosáhnout horšího výsledku, než jaký byl očekáván či utrpět ztrátu. Na druhou stranu tento typ rizik může působit na podnik i pozitivně. Tržní riziko postihuje obchodníky nejen ve vnitřní ekonomice, ale především tehdy, pokud obchodování překračuje hranice země.

Mezi možné příčiny změny tržních podmínek lze zařadit:

- změny vztahu nabídky a poptávky po určité komoditě,
- sezónní výkyvy,

- technologické změny,
- změny v postavení rozhodujících dodavatelů či odběratelů a změny v jejich nákupní či prodejní politice,
- a další.

Projevy tohoto typu rizika mohou být různé – od změny cenových relací, k růstu nákladů až po neprodejnost výrobků. Z pohledu firem realizující mezinárodní obchod je důležité být opatrný zejména při plnění dlouhodobých smluvních kontraktů s delším výrobním a obchodním cyklem, což je typické pro dodávky kompletních zařízení a investičních celků. Je tedy na uvážení každého podniku, jak se dohodne se svým obchodním partnerem ohledně smluvních podmínek týkající se především možné pohyblivosti cen zboží, v závislosti na tržním vývoji.

Zejména při dlouhodobějším výrobním cyklu se lze setkat s odlišností skutečných nákladů od kalkulovaných a je tedy často nezbytné se proti tomu zajistit. Cena se může lišit od původně sjednané v závislosti na vývoji nákladů v průběhu výrobního procesu. Tato situace může nastat např. při změně mzdových či výrobních nákladů nebo v případě, že některý z nákladů je vynakládán v zemi dovozu, zejména při montáži či stavebních úpravách. Řešením této problematiky je sjednání tzv. klouzavé cenové doložky, která slouží prodejci jako ochranný prostředek. Sjednána může být buď jednostranná (eskalační), která je zaměřena pouze na vzestup nákladů nebo dvoustranná (flukтуаční), jež se týká jak zvýšení, tak i snížení nákladů. V praxi je ovšem dohodnutí této položky náročné a je důležité dbát na správnost a podrobné zpracování všech náležitostí a tím předcházet případným pozdějším nejasnostem a rozporům mezi obchodními partnery. Je podstatné, aby dohodnutá cena splňovala objektivní kritéria pro úpravu cen a také podíl ceny, která je v daném obchodě zahrnuta (např. 5 % z celkové ceny bude závislé na vývoji cen materiálu a 15 % na vývoji mzdových nákladů). Tento obtížný proces lze zjednodušit sjednáním dohody smluvních stran, a to takovým způsobem, že v případě podstatného zvýšení nákladů, budou o ceně znovu jednat. To se však doporučuje pouze u seriózních a dlouhodobých partnerů (Machková, 2014; BusinessInfo.cz, 2009).

### 1.3.2 Komerční riziko

Komerční rizika vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem a jsou velmi podstatnou součástí zahraničního obchodu. Jsou následkem toho, že jeden z obchodních partnerů nesplní své závazky vůči svému partnerskému subjektu. Riziko má dopad tedy převážně vztahy mezi vývozcem a dovozcem a dále také vztahy k dopravcům, kontrolním společnostem, zasílatelům a dalším, kteří se nějakým způsobem podíleli na procesu celkové realizace produktu a jeho přepravě ke konečnému zákazníkovi. Důsledek tohoto rizika ovlivňuje výsledek tedy zpravidla negativně a dochází tak většinou k situaci, kdy obchodník neuskuteční předpokládanou transakci vůbec anebo při její realizaci dosáhne horšího výsledku, než jaký byl očekáván.

Na zahraničním trhu se tato rizika vyskytují v ostřejší formě, důležité je však být obezřetný i na vnitřním trhu. Podstatný je správný výběr obchodního partnera a zjištění co nejdetailnějších informací o jeho schopnosti dodržovat závazky, a to například nahlédnutím do Centrálního registru dlužníků, pokud se tedy jedná o tuzemského partnera. Informace o zahraničních obchodních partnerech bývají často hůře dostupné a není snadné zjistit jejich solventnost, likvidnost, případně jejich spolehlivost a to, jak jsou schopni dodržet všechny sjednané podmínky. Mnohdy může nastat i problém v postavení firmy na trhu v závislosti na faktorech, které bez důsledného a pečlivého prozkoumání a znalosti trhu lze jen těžko předvídat. Příčinou obav při výběru partnera bývají i odlišné právní a ekonomické podmínky daných trhů, rozdílné obchodní a kulturní zvyklosti zemí a často je problém i jazyková bariéra. Je tedy nutné přihlížet k právní a vlastnické struktuře dané firmy, k její finanční situaci a obchodní či profesní zdatnosti. Neméně důležitý faktor pro minimalizaci dopadu komerčního rizika je právní zajištění závazkového vztahu, kde by měla být jasně určena závazná smluvní ujednání obou stran a vyjádření jejich zájmů pro předejití vzniku případných pozdějších nesrovnalostí. Proto podniky často využívají k zajištění vzájemných vztahů třetí osobu, a to zpravidla banku, přestože to pro ně znamená zvýšení nákladů o částku účtovanou touto institucí.

Pro zjištění potřebných informací o účastnících trhu, jejich spolehlivosti, úvěruschopnosti či celkové obchodní minulosti lze využít služeb specializovaných institucí orientovaných na proexportní politiku a s ní spojených aktivit. Do této skupiny se řadí různé informační kanceláře, ratingové agentury, poradenské firmy, komerční úvěrové pojišťovny a také sem

spadají služby bank soustřeďující se na tuto oblast. Zmínit lze například Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP), která se zaměřuje na tržně nepojistitelná politická a komerční rizika spojená s financováním vývozu služeb a investic z České republiky nebo Českou agenturu na podporu obchodu (CzechTrade), jejímž cílem je podporovat české firmy při podnikání na zahraničních trzích (Veber, 2012)

Při obchodování s hmotnými statky se komerční riziko projevuje nejčastěji v těchto podobách:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- nesplnění nebo vadné plnění kontraktu dodavatelem,
- bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem,
- riziko platební nevůle dlužníka,
- riziko platební neschopnosti dlužníka.

V následující části bude práce podrobněji zaměřena na výše uvedené podoby komerčního rizika.

**Odstoupení obchodního partnera od kontraktu** může postihnout obě strany obchodu, tedy jak importéra, tak exportéra. Pokud kupující odstoupí od sjednané smlouvy, prodávající utrpí újmu, pokud již vložil finanční prostředky do výroby. Oproti tomuto riziku se může prodávající zajistit tak, že bude požadovat po odběrateli částečnou nebo dokonce celkovou platbu předem. V opačném případě, kdy od obchodu odstoupí dodavatel, je poškozen odběratel. Avšak i ten má určitá práva, která ho mohou ochránit – např. může požadovat sjednání bankovní záruky za řádné provedení kontraktu (Machková, 2014).

Dalším rizikem, které tentokrát podstupuje kupující je **vadné plnění či vůbec žádné neplnění kontraktu ze strany dodavatele**. Pro jeho předcházení je důležité věnovat pozornost výběru obchodního partnera, zaměřit se na jeho profesionalitu, spolehlivost a čerpat ze zkušeností z již proběhlých spoluprací. V každém případě je možné se tomuto riziku vyhnout předem, a to sjednáním v kupní smlouvě. Nástrojem ke zmírnění rizika je bankovní záruka, která garantuje řádné provedení kontraktu, jež je předmětem smlouvy. Dalším řešením může být sjednání záruky za kvalitu dodaného zboží včetně určení lhůty

pro splnění nebo žádost o kontrolní certifikát svědčící o množství i kvalitě dodaného zboží vystavený nezávislou kontrolní organizací (Machková, 2014).

**Bez důvodné nepřevzetí zboží odběratelem** je další z rizik, které v tomto případě postihuje dodavatele a dochází k tomu hlavně u dokumentárních inkas. Prodávající tak utrpí ztrátu zejména z důvodu zvýšení nákladů na skladování nepřevzatého zboží, jeho dopravu a hledání nového odběratele s cílem prodat výrobek za pokud možno stejnou nebo sníženou cenu. Pokud odběratel nepřevzme zboží, závisí především na tom, jaká platební podmínka byla v kupní smlouvě sjednaná a podle toho se odvíjí další kroky (Machková, 2014).

Riziko, které zasahuje prodávajícího, souvisí s **platební nevůli dlužníka** a týká se především problematiky úvěrových platebních podmínek (při použití úvěru). V této situaci může dojít ke ztrátě celé nebo části kupní ceny, případně i dalších nákladů (např. dopravních). Do jaké míry riziko platební nevůle dlužníka zasáhne prodávajícího, závisí na volbě obchodního partnera, sjednané platební podmínce a způsobu zajištění úvěrového vztahu. Jako prevence jsou často využívány zajišťovací nástroje, které přenesou riziko na třetí osobu – např. bankovní instrumenty (bankovní záruka, akreditiv s odloženou platností), směnečné zajištění či zajištění pomocí hypotéky (Režňáková, 2010).

**Riziko platební neschopnosti dlužníka** je úzce spojeno s jeho platební nevůli, nicméně nesouvisí tak úplně s jeho neochotou svým závazkům dostát – tedy, že by ze své vlastní vůle zaplatit nechtěl, nýbrž nemůže. Týká se zejména situace, kdy dojde ke zhoršení finanční stability jednotlivce či podniku natolik, že momentálně není, i přes svoji snahu, schopen uhradit své peněžní závazky. Příjmy dlužníka jsou příliš nízké na to, aby byl s nimi schopný pokrýt všechny své dluhy. Pokud se dlužník nachází v insolvenční, pozastaví se jeho platby a dluhy, které vykazuje, bývají spláceny prostřednictvím vyrovnání, konkurzu či exekucí majetku; převážně tedy zpeněžením jeho majetku a následným uspokojením věřitelů. Často podnikatelé jako prevenci toho rizika využívají pojištění proti platební neschopnosti, což ale přináší zaplacení jisté spoluúčasti, tj. částky, kterou se podílí na tomto pojištění. Další možností je smluvní přenesení rizika na třetí osobu, jimiž mohou být obchodní zástupci, zprostředkovatelé či komisionáři, kteří mají dokonalejší informace o místním trhu. To bývá zpravidla také za úplatu, přičemž tento způsob přináší vyšší pravděpodobnost na získání peněz v plné výši než u předešlých

možností – tedy za podmínky, že subjekt, na který se tato odpovědnost přenáší, je spolehlivý a důvěryhodný. V tomto případě se využívají služby různých finančních zařízení, zejména úvěrových pojišťoven nebo institucí poskytujících faktoring či forfaiting (Režňáková, 2010).

Obecně lze shrnout problematiku komerčního rizika, tak, že míru podstoupeného rizika ovlivňuje především sám podnikatel, a to prvotním výběrem vhodného obchodního partnera, řádnou formulací smluv, volbou vhodných platebních podmínek, zajišťovacích nástrojů a stupněm využití možnosti pojištění (Machková, 2014).

### **1.3.3 Přepravní riziko**

Jak již z názvu vyplývá, tento druh rizika se zabývá ztrátou, která může podnikatele postihnout v průběhu přepravy hmotného zboží z jedné země do země jiné. V mezinárodním obchodě může během této cesty, dojít k řadě rizik, a to například ke ztrátě či poškození daného zboží, jenž zasáhne ten subjekt, který v daném okamžiku riziko nesl. Přechod rizika ze ztráty nebo poškození sjednávají obě kupní strany ještě před začátkem kontraktu, a to vymezením vhodné dodací podmínky (parity) v kupní smlouvě, která jasně vymezuje kdo, a odkdy dokdy nese zodpovědnost za přepravované zboží, tzn., definují, kdo za co během mezinárodních transakcí zodpovídá.

Pro jednoznačné vymezení práv musí být ve smlouvě určeny tyto podmínky:

- přesné stanovení způsobu a místa dodání zboží kupujícímu,
- místo a okamžik přechodu rizik,
- místo a okamžik přechodu úhrady nákladů spojených s dodáním zboží,
- vymezení povinností smluvních stran při zajištění dopravy, pojištění a kontrolních a celních záležitostí.

Tato ustanovení si obě strany obchodu mohou sjednat sami nebo mohou využít pravidla běžně používaných obchodních doložek INCOTERMS 2020. Soubor mezinárodních obchodních podmínek Incoterms definují zodpovědnost kupujících a prodávajících v mezinárodních obchodních vztazích. Jedná se o výkladová pravidla vydaná Mezinárodní obchodní komorou v Paříži týkající se jednotlivých mezinárodně uznaných dodacích doložek. Určují způsob rozdělení nákladů a rizik mezi jednotlivými obchodními subjekty.

Nejedná se však o právní normu a pro nabytí jejich platnosti je nezbytné, aby se na ně účastníci zahraničně obchodní transakce výslovně odvolali v textu smlouvy, teprve poté se stávají právně závaznými (Janatka, 2017).

Mezinárodní obchodní komora (ICC) publikovala aktualizovanou, v pořadí již šestou verzi pravidel Incoterms<sup>®</sup> 2020, která je využitelná pro 11 obchodních doložek. Nejnovější verze těchto pravidel vstoupila v platnost 1. ledna 2020 a bere v úvahu poslední vývoj v obchodní praxi, aktuální vývoj a nabízí přesnější definice povinností a odpovědnosti.

Doložky INCOTERMS 2020 jsou rozděleny do čtyř kategorií, dle prvního písmena jejich zkratky v anglickém jazyce – E, F, C, D; jimiž jsou vymezeny povinnosti prodávajícího, za které zodpovídá (ICC, 2020):

- **1. skupina** (EXW) – obsahuje jedinou doložku, podle které musí prodávající pouze připravit zboží k převzetí kupujícím ve svém závodě;
- **2. skupina** (FCA, FAS, FOB) – obsahuje tři doložky, podle má prodávající povinnost dodat zboží dopravci, kterého určí kupující;
- **3. skupina** (CFR, CIF, CPT, CIP) – na základě těchto doložek je prodávající vyzván k zajištění přepravní smlouvy, ale již na sebe nepřijímá nebezpečí ztráty, poškození zboží či vznik dodatečných nákladů vzniklých po nalodění nebo odeslání zásilky;
- **4. skupina** (DDP, DAP, DPU) – s pěti doložkami, podle kterých nese prodávající veškeré náklady a rizika spojená s celou trasou přepravy zboží.

Celkem tedy obsahují jedenáct doložek, které lze rozčlenit, jak již bylo uvedeno z hlediska jejich zkratky a vymezení povinností, tak i dle jejich využití v různých formách dopravy. Doložky EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU, DDP stanovují podmínky použitelné pro jakýkoliv druh přepravy. Zbylé doložky FAS, FOB, CFR, CIF jsou aplikovatelné pouze pro námořní a vnitrozemskou vodní dopravu.



V následující tabulce č. 1 je znázorněna tabulka s přehledem povinností jednotlivých obchodních stran – kupujícího a prodávajícího, z které vyplývá, že nejvíce povinností s přepravou zboží má prodávající u doložky DDP a nejméně u EXW. Naopak kupující má nejvíce povinností v rámci doložky EXW a nejméně u DDP.

Tabulka 1 – Incoterms 2020 - přehled povinností kupujícího a prodávajícího

| <b>INCOTERMS 2020 - povinnosti kupujícího a prodávajícího</b> |                                             |            |            |            |            |            |            |                                                            |            |            |            |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Povinnosti</b>                                             | <b>Pravidla pro jakýkoliv druh přepravy</b> |            |            |            |            |            |            | <b>Pravidla pro námořní a vnitrozemskou vodní přepravu</b> |            |            |            |
|                                                               | <b>EXW</b>                                  | <b>FCA</b> | <b>CPT</b> | <b>CIP</b> | <b>DAP</b> | <b>DPU</b> | <b>DDP</b> | <b>FAS</b>                                                 | <b>FOB</b> | <b>CFR</b> | <b>CIF</b> |
| Nakládka zboží ze skladu                                      | K                                           | P          | P          | P          | P          | P          | P          | P                                                          | P          | P          | P          |
| Celní odbavení zboží pro vývoz                                | K                                           | P          | P          | P          | P          | P          | P          | P                                                          | P          | P          | P          |
| Doprava na sjednané místo vývozu                              | K                                           | P          | P          | P          | P          | P          | P          | P                                                          | P          | P          | P          |
| Vykládka na sjednaném místě vývozu                            | K                                           | K          | P          | P          | P          | P          | P          | K                                                          | P          | P          | P          |
| Poplatky spojené s nakládkou v místě vývozu                   | K                                           | K          | P          | P          | P          | P          | P          | K                                                          | P          | P          | P          |
| Doprava na místo dovozu                                       | K                                           | K          | P          | P          | P          | P          | P          | K                                                          | K          | P          | P          |
| Poplatky spojené s vykládkou v místě dovozu                   | K                                           | K          | P          | P          | P          | P          | P          | K                                                          | K          | P          | P          |
| Nakládka v místě dovozu                                       | K                                           | K          | P          | P          | P          | K          | P          | K                                                          | K          | K          | K          |
| Doprava do místa určení                                       | K                                           | K          | P          | P          | P          | K          | P          | K                                                          | K          | K          | K          |
| Celní odbavení pro dovoz, daně                                | K                                           | K          | K          | K          | K          | K          | P          | K                                                          | K          | K          | K          |
| Pojištění                                                     | N                                           | N          | N          | P          | N          | N          | N          | N                                                          | N          | N          | P          |

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| <b>P</b> | Povinnosti prodávajícího |
| <b>K</b> | Povinnosti kupujícího    |
| <b>N</b> | Podmínkou nspecifikováno |

Zdroj: vlastní zpracování dle Instrastat EU (2020)

### **EXW – EX WORKS (Ze závodu)**

Dodací doložka EXW se používá zpravidla pro vnitrostátní obchod. Jedná se o nejkratší dodací paritu, u níž má prodávající povinnost poskytnout zboží kupujícímu v objektu prodávajícího, popřípadě v jiném dohodnutém místě. Náklady a rizika spojená s dodávkou zboží přechází z prodávajícího na kupujícího ve chvíli, kdy převezme zboží v ujednaném místě (v závodě dodavatele). Prodávající tímto okamžikem splnil svou povinnost dodávky, další závazky např. s nakládkou zboží na dopravní prostředek kupujícího, prodávající již nemá. Použití této doložky je doporučováno při obchodu, kdy kupující platí předem, nebo v případě, kde jsou navázány solidní partnerské vztahy a nehrozí nezaplacení převzatého zboží.

### **FCA – FREE CARRIER (Vyplaceně dopravci)**

Je dalším pravidlem, které lze využít bez ohledu na způsob zvolené dopravy. Prodávající splní svou povinnost dodávky předáním celně odbaveného zboží pro vývoz k dispozici dopravci jmenovanému kupujícím na sjednaném místě. Zvolené místo dodání je rozhodující pro určení odpovědnosti. Pokud dochází k dodávce v sídle prodávajícího, je prodávající odpovědný za provedení nakládky na dopravní prostředek kupujícího, pokud však k dodávce dochází v jakémkoliv jiném místě, prodávající nemá odpovědnost za vykládku zboží.

### **FAS – FREE ALONGSIDE SHIP (Vyplaceně k boku lodi)**

Využití této dodací podmínky je vhodné pouze pro námořní a vnitrozemskou vodní dopravu. Prodávající má za povinnost dodat zboží k boku lodi v ujednaném přístavu nalodění a zodpovídá za celní odbavení zboží a vyřízení veškerých formalit spojených s vývozem. Od okamžiku dodání zboží prodávajícím k boku lodi určenou kupujícím ve jmenovaném přístavu přechází rizika i veškeré přepravní náklady na kupujícího.

### **FOB – FREE ON BOARD (Vyplaceně na loď)**

Je doložka určená opět výlučně pro námořní nebo vnitrozemskou vodní dopravu. Prodávající zodpovídá za veškeré náklady spojené s dodáním zboží a rizika až do okamžiku doručení zboží na palubu lodi v ujednaném přístavu nalodění a celně zajišťuje

odbavení zboží pro vývoz. Od tohoto okamžiku přebírá náklady a nebezpečí ztráty nebo poškození zboží kupující. U této doložky se využívá tradiční lodní doprava, tzn., že nakládka i vykládka probíhá klasickým způsobem prostřednictvím jeřábu.

### **CFR – COST AND FREIGHT (Náklady a přepravné)**

V pořadí již třetí dodací podmínka týkající se pouze námořní a vnitrozemské vodní dopravy. Prodávající má stejné povinnosti jako u podmínky FOB, navíc se na něj ale vztahuje další závazek v podobě sjednání přepravní smlouvy a uhrazení nákladů pro dovoz zboží do sjednaného přístavu určení. To znamená, že rizika a náklady přechází z prodávajícího na kupujícího v odlišných místech. Riziko ztráty nebo poškození zboží přechází na kupujícího okamžikem naložení zboží na palubu lodi v přístavu nalodění, oproti tomu, náklady přechází na kupujícího až v přístavu určení. V případě, že není pro nalodění a vylodění využívána tradiční lodní doprava (přes zábradlí lodi pomocí jeřábu), ale modernější způsob přepravy, např. kontejnerová či roll-on/roll-off, je vhodnější použít dodací podmínku CPT.

### **CIF – COST, INSURANCE AND FREIGHT (Náklady, pojištění a přepravné)**

Poslední dodací podmínka využitelná pouze pro námořní a vnitrozemskou vodní dopravu. V případě využití doložky CIF jsou povinnosti prodávající takřka shodná s doložkou CFR. To znamená, že prodávající splní svou povinnost dodáním zboží přes zábradlí na palubu lodi v přístavu nalodění a v tomto místě přecházejí rizika na kupujícího. Prodávající má kromě toho povinnost na své náklady obstarat přepravní pojištění, kryjící riziko kupujícího za ztrátu či poškození zboží během přepravy. Prodávající musí sjednat CARGO pojištění v minimální výši v souladu s klauzulí ‚C‘ (krytí vyjmenovaných rizik, pokud se subjekty nedohodnou jinak) pojistných podmínek Institute Cargo Clauses tak, aby pokrylo kupní cenu zvýšenou o 10 % (tj. na 110 % hodnoty zboží) a ve stejné měně, v jaké byla uzavřena smlouva.

### **CPT – CARRIAGE PAID TO (Přeprava placena do)**

Znamená povinnost prodávajícího dodat celně odbavené zboží pro vývoz dopravci nebo osobě, kterou kupující jmenoval do ujednaného místa určení včetně zaplacení nákladů spojených s přepravou zboží. Avšak nebezpečí ztráty, poškození zboží, rizika a další

dodatečné náklady přechází z prodávajícího na kupujícího již po dodání zboží prvním dopravci (pokud je při přepravě do ujednaného místa zapojeno více dopravců). U této doložky tedy přestupují rizika a náklady z prodávajícího na kupujícího v rozdílných místech. Je doporučováno využívat tuto doložku při obchodování s rizikovějšími teritorii.

### **CIP – CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO (Přeprava a pojištění placeny do)**

Povinnosti prodávajícího jsou stejné jako u doložky CPT, s tím rozdílem, že prodávající má navíc povinnost obstarat pojištění zboží, které chrání kupujícího před případným nebezpečím ztráty či poškození zboží během přepravy. Ke splnění povinnosti prodávajícího však dle této doložky stačí obstarat pojištění pouze s minimálním rozsahem krytí podle klauzule ‚A‘ (krytí všech rizik, pokud se subjekty nedohodnou jinak) v rámci pojistných podmínek Institute Cargo Clause. Pojištění musí být sjednáno prodávajícím samostatnou pojistnou smlouvou na 110 % hodnoty zboží a ve stejné měně, jako byla uzavřena smlouva. V případě, že má kupující zájem o komplexnější pojištění kryjící riziko, musí si jej zajistit sám.

### **DDP – DELIVERED DUTY PAID (S dodáním clo placeno)**

Je doložkou, která představuje nejvyšší závazek a maximum povinností ze strany prodávajícího (v porovnání s doložkou EXW, která naopak představuje minimum povinností prodávajícího). V případě využití této doložky je povinností prodávajícího dodat kupujícímu celně odbavené zboží pro dovoz připravené k vykládce v ujednaném místě určení. Prodávající je však povinen nést všechna rizika náklady spojené se ztrátou či poškozením zboží až do sjednaného místa. Jeho povinností je i vyřízení a zaplacení celních formalit souvisejících s dovozem do země určení – tzn., celně odbavit zboží pro dovoz, uhradit clo, daň z přidané hodnoty a případně další daně a poplatky spojené s dovozem. Použití této doložky je riskantní při obchodování se zeměmi, kde je proclívání časově náročné nebo problematické.

### **DAP – DELIVERED AT PLACE (S dodáním v místě určení)**

V tomto případě prodávající zodpovídá za všechny náklady a rizika spojená s přepravou zboží až do sjednaného místa určení. Prodávající tedy splní svou povinnost dodání zboží ve

chvíli, kdy jej předá kupujícímu na příchozím dopravním prostředku a připravené k vykládce. Náklady spojené s vykládkou daného zboží nese už kupující.

### **DPU – DELIVERED AT PLACE UNLOADED (S dodáním do místa vykládky)**

Tato doložka nahradila v novém vydání pravidel Incoterms 2020 doložku DAT („S dodáním do terminálu“) a upřesňuje, že cílovým místem může být jakékoliv místo, nejen terminál. Povinnosti prodávajícího jsou téměř totožné jako u doložky DAP, navíc ale prodávající zajišťuje a hradí vykládku. Riziko přechází na kupujícího v momentě, kdy je zboží vyloženo z dopravního prostředku, proto by mělo být místo vykládky co nejpřesněji specifikováno (nestačí uvést pouze adresu).

Z předcházejícího textu vyplývá, že přesun zboží z určitého místa odeslání do místa určení sebou nese řadu různých nástrah či nebezpečí a protože předejít danému riziku je v některých případech zcela nemožné, jsou rizika tohoto typu v mezinárodním obchodě často pojišťována. Původců škod v mezinárodní přepravě může být celá řada. Ať už jimi jsou přírodní jevy nezávislé na vůli člověka (zemětřesení, povodně), důsledky lidské činnosti (havárie lodí), či neodborné zacházení s nákladem, je velmi důležité věnovat pozornost kupní smlouvě a dbát na důkladný výběr pojišťovny a určení rozsahu škod, které mohou při přepravě nastat (Böhm, 2009; Machková, 2014; Intrastat EU 2020).

### **1.3.4 Teritoriální riziko**

Rizika teritoriální představují situaci, kdy obchodní transakce není uskutečněna způsobem dohodnutým ve smlouvě, a to z důvodu vládních či institucionálních opatření států. Odvíjí se od nejistoty politického a ekonomického vývoje jednotlivých zemí, přičemž vzhledem k jejich povaze se mnohdy pravděpodobnost těchto rizik dá těžko odhadnout. Za jejich vznikem stojí dále například zavedení administrativních opatření, přírodní katastrofy, bojkot zboží z dané země či úplné vyhlášení embarga. To má za následek negativní vliv nejen na výsledky obchodních transakcí, ale i obecně na realizaci budoucích podnikatelských záměrů, protože politická stabilita dané země je základem úspěšné mezinárodní spolupráce.

Nejčastěji se vyskytujícím typem teritoriálních rizik jsou rizika politická, která mají největší důsledky. Mohou způsobit jistá omezení či úplné přerušení dodávek do daného

teritoria nebo úplně zprerhat obchodní vztahy mezi jednotlivými státy, a to především za situace, kdy má podnik nezaplacené pohledávky v zemi, s níž obchoduje. Toto riziko musí podnik zohlednit vždy, když spolupracuje se zeměmi s nejistou politickou stabilitou, tedy v regionech ohrožených teroristickými útoky, válkami nebo občanskými nepokoji. V ekonomicky nestabilních zemích jsou do určité míry možnou překážkou i administrativní opatření, jimiž jsou kupříkladu dovozní licence, antidumpingová cla, dovozní licence na určité druhy výrobků a další různá nařízení k omezení podnikání na konkrétním trhu. Tato opatření plní především protekcionistickou funkci a slouží zpravidla k podpoře domácích subjektů. Před realizací samotného obchodu je nezbytné tyto předpisy pečlivě nastudovat a seznámit se s nimi neboť jejich porušení má za následek nejen stornování obchodní operace, ale často i uložení finanční pokuty mnohdy spojené se soudním řízením.

Nejúčinnější prevencí před tímto rizikem je pečlivé prověřování zemí a podrobný teritoriální průzkum zaměřený na shromažďování nejaktuálnějších poznatků o daném zahraničním trhu a jeho hospodářský vývoj. Avšak zpracování takové analýzy svépomocí je pro podniky (zvláště pro ty malé a střední) příliš časově náročné a velmi nákladné. Z toho důvodu využívají ve většině případů informace z veřejně dostupných zdrojů. Alternativ k získávání těchto informací je hned několik. Podniky mohou využívat různé statistické zprávy, články a publikace mezinárodních organizací či agentur pomáhajících firmám v oblasti exportu. I přesto jsou informace o některých zemích špatně dostupné nebo neodpovídají aktuální situaci z časového hlediska. Vzhledem k nárůstu významu komerčních a teritoriálních rizik dochází k čím dál většímu rozvoji informačních služeb zaměřujících se na jejich predikci. Hojně se využívají služby specializovaných ratingových agentur, které se zabývají hodnocením rizika a pomáhají zajistit subjektům nejlépe informovaná rozhodnutí. Ratingové agentury hodnotí podle mnoha různých aspektů a odráží všeobecnou situaci zemí. Podávají aktuální údaje o důvěryhodnosti a bonitě tržních subjektů, o jejich politickém a ekonomickém vývoji, úvěrové schopnosti (dostát svým závazkům) a ve výsledku jim přiřazují hodnocení dle určitých stupnic. Mezi tři nejvýznamnější agentury, které na trhu ratingu zastávají většinový podíl, se řadí „velká trojka“ Standard & Poor's, Moody's a Fitch. Tyto agentury působí v USA a jejich hodnocení je eminentní po celém světě. Aby se agentury mohly stát takto mezinárodně uznávané, je třeba, aby byly schopny reagovat na měnící se poptávku trhů (Böhm, 2009).

V tabulce č. 2 jsou zobrazena hodnocení vybraných zemí podle nezávislých ratingových agentur Standard & Poor's, Moody's a Fitch. Jedná se o hodnocení schopnosti daných zemí splácet své závazky. Data jsou aktuální k datu 8. 5. 2020 (Česká národní banka, 2020).

Tabulka 2 – Srovnání ratingového hodnocení vybraných zemí

| MOODY'S           |                                                                                                                                     | STANDARD & POOR'S (S&P) |                                                                                       | Fitch      |                                                                                                     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investiční stupně |                                                                                                                                     |                         |                                                                                       |            |                                                                                                     |
| <b>Aaa</b>        | Německo, Nizozemsko, Rakousko, USA, Švýcarsko, Finsko, Norsko, Dánsko, Švédsko, N. Zéland, Kanada, Singapur, Austrálie, Lucembursko | <b>AAA</b>              | Německo, Norsko, Švýcarsko, Singapur, Dánsko, Kanada, Austrálie, Švédsko, Lucembursko | <b>AAA</b> | Finsko, Německo, Nizozemsko, Norsko, USA, Švýcarsko, Singapur, Dánsko, Švédsko, Kanada, Lucembursko |
| <b>Aa1</b>        | Belgie                                                                                                                              | <b>AA+</b>              | Hongkong, USA, Rakousko, Nizozemsko, Finsko                                           | <b>AA+</b> | Austrálie, Hongkong                                                                                 |
| <b>Aa2</b>        | Kuvajt, Francie, Korea, Velká Británie                                                                                              | <b>AA</b>               | N. Zéland, Belgie, Francie, Velká Británie, Korea                                     | <b>AA</b>  | Kuvajt, N. Zéland, Belgie, Francie, Hongkong                                                        |
| <b>Aa3</b>        | Tchaj-wan, Saudská Arábie, Chile, Česká republika, Hongkong                                                                         | <b>AA-</b>              | Česká republika, Tchaj-wan, Kuvajt, Saudská Arábie                                    | <b>AA-</b> | Česká republika, Velká Británie                                                                     |
| <b>A1</b>         | Estonsko, Izrael, Japonsko, Čína                                                                                                    | <b>A+</b>               | Chile, Čína, Irsko, Japonsko                                                          | <b>A+</b>  | Tchaj-wan, Korea, Malta, Čína, Slovensko, Estonsko                                                  |
| <b>A2</b>         | Polsko, Irsko                                                                                                                       | <b>A</b>                | Estonsko, Izrael, Slovensko                                                           | <b>A</b>   | Chile, Izrael, Japonsko, Saudská Arábie                                                             |
| <b>A3</b>         | Malajsie, Jižní Afrika, Malta, Slovensko                                                                                            | <b>A-</b>               | Malajsie, Polsko, Malta, Slovinsko                                                    | <b>A-</b>  | Malajsie, Polsko, Slovinsko, Irsko                                                                  |

|                            |                                                                               |             |                                               |             |                                                                     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Baa1</b>                | Mexiko, Litva                                                                 | <b>BBB+</b> | Jižní Afrika, Lotyšsko, Španělsko             | <b>BBB+</b> | Jižní Afrika, Lotyšsko, Španělsko                                   |
| <b>Baa2</b>                | Kazachstán, Lotyšsko, Španělsko                                               | <b>BBB</b>  | Chorvatsko, Bulharsko, Litva, Mexiko, Itálie  | <b>BBB</b>  | Maďarsko, Rusko, Mexiko, Litva, Portugalsko                         |
| <b>Baa3</b>                | Chorvatsko, Indie, Bulharsko, Rumunsko, Island, Maďarsko, Portugalsko, Itálie | <b>BBB-</b> | Kazachstán, Indie, Island, Rusko, Portugalsko | <b>BBB-</b> | Chorvatsko, Indie, Bulharsko, Kazachstán, Lotyšsko, Turecko, Itálie |
| <b>Spekulativní stupně</b> |                                                                               |             |                                               |             |                                                                     |
| <b>Ba1</b>                 | Slovinsko, Rusko                                                              | <b>BB+</b>  | Rumunsko, Maďarsko, Brazílie, Kypr            | <b>BB+</b>  | Makedonie, Island, Rumunsko, Indonésie                              |
| <b>Ba2</b>                 | Indonésie, Brazílie                                                           | <b>BB</b>   | Vietnam, Makedonie, Černá hora, Indonésie     | <b>BB</b>   | Egypt, Brazílie, Řecko                                              |
| <b>Ba3</b>                 | Egypt                                                                         | <b>BB-</b>  | Srbsko, Mongolsko, Řecko                      | <b>BB-</b>  | Srbsko                                                              |
| <b>B1</b>                  | Mongolsko, Vietnam, Turecko                                                   | <b>B+</b>   | Bělorusko, Ukrajina, Turecko                  | <b>B+</b>   | Vietnam, Mongolsko                                                  |
| <b>B2</b>                  | Turkmenistán, Bosna a Hercegovina                                             | <b>B</b>    |                                               | <b>B</b>    | Ukrajina                                                            |
| <b>B3</b>                  | Pákistán, Kypr, Ukrajina                                                      | <b>B-</b>   | Pákistán, Egypt                               | <b>B-</b>   | Kypr                                                                |
| <b>Caa1</b>                | Kuba, Moldávie, Argentina                                                     | <b>CCC+</b> |                                               | <b>CCC+</b> |                                                                     |
| <b>Caa2</b>                | Řecko                                                                         | <b>CCC</b>  |                                               | <b>CCC</b>  |                                                                     |
| <b>Caa3</b>                |                                                                               | <b>CCC-</b> | Argentina                                     | <b>CCC-</b> |                                                                     |
| <b>Ca</b>                  |                                                                               | <b>CC</b>   |                                               | <b>CC</b>   |                                                                     |

Zdroj: vlastní zpracování dle Trading Economics a ČNB

Při sestavování ratingu spolupracuje agentura s klíčovými institucemi státu (centrální bankou, ministerstvy, odbory, atd.). Na základě toho vyhodnotí rizikovost dané země příslušnou známkou – na stupnici od **A** (bezpečná investice s nízkým či žádným rizikem), přes **B** (středně bezpečná investice, dostatečná schopnost dostát svým závazkům) do **C** (pravděpodobnost selhání, obtížná předpověď budoucího vývoje), popř. **D** (velmi rizikové, vysoká pravděpodobnost úpadku). Nejlepší hodnocení dostávají nejvyspělejší země světa,



kteří nabízí pro své investory hospodářsky stabilní, respektive rostoucí ekonomiku s nízkou nezaměstnaností, vysokou úrovní vzdělanosti obyvatelstva a nízkou inflací. Naopak země, jejichž hodnocení spadá do nižší kategorie, jsou z hlediska klasifikace agentur velmi zadlužené a potýkají se s celkovou platební neschopností (Tradingeconomics.com, 2020; FXstreet.cz, 2020).

Existuje také několik opatření, podle kterých se podniky samy mohou pokusit zabránit a předcházet teritoriálnímu riziku. V první řadě by měly začít řádným výběrem území pro obchodování, mohou také diverzifikovat své podnikatelské aktivity do více oblastí. Pro úspěšné rozložení rizika může být vhodná i spolupráce s jinými podnikatelskými subjekty formou strategických aliancí, např. v rámci joint ventures, konsorcií nebo úplné přenesení financování obchodu na jiné subjekty, jež mají více zkušeností a profesních předpokladů. Nicméně nejvíce využívaným způsobem jak čelit tomuto riziku nebo alespoň snížit jeho dopady, je sjednání pojištění (Machková, 2014).

### **1.3.5 Měnové riziko**

Kurzové riziko vzniká v závislosti na vývoji kurzů jednotlivých měn. Tento druh rizika podstupuje každý účastník zahraničního obchodu. Problematiku kurzového rizika řeší ve své publikaci Machková (2014, s. 188) a charakterizuje ho jako „*možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu, že bude inkasovat relativně méně hodnot, že se v důsledku kurzových pohybů sníží stav jeho devizových aktiv nebo zvýší devizová pasiva nebo že v důsledku změn devizových kurzů nedosáhne svých podnikatelských cílů. Změny kurzové však mohou působit i na zlepšení dosahovaných výsledků oproti původnímu předpokladu*“. Z definice vyplývá, že dopad kurzové fluktuace na vývoj ekonomiky jednotlivých zemí, potažmo firem, nebývá jednostranný. Určujícími faktory jsou skutečnosti, zda tuzemská měna vůči zahraniční posiluje, nebo oslabuje a to, jak se mění jejich vzájemný vztah. Lze uvést situaci, kdy domácí měna dlouhodobě zhodnocuje, přičemž pro exportéry to nemá příliš dobré výsledky, jelikož jim tento kurzový pohyb snižuje výnosy. Naopak má tato změna příznivý efekt na dovozce, díky níž jsou pro ně importy levnější a vytváří se jim tím prostor pro nové podnikatelské příležitosti. Lze tedy konstatovat, že znehodnocování kurzu domácí měny je pozitivně vnímáno exportéry a negativně importéry, zatímco zhodnocení měny je méně výhodné pro vývozce, jelikož se

prodražuje jejich zboží na zahraničních trzích, naopak však posílení domácí měny stimuluje dovoz. Tyto skutečnosti reflektující změny devizových kurzů, respektive jejich dopad na podnikatelské subjekty se nazývají jako transakční expozice.

V praxi zahraničního obchodu je tedy pro každého podnikatele důležité, jakou částku inkasuje za prodej zboží či poskytnutí služeb právě v měně domácí (po přepočtu) nebo obráceně, kolik financí musí vydat za zboží dovážené, přičemž tuto částku ovlivňují právě kurzové pohyby daných měn. Kurzové rozdíly (ať už ztráty nebo zisky) vznikají v důsledku nesouladu kurzů mezi jednotlivými obdobími, a to právě tehdy, když se kurz změní v období mezi kalkulací kupní ceny a jejím zaplacením – jedná se tedy o rozdíl mezi částkou fakturovanou a inkasovanou. Největší dopad má toto riziko na střednědobé a dlouhodobé kontrakty, u nichž bývají delší dodací lhůty (např. z důvodu celních projednání, vzdálenosti obchodujících zemí, atd.) nebo u kontraktů, ve kterých si smluvní strany nedohodly možnost dodatečné úpravy sjednané ceny v závislosti na kolísavosti kurzu měny, ve které transakce probíhá. Riziko vyšší kurzové odchylky roste také s délkou splatnosti faktur. Důsledek kurzového rizika na výsledky jednotlivých transakcí bývá označován jako transakční expozice (Grath, 2016).

Následkem změny měnového kurzu může podnik přijít např. i o schopnost konkurovat na zahraničních trzích či uspět nebo se prosadit se na daném trhu. Takové působení vývoje kurzu na podnikatelské činnosti se vyjadřuje jako ekonomická expozice. Společnosti, které jsou ve velké míře zainteresovány v zahraničním obchodě vlastní majetkové podíly v zahraničních firmách, jejich aktiva i pasiva jsou vyjádřena v různých zahraničních měnách, mívají často účty vedené v cizí měně. Proto pak změny měnových kurzů způsobují výsledné výkyvy bilančních hodnot majetku a nemusí tím pádem odrážet skutečné zisky a ztráty. Toto riziko, jež může zapříčinit jisté rozdílnosti a jemuž jsou firmy vystaveny, se nazývá účetní expozicí.

Absolutní ochrana před kurzovým rizikem je takřka nemožná. Přesto se však podniky mohou snažit snížit míru jeho dopadu. Zejména se jedná o opatření na úrovni strategického a taktického rozhodování podniků. K eliminaci negativních účinků měnového rizika je podstatné zvolit pro snadnější průběh obchodu takovou měnu, u které se nepředpokládá nikterak výrazný pohyb kurzu. Je také nezbytné neustále sledovat a předvídat jejich samotný vývoj. Je proto snahou podnikatelských subjektů, na jejichž straně je závazek

peněžního plnění, sjednat takovou měnu, u které se v budoucnu neočekává její zhodnocení. Dodavatelé tedy preferují využívat silnou měnu a odběratelé měnu, u níž je nepravděpodobný vzestup kurzu. Avšak volba měny záleží na mnoha faktorech, jako například na konkrétní zemi, jež obchod zprostředkovává, na jejich obchodních zvyklostech, na ekonomickém postavení subjektů uzavírajících kontrakt, ale i na aktuální světové hospodářské situaci (Grath, 2016).

Lepší východiska pro vyhýbání se kurzovému riziku mají firmy, jejichž aktivity bývají různorodější. Nejeftivnějším způsobem, jak může podnik přistoupit ke snížení kurzového rizika je diverzifikace jeho aktivit z hlediska struktury pohledávek a závazků v mezinárodním měřítku. Tímto způsobem mohou firmy rozkládat své obchody na různé trhy, v různých měnách, kombinovat tak dovozní a vývozní operace a v neposlední řadě není od věci udržovat úměrné množství finančních prostředků v hotovosti.

Další možnou ochranou je započtení rezervy na krytí kurzových ztrát do ceny. Využívá se většinou v případě, pokud obchodní partner po dobu jednání o smluvních podmínkách požaduje změny v takovém rozsahu, které by mohly kurzové riziko neúměrně zvyšovat (Janatka, 2011; Machková, 2014).

### **1.3.6 Riziko odpovědnosti za výrobek**

Toto riziko je zaměřeno na komplexní ochranu spotřebitele. Hlavním účelem je ochránit zákazníky před újmami z používání nekvalitních výrobků, které mu mohou způsobit jak újmy na zdraví, škody na majetku anebo jiné finanční ztráty. Slouží hlavně jako ochrana pro podniky, které expandují své výrobky na vybrané zahraniční trhy, zvláště do vyspělých zemí Evropské unie či Spojených států amerických. Uvedením výrobků na zahraniční trhy je výrobce je plně zodpovědný za bezpečnost svých výrobků i za škody, které může výrobek spotřebiteli přivodit. I to je hlavním důvodem, proč je spolehlivost výrobků jedním z nejdůležitějších požadavků při vývozu a je třeba věnovat zvýšenou pozornost kontrolní činnosti. Nejúčinnějším nástrojem zajištění tohoto rizika je však pojištění, jehož smyslem je přenést částečnou odpovědnost a možné negativní důsledky na jiný subjekt (BusinessInfo.cz, 2009).

V České republice odpovědnost za výrobek do konce roku 2013 řešil zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku. Ten byl koncem roku 2013 zrušen a

od 1. ledna 2014 odpovědnostní riziko upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (Zákony pro lidi, 2014; Zákony pro lidi, 1998).

## 1.4 Analýza a řízení rizik

Jedním ze základních charakteristických znaků obchodování se zahraničím, je zvýšená míra rizika. Risk management (řízení rizik) patří k nejdůležitějším úlohám obchodního a finančního oddělení podniku. Řízení rizik má zejména preventivní charakter, kdy důsledky nepříznivých obchodních událostí mají vliv zejména na finanční výsledky podniku. Prevencí se rozumí analýza rizik s cílem identifikovat rizikové faktory vážící se k obchodnímu případu, určení jejich pravděpodobnosti a rozsah.

Základním předpokladem úspěšného nasměrování rozvoje podniku je jasná formulace dlouhodobých cílů, tvorba vize a poslání. To znamená, aby se podnik na trhu udržel a byl prosperující, musí mít vytvořený strategický plán, který mu v případě nepříznivé situace na trhu pomůže i přesto se nadále rozvíjet. Strategická analýza se zaměřuje na předchozí a současný vývoj společnosti. Cílem je identifikovat a odhalit dlouhodobé trendy v daném odvětví, vyvarovat se chyb z minulosti a využít úspěchy ve svůj prospěch k vytyčení správného budoucího směru firmy. K dosažení definovaných cílů management podniku formuluje jednotlivé strategie, pomocí kterých si vytyčí faktory úspěchu v daném odvětví, určí si své přednosti a také má potřebné informace o konkurenci, neboť tímto způsobem může podnik obstát na trhu se svou konkurencí.

Jedním z nejdůležitějších prvotních kroků ke snižování rizik je jejich analýza. Jak uvádí Smejkal (2013, s. 81) „*analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.*“ Analýza rizik slouží zejména k rozpoznání konkrétních rizik a poskytuje základní informace k jejich ohodnocení. Na základě této analýzy se subjekt může rozhodnout, která rizika ho nejvíce ovlivňují a stojí za to, aby se jimi zabýval a s pomocí určitých metod a opatření se je pokusil zmírnit či eliminovat.

## 1.4.1 Základní pojmy analýzy rizik

### Aktivum

Aktivem se rozumí vše, co má pro subjekt určitou hodnotu, která může být působením hrozby zmenšena. Jsou to hospodářské prostředky či majetek podniku, který podnik vlastní a v budoucnu mu může přinést ekonomický prospěch. Aktiva se dělí na hmotná, kam spadají budovy, stroje, cenné papíry nebo peníze a nehmotná, kam patří předměty autorského a průmyslového práva, software, ale i informace nebo kvalita personálu. Základní podstatou aktiva je jeho hodnota, která je založena na subjektivním ohodnocení důležitosti pro daný subjekt nebo na obecně vnímané ceně, tj. pořizovací ceně (Smejkal, 2013).

Při hodnocení daných aktiv, by měl podnik brát v potaz následující hlediska:

- výši pořizovací ceny aktiva,
- důležitost aktiva pro podnik a jeho existenci,
- výši nákladů nezbytných k odstranění škody způsobené na aktivu,
- další hlediska, specifická pro konkrétní případ.

### Hrozba

Hrozba představuje určité nebezpečí, které má nežádoucí vliv na podnikatelský subjekt, může zapříčinit ztrátu či poškodit podnik (Veber, 2009) a využívá zranitelnosti. Hrozba působí jednak na samotné aktivum, ale také protiopatření a snaží se získat přístup k aktivu. Taková způsobená škoda, která může podnik ohrozit, se nazývá dopad hrozby. Dopad hrozby lze odvodit od absolutní hodnoty ztráty, která zahrnuje náklady na znovuobnovení aktiva, nebo náklady na odstranění následků škod (Smejkal, 2013).

### Zranitelnost

Zranitelností se rozumí nedostatek či slabina, která umožňuje uplatnění hrozby a vyjadřuje, jak je aktivum citlivé na působení určité hrozby. To znamená, že zranitelnost vzniká vždy, kdy dochází ke vzájemnému působení mezi hrozbou a aktivem. Základním rysem zranitelnosti je její úroveň, která se hodnotí dle následujících faktorů:

- citlivost – do jaké míry je aktivum náchylné k poškození danou hrozbou,
- kritičnost – jak moc je aktivum pro subjekt důležité (Smejkal, 2013).

## Protiopatření

Protiopatřením se rozumí jakýkoliv postup, proces nebo obecně vše, co může pomoci zmírnit působení či dopad hrozby a chránit aktiva. Cílem protiopatření je předejít vzniku škody nebo usnadnit překlenutí následků vzniklé škody. Jejich záměrem je snížit úroveň zranitelnosti a včas rozpoznat působení hrozby a tím předejít možnosti jejího plného uplatnění (Smejkal, 2013).

### 1.4.2 Řízení rizik

Řízení rizik je proces, při kterém se podnikatelský subjekt snaží zabránit působení již existujících, ale i budoucích faktorů a navrhuje různá východiska, prostřednictvím nichž se snaží eliminovat nežádoucí vlivy a naopak využít jejich pozitivní stránku. Řízení rizik je komplexní proces navzájem propojených činností, skládající se z několika fází, které na sebe navazují. Cílem je identifikace rizik, kterým musí společnost čelit a vhodné určení způsobů a opatření k jejich zvládnutí, eventuálně snižování pravděpodobnosti jejich výskytu či následného ekonomického dopadu (Smejkal, 2013; Trieschmann, 2005).

Řízení rizik se obvykle skládá z několika propojených fází, kterými jsou **analýza rizik, identifikace a zhodnocení rizik s návrhem určitých opatření** vedoucích k jejich eliminaci a zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného subjektu.

### 1.4.3 Postup analýzy rizik

Řešení jakéhokoliv problému je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je výchozím bodem k aplikaci různých opatření, které mohou zmírnit následky rizik. V prvním kroku analýzy, je v první řadě důležité **identifikovat a popsat aktiva**, která subjekt vlastní, a která by mohla být působením rizik ohrožena. Dále je třeba stanovit **jejich hodnotu**, tj. vytyčit jejich význam pro analyzovaný subjekt, ohodnotit dopad případné ztráty či poškození vyplývající z daného rizika a určit, jakým způsobem může ovlivnit chování či existenci subjektu. V předposledním kroku je nezbytné **analyzovat hrozby**, které negativně ovlivňují hodnotu aktiv podniku a **identifikovat slabá místa subjektu (zranitelnosti)** umožňující působení analyzovaných hrozeb. Po uskutečnění

předchozích kroků, zbývá **stanovit míru pravděpodobnosti výskytu rizik a hrozeb a určit míru zranitelnosti** subjektu vůči dané hrozbě (Smejkal, 2013).

Výsledky této analýzy mohou podniku značně ulehčit jeho situaci v rozhodování a pomoci mu, stanovit si priority pro zvládání rizik a k uskutečnění konkrétních opatření k zamezení jejich výskytu. V každém případě, není v silách ani finančních možnostech žádného subjektu, odstranit všechna rizika, která ho ovlivňují. Z tohoto důvodu, by si měl podnik jako východisko pro výběr těch nejzávažnějších rizik, odpovědět na otázky:

- jaké velké hrozí společnosti nebezpečí?
- do jaké míry jsou aktiva společnosti zranitelná?
- jak velká je pravděpodobnost, že hrozba nastane?
- jaký dopad budou mít tyto hrozby na společnost? (Veber, 2009)

#### **1.4.4 Metody analýzy rizik**

K analýze rizik se využívají dvě základní metody: **kvalitativní** a **kvantitativní** metody. V praxi lze použít buď každou metodu zvlášť, nebo případně kombinaci obou (Mikoláš, 2005).

##### **Kvalitativní metody**

Tato metoda se vyznačuje tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu – a to buď prostřednictvím určení pravděpodobnosti jejich výskytu v určitém rozmezí (např. na škále od 1 – 5) nebo slovním vyjádřením. Kvalitativní metoda je poměrně rychle proveditelná, ale úroveň pravděpodobnosti a výsledky této metody jsou většinou subjektivního rázu a jsou určeny pouze na základě kvalifikovaného odhadu a názoru odborníků (Smejkal, 2013).

##### **Kvantitativní metody**

Metoda kvantitativního posuzování rizika je naopak založena na matematickém výpočtu vycházející z četnosti výskytu hrozby a jejího dopadu. Jedná se o náročnější metodu, nejen z hlediska časového, ale i z hlediska procesu jejího zpracování (Smejkal, 2013).

### 1.4.5 Metody řízení a hodnocení rizik

Riziko lze hodnotit pomocí různých metod, způsobů a postupů. Zvolená metoda hodnocení je závislá na kvalitě a kvantitě získaných informacích. Mezi metody řízení spadají například analýzy **PEST**, **5P** nebo **SWOT**, které jsou podrobněji rozebrány v kapitole č. 4.

Dále lze využít k hodnocení rizik jednoduchou bodovou metodu, kde se rizika vyhodnocují na základě odhadu jejich pravděpodobnosti výskytu a ekonomických následků dopadu.

### 1.4.6 Metody snižování rizik

Jak vyplývá z předchozího textu, riziko je všude přítomným a typickým jevem ovlivňujícím chod každé organizace i každou podnikatelskou činnost v soudobém světě. Podstupování rizik je v mezinárodním prostředí objektivní záležitostí. Neexistuje ani způsob naprosté ochrany před riziky, přesto ale podniky mohou ovlivnit svými kroky a jistými podpornými aktivitami, míru přijímaných rizik.

Následující část se věnuje metodám, prostřednictvím kterých lze riziko do jisté míry řídit a snižovat ho. Volba použití vhodného nástroje je určena danou situací a jistými charakteristikami, které riziko v dané situaci vykazuje. Subjekty by však měly volit tu metodu, která se pro ně v dané situaci jeví jako nejefektivnější a současně představuje nejméně nákladný postup s cílem dosáhnout plánovaného snížení nebo úplné eliminace rizika. Při rozhodování jsou podstatné pro výběr nejen očekávané náklady na implementaci, ale i možné přínosy dosažené těmito nástroji (BusinessInfo, 2009; Machková, 2015; Smejkal, 2013).

#### Redukce rizika

Redukce rizika může být provedena na základě využití jedné ze dvou metod spadajících do této kategorie, přičemž její volba záleží výhradně na rozhodnutí podniku. Při výběru se může zaměřit buď na **eliminaci prvotních příčin** rizik (transfer), nebo následně až na **zmírňování jejich důsledků** (diverzifikace).

**Transfer rizika** spočívá v přesunu rizika na podnikatelský subjekt, který se s ním dokáže lépe vypořádat. Riziko může být zcela nebo z části a případně za úplaty přeneseno na třetí osobu – např. na ekonomicky silnějšího obchodního partnera, specializovanou finanční



instituci nebo banku. Tento nástroj tedy umožňuje preventivně působit a alespoň zčásti omezit výskyt rizikových situací.

Druhou možností je **diverzifikace**, tedy rozmístění aktivit a prostředků do různých oblastí ve snaze řídit riziko. Využívá se především v oblasti investic, protože každá investice nese určitý stupeň rizika, jemuž se nejde zcela dostatečně vyhnout. Diverzifikovat investice lze nejen mezi různá aktiva, ale je možné, rozložit je i v rámci různorodých odvětví, geografických oblastí nebo mezi společnosti různých velikostí. Při správném rozmístění svých finančních prostředků může dojít k eminentním výsledkům v poměru s vynaloženými náklady (Smejkal, 2013).

### **Retence rizika**

Jedná se o jednu z nejvyužívanějších metod řízení rizik. Firmy musí často čelit různým rizikovým situacím v souvislosti s podnikatelskou činností, kterou vykonávají. Ve většině případů však není ani při sebelepším plánu v silách managementu firmy zcela zajistit veškerá rizika mající dopad na podnikatelský sektor. Z toho důvodu je určující pro správný chod firmy nezbytné, určit si ta rizika, která mohou mít na konkrétního podnikatele nebo firmu zásadnější vliv – tzn. zaměřit se na ta, která představují největší hrozbu ve snaze buď jejich úplné eliminace, nebo alespoň částečné minimalizace jejich dopadů na podnikání.

Jak uvádí Smejkal (2013, s. 114), „*retence rizik může být vědomá či nevědomá.*“ K vědomé retenci rizika dochází v případě, kdy je riziko rozpoznáno a nedochází k použití žádného nástroje k řízení rizik (např. transfer či redukce). Naopak, pokud není riziko rozpoznáno, jedná se o retenci nevědomou. V tomto případě jsou nevědomě zadrženy důsledky možné ztráty, aniž by měl podnikatel povědomí o tom, že tak uskutečnil.

„*Retence rizika může být rovněž dobrovolná nebo nedobrovolná*“ (Smejkal, 2013, s. 114). U dobrovolné retence je existence rizika rozpoznána a případná ztráta z něho plynoucí je přijata, jelikož neexistuje žádná atraktivnější varianta. Nedobrovolná retence je příznačná pro případ, kdy jsou daná rizika nevědomě zadržena nebo za situace, kdy riziko nelze přesunout, redukovat či se mu úplně vyhnout.

Je tedy na zvážení každé firmy, jaká rizika vyhodnotí jako ta, která mají být zadržena, jaká redukována nebo kterým je lepší se zcela vyhnout. Hlediskem pro jejich posouzení bývá obvykle výše finančních rezerv podniku či jeho schopnost nést ztrátu.

Na druhou stranu – ačkoliv se jedná o často využívanou strategii řízení rizik, existuje zde jistá hrozba stereotypu. Používá-li firma pouze retenci rizika, jakožto metodu snižování podnikatelského rizika, pak je možné, že na situaci, která vyžaduje jiný a vhodnější postup, bude subjekt reagovat stejně jako v předchozích případech, což se může projevit jako značně neefektivní rozhodnutí (Smejkal, 2013).

### **Vyhýbání se riziku**

Tato metoda přináší spíše negativní, nežli pozitivní efekty při řešení rizik. Pokud se subjekt jednoduše rozhodne potenciálním rizikům vyhnout, musí v takovém případě počítat s tím, že se připraví i o příležitosti, které mu mohly přinést zisky. Tuto strategii je tedy vhodné aplikovat tehdy, pokud je riziko natolik vysoké, že ho ostatní metody nedokážou dostatečně zmírnit (Smejkal, 2013).

### **Ofenzivní řízení firmy**

Management firmy může ovlivnit zásadním způsobem podnikatelské riziko. Zkušený manažer by měl mít dostatečné znalosti v odhalování možných rizik, která by mohla ovlivnit plynulý chod firmy a musí v dostatečné míře ovládat metody a způsoby, prostřednictvím nichž by mohl při realizaci podnikatelského záměru snížit možná rizika.

Tato metoda se soustřeďuje na prevenci před vznikem rizik, tj. na eliminaci příčin. Smysl tohoto přístupu spočívá zejména ve správné volbě strategie firmy, která prošla důkladnou analýzou a její následné realizaci. Pro podnik je také neméně důležitou součástí zaměřit se na své silné stránky, snažit se je neustále rozvíjet a udržet je. V neposlední řadě je základem rychle a efektivně reagovat na možné změny vnitřního prostředí a vnějšího okolí firmy (Smejkal, 2013).

### **Pojištění**

Pojištění rizik je jednou z nejstarších, ale také nejvyužívanějších forem při jejich řízení. Principem pojištění je určitá směna velké ztráty z důvodu nezvládnutého rizika za jistotu

malé ztráty v podobě poplatku (tzv. pojistného) za poskytnutí pojistné ochrany. Negativní dopady nahodilých událostí se přenáší na speciální instituce, v tomto případě na pojišťovny, které tyto škody pokryjí v rámci určených pojistných práv (pojištění je vázáno k určitým pojistným událostem). Tento závazek stvrzuje pojistná smlouva uzavřená mezi pojistitelem a pojistníkem (Smejkal, 2013).

## 2 Prostředí podniku a jeho konkurenceschopnost

Z předchozí kapitoly vyplývá, že v mezinárodním obchodě či obchodě obecně existuje nepřehledné množství rizik, ale také mnoho způsobů, jak snížit jejich negativní důsledky nebo je alespoň částečně eliminovat. V první řadě je k samotnému snížení rizika více než žádoucí provést průzkum trhu (čili tržního prostředí podniku), na který se bude exportovat a důsledně prověřit potenciálního obchodního partnera a zjistit, s jakou konkurencí se bude podnik na daném trhu porovnávat. Provedení takového průzkumu není v dnešní době díky dostupným nástrojům a technologiím tak složité a firmám napomáhá získat velmi cenné informace, které mohou sloužit jako výstraha před možnými problémy v budoucnu a k předejití spolupráce s potenciálními nesolventními obchodními subjekty (např. špatná finanční situace obchodního partnera, může svědčit o tom, že nebude schopen platit své závazky).

Tato kapitola bude zaměřena na vymezení pojmů spojených s **konkurencí, konkurenceschopností a konkurenční výhodou**. Pochopení těchto pojmů je důležité pro samotný podnik, a to především z důvodu správné zvolení podnikatelské strategie. Podnik musí pro získání jistého postavení na trhu a svou úspěšnost na své okolí reagovat a přizpůsobovat se mu, proto pokud má zájem, aby jeho podnik prosperoval, musí nalézt svou konkurenční výhodu. K tomu, aby firma zvolila správnou taktiku pro vstup na zahraniční trh, musí se podrobně seznámit s prostředím, ve kterém hodlá podnikat.

### 2.1 Vymezení vybraných základních pojmů

V následujících podkapitolách budou definovány základní pojmy, které se týkají podniku z hlediska konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a konkurenčního prostředí, jímž je podnik obklopen.

#### 2.1.1 Konkurence

Každý podnikající subjekt, který na trhu působí nebo ten, který teprve zamýšlí, že vstoupí na trh se svým produktem, ví, že se zde nesetká jenom se zákazníky, ale také s konkurencí. Konkurence je přirozená součást podnikání, přičemž se podnikání dá přirovnat k určité

soutěži mezi podniky nabízející podobný produkt, které se ucházejí o stejného cílového zákazníka.

Většina manažerů je přesvědčena, že konkurenční jednání znamená jistou formu soupeření o to, kdo bude nejlepší. Tato úvaha je vlastně v dnešní době považována za objektivně danou, ale ve velké většině odvětví neexistuje něco na způsob té nejlepší věci, proto sebou tato myšlenka přináší i mnoho nepříznivých důsledků. Proto, pokud má firma v úmyslu „být v něčem nejlepší“, vytyčuje si často nedosažitelný cíl. Organizace bude úspěšná a prosperující, pokud se bude vyjímat v konkurenčním prostředí svou jedinečností. Soupeření nemusí vždy znamenat vítězství jediného subjektu, v podnikání je klíčové zaměřit se na uspokojování potřeb zákazníků než na zlikvidování svého soupeře. (Magretta, 2012)

Jak uvádí Magretta (2012, s. 37): „*strategické soupeření znamená vybrat si odlišnou cestu, než si vybrali druzí*“. Tato myšlenka se odvíjí od skutečnosti, že zaměřit se na dosažení jedinečnosti je mnohem záslužnější, než se snažit o to, být nejlepší. Jedinečnost znamená nejen hodnotu, kterou podnik vytváří, ale i to, jak ji vytváří a vyjadřuje skutečnou podstatu konkurenční výhody. Úspěch firmy a její úsilí o konkurenční diferenciaci nevyžaduje, aby zničila své soupeře, neboť každý může být svým jedinečným způsobem úspěšný a tím si právě vytváří to své vlastní publikum, pro které je nesrovnatelně nejlepší. A proto firmy, které odvádějí svou práci dobře a vytváří větší hodnoty, dosahují udržitelné návratnosti. Na druhou stranu, ne každý však může dosáhnout úspěchu, proto konkurence vyřadí slabší hráče.

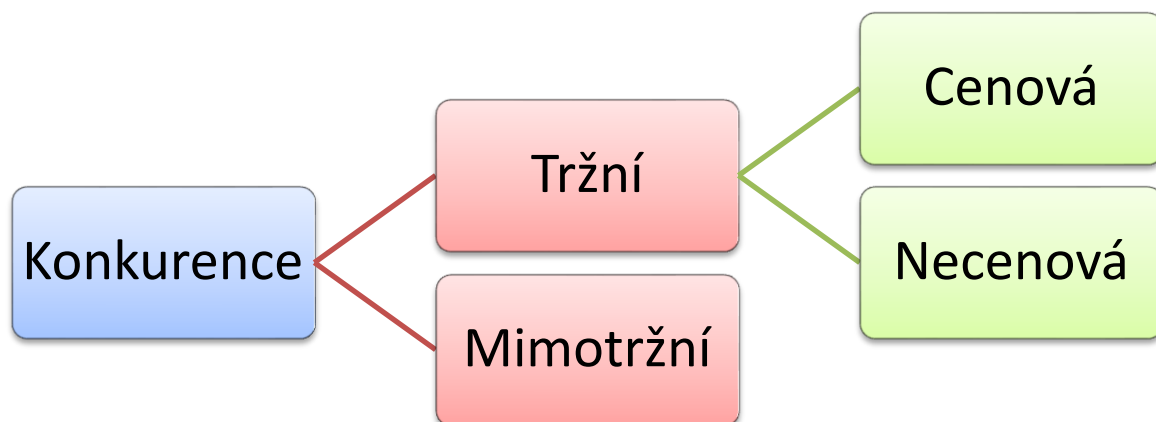
Konkurence nabývá v praxi prakticky tolika podob, kolik existuje odvětví. Porter (1994) rozlišuje dva odlišné přístupy k nahlížení na konkurenci:

- „být nejlepší“ – což znamená být jedničkou, soustředit se na tržní podíl, poskytovat svým zákazníkům „nejlepší produkt“ a konkurovat jakýmsi napodobováním – takto pojatá hra vede k výsledku s nulovým součtem, ve kterém nikdo nemůže zvítězit,
- kdežto druhou cestu „být jedinečný“ si volí ti, kteří usilují o vyšší návratnost, soustředí se na zisky, uspokojují rozličné potřeby zákazníků a jako přidanou hodnotu v konkurenčním prostředí vidí inovace – což vede k výsledku s kladným součtem a hra může mít více vítězů.

Z těchto přístupů vyplývá důležitý závěr pro manažery. Není předem dáno, jakou cestou se se jednotlivé subjekty vydají, avšak zvolená cesta, je výsledkem volby a strategických rozhodnutí, které manažeři přijímají se zřetelem ke konkurenčnímu jednání svých organizací.

Podstatou konkurence firem je jejich konkurenceschopnost, a aby firma mohla být konkurenční, musí disponovat konkurenční výhodou či konkurenčním potenciálem. Dle Mikoláše (2005) představuje pojem „konkurence“ soupeření, soutěžení či hospodářskou soutěž. V mikroekonomii je konkurenční prostředí definováno jako střet nabídky s poptávkou, což bývá označováno jako konkurence napříč trhem. To znamená, že je to boj buď mezi prodejci, nebo kupujícími stejného zboží. Aby však konkurent mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat dva předpoklady – projevit tzv. konkurenční zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence a být konkurenční, tj. musí disponovat konkurenčním potenciálem (Machková, 2007).

Dle Jurečky (2013) lze v zásadě rozlišovat dva druhy konkurence (Obrázek č. 1), a to tržní a mimotržní. Mimetržní konkurence však zahrnuje jak legální postupy (lobbování), tak i ty nelegální (korupce, průmyslová špionáž apod.). Tržní konkurence je soutěž prostřednictvím takových nástrojů, jež souvisí s trhem samotným a dále se dělí na cenovou a necenovou konkurenci. Zatímco v cenové konkurenci hrají důležitou roli rozdíly ve výrobních nákladech, necenovou konkurenci využívají podnikatelé převážně tam, kde zákazníci nejsou citliví na cenu a jejímž cílem je odlišení se kvalitou v širokém slova smyslu (provozní spolehlivost produktů, energetická náročnost, servis, inovace atd.).



Obrázek 1: Rozlišení konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle Jurečky (2013)

### 2.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopností se zabývá mnoho autorů a definicí existuje nepřehledné množství, neboť každý autor na ni nahlíží jiným způsobem. Obecně lze konkurenceschopnost charakterizovat jako schopnost podniku zapojit se do soutěže, soupeřit v tržním prostředí, prosadit se v určitém oboru vůči ostatním a plnit zadané cíle co nejlépe. Jednoduše se dá tedy říci, že je to schopnost podniku obstát a konkurovat na trhu se svým produktem. Konkurenceschopnost lze také definovat jako schopnost si udržet, nebo v lepším případě zvýšit svůj podíl na trhu.

Suchánek a kol. (2012) uvádí, že konkurenceschopnost je jakási vlastnost podniku, která mu dává výhradní právo a dovoluje mu uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Tohoto stavu může ale dosáhnout pouze takový podnik, který má jistou konkurenční výhodu a dokáže ji na trhu zúročit. V neposlední řadě konkurenceschopnost závisí na budoucnosti samotného podniku a hodnotě, kterou vytváří a která je spojena s výstupem firmy a schopností uspokojit potřeby zákazníků.

Kotler ve své knize *Principles of marketing* (2016) uvádí, že podnik na základě průzkumu konkurenčních firem, např. na sociálních sítích nebo webových stránkách, může zjistit své silné a slabé stránky. Může se také poměřovat s ostatními podniky v odvětví, což může následně využít ke svému zlepšení hodnot a kvalit, a tedy ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

O konkurenceschopnosti mluví i Hučka (2011), který konstatuje, že konkurenceschopnost je jedním z klíčových pojmů v ekonomice a své výsadní postavení si zajisté udrží i do budoucna. Definuje tento pojem jako dovednost umožňující firmě vytvářet kvalitativně minimálně srovnatelnou nebo lepší výrobu, která je svými vlastnostmi stejná nebo dokonce lepší od ostatních účastníků na trhu za ceny nižší a příznivější nebo obdobné s konkurencí.

Konkurenční schopnost je na trhu ovlivňována mnoha faktory (vnitřními a vnějšími), které mají v konečném důsledku významný vliv na úspěšnost daného produktu v boji o přízeň potenciálních zákazníků s produkty podobající se konkrétnímu produktu. Mezi základní vnitřní faktory se řadí:

- užitné vlastnosti (kvalita ve srovnání s podobnými výrobky nebo v jednom regionu, značka, apod.),
- cena,
- kvalita dodávky (záruka, servis, bezpečnost a nezávadnost, marketing, apod.).

Užitné vlastnosti jsou dány okamžikem výroby nebo poskytnutím služby (kvalita nabízeného produktu ve srovnání s podobnými produkty nebo ve srovnání jednoho regionu, značka, apod.). Cena znamená porovnání nákladů kupujícího za daný produkt vůči nákladům spojených s koupí jiného produktu. A kvalita dodávky udává přidanou hodnotu spojenou s koupí a užíváním konkrétního produktu či služby.

Konkurenceschopnost rovněž ovlivňují okolnosti vnějšího prostředí trhu, které vytváří specifické prostředí v zemi a do značné míry ovlivňují konkurenční schopnost podniku. Mezi tyto faktory patří:

- úroveň vzdělání pracovních sil,
- infrastruktura,
- právní rámec pro podnikání,



Klíčovým faktorem konkurenceschopnosti je cena, tedy hodnota za jakou je výrobce schopen nabídnout své produkty na trhu. Nicméně cena může v řadě případů působit na spotřebitele chaoticky. Zákazník jde na trh s určitým očekáváním týkající se ceny, ale ve většině případů mnoho lidí nedokáže samostatně ohodnotit užitnou hodnotu výrobku, tím pádem není schopno odhadnout, zda konkrétní výrobek odpovídá či neodpovídá svou kvalitou ceně. Cena je tedy často matoucí a může na spotřebitele působit manipulativně (Hučka, 2011).

U porovnání konkurenceschopnosti se často sledují ukazatelé, které se odvíjí od zisku. Mezi ukazatele ziskovosti se řadí rentabilita vlastního kapitálu, eventuálně rentabilita aktiv vyjadřující výnosnost vlastního kapitálu, popřípadě celkových aktiv podniku. Tento ukazatel je tedy zajímavý především pro majitele firmy či konkurenci a vyjadřuje, jak efektivně organizace hospodaří s prostředky.

Produktivní a konkurenceschopná firma by měla svůj potenciál rozvíjet v oblasti, kde jsou pro ni vhodné přírodní, ekologické, ekonomické a technické předpoklady. Subjekty, které jsou schopné zapojit se do soutěže v tržním prostředí, jsou konkurenceschopní a naopak. Avšak míra konkurenceschopnosti je dána i mnoha faktory, např. velikostí samotného podniku. Na druhou stranu, základem schopnosti konkurovat ostatním, bez ohledu na velikost firmy, je správně zvolená podnikatelská vize a firemní strategie (Reuvid, 2011).

Dalším významným předpokladem dosažení konkurenční výhody je tvorba takového produktu, který se odlišuje od sortimentu konkurence a tím zvyšuje postavení podniku na daném trhu. V současné době, kdy rychlost vývoje trhu mění podnikatelský svět a neustále se mění poptávka po produktech, již nestačí pouze optimalizovat podnikové procesy a snižovat náklady, ale ke spokojenosti zákazníků by měla být pozornost věnována produktové inovaci a objevování nových příležitostí (Tomek, 2009).

Hlavním rozdílem mezi konkurencí a konkurenceschopností je ten, že být pro jinou firmu konkurencí značí konečný výsledek, kdežto konkurenceschopnost představuje potenciál firmy (Machková, 2015; Beneš, 2006).

### 2.1.3 Konkurenční výhoda

Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře, nýbrž dosáhnout zisku. Konkurenční výhoda představuje něco navíc, co podnik přináší a díky čemu se odlišuje od konkurence. Dle Portera (1994) znamená konkurenční výhoda vytvoření mimořádné hodnoty pro zákazníka, která představuje, co je spotřebitel za službu či výrobek ochoten zaplatit. Magretta (2012, s. 67) říká, že „*máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí*“.

To znamená, aby si firma mohla nastavit a udržet vyšší cenu, musí nabízet něco, co je pro zákazníky jedinečné a hodnotné nebo z čeho vyplývá nějaká přidaná hodnota. Naopak, aby firma byla schopna vyrábět s nižšími náklady, musí přijít na způsob, jak efektivně produkovat, čímž dosáhne nižších provozních nákladů nebo efektivněji využitého kapitálu. Při určení konkurenční výhody musí být výnosy podniku posuzovány s výnosy jiných firem ve stejném odvětví, nebo s těmi, kteří jsou ve stejném konkurenčním prostředí (Magretta, 2012).

Dle Tomka a Vávrové (2009) lze konkurenční výhody na trhu dosáhnout pomocí nízkých nákladů nebo diferenciací od ostatních konkurentů (kvalitou, image výrobku, apod.). Molnár (2012) zase tvrdí, že podstatou pro získání konkurenční výhody je vyrábět takový produkt, který zákazník nejen potřebuje, ale je pro něj atraktivní. Dále říká, že tato výhoda spočívá v diferenciaci nejen samotného produktu, ale i celého procesu, který s produktem souvisí (např. správná organizace výroby).

Výhody tedy mohou vycházet jak ze samotného výrobku, jeho designu, užitečných vlastností nebo ceny. Konkurenční výhodu však může podnik získat také díky použité technologii při výrobě, která napomáhá značně šetřit náklady výroby či zajistí vysokou kvalitu výrobků. V neposlední řadě může být konkurenční výhoda tvořena zaměstnanci podniku, jejich znalostmi a zkušenostmi nebo schopným managementem firmy. Konkurenční výhoda může být tedy jak hmotná, tak nehmotná. Znamená to něco, co podnik vlastní navíc oproti jiným a čím se od nich odlišuje. Aby byl podnik schopen přežít v konkurenčním boji, musí na své konkurenční výhodě neustále pracovat a snažit se o její dlouhodobou udržitelnost, neboť to je výsledkem jeho konkurenceschopnosti (Magretta, 2012).

## 2.2 Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti

Každý podnik je ovlivňován okolím, které ho obklopuje. Aby se organizace zaobírala tím správným směrem a aby její strategické řízení bylo úspěšné, je třeba vycházet z různých poznatků, a to jak o samotném podniku, tak o jeho okolí.

V této části budou představeny jednotlivé postupy a metody, které jsou využívány pro hodnocení konkurenceschopnosti podniků. První z hodnotících metod bude charakterizována analýza PEST, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí podniku. Dále bude představen Porterův model konkurenčních sil, jehož cílem je odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a najít v něm z pohledu podniku takové postavení, ve kterém se bude nejlépe bránit konkurenčním tlakům nebo je využije ve svůj prospěch. Další část bude věnována SWOT analýze, která představuje jeden ze základních strategických nástrojů využívaných při analýze firemního prostředí. Je základem pro stanovení strategie firmy a její prosperity a přehledně srovnává její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Veber, 2009).

### 2.2.1 PEST analýza

Okolí podniku zahrnuje vlivy, situace a okolnosti, které firma svými aktivitami může jen velmi obtížně zvládnout. Proto je analýza prostředí podniku, ve kterém působí, důležitá pro identifikaci různých změn a trendů, jež mohou mít na podnik vliv (Blažková, 2007).

Tato analýza vznikla v šedesátých letech, vychází z prvních písmen jejího názvu a zahrnuje tyto faktory:

- **P**olitické (politicko-právní)
- **E**konomické
- **S**ociální (sociokulturní)
- **T**echnologické

Dle Vebera (2012) je možné se setkat i s rozšířenou verzí (PESTLE, SLEPTE, STEPTE, PESTEL, PESTLIED) této analýzy o další faktory (legislativní, ekologické, internacionální, demografické, apod.). Cílem analýzy je identifikovat ty faktory, které bezprostředně podnik ovlivňují a každý podnik si tedy metodu přizpůsobuje svým konkrétním potřebám a účelu využití (Grasseová, 2012).

**Politické faktory** – zahrnují ty údaje, které souvisí s politickou situací v zemi nebo oblasti, ve které hodlá podnik nabízet své produkty. Mezi politické faktory se řadí:

- politická stabilita země,
- legislativa regulující podnikání,
- daňová politika,
- předpisy pro mezinárodní obchod,
- obchodní a celní zákony.

**Ekonomické faktory** – analýza ekonomických podmínek na daném trhu zahrnuje:

- míra inflace,
- míra nezaměstnanosti,
- měnové kurzy,
- ekonomický růst a výše HDP,
- kupní síla,
- průměrná mzda.

**Sociální faktory** – jsou tvořeny změnami společenského chování, demografickými změnami, kulturními zvyky a tradicemi. Mají velký vliv na poptávku a nabídku zboží a služeb. V rámci sociálních faktorů jsou sledovány především:

- spotřební zvyky kupujících,
- životní úroveň a životní styl,
- kulturní zvyklosti,
- úroveň vzdělání a dostupnost požadovaných profesí,
- demografický vývoj populace.

**Technologické faktory** – vyjadřují to že, pokud chce být podnik konkurenceschopný a uspět se svými produkty na trhu, musí sledovat vývoj, přizpůsobovat se technologickým změnám a investovat do nich. K ekonomickým faktorům patří:

- sledování změn ve vývoji technologií,
- dostupnost internetu nebo mobilního připojení pro komunikaci,
- vládní podpora výzkumu a vývoje,

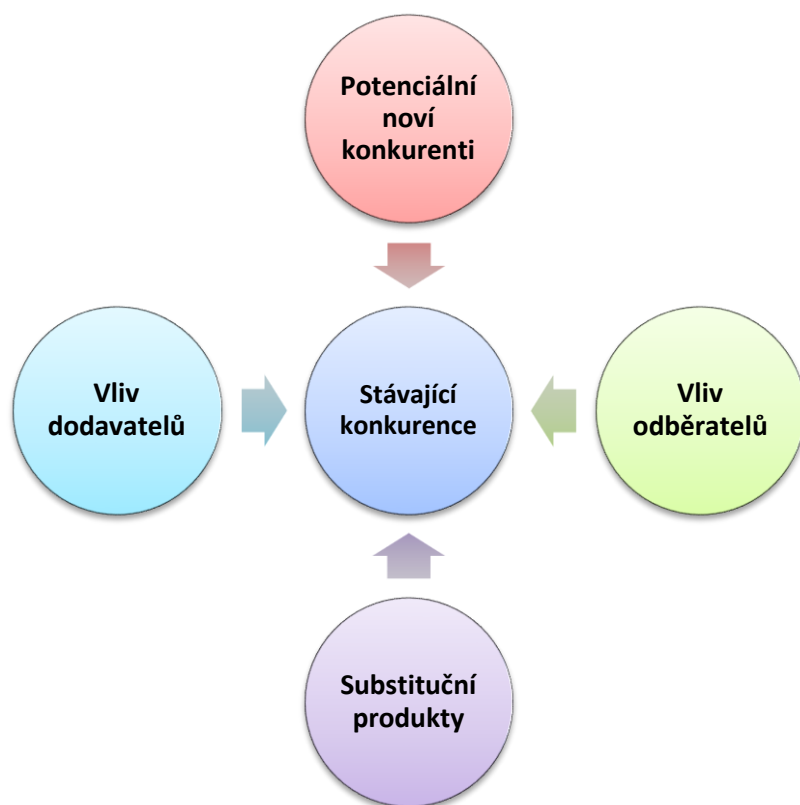
- vybavenost konkurence,
- výrobní a skladovací technologie.

Cílem PEST analýzy však není vypracovat vyčerpávající seznam těchto vlivů, protože vlivy, které jsou podstatné pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro podnik jiný. Je zřejmé, že se jednotlivé vlivy v čase mění a mění se i důležitost jejich dopadu na podnik (Veber, 2009; Grasseová, 2012).

### **2.2.2 Porterův model pěti sil**

Model je pojmenovaný podle svého autora Michaela E. Portera, který se v něm zaměřil na intenzitu konkurence v rámci odvětví. Tedy na rozdíl od PEST analýzy, která zkoumá prostředí konkrétní země, se model pěti konkurenčních sil týká analýzy konkrétního odvětví. Porterův model pěti konkurenčních sil patří mezi základní nástroje strategické analýzy odvětví a poskytuje odpověď na klíčovou otázku „Co se děje ve vašem odvětví“? Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik, proto každá firma, která usiluje o vyhodnocení nebo formulování strategie, by měla vycházet z tohoto metodického rámce pěti sil. Tato metoda představuje působení konkurenčních sil v odvětví a pro podnik znamená nedílnou součást ke stanovení konkurenční pozice a úspěšnosti. Důležitým prvkem je pak nalézt konkurenční výhodu, kterou lze zjistit v analýze konkurenčního prostředí právě prostřednictvím Porterova modelu. Střech těchto pěti základních konkurenčních sil napomáhá rozpoznat, jaká bude ziskovost daného odvětví a jaký dává firmě potenciál a prostor pro růst nebo naopak, jakým směrem se firma nemá zaobírat a které kroky je lepší eliminovat. Pomáhá zjistit jaká je ziskovost a úroveň konkurence v rámci zkoumaného trhu, tedy vyvarovat se riziku z nich vyplývajícím, což závisí na pěti základních faktorech (viz Obrázek č. 2), kterými jsou:

- konkurence mezi stávajícími konkurenty,
- hrozba vstupu nových (potenciálních) konkurentů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba substitučních výrobků.



*Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil*

Zdroj: vlastní zpracování dle Michaela E. Portera

Společný vliv těchto sil napomáhá určit ziskový potenciál odvětví. Nicméně, potenciál konečného zisku se v různých odvětvích liší, stejně jako se liší souhrnné působení konkurenčních sil (Porter 1994).

Tato analýza se do jisté míry podobá analýze SWOT, která porovnává silné stránky se slabými stránkami a příležitostmi s hrozbami. A právě příležitosti a hrozby se objevují v Porterově modelu pěti sil. Konkurence je v dnešní době vysoká a je důležité se zaměřit na všechny faktory, které mohou danou firmu ohrozit nebo ji uškodit (Magretta, 2012; Veber, 2009).

V Porterově modelu pěti sil existuje těchto pět zdrojů konkurence:

### **1. Stávající konkurenti v odvětví**

Rivalita mezi existujícími firmami je forma soupeření o získání výhodného postavení na trhu. Intenzita soupeření je pak o dost vyšší, pokud jsou:

- konkurenti stejnoměrně vyvážení a konkurují si svou velikostí i silou,
- existují bariéry výstupu z odvětví (vysoké náklady),
- trh se tolik nerozvíjí,
- není u daného produktu dostatečná diferenciacce,
- zákazníci mohou snadno přecházet od jednoho výrobku k jinému.

Firmy proto k vylepšení své pozice na trhu používají různé formy taktiky, jako jsou lepší služby pro zákazníky, akce na podporu prodeje, poutavé reklamní kampaně, uvádění nových výrobků na trh nebo stanovení přívětivé ceny pro odběratele. Tyto konkurenční prostředky se však v čase mění dle toho, jak firmy mění své konkurenční strategie v reakci na tržní podmínky (Sedláčková, 2006; Grasseová, 2012).

### **2. Potenciální noví konkurenti v odvětví**

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem do odvětví představuje hrozbu pro již fungující podniky a s narůstajícím počtem subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zvyšuje intenzita konkurence. Firmy, které hodlají vstoupit do určitého odvětví, chtějí získat určitý podíl na trhu a přináší tak s sebou nové kapacity a zdroje. Kotler (2007) tvrdí, že k tomu, aby firma uspěla na trhu, musí vyhovět potřebám zákazníků a nabídnout hodnotu vyšší než konkurence. Avšak nově přichozí firmy jsou limitovány určitými bariérami vstupu do odvětví. Dle Portera (1994) mezi bariéry vstupu nových konkurentů do odvětví patří:

- vysoké vstupní investice na nový trh (kapitálová náročnost),
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění,
- vládní zásahy a legislativní opatření.

### **3. Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou svým přístupem měnit a ovlivňovat cenu, regulovat kvalitu dodávaných surovin a tím uplatňovat svou sílu. Čím méně je dodavatelů na trhu, tím roste jejich vyjednávací síla. Jejich síla je také silnější, pokud je podnik závislý při výrobě svého produktu na dodávkách konkrétního dodavatele. Mezi okolnosti, které zvýhodňují dodavatele, patří (Porter, 1994; Grasseová, 2012):

- v odvětví neexistují dostupné substituty a odběratelé jsou závislí na dodávkách od dodavatele,
- na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů.

### **4. Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé svoji sílu využívají ke snížení ceny daného produktu, k dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb.

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici zejména v následujících případech:

- dochází k nákupu velkého množství,
- zákazník je dobře informovaný,
- výrobek není nenahraditelný a zákazník může přejít k jinému dodavateli,
- existuje malý počet odběratelů,
- relativně malý počet odběratelů kupuje většinu výstupu firmy.

Podniky si mohou upevnit svoji pozici a bránit se tím, že se zaměří na zákazníky s relativně nižší vyjednávací silou, nebo budou nabízet takové produkty, které jsou pro odběratele zajímavé z hlediska kvality nebo diferenciací bez ohledu na cenu (Porter, 1994; Dvořáček, 2012).

### **5. Substituční výrobky**

Na trhu lze najít širokou škálu alternativních výrobků a služeb, které mají obdobnou funkci a dokáží uspokojit stejné nebo velmi podobné potřeby zákazníků. Substituční produkty limitují ostatní podniky na trhu v oblasti cen, za které ostatní podniky prodávají a ovlivňují jejich ziskovost. Konkurenční síla bude tím významnější, čím bude jejich cena nižší,



kvalita vyšší a čím menší budou náklady při přechodu zákazníků. Dostupnost substitutů v odvětví může vytvořit cenový strop pro výrobky určité firmy. Je však obtížné předpokládat výskyt substitutů a jejich množství se také liší v různých oborech (Magretta, 2012; Dvořáček, 2012).

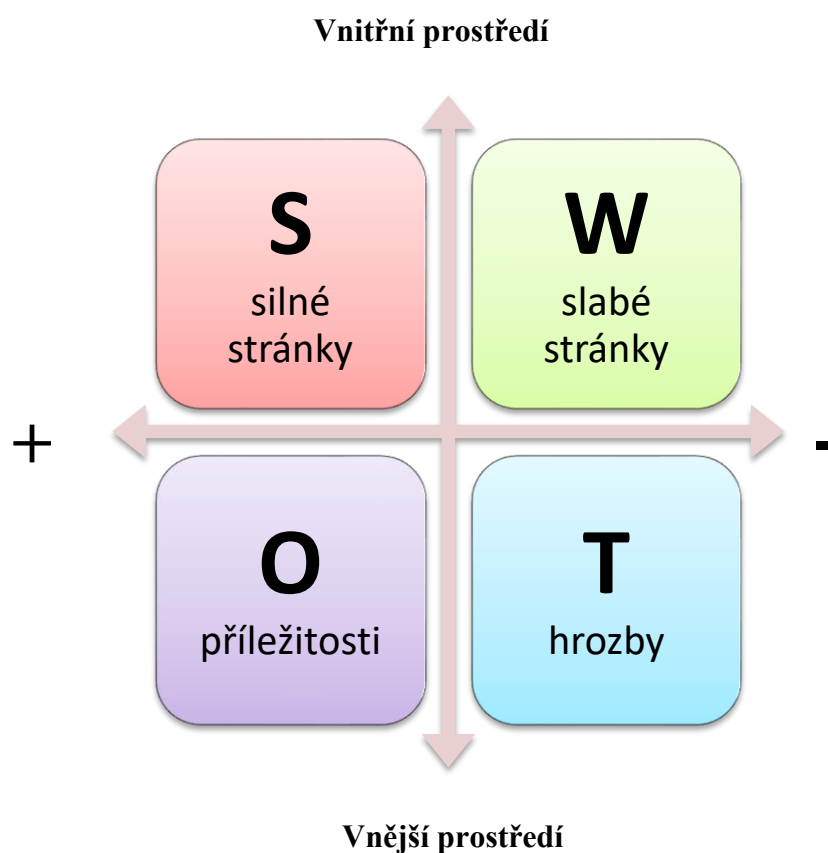
Čím vyšší je potom hrozba substituce, tím nižší bude s největší pravděpodobností ziskovost odvětví. Na druhou stranu, pokud produkty společnosti nejsou ohroženy z pohledu zastupitelnosti výrobku, mají větší možnost zvýšit ceny a následně i výsledný zisk.

### **2.2.3 SWOT analýza**

Analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky naší společnosti, dále na příležitosti, které nám skýtá současný stav a situace a v neposlední řadě se orientuje na hrozby, kterým musíme čelit. Pomocí analýzy si zmapujeme fungování firmy a uvědomíme lépe souvislosti, které jsme doposud drželi v podvědomí naší mysli. Dokážeme zhodnotit fungování firmy, nalézt problémy, možnosti dalšího růstu a vztahy mezi nimi. Tyto vztahy pak můžeme využít jako výchozí bod při stanovení strategie a rozvoje firmy (Veber, 2009).

Její název je zkratkou počátečních písmen anglických názvů: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (hrozby).

Analýza SWOT se dá rozdělit na čtyři kvadranty (jak ilustruje Obrázek č. 3), z nichž v levé polovině jsou zaznamenány faktory, které mají pozitivní dopad na podnik a naopak v pravé části se zobrazují negativní skutečnosti, na které je třeba se zaměřit, případně být připraven na jejich důsledky. Dále pak horní oddíl SW mapuje faktory vnitřního okolí podniku, oproti tomu dolní oddíl OT zkoumá vnější okolí podniku, zahrnuje externí vlivy makroprostředí (politické, ekonomické, sociokulturní, technologické) a mikroprostředí (konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost) a vychází většinou z Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýzy PEST.



*Obrázek 3: SWOT analýza*

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza SWOT by měla podniku pomoci při stanovení jeho budoucí strategie. SWOT analýza by neměla být ve formě dlouhého výčtu všech příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek. Podnik by se měl zaměřit právě na ty položky, které mají na jeho činnost největší vliv (Kotler, 2007).

### **Silné a slabé stránky**

Jak již bylo výše uvedeno SWOT analýza umožňuje zhodnotit silné a slabé stránky podniku v oblasti vnitřního působení, a to ve všech oblastech, ovlivňujících jeho konkurenceschopnost. Do silných a slabých stránek lze dle Vebera (2009) zahrnout finanční postavení podniku, výzkum a vývoj, umístění společnosti nebo její know-how. Cílem firmy je maximalizovat silné stránky a minimalizovat ty slabé.

## Hrozby a příležitosti podniku

Příležitosti a hrozby jsou vnějšími faktory, které firma nemůže dokonale kontrolovat, proto je nezbytné jejich včasná identifikace pomocí vhodné analýzy. Následně je podnik může využít k vlastnímu růstu a rozvoji (příležitosti) nebo se je pokusit co nejvíce omezit či eliminovat (hrozby). Podle Vebera (2009) jsou typickými hrozbami státní regulace, pokles spotřeby, velký počet konkurentů v odvětví, hrozba substitutů nebo pomalý růst trhu. Jako příležitosti podniku naopak vidí nové trhy, segmenty zákazníků, dotační programy k získávání nových technologií a spolupráci s partnery na vývoji.

Korecký (2011) rozlišuje čtyři typové strategie analýzy SWOT, které vznikají vzájemnou kombinací interních a externích faktorů:

- Strategie **S-O**: tato strategie využívá silných stránek podniku, aby zužitkovala nastalé příležitosti.
- Strategie **W-O**: zaměřuje se na eliminaci slabých stránek, aby bylo možné využít příležitosti, které se podniku nabízejí.
- Strategie **S-T**: využívá silných stránek k odvrácení hrozeb podniku.
- Strategie **W-T**: strategie patřící k obranným strategiím s cílem odstranit slabé stránky a zároveň se vyhnout nebezpečí, které podniku hrozí z vnějšího okolí.

## 3 Představení vybrané společnosti

V této kapitole bude představena firma Devro s.r.o., která je součástí nadnárodní společnosti Devro, bude představeno její výrokové portfolio a některé kroky společnosti realizované ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

### 3.1 Charakteristika společnosti Devro, s.r.o.

Společnost Devro, s.r.o. zahájila svoji činnost v roce 1933 pod původním názvem Naturin v podkrkošském městě Kořenov. V tamní bývalé přádelně byla zahájena výroba kolagenních střev, tehdy ještě nejedlých, které bylo tehdy nutné z masných výrobků sloupnout. Po druhé světové válce se změnil název společnosti na Cutisin. V roce 1948 se společnost rozrostla o nový závod specializující se na papírová a pergamenová střeva ve Slavkově u Brna. Významným milníkem se pro firmu stal rok 1952 z důvodu světového prvenství v zahájení výroby jedlých kolagenních střev pro masné produkty. V následujícím desetiletí se výrazně zvedla poptávka po jedlých kolagenních střevech a zájem o tyto výrobky na trhu značně vzrostl. Z tohoto důvodu společnost Devro v roce 1961 rozšířila své výrobní kapacity o další vybudovaný závod, tentokrát v Jilemnici, která výrobním potřebám nejvíce vyhovovala polohou, klimatickými podmínkami a zdrojem vody. Výstavbou nového závodu došlo k navýšení kapacity výroby a nastala doba významné expanze a růstu, během níž se výrobky exportovaly téměř do celého světa. Stále stoupající poptávka, především po párkových střívkách, si vyžádala další přístavbu závodu v Jilemnici, která byla dokončena v roce 1989. V roce 1994 byla dokončena výstavba dalšího nového závodu ve Slavkově u Brna, kde se soustředí na výrobu plastových a střev a obalů na masné a mlékárenské výrobky. Devadesátá léta probíhala ve znamení rozvoje podnikání, privatizace a kapitálového vstupu hned několika zahraničních společností. V roce 1992 vstoupil do firmy zahraniční kapitálový partner Teepak, se sídlem v USA. O čtyři roky později přichází změna v podobě nového vlastníka – Devro Plc, se sídlem ve Velké Británii. Firma se tak stává součástí nadnárodní skupiny Devro, do které spadají ještě provozy ve Skotsku, Austrálii a USA a řadí se mezi tři největší výrobce kolagenních střívek na světě.

Začátek nového tisíciletí přinesl další růst poptávky, výroby i prodeje a bylo třeba znovu navýšit výrobní kapacity. V roce 2006 byla dokončena přístavba nového provozu a z důvodu rozšíření výrobních kapacit v Jilemnici končí rokem 2009 svoji činnost závod v Kořenově, který již nesplňoval požadavky na moderní potravinářskou výrobu. O dva roky později, tedy v roce 2011 se po dlouhodobém úsilí o jednotnou firemní politiku a kulturu mění název společnosti podle zahraničního vlastníka na Devro, s.r.o. a vzniká tak jednotné logo společnosti – viz Obrázek č. 4.



*Obrázek 4: Logo společnosti Devro*

Zdroj: <https://logodix.com/devro>

V současnosti je podnik předním výrobcem a dodavatelem kolagenních obalů pro potravinářství, používaných při výrobě široké škály uzenek, salámů a dalších masných výrobků. Disponuje silnou obchodní značkou a velkou výrobní a úpravářskou kapacitou v České republice. Jedná se o exportně orientovaný podnik a drtivá většina produkce míří do zahraničí (cca 94 %). V rámci celé společnosti má Devro několik afilací po celém světě – v České republice, Skotsku, USA, Asii, Austrálii, na Novém Zélandu a reprezentační kancelář v Rusku. V roce 2019 skončilo hospodaření jilemnické pobočky se ziskem ve výši 708 milionu korun při celkových tržbách přes 2,967 miliardy korun.

Průzkum trhu a výběr zákazníků mají na starosti obchodní zástupci spolu s finančním oddělením, kteří mají svět rozdělen do několika oblastí, za které zodpovídají. Obchodníci udržují kontakt se stávajícími a dlouholetými zákazníky, zároveň však vyhledávají nové kontakty a další potenciální odběratele (Interní materiály společnosti Devro, 2020).

## 3.2 Sortiment výrobků

Společnost Devro vyrábí salámová a párková kolagenní střívka, kolagenní fólie a plastové salámové a párkové obaly. V současnosti probíhá výroba střívek převážně z přírodních materiálů, jejichž základní surovinou je vytríděná hovězí štípenková klihatka, tj. vrstva kůže se specifickými vlastnostmi vyznačujícími se pevností a pružností, obsahující vláknitou bílkovinu kolagen. Klihatka je získávána při ručním štípáním hovězích kůží, které se rozdělí na vrstvy a spodní vrstva se používá k výrobě kolagenových obalů. Výběr surovin i samotná výroba probíhá za přísných hygienických podmínek. Tento sortiment je nabízen v různých barvách a kalibrech a s rozvojem automatizace se rozšířil i sortiment řasňených střívek a jejich konců dle různých typů narážek.

Jedlé kolagenní párkové střívko je v dnešní době zcela běžným obalem na nejrůznější masné výrobky a jak již bylo výše zmíněno, Devro (tehdejší Cutisin) uvedl jako první na světě tento produkt na trh.

Jilemnická pobočka Devro se zaměřuje na tři výrobní segmenty, kterými jsou jedlá **kolagenní střeva**, **nejedlá kolagenní střeva** a **MiniPlasty**:

### Jedlá kolagenní střeva

Jedlá kolagenní střeva se následně rozdělují na jedlá kolagenní střeva rovná, jedlá kolagenní střeva kroužková a jedlé kolagenní fólie:

- Jedlá kolagenní střeva rovná
  - tepelně opracované výrobky (Frankfurtský párek, Vídeňský párek, Bratwurst)
  - tepelně neopracované výrobky (grilovací klobásy)

Tabulka 3 – Jedlá kolagenní střevo rovná

| Druh produktu              | Průměr (kalibr) | Barevnost                                                   | Využití                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FINE C</b>              | 17 - 43 mm      | clear - přírodní,<br>salmon - lososová,<br>caramel,<br>dark | vhodné na tepelně<br>opracované výrobky typu<br><i>Frankfurtský</i> nebo <i>Vídeňský<br/>párek</i>                                                                           |
| <b>FINE AFF</b>            | 19 - 32 mm      | clear - přírodní                                            | vhodné na čerstvé grilovací<br>výrobky typu <i>Merguez</i> ,<br><i>Chipolata</i> nebo <i>grilovací<br/>klobásky</i>                                                          |
| <b>PREMIUM<br/>FRESH C</b> | 17 - 30 mm      | clear - přírodní                                            | vhodné na čerstvé grilovací<br>výrobky, kde je dílo jemné s<br>vyšším obsahem vody typu<br><i>Vinná klobása</i>                                                              |
| <b>SELECT C</b>            | 18 - 24 mm      | clear - přírodní                                            | prémiový výrobek vhodný na<br>tepelně opracované výrobky<br>typu <i>Vídeňský</i> nebo<br><i>Debrecínský párek</i> , u nichž<br>je vyžadováno křupnutí při<br>skousnutí párku |
| <b>FINE TC ULTRA</b>       | 19 - 26 mm      | clear - přírodní                                            | speciální střevo pro vařený<br>výrobek typu <i>Bratwurst</i>                                                                                                                 |
| <b>STIX C</b>              | 14 - 26 mm      | clear - přírodní,<br>mahagon                                | speciální střevo po tepelně<br>opracované nebo<br>fermentované <i>minisalámky</i>                                                                                            |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

- Jedlá kolagenní střevo kroužková
  - tepelně opracované výrobky (klobása)

Tabulka 4 – Jedlá kolagenní střevo kroužková

| Druh produktu   | Průměr (kalibr) | Barevnost        | Využití                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|-----------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RONDO Q</b>  | 20 - 24 mm      | clear - přírodní | speciální střevo na tepelně opracované výrobky imitující tvar přírodních skopových střívek na prémiové výrobky, kde zákazník požaduje tradiční tvar párku se zakřivením                             |
| <b>RONDO RQ</b> | 28 - 43 mm      | clear - přírodní | speciální střevo na tepelně opracované a fermentované výrobky imitující tvar přírodních vepřových a hovězích střívek na prémiové výrobky, kde zákazník požaduje tradiční tvar výrobků se zakřivením |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

- Jedlé kolagenní fólie
  - tepelně opracované výrobky (uzené šunky)

Tabulka 5 – Jedlá kolagenní fólie

| Druh produktu   | Průměr (kalibr) | Barevnost              | Využití                                                                                                                                                                 |
|-----------------|-----------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EDICOL T</b> | 50 - 150 mm     | clear - přírodní, dark | unikátní tubulární kolagenní fólie vhodná na <i>tepelně opracované šunky a salámy</i> , kdy pomocí elastické sítěky dochází k tvarování výrobků dle požadavku zákazníka |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy



## Nejedlá kolagenní střeva

Nejedlá kolagenní střeva se pak dále dělí na salámová střeva typu 014 a SPR:

- Salámová střeva
  - typ 014 – na fermentované salámy (Poličan)
  - typ SPR – na tepelně opracované salámy (Vysočina)

Tabulka 6 – Nejedlá kolagenní střeva

| Druh produktu  | Průměr (kalibr) | Barevnost                 | Využití                                                                                                             |
|----------------|-----------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TYP 014</b> | 32 - 120 mm     | clear - přírodní, mahagon | používá se na fermentované salámy s plísní nebo bez pro typ salámu jako je <i>Poličan</i> nebo <i>Uherský salám</i> |
| <b>TYP SPR</b> | 40 - 70 mm      | clear - přírodní, mahagon | používá se na tepelně opracované salámy jako je <i>Vysočina</i> nebo <i>Turistický salám</i>                        |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

## MiniPlasty

MiniPlasty (plastová střeva) se následně rozdělují typ MiniRalen a MiniSmoke:

- MiniRalen – tepelně opracované párky, kde není vyžadované zauzení (typu Hot dog)
- MiniSmoke – tepelně opracované párky, kde je vyžadované zauzení, jedná se o levnější variantu, převážně z kuřecího masa (Frankfurtský párek)

Tabulka 7 – MiniPlasty

| Druh produktu    | Průměr (kalibr) | Barevnost                                       | Využití                                                                                                                                                    |
|------------------|-----------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MiniRalen</b> | 15 - 32 mm      | clear - přírodní,<br>light brown,<br>cream      | používá se na ekonomické výrobky, <i>tepelně opracované a neuzené</i> , kdy nedochází ke ztrátám váhy během opracování, střevo nutno před použitím oloupat |
| <b>MiniSmoke</b> | 16 - 32 mm      | clear - přírodní,<br>light brown,<br>rich brown | používá se na <i>uzené tepelně opracované výrobky</i> , střevo lze oloupat průmyslově na loupacím zařízení u výrobce nebo před konzumací doma              |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

### 3.3 Záruka kvality jako významný nástroj pro získání zákazníků

Každý zákazník se rychle přizpůsobuje novým trendům a každým okamžikem dokáže měnit své potřeby a požadavky ohledně vzhledu výrobku, funkčnosti i jeho kvality. Pokud podnik dokáže rychle a flexibilně reagovat na měnící se požadavky svých zákazníků, pak to pro něj představuje jistou konkurenční výhodu. Společnost by ale měla při výrobě klást důraz jak na požadavky svých zákazníků, tak i na zachování kvality v souladu s normami při výrobě produkce. Kvalitou nejsou myšleny jen parametry jednotlivých výrobků, ale i dosahování nejvyššího standardu v oblasti jejich potravinářské kvality a čistoty.

Mezi základní cíle společnosti Devro, s.r.o patří dosahování maximální kvality ve všech jejích činnostech i v oblasti jednání a komunikace se zákazníky, dodavateli a zaměstnanci. Aby tohoto cíle firma mohla dosahovat, je nezbytné neustálé zvyšování jakosti a odbornosti, neboť díky tomu může podnik ustát na trhu se svou konkurencí a udržet si svoji pozici.

Veškeré výrobní provozy musí splňovat velmi přísné požadavky, které vyplývají z legislativních nařízení. Další dodržování norem nad rámec těch povinných, představuje pro firmu výhody oproti konkurenci. Devro, s.r.o. bez výjimek plní všechny legislativní veterinární a hygienické normy České republiky a Evropské unie a má všechny potřebné certifikáty k dodávkám do zahraničí. Potravinářský podnik má za cíl uvádět na trh zdravotně nezávadné potraviny. Aby tomu tak bylo a zároveň docházelo k efektivnímu řízení výroby potravin, je společnost z pohledu potravinářské bezpečnosti a hygieny povinna splňovat systém **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points), jehož zavedení a dodržování je pro firmu podnikající v oblasti výroby potravin povinné na základě platné legislativy. Tento systém je založen na stanovení kritických kontrolních bodů a představuje jeden ze základních nástrojů, jak účinně předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin a zajistit zdravotní nezávadnost potravin během celého procesu od výroby přes skladování, manipulaci, přepravu až po prodej konečnému zákazníkovi. Dodržování tohoto systému zajistí výrobu a prodej zdravotně nezávadných potravin, čímž napomáhá firmu chránit před možným nebezpečím, které by mohla ohrozit zdraví konzumenta (Interní materiály Devro, 2020; ISO, 2020).

Certifikát podle standardu **HALAL** potřebují výrobci, kteří svoji produkci dodávají do zemí, kde je tento standard vyžadován a je základní vstupní podmínkou na islámské trhy arabských zemí. K získání certifikátu je nutné používat suroviny přijatelné pro muslimskou populaci, tzn., nesmí přijít do kontaktu ani obsahovat alkohol nebo být produktem z vepřového (Interní materiály Devro, 2020).

Dále je firma držitelem přírodního certifikátu **KOSHER**, který prokazuje, že vyrobené potraviny jsou připraveny v souladu s židovskou vírou a měřítky v průběhu celého výrobního cyklu zpracování a balení. Dokument kromě náboženských pravidel dokazuje fakt, že potraviny vyrobeny v té nejvyšší kvalitě, spolehlivé a vhodné pro lidské zdraví. Tento certifikát je v mnoha ohledech podobný certifikátu Halal. Košer produkty však v dnešní době nevyhledávají už jen lidé židovské víry, ale s oblibou si je kupují rovněž i další spotřebitelé, kteří toto označení chápou jako potvrzení o nadstandardních vlastnostech výrobku (Interní materiály Devro, 2020).

Vnitřní procesy společnosti probíhají dle standardů pro zajištění kvality, z nichž jedním z nich je norma **ISO 9001:2015**, která je vůbec jednou z nejznámějších forem

stanovujících požadavky na systémy řízení kvality a řízení rizik. Jedná se o certifikát, který je mezinárodně uznávaný a je předpokladem určité vyspělosti organizace. Zásadou je, že si podnik stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce, ty pak postupně realizuje prostřednictvím nastavených procesů a následně je vyhodnocuje za účelem získání zpětné vazby pro případ, že by bylo nutné zavést účinná opatření a změny. Přínos je shledán zejména v tom, že má zúčastněným stranám, tj. dodavatelům, zákazníkům, ale i zaměstnancům podniku, poskytnout osvědčení kvality o tom, že firma dodává výrobky splňující očekávání a v souladu s příslušnými právními předpisy a kritérii. Zavedení systému nejen, že napomůže ke zvýšení firemní image podniku a zviditelnění v rámci konkurence, v neposlední řadě také umožňuje rychlejší a snazší přizpůsobení měnícím se požadavkům zákazníků, dosažení většího výkonu, kvalitnějšího řízení a napomáhá snížit rizika a zvýšit udržitelný rozvoj (Interní materiály Devro, 2020; Hnátek, 2016).

V rámci systému potravinářské bezpečnosti splňuje standard **FSSC (ISO 22000)**, který spojuje výhody standardů ISO 9001 a HACCP. Pro oblast potravin je však norma ISO 9001 příliš obecná. ISO 9001 je základem všech systémů kvality a je použitelná pro širokou škálu organizací, kdežto norma ISO 22000 je standardem systému řízení bezpečnosti potravin (Potravinářské poradenství, 2020).

V oblasti životního prostředí dodržuje firma všechny předpisy a zaměřuje se na snižování dopadů z výrobní činnosti, a to zlepšováním v oblasti třídění odpadů, snižování spotřeby energií a vody. Norma **ISO 14001:2015** se týká environmentálního managementu a označuje světově nejpoužívanější standard pro řízení životního prostředí v podniku. Tato norma vyžaduje, aby firma identifikovala všechny environmentální dopady svého podnikání. Firma Devro získala certifikát kvality ISO vydaný firmou Lloyd's Register Quality Assurance Limited, osvědčující soulad s požadavky této normy ve snaze řídit svou environmentální odpovědnost a cílem nezatěžovat životní prostředí svojí činností. Podnik fungující podle požadavků normy ISO 14001 se snaží neznečišťovat ovzduší a vodu, minimalizovat vznik odpadů, ekologicky s nimi zacházet a v neposlední řadě dbát na bezpečnost práce svých pracovníků. Těmito kroky podnik dosáhne nejen dobrého jména firmy, ale i jisté konkurenční výhody (Interní materiály Devro, 2020).

Zákazníky společnosti jsou masokombináty nejen v rámci EU, ale prakticky po celém světě. Při obchodování se třetími zeměmi mohou mít odlišné požadavky týkající se

legislativních nebo potravinářských opatření a norem. Někteří zákazníci proto vyžadují různé dobrovolné normy a potvrzení na dodržování výrobních postupů a zdravotní nezávadnosti nebo posílají své vlastní dotazníky nad rámec platné legislativy. Jednou z nich je například norma vysokého hygienického standardu **BRC Food Standard** využívaná pro zajištění osvědčených postupů v oblasti bezpečnosti potravin a odpovědnosti za výrobek.

## 4 Postup řízení rizik z pohledu konkurenceschopnosti

Společnost Devro se snaží udržet si na trhu svou stabilní pozici, v lepším případě zvyšovat svůj podíl na trhu. Jejím posláním je provádět veškeré činnosti tak, aby bylo zajištěno toho nejlepšího stavu v oblastech kvality, bezpečnosti a efektivity. Z tohoto důvodu je pro podnik velmi zásadní jeho politika jakosti, zvyšování odbornosti a snaha o dodržování nezávadnosti všech svých výrobků, neboť právě tímto způsobem může podnik obstát na trhu se svou konkurencí. Cílem společnosti je vyrábět kvalitní výrobky a vytvářet dostatečné zisky s minimálními náklady tak, aby mohl být financován další růst společnosti. K dosažení cílů podniku musí Devro věnovat pozornost také svým zaměstnancům, hledět na bezpečné pracovní prostředí a povzbuzovat je v tom, aby plně rozvíjeli své schopnosti a svůj pracovní potenciál. Vše se snaží umocnit tím, že udržuje dlouhodobé vztahy a spolupráci se svými obchodními partnery – odběrateli a dodavateli. To znamená, že dalším ze základních cílů společnosti je kromě dosahování zisku, neustálé zlepšování v oblasti servisu péče o zákazníky.

V rámci praktické části práce budou aplikovány teoretické poznatky nabyté z literární rešerše na vybraný podnik. V této části budou provedeny analýzy prostředí vnějšího i vnitřního okolí podniku prostřednictvím analýzy PEST a modelu 5P. Na základě informací získaných z těchto analýz bude sestavena analýza SWOT sdružující vnitřní silné a slabé stránky podniku, dále pak hrozby a příležitosti vyplývající z vnějšího prostředí organizace. V závěrečné části bude proveden rozbor rizik vycházející z provedených analýz a z informací získaných prostřednictvím odborných konzultací s managementem firmy, která mají na firmu při obchodování se zahraničními subjekty dopad. V závěru práce bude obsaženo shrnutí s doporučeními pro firmu ke zvýšení či udržení její konkurenceschopnosti.

## **4.1 PEST analýza**

Analýza PEST bude použita pro analýzu makroprostředí podniku Devro, s.r.o., která se zabývá vývojem vnějšího prostředí podniku a zkoumá politické, ekonomické, sociokulturní a technologické okolní vlivy. Postupně budou analyzovány všechny čtyři faktory, vycházející z teoretické části. Po zpracování této analýzy, bude patrné, jaké základní externí faktory ovlivňují podnik, jaké příležitosti mu poskytují či jaké hrozby na něj působí.

### **Politické faktory**

Politické a legislativní faktory ovlivňují všechny oblasti podnikatelského prostředí, od těch společenských, přes ekologické až po ekonomické. Každý podnik ovlivňují různé právní normy, nařízení a zákony a předurčují jeho budoucí vývoj. Vzhledem k tomu, že je Česká republika součástí Evropské unie, musí se řídit a dodržovat mnoho nadnárodních zákonů EU. Nicméně, v rámci tohoto členství je jistou výhodou, že obchodování mezi členskými zeměmi EU je osvobozeno od cel, která výrazně navyšují ceny vyvážených výrobků.

Pro potravinářské podniky jako je Devro představuje další ztížení legislativa týkající se výroby potravinářských výrobků, která však v poslední době nevykazuje enormní změny. Provozovatelé potravinářských podniků musí zajistit, aby ve všech fázích výroby, byla dodržována hygienická pravidla, zajištěna bezpečnost a nezávadnost surovin a materiálů použitých při výrobě. Dále musí zajistit, aby produkty splňovaly požadavky platné legislativy týkající se složení, technologie, podmínek pro uchování a skladování či označování výrobků.

Společnost Devro, s.r.o. jakožto plátce DPH se musí zároveň zajímat o vývoj sazeb této daně. V České republice podléhají zdanitelná plnění třem různým sazbám – základní sazba ve výši 21%, první snížená sazba daně ve výši 15% a druhá snížená sazba ve výši 10%.

### **Ekonomické faktory**

Dopady koronavirové situace a vyhlášení nouzového stavu se v České republice projevily mírně stoupající tendencí v oblasti míry nezaměstnanosti. Nezaměstnanost se na konci července 2020 zvýšila na 3,8 %, což je nejvíce od roku 2018. I přes mírný nárůst počtu

nezaměstnaných, však zůstává nezaměstnanost v rámci ČR na velmi nízké úrovni ve srovnání s jinými státy EU. S ohledem na momentální nejistou situaci poklesl i počet volných pracovních míst, což může znamenat jeden z klíčových problémů pro domácí ekonomiku. Většina firem se chová pragmaticky, snaží se zbytečně nenavyšovat své náklady a momentálně nepřijímá nové zaměstnance.

Dalším důležitým ekonomickým faktorem, který působí na podnik, je měnový kurz. Devro své výrobky vyváží do celého světa a obchoduje v různých světových měnách. Jen minimální procento svých výrobků exportuje právě v rámci České republiky. Výplaty mezd a některé další platby probíhají právě v tuzemské měně, proto je také z tohoto důvodu nutná směna na české koruny. Pro firmu je výhodný zvýšený měnový kurz, který se po směně promítne do rozvahy s kladným rozdílem a projeví se jako kurzový zisk, v opačném případě, kdy se aktuální kurz oproti dřívějšímu sníží, je směna pro podnik nevýhodná, jelikož by utrpěl kurzovou ztrátu.

Ekonomické faktory jsou jedny z nejvíce rozhodujících, dále tedy společnost ovlivňuje míra inflace, cla nebo poplatky.

### **Sociokulturní faktory**

Sociální faktory získávají v poslední době na významnosti a podniky se snaží na nové trendy v této oblasti zaměřovat a je využívat ve svůj prospěch a zvýšení své výhody na trhu. Pro analyzovaný podnik, který se zabývá výrobou potravinářských střívek, představuje potenciální ohrožení, ale zároveň i možnou příležitost především velký zájem o alternativní způsoby stravování. Alternativní strava se od té běžné odlišuje zejména vyloučením některých druhů potravin (vegetariáni, vegani), a to z mnoha důvodů, např. náboženských, ekologických nebo zdravotních.

Pro podnik je velice důležitá úroveň vzdělání v České republice. Vzhledem k oboru, v jakém společnost podniká, je důležitý kvalitní výběr zaměstnanců. V současné době se zvyšuje počet vzdělaných lidí s vysokoškolským titulem. Tento trend je zapříčiněn zejména vysokým počtem vzdělávacích institucí a rovněž dobrými a přijatelnými podmínkami pro studium. Na druhou stranu, klesá zájem o vzdělávání zaměřené na



řemeslná a podobná povolání a klesá počet těchto odborně vzdělaných lidí, což by do budoucnosti mohlo znamenat určitou hrozbu pro fungování podniku.

### **Technologické faktory**

Jako ve všech oblastech, tak i v potravinářském průmyslu se neustále vyvíjejí nové technologie. Současná doba je typická rychlým technickým pokrokem, který se nepřetržitě zrychluje a podnik by s ním měl udržovat plynulé tempo, aby se nedostal do situace, kdy bude zaostávat za konkurencí. Je důležité tyto technologie sledovat, a pokud jsou v rámci finančních možností podniku, je dobré zavést inovace do jeho procesu. Přínosem pořízení nového technologického vybavení a strojů, zařazením nových postupů a metod znamená pro podnik ušetření času procesu výroby a vložení finančních prostředků do takové investice, která se v budoucnosti firmě může vrátit ve větší míře.

Momentálně Devro investuje do výrobních technologií a zařízení, výzkumu a vývoje, a to především v oblasti automatizace. Těmito kroky podnik zvyšuje efektivitu své výroby, což pro něj může znamenat do budoucnosti jistou konkurenční výhodu a lepší pozici na trhu.

## **4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterova analýza pěti sil slouží ke zjištění situace v daném odvětví a hodnotí konkurenceschopnost firmy v daném prostředí.

### **Konkurence mezi stávajícími konkurenty**

Společnost Devro působí na českém i světovém trhu již 88 let a je jednou z nejdéle působících společností v České republice. Konkurence je jasně definovaná a společnost má o svých konkurentech maximum dostupných informací, se kterými může pracovat. Konkurence, jak v ČR, tak ani jinde ve světě není příliš veliká – jedná se o velmi unikátní a specializovanou výrobu. Firmy si konkurují nejen cenami, ale snaží se také o diferenciaci produktů. V potravinářském průmyslu a zejména při výrobě jedlých střívek je důležité dodržování přísných hygienických norem a dále především kvalita, které podnik věnuje značnou pozornost.

Mezi hlavního konkurenta v rámci České republiky patří společnost Viscofan CZ, s.r.o., která sídlí v Českých Budějovicích a je součástí španělské skupiny Viscofan Group. Konkurence obou firem probíhá u všech druhů obalů a obě skupiny, jak Devro, tak Viscofan, jsou hlavními producenty obalů na masné výrobky a zaujímají většinou první dvě příčky, co se týká vývozu.

Poměrně vysoké riziko pro podnik mohou znamenat zahraniční konkurenti, kteří hledají trhy, na které by mohly své výrobky expandovat. Rizikové je to pro Devro zejména pro to, že vyvází většinu své produkce na zahraniční trhy. Konkurence na celosvětovém trhu však mírně stoupá a firma je nucena soupeřit s větším počtem výrobců a musí vzdorovat stále většímu tlaku na cenu výrobků. I přes narůstající konkurenci nepředstavují konkurenční podniky takovou hrozbu a výsledky společnosti jsou tak stále velice příznivé.

Mezi hlavní světové konkurenty patří:

- Fabios S.A. – Polsko (sortiment podobný – jedlá střeva, kroužková střeva, kolagenní folie)
- Kalle – Německo (polymerové, vláknité, celulózové obaly na masné výrobky)
- Fibran Group – Španělsko (přírodní obaly)
- Belkozin – Ukrajina, Rusko (kolagenní obaly)
- Nippi Collagen Casings – Japonsko (kolagenní obaly)
- Viskase Companies – USA (celulózové a plastové obaly)
- Nitta Casings – USA (kolagenní obaly)
- Visko Teepak – Finsko (plastové, kolagenní, celulózové obaly)
- Selo B.V. – Nizozemsko (kolagenní a celulózové obaly)
- Shenguan Holdings (Group) Limited – Čína (kolagenní obaly)

### **Hrozba vstupu nových (potenciálních) konkurentů**

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů do odvětví výroby potravinářských obalů je vcelku nízká. Toto odvětví se vyznačuje vysokými bariérami pro vstup nových konkurentů. Vstup na trh s potravinářskými střívkami je z hlediska vstupních investic velice nákladný a návratnost vynaložených prostředků je značně omezena již zavedenými velkými společnostmi, mezi něž se řadí i Devro či Viscofan. Vyrovnat se těmito

eminentním subjektům je z hlediska finanční a technologické náročnosti daného druhu výroby takřka nemožné.

Potravinářský průmysl je od nepaměti svázán mnoha legislativními, hygienickými, ekonomickými i ekologickými opatřeními. Na základě těchto opatření a vysoké kapitálové náročnosti na pořízení dostatečně velkých a vhodných prostor, výrobních a balících linek, získání certifikátů kvality, receptur, zajištění distribučních kanálů, odběratelské sítě a informovanosti potenciálních zákazníků o nově vzniklém podniku, je vstup na trh pro nově vstupující podniky relativně náročný.

Nově vzniklý subjekt by musel disponovat poměrně velkým kapitálovým zajištěním, patřičnými technologiemi na vysoké úrovni, vlastními recepturami a v neposlední řadě také prakticky vzdělanými zaměstnanci a odborníky orientujícími se v daném odvětví, kteří by podniku pomohli vybudovat kvalitní dodavatelskou a odběratelskou základnu. Zároveň je zde bariéra v podobě vysokých nákladů na zavedení certifikací ISO, které jsou v tomto oboru často vyžadovány. Z těchto důvodů je riziko nově vstupujících firem zabývajících se výrobou obalů na masné produkty poměrně nízké.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost Devro má mezi dodavateli stabilní a dobré jméno. Produkty dodavatelů jsou důležitým vstupem pro podnikání firmy. Vhodným výběrem dodavatelů a komunikace s nimi je pověřeno oddělení nákupu a zásobování, které nejen že zajišťuje spolehlivé dodavatele, díky nimž se podaří realizovat výrobní požadavky v uspokojivém čase, také má na starost udržovat potřebné stavy zásob. U dodavatelů je důležité, aby byla zajištěna včasnost dodávek, jejich kvalita a požadovaná jakost. Než naváže podnik s nějakým dodavatelem užší a dlouhodobější spolupráci, komplexně ho prověří a posoudí jeho schopnosti, aby si ověřil, že získá kvalitní suroviny a materiály od renomovaných společností, kteří pracují dle požadovaných standardů. Mezi základní posuzovaná kritéria patří již zmíněná kvalita produktů, spolehlivost, bezchybnost nebo finanční podmínky.

Z hlediska výběru dodavatelů má firma Devro vysoké požadavky na jakost dodávaných surovin pro svoji výrobu. Firma preferuje prověřené dodavatele schopné zajistit plynulost

dodávek. Cílem je navázat dlouhodobé vzájemně výhodné vztahy s dodavateli, které zajistí profitabilitu obou stran.

Síla dodavatelů může výrazně ovlivnit působení podniku a mohou pro podnik představovat určité riziko. Protože ale nejsou dodávky surovin pro výrobu závislé na jednom konkrétním dodavateli, ale jsou rozděleny mezi různé dodavatele z různých koutů světa, je jejich vyjednávací síla relativně malá a diverzifikace rizika je dobře rozdělená.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Společnost Devro je tradičním exportérem, který má zhruba tisíc zákazníků ve stovce zemí světa. Mezi nejvýznamnější exportní trhy patří země Evropy, Středního východu, Afriky, Asie, USA nebo Latinské Ameriky. O jednotlivé produkty – jedlá i nejedlá kolagenní střeva, tubulární fólii i plastová střeva je trvale vysoký zájem a podnik nepřetržitě vyrábí na plnou kapacitu.

Devro klade velký důraz na poskytování kvalitních služeb svým zákazníkům, na udržování dlouhodobě prospěšných vztahů a jejich další rozvoj. Spolehliví, loajální a dlouhodobí zákazníci přinášejí firmě vyšší zisk než nově přichozí, proto je prvořadým cílem společnosti vytvářet déle trvající obchodní vztahy. Okolností, které ovlivňují délku trvání vztahu mezi firmou a jejím zákazníkem je mnoho, ale nejdůležitějším faktorem je kvalita poskytovaných služeb. Firma k dosažení maximální úrovně služeb pro své zákazníky, musí dodávat kompletní zboží, bez zbytečného prodlení a dalších chyb a nedostatků. Proto je z tohoto důvodu důležité mít pod kontrolou celý výrobní proces pro předejití zbytečných chyb, vad a nedostatků.

Mezi hlavní a zároveň i jediné odběratele společnosti patří masné a drůbežářské podniky. Mezi zákazníky patří jak menší tak i velké masokombináty, jež mají větší vyjednávací schopnost. Pro podnik je důležité, jak často a v jakém množství zákazník odebírá sortiment. Mnozí odběratelé preferují vyšší cenu, za kterou však očekávají záruku kvality a včasné a pravidelné dodávky zajištěním plynulostí výroby. Vyjednávací síla odběratelů je v současné době díky vysoké informovanosti o situaci a cenách na trhu a relativně nízkým nákladům na přechod ke konkurenci poměrně vysoká. Právě odběratelé jsou tím nejdůležitějším aspektem ovlivňujícím působení firmy a představují hlavní zdroj příjmů.

Společnost si je tohoto aspektu vědoma a snaží se svým odběratelům, pokud je to v jejich možnostech, vyjít maximálně vstříc. Společnost rovněž provádí průzkumy a hodnocení výsledků u svých zákazníků, aby získali zpětnou vazbu a poznatky, které umožňují zlepšovat kvalitu našich produktů a služeb.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Cílem firmy je odlišit se od konkurence a stát se preferovaným dodavatelem pro své zákazníky. Tím se snaží Devro docílit vynikajícím zákaznickými zkušenostmi nabídkou kvalitních produktů a služeb. Snaží se vyhovět individuálním požadavkům svých zákazníků a předčít jejich očekávání. Vynakládá veškeré úsilí k včasnému řešení záležitostí, aby uspokojili jejich potřeby, a nabízí jim profesionální přístup.

Je jasné, že ačkoliv Devro nemá tolik konkurentů, má každý obal z jejich produktové řady do jisté míry určitý substitut. Díky specifickým vlastnostem střívek je možné je využít na více druhů produktů, tzn., že se jedná o nahrazení výrobků v rámci firmy. Avšak úhlavním substitutem kolagenních střívek jsou střívka přírodní, kterých se na světě vyprodukuje více, než těch kolagenních. Dalšími alternativami jsou střívka celulózová nebo plastová, která představují sice levnější variantu, avšak značně se liší chutí a vzhledem.

## **4.3 SWOT analýza**

Tato analýza je významnou metodou používanou při hodnocení firmy a firma ji používá v případě, kdy formuluje svojí strategii. Na základě získaných informací pak firma stanoví své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Úkolem této analýzy je však zaměřit se na ty, které mají strategický význam pro daný podnik. SWOT analýza byla zpracována na základě odborných konzultací ve společnosti Devro a s využitím interních materiálů podniku.

Pokud si společnost chce udržet, či dokonce vylepšit své postavení na trhu, měla by jednoznačně eliminovat své slabé stránky a lépe využívat příležitostí. Zároveň by měla využít svých silných stránek k odstranění hrozeb.

SWOT analýza byla sestavena pro snadnější identifikaci rizik, slabých stránek a hrozeb podniku. Na základě těchto výsledků lze podniku navrhnout určitá opatření. Aby mohl

podnik určit důležitost jednotlivých skupin, byly na základě konzultací s pracovníky společnosti ohodnoceny veškeré vnitřní i vnější vlivy mající dopad na podnik. Hodnocení poté probíhalo na škále od 1–5 dle jejich významnosti, kde vyšší číslo představuje pro podnik vyšší významnost.

Tabulka 8 – SWOT analýza podniku

| Silné stránky                            | Slabé stránky                             |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|
| ▶ Dobré postavení firmy na trhu          | ▶ Webové stránky pouze v AJ               |
| ▶ Dlouholetá tradice                     | ▶ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků   |
| ▶ Kvalita výrobků (doložena certifikáty) | ▶ Fluktuace zaměstnanců                   |
| ▶ Stálí zákazníci                        | ▶ Závislost na jiných odvětvích           |
| ▶ Kvalifikovaní a vyškolení zaměstnanci  | ▶ Vyšší výrobní náklady                   |
| ▶ Silný sortiment                        |                                           |
| ▶ Výhodná lokalita                       |                                           |
| Příležitosti                             | Hrozby                                    |
| ▶ Moderní technologie                    | ▶ Konkurence v oblasti přírodních střívek |
| ▶ Vstup na nové trhy                     | ▶ Pokles spotřeby uzenin                  |
| ▶ Propagační možnosti                    | ▶ Měnové kurzy                            |
|                                          | ▶ Trendy ve stravování                    |

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultací a interních materiálů firmy

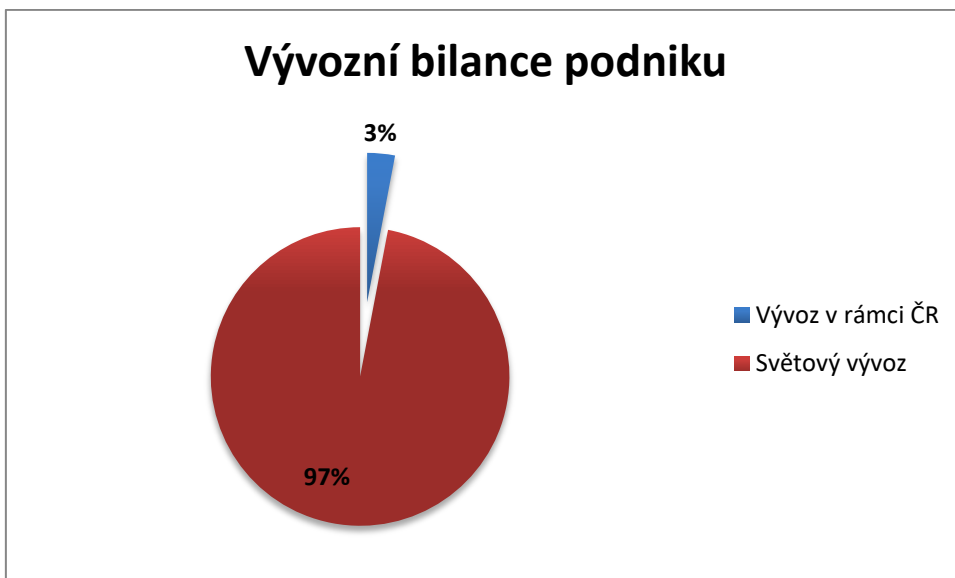
### Silné stránky

Cílem firmy je odlišit se od konkurence a stát se preferovaným dodavatelem pro své zákazníky. Tím se snaží Devro docílit vynikajícím zákaznickými zkušenostmi nabídkou kvalitních produktů a služeb. Pozici nejvšestrannějšího českého dodavatele obalů se značnou výrobní i úpravářskou kapacitou firma dokazuje nejen tím, že je prosperující společností více jak 88 let (2. nejstarší firma na světě v odvětví výroby potravinářských střívek), ale i pravidelnými novinkami v nabízeném sortimentu. Za tuto dobu si vydobyla významné postavení nejen na českém trhu, ale také na evropském a světovém.

Nová a inovativní řešení musí vždy zajistit, aby všechny výrobkové řady byly vyráběny v různých modifikacích a tím pádem byl zaručen jejich celosvětový prodej. V praxi to znamená, že nároky zákazníků i legislativy v různých oblastech světa, se promítají do jednotlivých

To, co neodmyslitelně patří k výrobkům, je jejich kvalita, bezpečnost a nezávadnost. Firma funguje v souladu s normami, které určují minimální požadavky, kterým musí dostát, aby mohla být považována za solidního výrobce, který pečuje o kvalitu výrobků. Avšak kvalitních výrobků je v dnešní době celá řada a je tedy na firmě samotné, aby se snažila nějak odlišit. To, co firmě dodává přidanou hodnotu, jsou služby, které nabízí. Zákaznický servis se postará o objednávku od jejího příjmu až po expedici, včetně veškeré dokumentace a certifikace. Tým obchodních zástupců a technologů je zákazníkům neustále k dispozici pro ukázkou svých výrobků a doporučení jejich vhodného zpracování. Devro se pyšní jedinečnou zkušebnou masné výroby, tj. testovací kuchyní, která simuluje výrobu v masokombinátech a kde mohou zákazníci konzultovat způsoby zpracování přispívající k ještě vyšší efektivitě a lepším výrobkům. Firma musí také v případě potřeby svým zákazníkům snadno doložit, z jakých surovin je produkt vyroben. Firma se neustále snaží zefektivňovat jednotlivé výrobní procesy, které v podniku probíhají, a to zejména prostřednictvím zavádění nových procesů a technologií. Ke zvýšení produktivity firma plánuje v řádu několika let zavádět nová zařízení, která nahradí namáhavou manuální práci k ještě většímu zvýšení produktivity.

Jak již bylo uvedeno, společnost Devro je významně exportně orientovaná firma. Více jak 2/3 její produkce nachází své odběratele na zahraničních trzích. Obrázek č. 5 dokládá, že 3 % její produkce nachází své odběratele na domácím trhu a zbylých 97 % směřuje do zahraničí.



Obrázek 5: Vývozní bilance podniku

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů firmy

Firma pravidelně směřuje svůj export do více jak 100 zemí světa. Na trzích Spojených států amerických, Velké Británie, Afriky a Austrálie si svými produkty firma vydobyla první místo a právě na tyto trhy expanduje největší množství své produkce. V Evropě, Latinské Americe a Japonsku zaujímá druhé místo a v ostatních částech Asie (převážně v Číně) místo třetí. Je to způsobeno tím, že Asie má své vlastní výrobní závody na výrobu střívek a tyto závody zásobují převážně své domácí trhy. Z důvodu opatření ochrany výrobců v rámci Evropské unie nemůže expandovat levná čínská konkurence na evropský trh, proto si zásobuje především své trhy (Devro však na asijské trhy dovážet může).

Podnik se snaží se vyhovět individuálním požadavkům svých zákazníků a předčít jejich očekávání. Vynakládá veškeré úsilí k včasnému řešení záležitostí, aby byly uspokojeny jejich potřeby, a nabízí jim profesionální přístup. Celosvětový servis je dostupný díky vysoce kvalifikovaným technikům a technologům masa, vývojovým zázemím, zkušebnou masné výroby a rozsáhlou distribuční sítí. Devro nabízí velmi široký výběr sortimentu, na každý druh masného produktu vyrábí speciální střevo, dle požadavků svých zákazníků. Neméně důležitou výhodou je umístění podniku. Jilemnické Devro se nachází v oblasti Podkrkonoší, kde je prakticky stálé klima vhodné k výrobě i skladování potravinářských



produktů a v neposlední řadě také vysoká kvalita horské vody, která je jakožto pro výrobce velice důležitá.

### **Slabé stránky**

Jelikož je Jilemnická společnost součástí nadnárodní skupiny Devro se sídlem v Londýně, je webová prezentace společnosti a většina propagačních materiálů pouze v angličtině. To souvisí s dlouhodobým procesem tvorby jednotné firemní kultury a politiky v rámci celosvětové skupiny Devro. Pokud by zákazníci měli zájem zjistit více informací pouze o jilemnické pobočce a o tom, jaké produkty vyrábí, je nezbytné se obrátit přímo na vedení jilemnického Devra.

Asi nejvýznamnější slabou stránku pro podnik představuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, a to zejména v oblasti technologií. Na klíčových pozicích a v oblasti vedení má firma vysoce kvalifikovaný personál, ale potýká se s nedostatkem v celé řadě odborných pracovních pozic. Na většinu pracovních pozic však neexistuje potřebné vzdělání a naučit se obsluhovat stroje a porozumět technologickým postupům je čistě na získaných praktických zkušenostech v prostředí dané firmy.

S tímto faktem koresponduje další slabá stránka, se kterou se firma musí potýkat, a tou je vysoká fluktuace zaměstnanců. Tento aspekt souvisí jednak s nedostatkem kvalifikovaných dělníků nejen v rámci oblasti, kde podnik působí, ale celorepublikově. Dále, na většině pracovních chybí jakákoliv motivace ze strany zaměstnanců, kteří nemají podnět k lepším pracovním výkonům. Podnik nabízí na jedné straně různé zaměstnanecké výhody, ale ani ty nejsou mnohdy dostatečným stimulem pro udržení zaměstnanců. Firma v poslední době dočasně využívala i práci agenturních zaměstnanců. Na základě pracovní smlouvy či dohody na určitou dobu se agentura zaváže dočasně zaměstnanci zajistit výkon práce. Není však jednoduché zaučit nového zaměstnance na určitou pracovní pozici a po několika měsících o jeho zkušenosti a dovednosti přijít. V regionu je také poměrně málo pracovní síly a v okolí konkurují Devru jiné firmy, které mohou přetáhnout zaměstnance a nabídnout jim lepší zázemí či zaměstnanecké výhody.

S fluktuací souvisí i možný odliv pracovních sil ke konkurenci, což pro podnik znamená jistou hrozbu. Každý takový zaměstnanec, který se rozhodne ukončit pracovní poměr, si

s sebou odnáší znalosti, zkušenosti, kontakty nebo know-how podniku. Know-how je jednou z nejdůležitějších výhod v podnikání a s odchodem zaměstnanců hrozí firmě, že o takovou výhodu může lehce přijít.

Nevýhodou je pro společnost určitě to, že je její výroba závislá také na jiných odvětvích, a to zejména na automobilovém průmyslu. Proto nefunguje-li automobilový průmysl, nefunguje dovoz materiálu potřebný k výrobě. Jako příklad lze uvést omezení dovozu a vývozu v souvislosti s pandemií Covid, což zapříčinilo komplikace s uzavřením hranic a horšími dodavatelsko-odběratelskými vztahy. Řada firem dopady koronavirové krize značně pocítila, avšak Devra se to nedotklo v takové míře. Výrobce střívek nebyl nucen omezit svou výrobu a vyhlášení nouzového stavu a s tím zavedené kontroly na hranicích, ho zasáhly pouze tím, že se zpozdily dodávky surovin potřebných k výrobě.

Specifické požadavky zákazníků mohou pro Devro znamenat také vyšší výrobní náklady. Výroba produktů na základě specifických a nestandardních znamená pro podnik zdoluhavý proces vývoje a testování, někdy je nutné výrobu i několikrát opakovat, což může způsobit značné prodlevy při výrobě.

### **Příležitosti**

Mezi příležitostmi, které by měl podnik využít ve svůj prospěch, lze zahrnout využívání nových technologií a moderních výrobních zařízení, nové mezinárodní obchody spojené s expanzí na zahraniční trhy a rozšíření okruhu zákazníků. Moderní technologie souvisí i s inovacemi, které firmu mohou posunout dál a vyšší úroveň. O tom svědčí i zahájení výroby obalových střev z kolagenu vepřového kůže, se kterým přišla firma jako první na světě a doposud jako jediná firma vyrábí střívka z vepřového kolagenu, které dodává převážně na trh v Asii. Nalezení této alternativy souviselo především s komplikacemi v obchodu s kolagenními obaly kvůli onemocněním zvířat (např. nemoc šílených krav), kdy bylo nutné nalézt vhodnější možnost produkce. Ačkoliv se vepřový kolagen značně od toho hovězího liší, reaguje jinak při zpracování a počáteční náklady byly velmi vysoké, nakonec při počáteční nejistotě, výsledky testování a chuťových vlastností předčily očekávání spotřebitelů.

Vybudovat takový výrobní závod je nejen velmi kapitálově náročné, ale technologie používané k výrobě nelze jen tak někde koupit, jedná se vesměs o vlastní know-how firmy. Avšak aby firma mohla předčít stávající konkurenci, mohla by zvážit vstup na nové zahraniční trhy. Vzhledem k tomu, že se kupní síla obyvatelstva některých zemí značně zvyšuje, což je dáno ekonomickým růstem dané země, má firma příležitost prosadit se se svými produkty na dalších trzích. Z pohledu podniku jsou země s velkým potenciálem převážně některé země v Africe (Tunisko, Maroko), na Blízkém východě (Saudská Arábie, Katar) nebo v Asii (Indonésie, Čína). V některých oblastech je však společnost částečně limitována zvyklostmi a tradicemi v souvislosti s náboženským vyznáním a s tím souvisejícími opatřeními a zákazy v rámci konzumace a spotřeby masných výrobků.

To, co je uvedeno ve SWOT analýze jako hrozba, může firma proměnit i ve svoji příležitost a využít ji ke zvýšení své konkurenceschopnosti. Trendy ve stravování nemusí pro podnik znamenat vždy jen ohrožení spojené se ztrátou. Podnik by se mohl zaměřit díky kvalitnímu výzkumnému oddělení na výrobu produktů např. z přírodních materiálů, které by mohl poskytovat i zákazníkům, kteří se orientují na výrobu zcela odlišnou a nabízí produkty zákazníkům, kteří vyznávají specifický styl stravování (vegani, vegetariáni).

Jako možnou příležitost pro podnik lze také uvést rozšíření specializace svých výrobků. Kolagenní střívka nejsou využitelná jen pro masné a drůbeží produkty, ale své uplatnění mohou nalézt například i při výrobě cukrovinek – želatinových bonbonů. V současné době projevují některé trhy o tyto produkty velký zájem.

Další příležitostí by pro podnik mohla být vyšší investice do reklamy a propagace. Ačkoliv Devro nepotřebuje reklamu v tak velké míře, jelikož dodává produkty svým odběratelům pouze jako spotřební materiál pro další výrobu, pro podnik to může znamenat riziko nevyužití příležitosti. Pokud by Devro zvýšilo povědomí o své „značce“, znamenalo by to do jisté míry posílení jeho konkurenceschopnosti.

## **Hrozby**

Pro každý podnik je silnou hrozbou především konkurence, tedy vstup nového konkurenta na trh, který může na trh přijít s novými nápady či inovovanými produkty a neustálá cenová válka mezi jednotlivými konkurenty. Jelikož se podnik zaměřuje pouze na výrobu

umělých střev, největším hrozbou pro něj znamená určitě konkurence v oblasti výroby přírodních střívek, které se vyznačují jinými vlastnostmi a jsou vhodné pro jiné typy masných výrobků, než střívka kolagenní. Konkurence může pro podnik znamenat ztrátu zakázek a tím pádem i významných odběratelů. Této hrozbě však nelze úplně zabránit. Možným způsobem by bylo zdokonalení technologií na takovou úroveň, kterým by nebyly schopny jiné podniky konkurovat nebo zahájení výroby nových typů produktů.

Dalším na společnost velmi působícím faktorem je devizové riziko, tj. měnový kurz a jeho možné změny. Jde o potenciální ztrátu způsobenou nepříznivým pohybem kurzu měn, a čím více měnové trhy kolísají, tím větší devizové riziko je a tím více jsou podniky ohroženy.

I stravování podléhá trendům a módním vlnám a to může pro firmu znamenat jisté ohrožení. V dnešní době přibývá stále více a více lidí, kteří dávají bedlivý pozor, co jedí, čtou složení výrobků a často některé potraviny ze svého jídelníčku úplně vytěšňují. Například vegetariánství nebo veganství patří mezi velmi známé stravovací životní styly a obecně v poslední době dochází ke změně poměru spotřeby mezi potravinami živočišného původu ve prospěch potravin rostlinného původu. Proto i taková změna konzumního chování spotřebitele může podnik ohrozit, protože poklesne-li spotřeba masa, nebudou odběratelé potřebovat tolik obalů pro masné výrobky a tím pádem nebude potřeba tolik vyrábět a může dojít k poklesu tržeb.

Další hrozbu představují například negativní kampaně na konzumaci červeného masa, které cílí spíše na masokombináty, ale dotýká se to samozřejmě i výrobce střívek. Podobnou hrozbu mohou znamenat regionální nákazy zvířat, např. kvůli nemoci šílených krav ze dne na den skončilo hovězí.

Dalším problémem firmy spojeným s dodatečnými náklady jsou reklamace. Jedná se o méně příjemnou stranu obchodování, se kterou se však podnik musí občas vypořádat. K reklamaci může dojít jak ze strany zákazníka, tak i uvnitř podniku v rámci jednotlivých oddělení. Zboží je možné reklamovat, pokud neodpovídá výrobním specifikacím, nebo pokud došlo k prokazatelné chybě na straně společnosti. Naopak za neoprávněnou reklamaci se považuje nedodržení stanovených postupů, skladování či zpracování ze strany zákazníka, nebo je u daného zboží prošlá záruční lhůta. Pokud je reklamace oprávněná, je

snahou podniku nalézt maximálně možné objektivní řešení, které povede k úplné spokojenosti zákazníka, a to bez zbytečného odkladu. V závislosti na typu produktu je reklamační lhůta až 12 měsíců od data prodeje.

### 4.3.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Aby mohl podnik určit důležitost jednotlivých skupin, byly na základě konzultací s pracovníky společnosti ohodnoceny veškeré vnitřní i vnější vlivy mající dopad na podnik. Hodnocení probíhalo na škále od 1 – 5 dle jejich významnosti, kde vyšší číslo představuje pro podnik vyšší významnost.

Tabulka 9 – Vyhodnocení SWOT analýzy

| Silné stránky                            | BODY      | Slabé stránky                             | BODY      |
|------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------|-----------|
| ▶ Dobré postavení firmy na trhu          | 5         | ▶ Webové stránky pouze v AJ               | 2         |
| ▶ Dlouholetá tradice                     | 5         | ▶ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků   | 4         |
| ▶ Kvalita výrobků (doložena certifikáty) | 5         | ▶ Fluktuace zaměstnanců                   | 4         |
| ▶ Stálí zákazníci                        | 3         | ▶ Závislost na jiných odvětvích           | 3         |
| ▶ Kvalifikovaní a vyškolení zaměstnanci  | 4         | ▶ Vyšší výrobní náklady                   | 4         |
| ▶ Silný sortiment                        | 3         |                                           |           |
| ▶ Výhodná lokalita                       | 3         |                                           |           |
| <b>CELKEM</b>                            | <b>28</b> | <b>CELKEM</b>                             | <b>17</b> |
| Příležitosti                             | BODY      | Hrozby                                    | BODY      |
| ▶ Moderní technologie                    | 4         | ▶ Konkurence v oblasti přírodních střívek | 5         |
| ▶ Vstup na nové trhy                     | 5         | ▶ Pokles spotřeby uzenin                  | 3         |
| ▶ Propagační možnosti                    | 3         | ▶ Měnové kurzy                            | 3         |
|                                          |           | ▶ Trendy ve stravování                    | 3         |
| <b>CELKEM</b>                            | <b>12</b> | <b>CELKEM</b>                             | <b>14</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedené tabulky č. 9 je vidět, že mezi nejsilnější stránky společnosti patří dobré postavení na trhu, dlouholetá tradice a kvalitní výrobky a mezi ty nejslabší vyšší výrobní náklady nebo nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Jako největší příležitost je pro tuto společnost možnost vstupu na další trhy v rámci celého světa a co se týká hrozeb firmy, tak nejvíce společnost ohrožuje konkurence, ať už lokální či světová. Z hlediska řízení rizik podniku se musí brát největší zřetel právě na slabé stránky a hrozby, které vymezují rizika, která mohou mít vliv na činnost podniku, jeho konkurenceschopnost a podnik by se na ně měl zacílit a snažit se buď snížit jejich výskyt či dopad nebo je naopak využít ve svůj prospěch a tím si zajistit případný náskok před konkurencí.

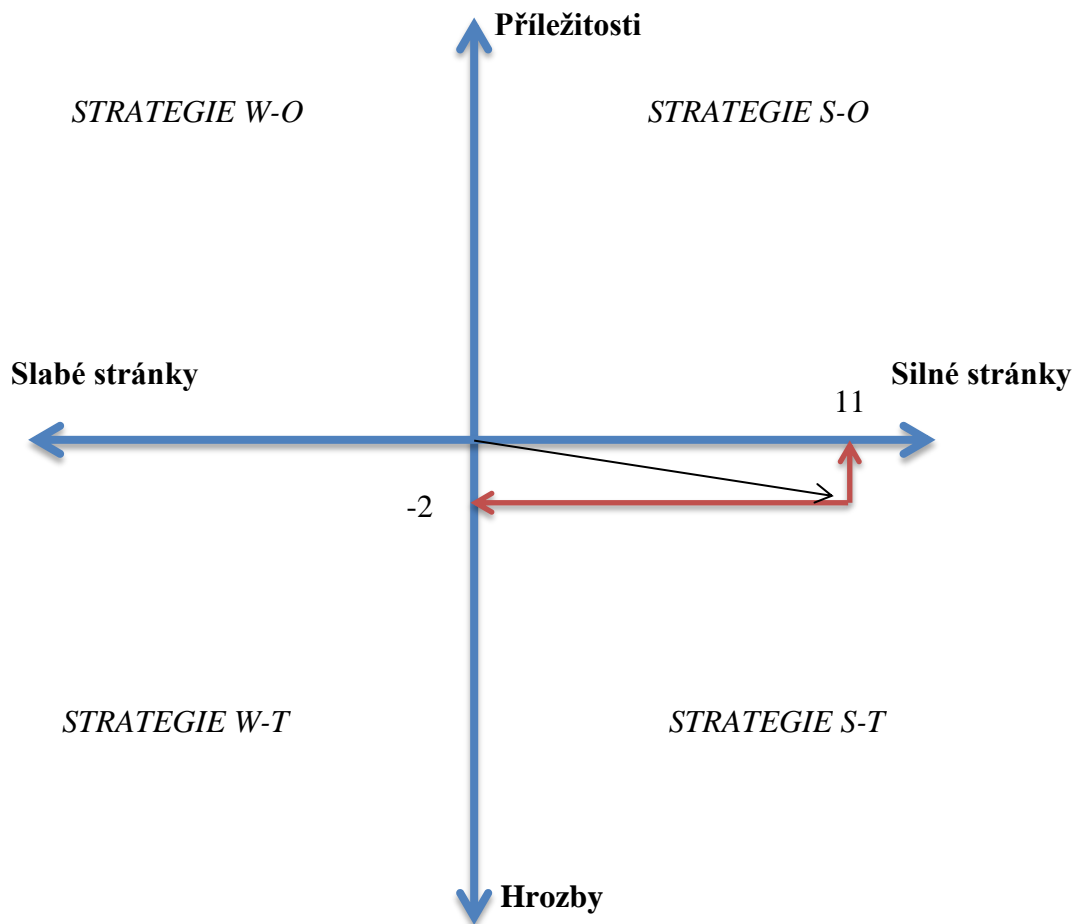
Výsledkem SWOT analýzy je nejen určení současných a potenciálních rizik a hrozeb pro podnik, ale na základě bodového ohodnocení také navržení strategie podniku (Obrázek č. 7), prostřednictvím které si podnik může určit své priority.

|                                         |
|-----------------------------------------|
| $\Sigma$ SILNÉ – $\Sigma$ SLABÉ STRÁNKY |
|-----------------------------------------|

|                                                        |
|--------------------------------------------------------|
| <b>28 – 17 = 11</b> → silné stránky převažují ty slabé |
|--------------------------------------------------------|

|                                         |
|-----------------------------------------|
| $\Sigma$ PŘÍLEŽITOSTI – $\Sigma$ HROZBY |
|-----------------------------------------|

|                                                     |
|-----------------------------------------------------|
| <b>12 – 14 = -2</b> → hrozby převyšují příležitosti |
|-----------------------------------------------------|



Obrázek 6: Vyhodnocení SWOT analýzy v grafu

Zdroj: vlastní zpracování

Obecně lze říci, že podnik musí posilovat silné stránky, využívat příležitosti a zároveň provádět opatření, která by umožnila potlačit vliv slabých stránek a hrozeb. Na základě analýzy je doporučeno využít firmě strategii S-T, tzn., aby firma čelila hrozbám z vnějšího prostředí, musí se zaměřit na využití svých silných stránek. Společnost by se měla soustředit a vytěžit co nejvíce díky svému dobrému jménu spojeném s kvalitou, postavení na trhu, spokojenosti zákazníků nebo silnému zázemí v podobě zaměstnanců a tím čelit své konkurenci a zvyšovat svoji konkurenceschopnost.

## 4.4 Identifikace a hodnocení rizik

Výstupem této podkapitoly je kompletní seznam rizik, hrozeb a nebezpečí, která ovlivňují podnik v jeho mezinárodně obchodní činnosti v návaznosti na jejich typologii v teoretické části práce a která byla identifikována také za pomoci analýz PEST, 5P a SWOT. Všechny informace a data o rizicích pro zpracování této části práce, byly poskytnuty z interních zdrojů společnosti a na základě interview s managementem firmy.

### Tržní rizika společnosti DEVRO

Do tržních rizik lze určitě zařadit riziko, které bylo více rozebráno v analýze SWOT, a tím je **nízká tržní poptávka po zboží**, která často vyplývá ze změn spotřebitelských preferencí.

Co se týká konkurence, ta v daném oboru není příliš veliká, ale vzhledem k tomu, že primárními trhy podniku jsou ty zahraniční, je firma ohrožena nejvíce právě jimi. Firmu nejvíce ovlivňuje **konkurence v Číně**, a i přesto, že si převážně zásobuje domácí (asijský) trh, má velký rozsah a dokáže konkurovat nižšími cenami. I přesto, záruka nízké ceny nemusí vždy zaručit kvalitu a nezávadnost potravin. Záleží tedy na zákaznících a jejich preferencích. A o spokojenosti zákazníků svědčí i fakt, že celkový počet reklamací, je zanedbatelný.

Jelikož jsou výrobky podniku nahraditelné a substituty existují, hrozí podniku **ztráta stálých zákazníků**. Zákazníci Devra si žádají tu nejvyšší kvalitu a každé menší pochybení, může podnik ohrozit. Příchod nových konkurentů je v oblasti výroby obalů pro masné výrobky nepředpokládaný, společnost je spíše ohrožena působením stávající konkurence.

Poptávka po některých výrobcích vykazuje typické **sezónní výkyvy**. Lehčí výkyv bývá zaznamenán v období zimních měsíců, a to hlavně z důvodu toho, že klesá poptávka po grilovacích klobásách, které lidé v letních měsících hojně kupují. To znamená, že se mírně snižuje výroba obalů pro tyto druhy masných výrobků a mírně narůstají zásoby ve skladech. Naopak v létě, kdy je grilovací sezóna v plném proudu, zaznamenává podnik vyšší poptávku po produkci střívek na tyto výrobky.



## Komerční rizika společnosti DEVRO

Komerční rizika vyplývají z chyb a nedostatků při sjednávání obchodních smluv a neplnění závazků při obchodním styku. Řízení komerčních rizik je ve společnosti v souladu s její dlouhodobou strategií věnována zvýšená opatrnost. Ačkoliv má společnost stabilizované portfolio svých zákazníků, je třeba řízení komerčního rizika brát v potaz zejména v souvislosti s **novými a neprověřenými zákazníky a zákazníky z rizikových teritorií**, kde hrozí větší míra rizika. V tomto směru je dobré před uzavřením obchodu využívat informačních služeb bank nebo ratingových agentur. Formou ke zmírnění komerčních rizik pro zajištění dodavatele proti odstoupení kupujícího od kontaktu, je akontace hrazená odběratelem předem. Z pohledu odběratele je jednou z možností k zajištění plnění dodavatelem bankovní záruka.

Do kategorie komerčních rizik lze zařadit **riziko odstoupení obchodního partnera od obchodu, riziko nepřevzetí zboží či platební neschopnost či nevěle odběratele**. Odstoupení obchodního partnera od smlouvy vidí společnost jako málo pravděpodobné. Uzavírají s odběrateli většinou tendr na celý rok a odebírají množství po tuto celou sjednanou dobu. Jako motivaci pro odběratele zavedla společnost vypsání bonus na konci roku, který je v určité procentuální výši z nasmlouvaných metrů.

## Přepavní rizika společnosti DEVRO

Při přepravě zboží dochází přirozeně k nejrůznějším druhům škod, z nichž některým předcházet lze, některým ne, a právě to s sebou přináší jistá rizika. Rizika mohou být spojená buď s přepravou bezprostředně nebo druhotně, tj. vykládkou či nakládkou zboží. Při přepravě zboží se někdy nelze vyhnout přírodním živlům, které by mohly ohrozit plynulost přepravovaného nákladu, popř. dočasně i přerušit obchodování s danou zemí. Na základě zjištěných informací z posledních několika let, podnik nebyl zasažen žádnou velkou přírodní katastrofou, která by se podepsala na jeho běžném chodu.

V rámci Evropy je pro přepravu zboží využívána kamionová doprava. Mimo Evropu záleží na urgentnosti dodávky – buď lodní, nebo letecká. K zajištění přepravního rizika a jeho transferu využívá společnost dodacích doložek. Podobně jako u většiny firem působících v mezinárodním obchodě se přeprava řídí mezinárodně uznávanými podmínkami

Incoterms. Způsoby dodání jsou dány zákony, polohou ale i zvyky dané země. Mezi nejčastěji užívané doložky při vývozu zahraničí patří především FCA, CIP, CIF nebo DAP. **U doložky FCA** dochází k předání zboží v ujednaném místě dopravci, tzn., že v tomto místě přechází veškerá rizika z dodavatele (společnosti Devro) na odběratele. Pro firmu je toto ujednání méně nákladné, ale naopak mnohdy může nastat problém ve správném načasování expedice, aby byl náklad pro dopravce připraven kompletní a včas, jelikož společnost Devro předává zboží v případě této doložky dopravci přímo v objektu výrobního areálu firmy. V případě sjednání této dodací doložky se Devro setkala s ojedinělým případem **zcizeného nákladu falešným dopravcem**. Doložka byla ve smlouvě formulována jako „FCA Jilemnice“, pachatel měl falešné doklady, vyměněné státní poznávací značky na kamionu a vydával se za kupujícím určeného dopravce. Zboží si vyzvedl, ale do cílové destinace ho již nedoručil a kamion s nákladem už se nepodařilo dohledat. Nejvíce škodný na tom skončil kupující, který neměl daný náklad nijak pojištěný, a proto musel celou částku postupně zaplatit.

Některým škodám se dá vhodným zacházením se zbožím částečně předcházet, zatímco některé příčiny nelze odhadnout. V průběhu přepravy může dojít k poškození zboží či jeho ztrátě a odpovědný je za to ten, který v daném okamžiku riziko nesl.

## **Teritoriální rizika společnosti DEVRO**

Teritoriální rizika představují taková rizika, která jsou spojená s určitou zeměpisnou oblastí. Jde především o změny politického nebo ekonomického charakteru, může se však jednat i o jiné obtížně předvídatelné faktory.

Administrativní zásahy ze strany státu mohou podniku způsobit nemalé obtíže. Lze uvést příklad, kdy EU vydala omezující opatření vývozu zboží do nejmenovaného státu, kde se firmě podařilo prosadit, rozvinula v této oblasti trh a vyvinula výrobky dle jejich speciálních požadavků. Následně, na základě bezpečnostních opatření a politického rozhodnutí musela být celá spolupráce zastavena, na trh se nemohlo vyvážet a celý obchodní případ se musel zmrazit. Po uvolnění těchto opatření však zákazník od kontraktu odstoupil, což firmu zasáhlo a znamenalo to pro ni nemalé ztráty.

**Embargo** představuje zákaz vývozu zboží do určitého státu či úplný zákaz obchodování s tímto státem a je zpravidla politické povahy. I toto omezení již firma pocítila na vlastní kůži. Devro má svět rozdělen do několika teritorií a každou oblast má na starost obchodní zástupce, který neustále mapuje a zjišťuje veškeré informace o dané zemi, které by mohly znamenat pro firmu riziko. Nicméně, co se týká samotného embarga, to lze v některých případech jen těžko předpokládat, a může nastat prakticky ze dne na den. V případě uvalení embarga na určitý stát, kam firma vyváží své výrobky, hrozí podniku jisté ztráty. Ztráty se však netýkají pouze toho, že podnik přichází o své odběratele v dané zemi, ale pokud již firma začala s výrobou produktů pro tyto odběratele, může to pro ni znamenat riziko ušlého zisku. V takovém případě nesmí firma prodat tyto výrobky do těchto „uzavřených“ států ani přes třetí stranu. Jediným možným řešením, je prodej jinému odběrateli.

Dalším teritoriálním rizikem majícím vliv na podnik je určitě **náboženství**. Pro muslimy platí, stejně jako pro židovské věřící, že smějí konzumovat pouze maso ze zcela vykrvácených a rituálně poražených zvířat. To znamená, že celý proces výroby se musí řídit striktními pravidly a nastavenými postupy. Výrobky nesmí být ničím kontaminovány, s ničím smíchány a nesmí přijít do kontaktu s jiným strojem, než který byl pro tuto výrobu deklarován. Jak bylo uvedeno v kapitole 3.4, Devro je držitelem certifikátů Kosher a Halal, které dokazují, že výrobky splňují náboženské a právní potravinové předpisy židovských a muslimských zákazníků. V některých státech naopak náboženství zakazuje konzumaci vepřového nebo hovězího masa, ze kterého se vyrábí i potravinářská střívka pro masné výrobky, do těchto zemí proto firma expandovat nemůže, jelikož se zaměřuje především právě na výrobu obalů z hovězího kolagenu.

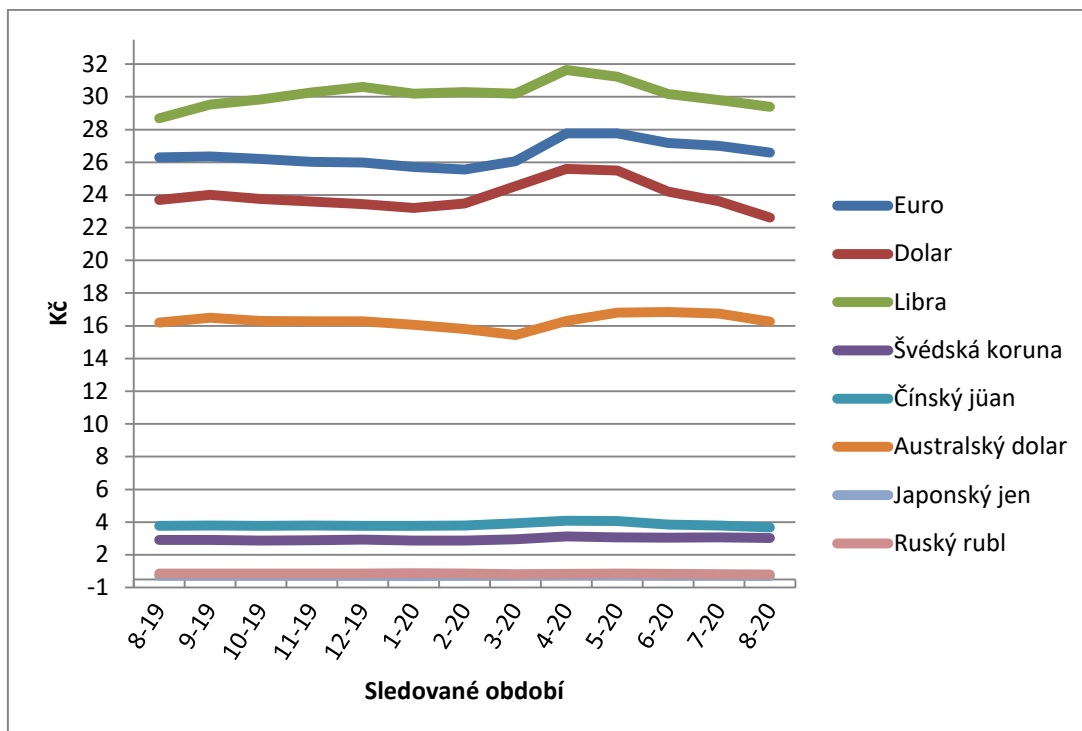
Ke snížení teritoriálních rizik je nezbytné mít dostatečné množství kvalitních informací o daných státech. Informace lze získat z různých zdrojů a je třeba zvážit, jaké zdroje informací podnik pro své potřeby využije.

## Měnová rizika společnosti DEVRO

Měnové riziko je jedním z rizik, které podniku hrozí následkem pohybu kurzu měn, vývojem úrokových sazeb, inflačním vývojem a s tím souvisejících problémů z hlediska **omezení směnitelnosti či omezení transferu úhrad se zahraničím**. Měnové riziko tedy upozorňuje na nestabilitu měny. Společnost Devro je významným vývozcem, dodává zboží nejen napříč celou Evropou, ale i na trh asijský, africký nebo americký a obchoduje tedy se subjekty z více jak 100 zemí světa. Měnové riziko značně ovlivňuje hospodářský výsledek.

Devizové kurzy měn jsou proměnlivé a společnost může být kolísáním kurzu ovlivněna jak negativně, tak i pozitivně. Pro vývozce znamená zhodnocení (posílení) domácí měny z důvodu poklesu korunové hodnoty pohledávek v cizí měně kurzovou ztrátu. Oproti tomu znehodnocení (oslabení) domácí měny znamená pro podnik kurzový zisk v důsledku růstu korunové hodnoty v cizí měně. Tato otázka vyvstává vždy, když se firma rozhodne obchodovat v jiné měně, než v měně domácí.

Z hlediska řízení **kurzového rizika** je nezbytná správná diverzifikace užívaných měn, jak při nákupu tak při prodeji. Společnost obchoduje takřka po celém světě. S tuzemskými odběrateli uzavírá obchody v CZK a v rámci zahraničí uzavírá své obchody v několika různých měnách – euro (EUR), americký dolar (USD), britská libra (GBP), švédská koruna (SEK), čínský jüan (CNY), australský dolar (AUD), japonský jen (JPY) nebo ruský rubl (RUB). Měna je obvykle zvolena v závislosti na teritoriu, z kterého odběratel pochází a záleží na dohodě mezi obchodními partnery. Vývoj těchto měn vůči české koruně za období od srpna 2019 do srpna 2020 lze vidět na obrázku č. 8.



Obrázek 7: Vývoj jednotlivých měn od srpna 2019 do srpna 2020

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČNB, 2020

Vyšší kurz cizích měn pro podnik znamená kurzový zisk při směně na české koruny, naopak pokles deviz znamená kurzovou ztrátu, tzn., že k pozitivním výsledkům podniku přispívá oslabení kurzu koruny vůči exportním měnám a naopak. Na obrázku č. 8 lze vidět, že kurzy byly v průběhu roku 2019 relativně stabilní, některé občas s mírně klesající či rostoucí tendencí. Zvrat však přišel s příchodem koronavirové pandemie, kdy kurz české koruny vůči většině měn oslabil. Názorným příkladem může být průběh kurzu eura, kdy se dostal až k hranici téměř 28 Kč za euro. A ačkoliv slabá koruna tuzemské ekonomice může pomoci, její náhlé výkyvy a výrazné oslabení může být negativní nejen pro importéry, ale i pro exportéry, kteří jsou zajištěni proti posilování koruny.

V případě zajištění proti kurzovému riziku je zapotřebí zvážit celkové náklady s touto operací a riziko, které firma podstupuje, když se proti kurzovému riziku nezajistí. A přestože je společnost zapojena značnou měrou do mezinárodního obchodu, řízení kurzového rizika není úplně ideální.

Společnosti slouží k redukcí ztrát vyplývajících z kolísavosti kurzu tyto nástroje:

- rozdělení platby do různých časových období, a to např. 20 % z pohledávky uhradí zákazník při objednávce, 20 % při vylození a zbylých 60 % při předání zboží,
- platba předem.

Tyto metody však nezajišťují stoprocentní eliminaci kurzového rizika a navíc vyžadují souhlas obchodního partnera, který nemusí být vždy pozitivní, hlavně v případě, kdy se jedná o nové obchody, a odběratelé nemají jistotu, že protistrana splní svůj závazek. Společnost však tyto metody hojně využívá a než naváže dlouhodobější vztah s potenciálními odběrateli, žádá tři až čtyři dodávky zaplatit na předfakturu, která by měla pokrýt alespoň fixní a variabilní náklady. Dle zkušeností, firma však více využívá platbu předem, a to i v případě, že je zde riziko nepředvídatelných událostí, které mohou zvýšit celkové náklady a tím pádem snížit zisk z uskutečněného obchodu. Navíc při této metodě nemůže podnik těžit z případného příznivého vývoje kurzu.

Inflace může mít také negativní dopad na podnik, protože způsobuje znehodnocování úspor a snižování kupní síly, což se nejvíce projeví u dlouhodobých obchodních vztahů. Inflační riziko lze alespoň částečně minimalizovat sjednáním cenové doložky ve smlouvě, která by umožnila indexaci ceny, tzn., že cena by byla dodatečně upravena s přihlédnutím k inflačnímu vývoji a výrobním nákladům.

## **Rizika odpovědnosti společnosti DEVRO za výrobek**

Jelikož společnost Devro vyváží své výrobky na vyspělé trhy nejen v rámci EU, ale i do třetích zemí, jsou legislativní požadavky na kvalitu výrobků velmi vysoké. Firma však účinně eliminuje **riziko vzniku škod na majetku či zdraví způsobených v důsledku vad výrobku** tím, že má zavedený certifikovaný výrobní proces. Certifikáty, jimiž disponuje, deklarují, že je její výroba prvotřídní jakosti.

Pro celkové zhodnocení veškerých rizik podniku jsou v závěru této kapitoly shrnuta jednotlivá rizika do tabulky. V tabulce č. 12 je výčet veškerých rizik podniku, které vycházejí jak z provedených analýz, tak stanovených v rámci konzultací v podniku.

Pro ohodnocení rizik byla nejprve stanovena **pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik (P)** a poté byl ohodnocen jejich **ekonomický dopad (D)** na podnik. Hodnotící škály pravděpodobnosti výskytu rizika a ekonomického dopadu rizika, jsou zapsány do tabulek níže a míra jejich závažnosti je určena vynásobením **P x D**.

Tabulka pravděpodobnosti výskytu rizik je znázorněna následující tabulkou č. 10, kde je uvedeno jak slovní, tak číselné vyjádření na škále od 1-5.

*Tabulka 10 – Pravděpodobnost výskytu rizika (1-5)*

| <b>Body</b> | <b>Pravděpodobnost výskytu rizika</b> | <b>Popis výskytu</b>                                                          |
|-------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5</b>    | JISTÉ                                 | Riziko se vyskytne vždy nebo s pravděpodobností 90 - 100 %.                   |
| <b>4</b>    | PRAVDĚPODOBNÉ                         | Riziko se pravděpodobně vyskytne.                                             |
| <b>3</b>    | MOŽNÉ                                 | Riziko se může někdy vyskytnout (např. za specifických podmínek).             |
| <b>2</b>    | NEPRAVDĚPODOBNÉ                       | Riziko se může vyskytnout, ale je to spíše nepravděpodobné.                   |
| <b>1</b>    | VYLOUČENÉ                             | Riziko se vyskytne pouze ve výjimečných případech a za specifických podmínek. |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 11 vymezuje stanovení ekonomického dopadu na činnost podniku na škále od 1-3, kde nejvyšší číslo značí největší dopad rizika na finanční stránku podniku, tzn., že pokud by se riziko naplnilo, znamenalo by pro podnik největší ztrátu.

Tabulka 11 – Ekonomický dopad rizika (1-3)

| Body | Ekonomický dopad |
|------|------------------|
| 3    | VELMI VYSOKÝ     |
| 2    | STŘEDNÍ          |
| 1    | VELMI MALÝ       |

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce č. 12 je vytvořen seznam identifikovaných rizik. Hladina pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich dopadu byla konzultována s kompetentními osobami na základě jejich praktických zkušeností a znalostí a byla ohodnocena dle výše uvedených hodnotících škál.

Vliv jednotlivých rizik na konkurenceschopnost podniku je ohodnocen pomocí barevného rozlišení a znázorňuje míru dopadu jednotlivých rizik na podnik, kdy:

- **zelená barva** – představuje **malý** vliv rizika na konkurenceschopnost podniku
- **oranžová barva** – představuje **střední** vliv rizika na konkurenceschopnost podniku
- **červená barva** – představuje **největší** vliv rizika na konkurenceschopnost podniku

Tabulka 12 – Rizika vybraného podniku

| Popis rizika                              | Nositel rizika                              | Pravděpodobnost výskytu (P) | Ekonomický dopad (D) | P x D    |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|----------|
| <b>Tržní riziko</b>                       |                                             |                             |                      |          |
| <b>Pokles poptávky</b>                    | Obchodní oddělení                           | 3                           | 2                    | 6        |
| <b>Hrozba konkurence</b>                  | Obchodní oddělení,<br>marketingové oddělení | 3                           | 2                    | 6        |
| <b>Snížení ceny konkurenčních výrobků</b> | Obchodní oddělení                           | 3                           | 2                    | 6        |
| <b>Ztráta stálých zákazníků</b>           | Obchodní oddělení                           | 3                           | 3                    | <b>9</b> |
| <b>Pošpinění dobrého jména firmy</b>      | Marketingové oddělení                       | 1                           | 2                    | 2        |
| <b>Sezónnost prodeje</b>                  | Obchodní oddělení                           | 4                           | 2                    | <b>8</b> |



| <b>Komerční riziko</b>                              |                                              |   |   |          |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|---|---|----------|
| <b>Odstoupení obchodního partnera od smlouvy</b>    | Obchodní oddělení                            | 2 | 2 | 4        |
| <b>Riziko nepřevzetí zboží odběratelem</b>          | Obchodní oddělení, přepravce                 | 2 | 1 | 2        |
| <b>Platební nevůle obchodního partnera</b>          | Obchodní oddělení                            | 1 | 2 | 2        |
| <b>Platební neschopnost obchodního partnera</b>     | Obchodní oddělení                            | 2 | 2 | 4        |
| <b>Riziko špatně zvolené platební podmínky</b>      | Finanční oddělení                            | 2 | 4 | <b>8</b> |
| <b>Přepravní riziko</b>                             |                                              |   |   |          |
| <b>Ztráta zboží</b>                                 | Obchodní oddělení, dopravce                  | 2 | 1 | 2        |
| <b>Poškození zboží během přepravy</b>               | Obchodní oddělení, dopravce, balicí oddělení | 2 | 1 | 2        |
| <b>Poškození zboží při přepravě v rámci firmy</b>   | Dopravce, balicí oddělení                    | 2 | 2 | 4        |
| <b>Dopravní situace při přepravě (zpoždění)</b>     | Dopravce                                     | 2 | 1 | 2        |
| <b>Nedodržení termínu dodání surovin pro výrobu</b> | Nákupní oddělení                             | 1 | 3 | 3        |
| <b>Živelné katastrofy</b>                           | Dopravce                                     | 2 | 3 | 6        |
| <b>Krádež nákladu</b>                               | Dopravce                                     | 2 | 1 | 2        |
| <b>Selhání techniky</b>                             | Dopravce                                     | 2 | 1 | 2        |
| <b>Poškození zboží při překládce</b>                | Dopravce                                     | 2 | 1 | 2        |
| <b>Prodlení při výrobě</b>                          | Dopravce                                     | 2 | 2 | 4        |
| <b>Teritoriální riziko</b>                          |                                              |   |   |          |
| <b>Administrativní zásahy ze strany státu</b>       | Obchodní oddělení                            | 2 | 2 | 4        |
| <b>Embargo (bojkot zboží)</b>                       | Obchodní oddělení, marketingové oddělení     | 3 | 3 | <b>9</b> |
| <b>Nejistá politická stabilita dané země</b>        | Obchodní oddělení, marketingové oddělení     | 2 | 2 | 4        |

|                                                   |                                             |   |   |   |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|---|---|---|
| <b>Náboženství</b>                                | Obchodní oddělení,<br>marketingové oddělení | 3 | 2 | 6 |
| <b>Státní opatření zákazu plateb do zahraničí</b> | Obchodní oddělení                           | 2 | 3 | 6 |
| <b>Měnové riziko</b>                              |                                             |   |   |   |
| <b>Inflace</b>                                    | Finanční oddělení                           | 3 | 2 | 6 |
| <b>Volatilita měnových kurzů</b>                  | Finanční oddělení                           | 3 | 2 | 6 |
| <b>Riziko odpovědnosti za výrobek</b>             |                                             |   |   |   |
| <b>Vadný výrobek</b>                              | Výrobní oddělení                            | 2 | 1 | 2 |
| <b>Špatné balení</b>                              | Výrobní oddělení,<br>balicí oddělení        | 2 | 1 | 2 |
| <b>Poškození zboží při skladování</b>             | Balicí oddělení                             | 1 | 1 | 1 |
| <b>Expirované zboží</b>                           | Výrobní oddělení,<br>obchodní oddělení      | 2 | 3 | 6 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 12 vyplývá, že **největší hrozbu** mající vliv na konkurenceschopnost společnosti představují **červeně označená rizika** a zároveň ta rizika, u nichž je **součet P x D nejvyšší** (tučně vyznačená) – právě ty totiž mají nejvyšší ekonomický dopad na podnik. Na tato rizika by se měla společnost především zacílit, aby si udržela svoji konkurenceschopnost na stejné úrovni, jako doposud, nebo ji v lepším případě ještě zvýšila.

## **5 Návrh doporučení postupu pro eliminaci rizik a zvýšení konkurenceschopnosti**

V této části práce budou navržena opatření a doporučení, která mohou podniku pomoci snížit rizika v jeho mezinárodně obchodní činnosti a tím zvýšit jeho konkurenceschopnost. Devro, s.r.o je společností pohybující se na trhu potravinářských obalů pro masné výrobky více než 88 let. Nicméně i přes mnohaleté zkušenosti v oboru je nezbytné pro dosahování konkurenceschopnosti, si nejen že udržet svůj stálý stav a potenciál na trhu, ale v lepším případě se v rámci svých možností posouvat výš, zdokonalovat se a ještě více si vylepšit své postavení na trhu.

Při navrhování opatření a doporučení byly brány do úvahy různé aspekty. Důležitými hledisky daných opatření je jejich časová náročnost a proveditelnost vnitřní a vnější prostředí nebo odpovědnost. Doporučená opatření by mohla pomoci podniku minimalizovat rizika uvedená výše a tím pádem posílit jeho prosperitu a konkurenceschopnost.

V rámci své konkurenceschopnosti, staví společnost především na svém dobrém jméne a zkušenostech vycházejících z dlouhodobého hlediska na trhu. Dále klade velký důraz na kvalitu svých služeb a vyhovění, někdy i specifických požadavků svých zákazníků – o čemž svědčí fakt, že je na většině trhů jedničkou ve svém oboru. Podnik by měl pro každý trh zpracovat analýzu, např. PEST, která některá rizika odhalí. U rizik, která mají vliv na konkurenceschopnost, by měl zpracovat pro každý trh analýzu 5P. SWOT analýza by měla být aktualizována každý rok v souvislosti s naplňováním strategie.

Každý podnik by se měl snažit možná rizika spojená s mezinárodním obchodem eliminovat. Úplné vyhýbání se rizikům představuje mnohdy metodu spíše negativní než pozitivní. Pokud by se podnik řídil touto metodou, mohl být ochuzen o řadu příležitostí vedoucích k dosažení zisku.

Prvním a zásadním opatřením před riziky v mezinárodně obchodní činnosti vybrané firmy je bezesporu prevence, která by měla probíhat ještě před samotným sepsáním smlouvy s potenciálními obchodními partnery. Vždy je dobré řádně prověřit druhou stranu,

nahlédnout do účetních výkazů a zjistit informace o platební schopnosti. Dalším krokem je zařazení potenciálních zákazníků do skupin na základě míry rizika. Evaluací rizik se zabývají například ratingové agentury, kterých existuje celá řada, a v rámci metodik hodnocení rizikovosti poskytují své služby. Management společnosti by měl využívat veškerých známých a dostupných možností pro získání důvěryhodných informací.

Tržní riziko představuje jednu z nejvýznamnějších hrozeb v rámci mezinárodního obchodu a má velký vliv i na zkoumaný podnik. Poptávka po produktech firmy představuje klíčový faktor pro její další fungování. K získání a udržení svých zákazníků využívá společnost aktivně svých silných stránek, což je znakem ofenzivního přístupu k rizikům mezinárodního obchodu. Aby firma snížila riziko poklesu odbytu svých výrobků, provádí pravidelný průzkum poptávky s odběrateli či zjišťuje situaci na trhu, na který hodlá rozšířit své výrobky. Pro zajištění kvalitních informací z konkrétního trhu a zabezpečení poptávky je podnik pravidelně v kontaktu se svými distributory a řeší případné tržní výkyvy. Díky tomu, že firma disponuje velkými profesionály na oddělení výzkumu a vývoje, snaží se neustále zdokonalovat své výrobky k dosažení maximální spokojenosti svých odběratelů. Pokles poptávky po jednom typu výrobku kompenzuje často růst poptávky po druhu jiném. Tržní poptávku však ovlivňují výše zmiňované sezónní výkyvy. Aby však podnik dokázal uspokojit vyšší poptávku v letních měsících (např. po grilovacích klobásách), mohl by vyrábět obaly pro tyto produkty s předstihem do skladových zásob (minimální trvanlivost produktů je stanovena na 2 roky, záleží na daném typu).

Řízení komerčních rizik je třeba se věnovat zejména z preventivních opatření, kdy se zkoumá především bonita zahraničního obchodního partnera. V případě zajišťování komerčních rizik by firma mohla využívat spolupráci s různými pojišťovacími společnostmi, jimiž jsou například Coface, Atradius nebo Euler Hermes. Jedná se o pojišťovny s nadnárodní působností specializující se na pojištění pohledávek s odloženou splatností. Tyto společnosti disponují mezinárodní sítí poboček, prostřednictvím kterých mají aktuální informace o velmi širokém okruhu firem a jejich platební morálce. V databázi Coface lze zjistit informace o více než 80 mil. subjektů, Atradius dokáže poskytnout informace o více než 200 mil. potencionálních odběratelů a Euler Hermes prověřuje cca 50 mil. firem. Spolupráce s těmito společnostmi umožňuje podniku dělat správná rozhodnutí při volbě nových obchodních partnerů.

Z hlediska platební podmínky by autorka doporučila zejména u nových odběratelů, u obchodních případů v rámci několika milionů korun a při obchodování s rizikovými teritorii, úplnou platbu předem, čímž by podnik získal jistotu proti možnému budoucímu nezaplacení nebo odstoupení partnera od smlouvy. Avšak v případě, že by obchodní partner se 100% akontací nesouhlasil, mohla by firma zvážit uzavření obchodu pomocí dokumentárního akreditivu, který přináší oběma stranám – jak prodávajícímu, tak kupujícímu jistotu zaplacení a dodání.

Před zahájením jakékoliv obchodní spolupráce by měl dodavatel i odběratel mít sepsanou kupní smlouvu se všemi důležitými náležitostmi a jasně vymezenými povinnostmi každé strany pro případ budoucích nepředvídatelných okolností. Podnik mnohdy kooperuje v rizikových teritoriích s nejistou budoucností, kde může být problematické vymáhat svá práva. Právě z tohoto důvodu je takové riziko nezbytné ošetřit v kupní smlouvě. Je možné, aby si obchodní strany zvolily rozhodné právo a uvedly rozhodčí doložku.

Přepravní rizika hrají také velmi důležitou roli, a to zejména při volbě vhodné dopravní cesty, dopravního prostředku a dodací podmínky, která by měla být vždy součástí smlouvy v mezinárodním obchodě, aby se předešlo pozdějším zbytečným nesrovnalostem mezi obchodními partnery a byly jednoznačně vytyčeny rizika a odpovědnosti obou smluvních stran. U přepravních rizik, která může podnik ovlivnit (např. poškození zboží při překládce), je důležité dbát na správnou manipulaci a dodržování stanovených postupů. Avšak rizika, která jsou ovlivnitelná hůře nebo vůbec, mají v mnoha případech větší vliv na konkurenceschopnost podniku. Riziko nedodržení termínu dodání surovin pro výrobu či různé živelné katastrofy, podnik málokdy ovlivní. Tato rizika mohou pro firmu často znamenat ztráty, a to nejen časové, proto je důležité neustále prověřovat situaci na trhu a v případě dodávky surovin, mít dostatečně diverzifikované dodavatele.

Analýze teritoriálních rizik je třeba vzhledem k ekonomické a politicko-sociální situaci v řadě především rozvojových zemí věnovat dostatečnou pozornost. Firma by proto měla provádět teritoriální průzkum z co nejširšího hlediska. Čím je země vzdálenější, tím větší by měla být věnována pozornost tomuto průzkumu. Cílem průzkumu je získat co nejvíce věrohodných a aktuálních dat o dané zemi a neustále ho aktualizovat, zejména v oblastech, které se rychle mění a vyvíjí. Firma by se měla zaměřovat na diverzifikaci svých obchodů

do více zemí, aby žádná ze zemí, obzvláště ta více riziková, nehrála velkou roli. Teritoriální riziko je možné si pojistit, za určitých podmínek i se státní podporou.

Společnost Devro by v případě zajištění proti teritoriálním, politickým i komerčním rizikům mohla využít služeb úvěrové pojišťovny Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP), která se zaměřuje na tržně nepojistitelná rizika spojená s financováním vývozu zboží z České republiky především do zemí, kde politické, ekonomické či právní prostředí přináší vyšší míru nejistoty a rizika nezaplacení ze strany kupujících. Klasifikace zemí podle míry teritoriálního rizika hodnotí několikrát ročně a zařazuje je do 8 rizikových kategorií dle úrovně rizika, kdy v 7. kategorii jsou zařazeny země s nejvyšší úrovní teritoriálního rizika a v kategorii 0 naopak země s minimální úrovní rizika. Jistou nevýhodou u této pojišťovací společnosti může být to, že pojišťuje pouze celé portfolio zákazníků. Pokud by firma Devro měla zájem o pojištění pouze jednoho zákazníka, měla by možná raději vyhledat jinou variantu. Další možné řešení ke zmírnění rizik představuje bankovní záruka. Banka v tomto případě zastává roli ručitele a zaručuje se vyplatit věřiteli (v tomto případě Devro) svého klienta (obchodní partner Devra ze zahraničí) předem smlouvenou peněžní částku, v případě, že klient nesplní svůj smluvní závazek (EGAP, 2020).

K získání ještě lepší pozice podniku na trhu, jsou společnosti doporučeny tyto návrhy:

### **Zvýšení povědomí o společnosti**

Společnost nevyrábí produkty, které jsou dostupné přímo v obchodě, ale jsou to výrobky, které odebírá další spotřebitel, který je prodává pod svou značkou. Ačkoliv se tedy společnost nezaměřuje přímo na koncové zákazníky, ale dodává pouze produkt potřebný k výrobě konečného produktu, přesto by se mohla více zaměřit na marketingovou činnost. Oproti konkurenci by tak mohla zvýšit povědomí u občanů, což by jí mohlo pomoci k získání potenciálních zaměstnanců, které potřebuje. A s vyšším počtem kvalifikované pracovní síly by tak mohla především rozšířit svoji expanzi i do dalších oblastí.

## **Dotační programy**

Firma by v rámci svého oddělení vývoje a výzkumu a úseku výrobního mohla nahradit zastaralé zařízení novějšími technologiemi. To by sice pro firmu znamenalo značné investice, ale mohla by využít nejrůznějších dotačních programů, které by podniku mohly do budoucna zvýšit jeho konkurenceschopnost.

## **Získání vzdělaných a zkušených zaměstnanců**

Jak již bylo řečeno, nejen v odvětví potravinářského průmyslu, panuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Jedná se zejména o oblast předvýrobního procesu, tedy výzkumu a vývoje či technologických postupů. Ve vybraném podniku se tento nedostatek zatím neprojevuje nijak razantně, ale každý odchod takového zkušeného zaměstnance, znamená pro podnik hrozbu. Firma si většinu svých zaměstnanců musela „vychovat“, protože sehnat kvalitního zaměstnance, který dokáže navrhnout inovativní řešení a následně jej aplikovat, bývá mnohdy velice náročné.

# Závěr

Z této práce vyplývá, že řízení rizik je velmi aktuálním a klíčovým tématem, kterým se v dnešní době zabývá skutečně každý podnikatelský subjekt. Úspěch každého podnikatelského subjektu spočívá nejen v samotném uvědomování si nejrůznějších rizik, ale také v jejich řízení a předcházení možných příčin jejich vzniku či následné eliminace negativních důsledků.

Jak již bylo popsáno v úvodu, cílem diplomové práce bylo identifikovat a zhodnotit veškerá podnikatelská rizika, která ohrožují společnost Devro, s.r.o., a navrhnout vhodná řešení k eliminaci těchto rizik a na základě analýzy popřípadě navrhnout další možný rozvoj podniku ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

V teoretické rešerši byly zjištěné poznatky shrnuty do jednotlivých kapitol, které byly v následujících částech aplikovány v praktické části na vybraný podnik.

Praktická část byla zaměřena na rizika ve společnosti Devro, s.r.o. V první části byly shrnuty obecné informace týkající se firmy, její zaměření a výrobové portfolio. V další části práce byly provedeny strategické analýzy podniku. Prostřednictvím analýzy PEST byly odhaleny hlavní vnější vlivy působící na firmu. Na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil byly následně zjištěny informace ohledně stávajících a potenciálních konkurentech, substitučních produktech a vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů v rámci analyzovaného podniku. Rámec strategických analýz byl zakončen vypracováním SWOT analýzy, která určila a ohodnotila silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku. Na základě jejich posouzení, vyplynulo, že by se podnik měl zaměřit na strategii S-T, tzn., prostřednictvím svých silných stránek by měl potlačovat vliv potenciálních hrozeb. V poslední části práce byla shrnuta veškerá rizika získaná v rámci jednotlivých analýz a na základě odborných konzultací s vedením podniku, byla stanovena jejich pravděpodobnost výskytu, jejich dopad a vliv na konkurenceschopnost. Z tohoto souhrnného výčtu byla označena rizika, která mají na podnik největší vliv a mohla by ho kriticky ohrozit, čímž by se snížila jeho konkurenceschopnost.



Přínosem celé práce je především zpracování strategických analýz podniku a analýzy rizik, které spojují aktuální a cenná data, jež mohou sloužit jako pramen informací pro podnikový management. Veškerá opatření a doporučení byla navržena v souladu s cílem práce, a v případě, že se na ně podnik zaměří, může tím získat jistou konkurenční výhodu a náskok před svou konkurencí.

## Použitá literatura a zdroje

BENEŠ, Michal. 2006. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda* [online]. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. ISSN 1801-4496. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>

BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

Česká národní banka. 2020. *Ratingové agentury* [online]. Praha [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/mezinarodni-vztahy/srovnavaci-tabulka](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni-vztahy/srovnavaci-tabulka)

Česká národní banka. 2020. *Vybrané devizové kurzy* [online]. Praha [cit. 2020-08-20]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne\\_form.html](https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_form.html)

DEVRO. 2020. *About Devro* [online]. Scotland [cit. 2020-05-27]. Dostupné z: <https://www.devro.com/about/>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

EGAP. 2020. *Klasifikace zemí* [online]. Praha [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.egap.cz/cs/klasifikace-zemi>

FXstreet.cz. 2020. *Rating S&P, Moody's a Fitch* [online]. Praha [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.fxstreet.cz/rating-sp-moodys-a-fitch.html>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRATH, Anders. 2016. *The Handbook of International Trade and Finance*. 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7598-7.

HNÁTEK, Jan. 2016. *Komentované vydání ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02642-6.

HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. 2011. *Vývojová tendence velkých podniků v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-198-7.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC). 2020. *Incoterms® 2020* [online]. Paříž [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

INTRASTAT EU. 2020. *Mezinárodní obchodní dodací podmínky* [online]. Praha [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.intrastateu.com/incoterms/>

ISO. 2020. *HACCP* [online]. Praha [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/haccp>

JANATKA, František. 2011. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-632-5.

JANATKA, František, et al. 2017. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7552-754-7.

JUREČKA, Václav. 2013. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4385-1.

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.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1545-7.

KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of marketing*. 16th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-09248-5.

- KRULIŠ, Jiří. 2011. *Jak vítězit nad riziky*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.
- MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana, et al. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MACHKOVÁ, Hana, Josef TAUŠER, et al. 2007. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1228-0.
- MAREK, Petr, et al. 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6263-0.
- MOLNÁR, Zdeněk. 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1908-1.
- Potravinářské poradenství s.r.o. 2020. *IFS, BRC, FSSC 22 000* [online]. Praha [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <http://potravinarskeporadenstvi.cz/sluzby/certifikace-priprava-ifs-brc-fssc-22000/>
- PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-24]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

REŽŇÁKOVÁ, Mária, et al. 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3441-5.

REUVID, Jonathan a Jim SHERLOCK. 2011. *International Trade: An essential guide to the principles and practise of export*. 3<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page. ISBN 978-1-282-96913-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.

Tradingeconomics.com. 2020. *Credit Rating* [online]. New York [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/country-list/rating>

TRIESCHMANN, James S., Robert E. HOYT a David W. SOMMER. 2005. *Risk management and insurance*. 12<sup>th</sup> ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western. ISBN 0-324-18320-

SUCHÁNEK, P., et al. 2012. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5688-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.

VARADZIN, František. 2013. *Mezinárodní ekonomie (teorie světového hospodářství)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-116-1.

VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ, et al. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

Zákony pro lidi. 2014. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník* [online]. Praha [cit. 2019-08-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast4>

Zákony pro lidi. 1998. *Zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku* [online]. Praha [cit. 2019-08-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-59>