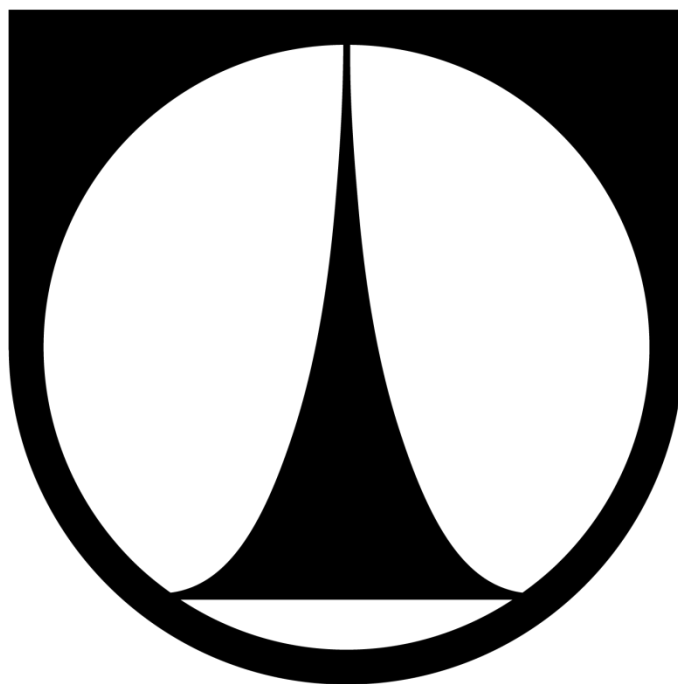


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

## Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Firemní rizika plynoucí ze zapojení do mezinárodního obchodu**

### **Business risks resulting from engagement in international trade**

Bc. Jiří Kocour

Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D., katedra marketingu

Konzultanti: František Vyhlídka, předseda představenstva, Trevos, a. s.

Počet stran: 117

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 7. května 2015

# Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 7. května 2015

-----  
Bc. Jiří Kocour

# Poděkování

Autor diplomové práce by touto cestou rád poděkoval Ing. Otakaru Ungermanovi, Ph.D. za poskytnuté rady, informace a dohled během celého zpracování diplomové práce. Poděkování náleží rovněž předsedovi představenstva Trevos, a. s. Františku Vyhlídkovi za odborné konzultace a rodině autora za podporu během celého studia na Technické univerzitě v Liberci.

# **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá riziky plynoucími z vyvíjení podnikatelské činnosti v rámci mezinárodního obchodu. Představuje rozličné přístupy k rizikům a předkládá možnosti, jimiž je možné rizika spojená s mezinárodním obchodem eliminovat. Na základě vypracování situační analýzy firmy Trevos, a. s. a PEST analýzy Itálie je zde vyhodnoceno, jakou intenzitou je zkoumaný podnikatelský subjekt těmito riziky ohrožován a jakým způsobem se jim brání. Hlavní přínos autora spočívá ve zhodnocení skladby a efektivity metod minimalizace těchto rizik, v upozornění na slabá místa a v navržení doporučení, která budou v souladu s marketingovou strategií firmy a povedou ke snížení rizikovosti mezinárodních obchodních aktivit, čímž do budoucna přinesou firmě vyšší stabilitu.

## **Klíčová slova**

mezinárodní obchod, teritoriální rizika, komerční rizika, tržní rizika, kurzová rizika, přepravní rizika, odpovědnostní rizika, bankovní zajišťovací instrumenty, platební podmínky, dodací podmínky, faktoring, forfaiting, pojištění rizik, situační analýza, PEST analýza, Itálie, obchodní partneři, odbytové trhy

# **Annotation**

This diploma thesis deals with risks resulting from carrying out business activities within the framework of international trade. It introduces various approaches to risks and presents possibilities through which it is possible to eliminate the risks related to international trade. On the basis of situational analysis of Trevos PLC and PEST analysis of Italy that has been carried out, this thesis evaluates both the intensity by which the business entity is endangered and the way in which the business entity defends itself against them. The main contributions the author has made are these: assessment of composition and efficiency of minimization methods of the risks, pointing out to the weak points and making suggestions leading to reducing the risks of international trade activities which will be carried out in accordance with the marketing strategy of the company. Thus, these measures will result in providing greater stability for the company in the future.

## **Key Words**

international trade, territorial risks, commercial risks, market risks, exchange rate risks, transportation risks, liability risks, bank hedging instruments, terms of payment, terms of delivery, factoring, forfaiting, risks insurance, situation analysis, PEST analysis, Italy, business partners, sales markets

# Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk a značek.....	12
Úvod.....	13
1 Rizika podnikání v mezinárodním obchodě.....	15
1.1 Vymezení pojmu riziko.....	16
1.2 Řízení firemních rizik v mezinárodním obchodě.....	17
1.2.1 Ofenzivní řízení firmy.....	18
1.2.2 Vyhýbání se rizikům.....	18
1.2.3 Převzetí rizika.....	19
1.2.4 Transfer rizika.....	20
1.2.5 Diverzifikace.....	30
1.2.6 Sdílení rizika.....	31
1.2.7 Systematické metody řízení rizik.....	32
2 Členění rizik a nástroje k jejich omezení.....	33
2.1 Tržní rizika a opatření k jejich zajištění.....	34
2.2 Rizika komerční a opatření k jejich zajištění.....	35
2.3 Rizika přepravní a opatření k jejich zajištění.....	39
2.4 Rizika teritoriální a opatření k jejich zajištění.....	40
2.5 Rizika kurzová a opatření k jejich zajištění.....	43
2.6 Riziko odpovědnosti za výrobek a opatření k jeho zajištění.....	46
3 Cíle a metodologie.....	47
3.1 Hlavní cíl.....	47
3.2 Dílčí cíle.....	47
3.3 Metodologie.....	48
3.3.1 Situační analýza.....	48
3.3.2 PEST analýza.....	49
4 Charakteristika firmy a vybraného trhu.....	51
4.1 Dodavatelé.....	52
4.2 Odběratelé.....	53
4.3 Zákazníci.....	55

4.4	Konkurence .....	56
4.5	Identifikace poptávky a analýza trhu Itálie .....	58
4.6	PEST analýza Itálie .....	60
4.6.1	Politické prostředí .....	61
4.6.2	Ekonomické prostředí .....	64
4.6.3	Sociální prostředí .....	68
4.6.4	Technologické prostředí .....	70
4.6.5	Odběratelé – Itálie .....	73
4.6.6	Konkurence – Itálie .....	74
5	Zhodnocení intenzity rizik a jejich zajištění firmou .....	75
5.1	Teritoriální rizika .....	75
5.2	Komerční rizika .....	77
5.3	Tržní rizika .....	81
5.4	Kurzová rizika .....	84
5.5	Přepravní rizika .....	87
5.6	Riziko odpovědnosti za výrobek .....	89
6	Návrh doporučení pro eliminaci rizik mezinárodního obchodu .....	91
6.1	Teritoriální rizika .....	91
6.2	Komerční rizika .....	92
6.3	Tržní rizika .....	93
6.4	Kurzová rizika .....	95
6.5	Přepravní rizika .....	96
6.6	Riziko odpovědnosti za výrobek .....	96
	Závěr .....	98
	Seznam použité literatury .....	102
	Bibliografie .....	108
	Seznam příloh .....	109



# Seznam ilustrací

Obr. 1: Subjekty a vztahy v rámci faktoringu při zahraničních transakcích .....	22
Obr. 2: Subjekty a vztahy v rámci forfaitingu .....	23
Obr. 3: Subjekty a vztahy v rámci dokumentárního akreditivu.....	24
Obr. 4: Subjekty a vztahy v rámci dokumentárního inkasa.....	26
Obr. 5: Schéma bankovní záruky v případě zajištění mezinárodních záruk .....	28
Obr. 6: Subjekty a vztahy v rámci exportního odběratelského úvěru .....	29
Obr. 7: Možnosti pojištění v mezinárodním obchodě .....	30
Obr. 8: Členění rizik z pohledu zapojení podniku do mezinárodního obchodu .....	33
Obr. 9: Úroveň teritoriálního potažmo komerčního rizika v Evropě .....	42
Obr. 10: Úroveň teritoriálního potažmo komerčního rizika ve světě .....	43
Obr. 11: Organizační schéma společnosti .....	52
Obr. 12: Struktura hlavních nakupovaných surovin z hlediska výroby produktu .....	53
Obr. 13: Odbyt společnosti v roce 2014 .....	54
Obr. 14: Vývoz do zahraničí dle teritorií v roce 2014.....	54
Obr. 15: Vývoz do zahraničí dle států v roce 2014 .....	55
Obr. 16: Ceny elektrické energie pro průmyslové subjekty v roce 2012 .....	58
Obr. 17: Ceny elektrické energie pro průmyslové subjekty v EU v roce 2013.....	59
Obr. 18: Prognóza vývoje cen elektrické energie pro průmysl ve světě .....	60
Obr. 19: Bilance zahraničního obchodu Itálie .....	62
Obr. 20: Meziroční růst HDP v Itálii .....	64
Obr. 21: Úroveň nezaměstnanosti v Itálii .....	65
Obr. 22: Úroveň inflace v Itálii .....	66
Obr. 23: Státní dluh Itálie v poměru k HDP .....	67
Obr. 24: Věková struktura populace v Itálii .....	69
Obr. 25: Vývoj ukazatele „median age“ v Itálii .....	70
Obr. 26: Profil Itálie .....	72
Obr. 27: Rozložení exportu v roce 2014 dle úrovně rizika v oblasti.....	76
Obr. 28: Schéma zajištění pohledávky pojištěním .....	79
Obr. 29: Úhrada pohledávek v Itálii v roce 2013 .....	80
Obr. 30: Vývoj počtu insolvencí v Itálii .....	81
Obr. 31: Graf vývoje ceny ropy Brent.....	83
Obr. 32: Odbyt a vývoz vyjádřený v obchodované měně .....	84
Obr. 33: Vývoj kurzu EUR/CZK a USD/CZK.....	85
Obr. 34: Vývoj kurzu USD/EUR.....	86
Obr. 35: Roční bilance kurzových rozdílů za období 2011–2014.....	87
Obr. 36: Užívané dodací doložky Incoterms 2010 při vývozu do Itálie.....	88
Obr. 37: Certifikáty garantující vysokou úroveň jakosti a bezpečnosti produktů.....	89
Obr. 38: Význam jednotlivých dolarových trhů v roce 2014 .....	94

# Seznam tabulek

Tab. 1: Tržní podíl společnosti v rámci průmyslových svítidel .....	57
Tab. 2: Dovoz komodity - svítidla, lampy a světelné tabule do Itálie (v mil. EUR).....	63
Tab. 3: Úroveň technologického prostředí Itálie .....	71
Tab. 4: Významní odběratelé produktů Trevos v Itálii .....	73

## Seznam zkratek a značek

BERD	Evropská banka pro obnovu a rozvoj
CB	Centrální banka
CE	Prohlášení o shodě
CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
ECB	Evropská centrální banka
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská unie
EUR	Euro
LED	Polovodičová elektronická součástka se schopností vyzařovat světlo
MAE	Mezinárodní agentura pro energii
MMF	Mezinárodní měnový fond
NATO	Severoatlantická aliance
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OPEC	Organizace zemí vyvážejících ropu
OSN	Organizace spojených národů)
SAE	Spojené arabské emiráty
UNESCO	Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu
USD	Americký dolar
WB	Světová banka
WTO	Světová obchodní organizace

# Úvod

Tato diplomová práce se zabývá problematikou působení firmy v mezinárodním obchodě. Tematicky propojuje oblast mezinárodního obchodu a jeho zajištění s oblastí strategického a mezinárodního marketingu a s problematikou řízení rizika ve firmách. Vzhledem k charakteru a otevřenosti české ekonomiky, jakož i velké místní konkurenci jsou zejména tuzemské výrobní podniky vybízeny v zájmu své prosperity a rozvoje k výraznější orientaci na vývoz do zahraničí. Význam této diplomové práce tedy spočívá především v tom, aby se každý takovýto podnik dokázal vhodným způsobem vypořádat s riziky vyplývajícími ze zapojení do mezinárodní obchodní směny.

Tuto diplomovou práci lze rozdělit na tři celky věnující se oblasti teoretické, metodologické a praktické. Teoretická část je zpracována v úvodních dvou kapitolách. Charakterizuje principiální důvody zapojení podniků do mezinárodního obchodu a uvádí prameny motivace podniků pro rozšíření svých podnikatelských aktivit do zahraničí. Jmenuje přínosy, jež jim toto zapojení přinese, ale upozorňuje i na hrozby těchto kroků. Definuje jak pojem rizika v jeho základní podstatě, tak se zaměřuje na chápání rizika v kontextu právě s mezinárodním obchodem. Vymezuje obecné možnosti přístupu a zaujmutí postoje k rizikům. Nabízí základní škálu nástrojů omezujících riziko, přičemž větší prostor je věnován bankovním zajišťovacím instrumentům, platebním a dodacím podmínkám, faktoringu, forfaitingu a pojištění rizik. Dále se teoretická část práce podrobně zaměřuje na členění rizik z pohledu zapojení podniku do mezinárodní obchodní směny. Rizika rozděluje na teritoriální, komerční, tržní, kurzová, přepravní a odpovědnostní. V rámci jednotlivých druhů rizik blíže charakterizuje příčiny jejich vzniku a důsledky jejich působení. Navrhuje vhodné nástroje k omezení a zajištění příslušných rizik. Metodologická část je obsažena v kapitole třetí. Definuje hlavní cíl, jímž je posouzení současného způsobu zabezpečení rizik mezinárodního obchodu pojících se s vývozními aktivitami vybrané firmy do zvoleného teritoria a navržení doporučení k jejich vhodnému zabezpečení. Dále definuje dílčí cíle diplomové práce a popisuje marketingové analytické metody, jež byly nápomocny k dosažení stanovených cílů diplomové práce. Praktická část je zpracována v kapitolách následujících a je vypracována v souladu s potřebami vybraného podniku aktivně působícího v mezinárodním obchodě. Tímto podnikatelským subjektem je významně exportně orientovaná česká firma Trevos, a. s., zabývající se výrobou průmyslových a kancelářských svítidel. K detailnějšímu rozboru podniku je užito

situační analýzy. Charakterizován je profil společnosti, specifika oboru jejího podnikání a definovány subjekty, které významně ovlivňují její podnikatelskou činnost. V tomto ohledu je výraznější pozornost věnována dodavatelům, odběratelům, zákazníkům a konkurenci. K posouzení stavu makroekonomického prostředí vybraného odbytového teritoria je užitá PEST analýza a její zpracování je podřízeno zájmům výše zmíněného českého exportéra. Zvoleným odbytovým teritoriem je Itálie, která se vyznačuje prokazatelným budoucím odbytovým potenciálem a vykazuje vyšší úroveň teritoriálních a komerčních rizik. Zároveň je volba tohoto teritoria v souladu s firemní odbytovou strategií a současnou odbytovou orientací. Zejména ve spojení s odbytovými příležitostmi v Itálii je dále v praktické části zhodnocena intenzita jednotlivých rizik mezinárodního obchodu a přístup společnosti Trevos, a. s. k těmto rizikům. Zhodnocení intenzity rizik vychází z vypracované PEST analýzy Itálie, konzultací ve firmě Trevos, a. s., průzkumů pojišťovacích agentur a dalších odborných zdrojů. Závěrečná část diplomové práce se věnuje návrhu doporučení ke snížení vlivu rizik mezinárodního obchodu na tuto firmu. Upozorňuje na oblasti, kde byla identifikována nižší úroveň zabezpečení proti jednotlivým rizikům mezinárodního obchodu a nabízí managementu a obchodnímu oddělení firmy Trevos, a. s. možnosti pro nápravu a aplikování do praxe.

# 1 Rizika podnikání v mezinárodním obchodě

Mezinárodní obchod lze definovat jako toky zboží a služeb, jež jsou předmětem směny mezi jednotlivými státy, jejich seskupeními nebo ekonomickými celky. Jeho celková velikost je určována objemem světových vývozů a dovozů. [1 s. 4]

Hnací silou rostoucího objemu mezinárodního obchodu a rozvoje mezinárodního podnikání je globalizační proces světové ekonomiky. Za podpory a koordinace mezinárodních institucí, zejména Světové obchodní organizace (dále jen WTO), uskutečňují jednotlivé státy a hospodářská uskupení cílené reformní kroky, jimiž postupně uvolňují obchodní bariéry. Tyto kroky ve výsledku vedou k liberalizaci mezinárodního obchodu a ve spojení s volným pohybem kapitálu, rozvojem moderních komunikačních technologií, přepravních a logistických systémů významně stimulují podniky k vyšší aktivitě na zahraničních trzích a umožňují jim překonat rozličné překážky v rámci mezinárodní hospodářské spolupráce. Na druhou stranu takovéto liberalizační změny logicky ústí v silící nárůst konkurence, jíž jsou podniky nuceny neustále čelit. Proto je volba, zda vstoupit se svým produktem na mezinárodní trhy, pro každý podnikatelský subjekt rozhodnutím zásadním a strategickým. [2 s. 12]

Rozhodnutí, zda se podnikatelský subjekt zapojí do mezinárodní obchodní směny, závisí z velké části na obchodní politice a otevřenosti ekonomiky příslušného státu. Rostoucí tempo globalizačních procesů světové ekonomiky ve spojení s charakteristickými rysy české ekonomiky, jako je malý vnitřní trh, omezené zásoby přírodních zdrojů, poměrně vysoká úroveň specializace průmyslu a nedostatek vlastního kapitálu, zásadně předurčují tuzemské podniky k zapojení do mezinárodní směny. Navíc vstupem České republiky (dále jen ČR) do Evropské unie (dále jen EU) byla potřeba zapojení do hospodářské kooperace významně umocněna. [2 s. 12]

Proto vzhledem k charakteru, otevřenosti české ekonomiky a tudíž i velké místní konkurenci je rozšíření podnikatelských aktivit na mezinárodní trhy pro mnoho českých podniků tou správnou volbou. Firmám se zde nabízí široké odbytové možnosti a podnikatelské příležitosti. Snadněji dosáhnou rozšíření odbytových a nákupních trhů jakož

i jejich diverzifikace, zvýšení odbytu, prohloubení specializace, snížení závislosti na vývoji konjunktury či realizace komparativní výhody. [3 s. 14]

Podnikatelské subjekty vstupující na mezinárodní trhy si musí velmi dobře uvědomit jak nově nabízející se příležitosti, tak často obtížně identifikovatelné hrozby spojené s aktem rozšíření svých podnikatelských aktivit. Ekonomická krize započatá v roce 2008 poukazuje na potřebu dobré orientace a správné identifikace rizik v globalizované světové ekonomice. [3 s. 37-38]

## 1.1 Vymezení pojmu riziko

Výraz riziko pochází z italského slova „risico“, jímž bylo v 17. století označováno úskalí spojené s námořní plavbou. V současnosti neexistuje jedna ustálená a přesná definice vyjadřující význam tohoto slova. Definice se liší dle potřeby vystihnout aspekty, k nimž se riziko vztahuje. Některé ze známých formulací definují pojem riziko jako:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdarů;
- variabilitu možných výsledků nebo nejistotu jejich dosažení;
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného;
- nebezpečí chybného rozhodnutí;
- možnost, že specifická hrozba využije určitou zranitelnost systému. [4 s. 78]

Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik je vhodné chápat riziko jako kvantifikovatelnou veličinu, která je určena pravděpodobností nastoupení nepříznivého výsledku lišícího se od předpokládaného vývoje. [4 s. 78]

V kontextu s podnikáním charakterizuje Smejkal pojem riziko následovně (2006, s. 79): „*Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.*“

Riziko vždy však není jen hrozbou, nýbrž přináší i různé příležitosti, jež lze vhodně využít. Na tuto skutečnost upozorňuje Černošková [3 s. 26]: „*Hodnotově vyjádřeno představuje riziko možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídatelných výdajů, nedosažení očekávaných výnosů, eventuálně v důsledku zkázy či ztráty hodnot, ale na druhé straně i možnost dosažení vyšších výnosů nebo nižších nákladů ve srovnání s původním předpokladem.*“

## 1.2 Řízení firemních rizik v mezinárodním obchodě

Proces řízení rizik vychází z celkové podnikatelské strategie. V rámci rozhodování jsou brány v úvahu stanovené cíle a tomu je uzpůsobováno i řízení rizik. Při formování podnikové strategie jsou hlavními strategickými rozhodnutími, jež činí podniky orientující se na mezinárodní obchod a jež mají podstatný vliv na stupeň jednotlivých rizik:

- volba teritorií pro zahraniční ekonomické vazby;
- volba formy vstupu na zahraniční trhy;
- volba obchodních metod a obchodních partnerů;
- volba měn pro hodnotové vyjádření aktiv a pasiv, pohledávek a závazků. [3 s. 39-40]

Management podniku má prostřednictvím svého přístupu a chování možnost zásadním způsobem ovlivňovat skladbu a intenzitu rizik, jimž je podnik vystaven v rámci mezinárodního podnikání. Jak uvádí Smejkal [4 s. 113]: *Manažeři musí rozpoznat možná rizika, která stojí před firmou, musí vědět, kterými metodami a jakými cestami lze riziko snížit (respektive jak riziku čelit) při realizaci podnikatelského záměru.*“

V rámci podnikatelské činnosti se téměř každé rozhodování pojí s určitou mírou rizikovosti. Míra rizika souvisí s kvalitou rozhodovacího procesu vycházejícího z informačního zajištění, s načasováním rozhodnutí, s adaptabilitou podnikatelského subjektu na vývoj podnikatelského okolí a se schopností předvídat vývoj tak, aby došlo k výběru alternativy, která přinese žádoucí výsledky. Osoba, jež přijímá rozhodnutí, čelí vždy vědomě či nevědomě určitému riziku, proto je podstupování určitého rizika v zásadě zcela nevyhnutelné. V mezinárodním podnikání existuje široká škála faktorů ovlivňujících výsledek přijímaného rozhodnutí. Pouze malou část z těchto faktorů lze kvantifikovat náročnými matematicko-statistickými metodami, většinu z nich je možné odhadnout často jen určitou podnikatelskou intuicí. Dobré čtení vývoje tržní situace je tedy předpokladem ke správnému rozhodnutí. Proces hospodářského vývoje je však často ovlivňován nahodilými a těžko ovlivnitelnými okolnostmi jako jsou klimatické vlivy, živelné pohromy, nové významné vědecké objevy či změna v chování spotřebitelů. Jevy tohoto typu bývají zpravidla obtížně předvídatelné, ale je žádoucí se alespoň snažit pomocí vhodných nástrojů o minimalizaci jejich případných dopadů. Vzhledem k vazbám mezi podnikatelskými subjekty mohou aktivity směřující pouze ke snížení jednoho rizika zapříčinit zvýšení rizika jiného, což může v konečném důsledku vést k ještě negativnějším



výsledkům. **Proto není vhodné se pouze selektivně zaměřovat na jednotlivá rizika, nýbrž je žádoucí vnímat jejich působení na celkový ekonomický výsledek.** [2 s. 24-27]

V rámci přístupu k rizikům spojených s mezinárodním obchodem má podnik možnost vyvíjet aktivity ve smyslu aktivního přístupu k podnikatelským výzvám, jimiž rozumíme ofenzivní řízení firmy. Jeho opakem je přístup, který spočívá ve vyhnutí se podnikatelským výzvám a tudíž i potenciálnímu riziku. Pasivním přístupem, jenž akceptuje určitou míru rizika a počítá s krytím případných ztrát z vlastních zdrojů, se rozumí převzetí rizika. Transfer rizika je defenzivním přístupem a užívá přesunutí rizika ať už za úplatu či pomocí určitého mechanismu na jiný subjekt. Tento způsob nabízí bohaté varianty řešení. Další možností v rámci řízení rizik jsou poměrně široké možnosti diverzifikace nejrůznějších parametrů. Sdílení rizika je přístup, jenž se opírá o úzkou spolupráci s obchodními partnery, přičemž ho lze chápat jako rozložení rizika mezi více podnikatelských subjektů.

### **1.2.1 Ofenzivní řízení firmy**

Významnou roli v procesu řízení podnikatelských rizik zaujímá tzv. ofenzivní řízení podniku. Tento styl řízení ve své podstatě napomáhá prevenci vzniku rizik samotných. Řízení se vyznačuje volbou a implementací vhodné rozvojové strategie podniku založené na konkurenční výhodě. Klade důraz na udržení, posilování a rozvoj strategických výhod (silných stránek podniku). Snaží se okamžitě reagovat na změny vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Podnik vedený tímto stylem:

- disponuje zaměstnanci ochotnými angažovat se v zájmu své společnosti;
- má blízko k zákazníkovi a zaměřuje se aktivněji na jeho potřeby;
- disponuje jednoduchou organizační strukturou, kdy je preferován menší počet administrativních pracovníků, kreativita a samostatnost;
- klade důraz na osobnostní a profesní rozvoj zaměstnanců;
- zaměřuje se především na sobě dobře známé oblasti podnikání. [4 s. 114]

### **1.2.2 Vyhýbání se rizikům**

Vyhýbání se riziku je přístup, kdy firma od určité aktivity s nepřijatelným rizikem vědomě odstupuje. Příliš časté vyhýbání se riziku a vnímání zejména pouze negativní

stránky podnikatelské aktivity či investičního projektu vede mnohdy k opomíjení příležitostí a má nepříznivý dopad na konkurenční postavení firmy. [5 s. 96]

Při záměrném nepodstupování rizika nebo vyhýbání se riziku se zpravidla hospodářské výsledky podnikatelského subjektu nezlepší, ale naopak to vede k nevyužívání potenciaálních podnikatelských příležitostí, jež jsou předpokladem pro dosažení pozitivních výsledků. Dlouhodobé nepodstupování rizika tak v zásadě není přístupem, který by zabezpečil firemní růst. [4 s. 140]

Smejkal nachází situaci, kdy je vhodné se riziku vyhnout [4 s. 140]: *Aplikace metody vyhnutí se riziku je na místě, jedná-li se o například nepropracovaný podnikatelský záměr, u něhož je riziko neúspěchu neúměrně velké.*

### 1.2.3 Převzetí rizika

Tento přístup, kdy je riziko akceptováno bez jistých zajišťovacích nástrojů, je volen hlavně u rizik, jejichž případné následky nejsou považovány za významné a nemůžou ovlivnit finanční stabilitu podniku. Silné podniky však podstupují riziko často i tehdy, pokud jde o významnou leč rizikovou podnikatelskou příležitost. Příkladem je investice na rizikový trh přinášející z počátku zejména vysoké náklady, ale jež je z pohledu budoucího vývoje charakteristický velmi významným růstovým potenciálem. Převzetím rizika jsou rovněž absorbována rizika, jež podnikatelské subjekty včas neidentifikují a podstupují je tak nechtěně. Tento přístup ukládá podniku nutnost **tvorby rezerv** na krytí případných ztrát. [3 s. 41-42]

Rezervy jsou firmami vytvářeny jak ve formě finanční tak materiálové. Materiálové rezervy slouží k překlenutí výkyvů v dodávkách surovin a komponentů vstupujících do výroby. Finanční rezervy napomáhají vyrovnat se s momentálním nedostatkem likvidity zapříčiněné např. nezaplacením pohledávek obchodními partnery. Optimální výši rezerv stanovuje firma auditem. Formu finančních rezerv je vhodné volit takovou, aby byly finanční prostředky dostatečně zhodnocovány. Namísto uložení peněžních prostředků na bankovní účet je vhodnější jako formu rezerv užít nějaký likvidní krátkodobý finanční instrument s vyšší výnosností, jakým je např. termínovaný vklad, depozitní certifikát, pokladniční poukázka či vysoce likvidní cenný papír. [4 s. 140-141]

## 1.2.4 Transfer rizika

Transfer neboli přenesení rizika na jiný subjekt je jedna z nejpoužívanějších technik, kterou mohou podniky v přistupování k rizikům použít. Z obecného hlediska je nejvhodnější provést přenesení rizika na subjekt, jenž se s ním dokáže lépe vyrovnat. Nabízí se možnost přenést riziko zcela nebo z části *na obchodního partnera*, případně za úplatu převést riziko na třetí osobu (*specializovaného obchodního partnera, specializovanou finanční instituci, banku nebo pojišťovnu*). V případě banky a specializovaných finančních institucí jde o využívání technicky propracovaných instrumentů, které přesně vymezují úlohu všech zúčastněných partnerů. [3 s. 42-43]

### a) Transfer rizika na *obchodního partnera*

Lze realizovat bezúplatně formou akontace či volbou dodací podmínky.

**Akontace** znamená zaplacení určitého procenta z celkové pohledávky předem. Většinou jde o formu první splátky z kupní ceny. Jejím účelem je snížit riziko dodavatele plynoucí z kontraktu. Používá se, pokud spolu obchodují kapitálově slabé subjekty, nebo pokud obchodní partneři k sobě nemají dostatek důvěry. Variantou úplné tedy 100% akontace je *platba předem*. [4 s. 126]

**Dodací podmínka** neboli dodací doložka je významnou náležitostí mezinárodní kupní smlouvy vymezující práva a povinnosti obou smluvních stran. Stanovuje náležitosti dodávky zboží, kterými jsou:

- způsob a místo předání zboží kupujícímu;
- způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího;
- další povinnosti stran při zajištění dopravy, nakládky a vykládky zboží, průvodních dokladů, kontroly pojištění, celního odbavení apod.

Podstatným způsobem ovlivňuje výši ceny v zahraničním obchodě, jelikož definuje, jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou část kupující. Obecně lze říci, že čím více povinností ukládá dodací podmínka dodavateli, tím vyšší jsou i náklady oběhu hrazené prodávajícím a také větší prostor pro stanovení vyšší ceny prodávajícím.

V mezinárodním obchodě je velmi hojně využíván soubor mezinárodních výkladových pravidel **INCOTERMS**. Umožňují vyhnout se nejistotě odlišných výkladů

různých druhů dodacích doložek v různých státech. Nemají povahu právní normy, závaznými se stávají až v případě, pokud se na ně odvolají smluvní strany v textu smlouvy. Upravují přechod nákladů a rizik spojených s dodávkou. Neřeší však přechod vlastnictví ke zboží, který musí být v kupní smlouvě upraven zvlášť. Ve své podstatě harmonizují a propojují kupní smlouvy se smlouvami přepravními a pojišťovacími. [6 s. 57-58]

Autorem těchto dodacích doložek je Mezinárodní obchodní komora v Paříži. V současné obchodní praxi se nejčastěji užívají verze INCOTERMS z roku 2000 a 2010. Verze z roku 2000 čítá 13 dodacích podmínek a verze z roku 2010 obsahuje 11 dodacích podmínek, které jsou rozděleny do 4 skupin dle jejich charakteru. [7 s. 184-186, 288]

#### **b) Transfer rizika na *specializovaného obchodního partnera***

Lze provést za úplatu pomocí zprostředkovatelských vztahů.

**Zprostředkovatelské vztahy** umožňují smluvně přesunout riziko na jiné partnery, jimiž mohou být přepravní či skladovací instituce, ale také zprostředkovatelé, obchodní zástupci a komisionáři. Je však zásadní zvolit vhodnou formu právního vztahu tak, aby bylo docíleno vysoké pravděpodobnosti, že místní subjekt znalý podmínek a vztahů dokáže zajistit příslušnou záležitost, tak jak je po něm požadováno a nestane se naopak rizikovým článkem celého obchodního případu. Vhodnými smluvními vztahy umožňujícími přenést riziko na jiný subjekt jsou *komisionářská smlouva* a *smlouva o obchodním zastoupení*. [4 s. 128-129]

#### **c) Transfer rizika na *specializovanou finanční instituci***

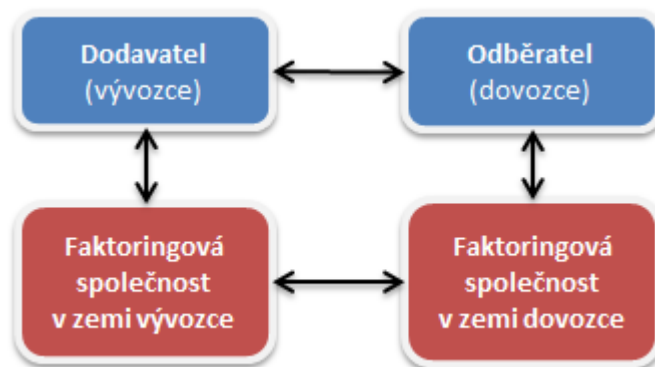
Lze uskutečnit za úplatu užitím faktoringu nebo forfaitingu.

**Faktoring** je nástroj využívaný jak ve vnitrostátním tak mezinárodním obchodě. Představuje postoupení krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti faktoringové společnosti. Postupovaná pohledávka je snížena o diskont, poplatek za poskytnutí služby ve prospěch faktoringové společnosti. [8 s. 92]

U pohledávek je vyžadováno splnění následujících kritérií. Musí jít o pohledávky z obchodního styku s dobou splatnosti kratší než 180 dní vzniklé na základě dodavatelského nezajištěného úvěru. Nesmí se na ně vázat jiná práva třetích osob, musí

existovat možnost postoupení (cese) pohledávky. Zároveň pohledávka musí jít za subjektem s akceptovatelnou bonitou a z přijatelné země. [9 s. 113-114]

Jsou rozlišovány dvě základní formy faktoringu - bezregresní a regresní. Při bezregresním faktoringu přebírá faktoringová společnost kompletně riziko nezaplacení pohledávky. Tuto formu preferují a mají v oblibě vývozci. Obecně je však častěji využíván regresní faktoring, jenž umožňuje faktoringové společnosti vrátit postoupenou pohledávku původnímu majiteli, v případě platební neschopnosti nebo platební nevůle dlužníka. [8 s. 92-93]



**Obr. 1: Subjekty a vztahy v rámci faktoringu při zahraničních transakcích**  
Zdroj: Platební styk – klasický a elektronický [9 s. 115]

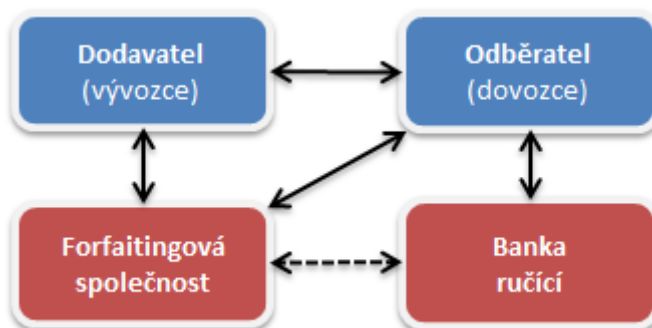
V rámci mezinárodních transakcí se na faktoringu podílejí dvě faktoringové společnosti, z nichž jedna působí v zemi vývozce a druhá v zemi dovozce. Dodavatel uzavírá faktoringovou smlouvu s vývozní faktoringovou společností, která mu poskytuje předfinancování po předložení kopií faktur. Faktoringová společnost v zemi dovozce využívá znalost místního trhu a za úplatu ručí za zaplacení odběratelem, ověřuje jeho bonitu, provádí inkaso v době splatnosti a případně také vymáhání pohledávky při nezaplacení. [6 s. 104]

Schéma faktoringu s dvěma faktoringovými společnostmi je jednoznačně efektivnější jak z pohledu výměny a zjišťování informací tak z pohledu komplexnějšího zajištění obchodního případu. Z finančního hlediska je však pro dodavatele náročnější. Významnou výhodou faktoringu pro dodavatele je skutečnost, že jeho užitím zvyšuje dodavatel svou konkurenceschopnost, neboť poskytuje odběrateli dodávku s odloženou splatností, která příznivě ovlivňuje likviditu odběratele. Pozitivem pro dodavatele je také prověření bonity odběratele, čímž se v případě regresního faktoringu snižuje riziko

nezaplacení odběratelem. V případě bezregresního faktoringu nese toto riziko faktoringová společnost. [9 s. 116]

V mezinárodním obchodě je faktoring užíván zejména v rámci obchodování s dlouhodobými odběrateli s vyloučením velmi rizikových teritorií. Užívá se většinou při vývozu do vyspělých zemí či do méně rizikových transformujících ekonomik a rozvojových zemí. Náklady spojené s faktoringem, jsou pak často převáženy dosažením vyššího obratu a lepší likvidity vývozce. [6 s. 105]

**Forfaiting** představuje odkup střednědobých, případně dlouhodobých exportních pohledávek s odloženou splatností bez zpětného postihu na předcházející držitele. To znamená, že vývozce dostává za svou pohledávku zaplacení od forfaitingové společnosti, na niž tím přechází riziko nezaplacení pohledávky a stejně tak i další rizika s pohledávkou spojená. Forfaitingová společnost si riziko nezaplacení dovoluje podstoupit z důvodu, že předmětem forfaitingu musí být pohledávky bezpečně zajištěné bankovními instrumenty – tj. bankovní zárukou, dokumentárním akreditivem s odloženou splatností nebo směnkou avalovanou bankou. Takovéto pohledávky jsou obchodovatelné na finančních trzích. [9 s. 110]



**Obr. 2: Subjekty a vztahy v rámci forfaitingu**

Zdroj: Řízení platební schopnosti podniku [8 s. 94]

Smlouva mezi dodavatelem a forfaitingovou společností je sjednána ještě před uzavřením kupní smlouvy s odběratelem a vymezuje akceptovatelné podmínky (zejména platební podmínky), za nichž se forfaiting následně uskuteční. Forfaitingová společnost proto nejprve ověřuje bonitu dodavatele i odběratele a také zvažuje význam kurzových a teritoriálních rizik. Po dodání zboží dodavatel odprodá forfaitingové společnosti pohledávku sníženou o diskont a náklady spojené s forfaitingem. [6 s. 106]

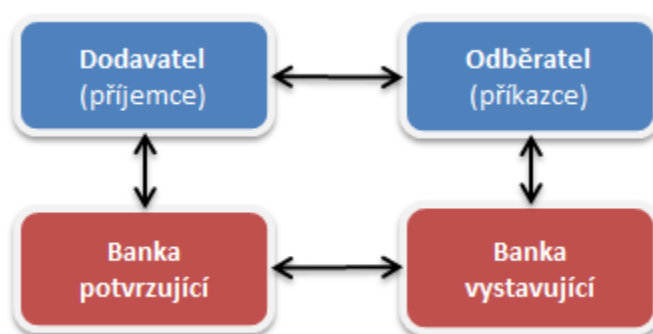
Pozitivem pro exportéra je fakt, že na základě forfaitingu přechází výše zmíněná rizika na jiný subjekt. Forfaiting mu také poskytuje možnost získat finanční prostředky za dodávku již krátce po dodání, což mu umožňuje relativně snadné financování exportní operace a přesné plánování finančních toků. Mezi nevýhody se řadí poměrně vysoké náklady na forfaiting, jež mají přímou úměru s úrovní rizik. [8 s. 95]

Forfaiting využívají nejčastěji vývozci strojů, zařízení a investičních celků vysoké hodnoty. Forfaiting rozšiřuje rovněž možnosti vývozu již zadluženým podnikům, které obtížně získávají úvěr k financování exportní operace nebo je řešením pro financování dodávek s rozsáhlými subdodávkami ze zahraničí. [6 s. 106]

#### d) Transfer rizika na *banku*

Je možné realizovat za úplatu pomocí dokumentárního akreditivu, dokumentárního inkasa, bankovní záruky či exportního odběratelského úvěru.

**Dokumentární akreditiv** je velmi propracovaný platební a zajišťovací instrument obchodního vztahu mezi zahraničním dodavatelem a odběratelem. Oblíbený je zejména mezi exportéry. Představuje závazek banky dodavateli, že pokud dodavatel včas předloží požadované dokumenty a splní akreditivní podmínky, dostane zaplacen a to i v případě, kdy odběratel nechtěl nebo nemohl zboží odebrat a zaplatit. Naproti tomu odběratel má jistotu, že dodavatel nedostane zaplacen dříve, než dodá patřičné dokumenty ke zboží. [7 s. 226]



**Obr. 3: Subjekty a vztahy v rámci dokumentárního akreditivu**

Zdroj: Platební styk – klasický a elektronický [9 s. 76]

Samotnému průběhu akreditivu předchází uzavření kontraktu mezi dodavatelem a odběratelem. Poté příkazce (odběratel) zadá příkaz do banky k vystavení akreditivu ve prospěch vývozce (příjemce) a v příkazu uvede podmínky akreditivu – druh, platnost,

částku a předepsané dokumenty. Vystavující banka pečlivě zvažuje jeho bonitu a případně požaduje zajištění svého akreditivního závazku, proto avizuje akreditiv dodavateli zpravidla prostřednictvím potvrzující (avizující) banky v zemi dodavatele. Avizující banka ověřuje pravost a splnitelnost akreditivu a dává na vědomí akreditivní podmínky dodavateli. Avizující banka může být vyzvána, aby potvrdila akreditiv. Pokud ho potvrdí, je z akreditivu vázána stejně jako banka vystavující. Po doručení akreditivních podmínek provede dodavatel okamžitě jejich kontrolu a poté odešle zboží a obstará veškeré dokumenty, aby je mohl bance včas předložit. Banka při jejich převzetí je pečlivě zkoumá a může je vrátit k opravě či doplnění, je-li to možné. Proto akreditiv přináší výhody jen spolehlivým dodavatelům. Při splnění akreditivních podmínek dostává dodavatel akreditivní plnění.

Neboť je dokumentární akreditiv technicky propracovaný platební a zajišťovací nástroj, je již k dispozici více jeho variant, které se od sebe značně liší. Akreditiv by měl vždy odpovídat požadavkům dané obchodní transakce a zájmům smluvních stran, které tak mohou zvolit vhodnou formu akreditivu a jeho podmínky. [6 s. 76-78]

Dokumentární akreditivy se rozlišují následovně podle stupně závazku na – odvolatelné, neodvolatelné; podle právní závažnosti na – potvrzené, avizované; podle způsobu zpracování na – revolvingové, převoditelné back-to-back, rembusrní, s červenou nebo zelenou doložkou; podle formy zpracování na - standardní, stand by akreditivy; podle platebních podmínek na – na viděnou, s odloženou splatností, negociační, akceptační. [9 s. 76]

Hlavní výhodou dokumentárního akreditivu pro dodavatele je skutečnost, že při splnění akreditivních podmínek odběratelem má dodavatel zaručenou úhradu akreditivní částky dle akreditivních podmínek. Dalším kladem je, že jeho pohledávka se vztahuje vůči bance nikoliv odběrateli. Banky bývají považovány za subjekty s dobrou pověstí a jejich závazky mají vyšší bonitu než závazky obchodních firem. Proto tímto dochází ke zvyšování likvidity dodavatele. V případě potvrzeného dokumentárního akreditivu má dodavatel pohledávku vůči bance vystavující tak i bance potvrzující. Kvalitní akreditiv může být použit i jako ručení svým dodavatelům. Také může dodavatel prodejem dokumentárního akreditivu získat peněžní prostředky ihned.

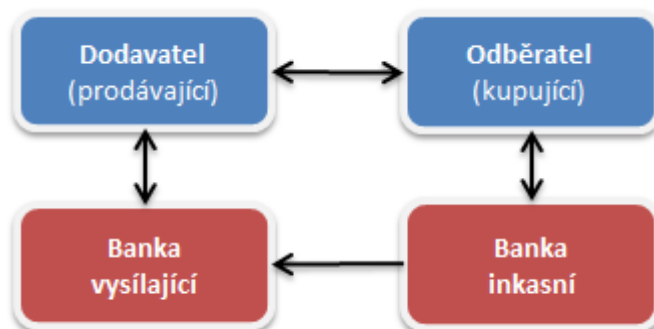


Výhodou pro odběratele je povinnost dodavatele splnit všechny akreditivní podmínky v zájmu získání akreditivní částky. U takto propracovaného platebního a zajišťovacího nástroje si také odběratel může dovolit požadovat při sjednání kontraktu výhodnější cenové podmínky. [9 s. 78-79]

Nespornou výhodou pro odběratele může být také případ, pokud banka vyhodnotí, že je spolehlivým odběratelem, neboť mu může poskytnout odklad splátek a dovozní operaci tak financovat. [6 s. 77-76]

Mezi nevýhody dokumentárního akreditivu patří jeho náročnost a složitost při vypracování. Vzhledem ke své propracovanosti je také dražší než dokumentární inkaso či bankovní záruka. Placení akreditivem může být rovněž relativně zdlouhavé a předávané dokumenty nemusí přesně odpovídat dodávanému zboží. [9 s. 78-79]

**Dokumentární inkaso** je bezzávazkový platební instrument, který představuje z hlediska banky zprostředkovatelskou činnost prováděnou na základě žádosti klienta. V mezinárodním obchodě jde o hojně používaný platební nástroj. [7 s. 225]



**Obr. 4: Subjekty a vztahy v rámci dokumentárního inkasa**

Zdroj: Platební styk – klasický a elektronický [9 s. 68]

Po odeslání zboží, předkládá dodavatel *vysílající bance* dokumenty a pověřuje ji, aby obstarala prostřednictvím *inkasní banky* jejich předání kupujícímu proti zaplacení kupní ceny nebo akceptaci směnky. Inkasní banka informuje odběratele o přijetí dokumentů a sděluje mu podmínky pro jejich vydání. Po zaplacení či akceptaci směnky obdrží odběratel dokumenty a inkasní banka převede finanční prostředky prostřednictvím banky vysílající na účet dodavatele. [9 s. 68, 70]

V porovnání s akreditivem jde o platební podmínku výhodnější pro kupujícího, neboť dodavatel nese riziko, že odběratel odmítne převzít a zaplatit zasláné zboží. Pro

takové zboží musí dodavatel hledat operativně nového odběratele, přičemž zboží musí neprodleně a s dodatečnými náklady buď dopravit zpět, uskladnit v dané lokalitě, prodat třetí osobě na daném trhu či reexportovat na trh jiný. Veškeré náklady a rizika spojená s držbou zboží nese obvykle dodavatel. [6 s. 81]

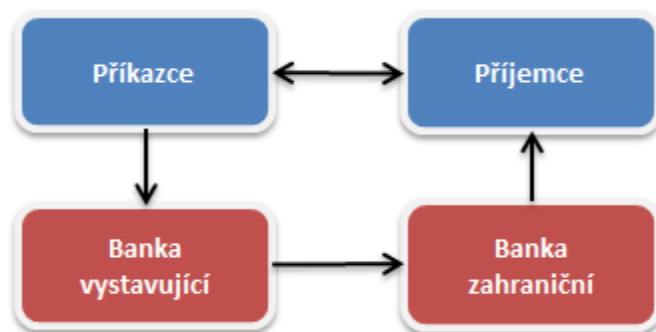
Výhodou pro dodavatele je ale jistota, že odběratel nezíská možnost nakládat se zbožím dříve, než zaplatí nebo akceptuje směnku. Neboť banka vydá dokumenty ke zboží odběrateli pouze v případě zaplacení, a tak má dodavatel vždy kontrolu nad dokumenty a de facto i zbožím. [6 s. 81]

Ve srovnání s dokumentárním akreditivem nekryje dokumentární inkaso tak dobře riziko platební neschopnosti či nevěle ze strany odběratele. Na druhou stranu je však levnější než dokumentární akreditiv a ve srovnání s hladkými platbami jistější platební podmínkou. Jeho užití je tedy vhodné v zemích s nízkou úrovní komerčního rizik. [9 s. 66]

**Bankovní záruka** je v mezinárodním obchodě poměrně často používaným nástrojem k zajištění závazků. Je vhodná k zajištění jak platebních tak i neplatebních závazků smluvních stran. Představuje neodvolatelný závazek banky zaplatit předem stanovenou finanční částku v případě neuhrazení sjednané sumy za zboží a služby odběratelem nebo v případě nedodržení podmínek kontraktu dodavatelem. Tento nástroj může tudíž využít dodavatel i odběratel. Bankovní záruka je poskytována komerčními bankami, přičemž důležitým předpokladem je kvalita ručící banky. Vzniká na základě písemného prohlášení banky v záruční listině, jež je vydána na základě mandátní smlouvy uzavřené mezi bankou a klientem banky. [8 s. 89]

Ohledně zajištění rizika mezinárodního obchodu bankovní zárukou zastává Beneš [10 s. 198] tento názor: „*Dobře formulovaná bankovní záruka vystavená bonitní bankou skýtá příjemci záruky dostatečnou jistotu pro případ platební neschopnosti nebo platební nevěle jeho smluvního partnera*“.

Stejně jako v případě dokumentárních akreditivů rozlišujeme i zde více modifikací daného platebního nástroje. V případě mezinárodních záruk se zpravidla zapojuje do průběhu vystavení záruky i další banka, kterou je obvykle tzv. *korespondentská banka* vystavující banky v zemi příjemce. Zde jsou tedy účastníky zajišťované obchodní operace – dodavatel (příkazce), odběratel (příjemce), tuzemská banka a zahraniční banka.



**Obr. 5: Schéma bankovní záruky v případě zajištění mezinárodních záruk**  
 Zdroj: Platební styk – klasický a elektronický [9 s. 97]

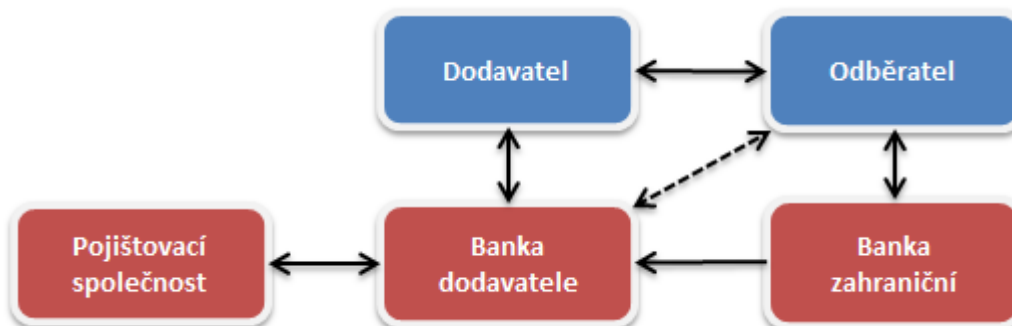
Zajišťovací operace probíhá tak, že nejprve dojde k uzavření obchodu mezi dodavatelem a odběratelem. Příkazce uzavře s bankou vystavující mandátní smlouvu a zaplatí záruční provizi, čímž dojde k vystavení záruky touto bankou. Příkazce vydá instrukce k potvrzení záruky ve prospěch příkazce, načež dochází k potvrzení záruky zahraniční bankou.

Pro dodavatele je předností bankovní záruky garance dodržení sjednaných platebních podmínek odběratelem. Bankovní záruka je výhodná pro odběratele tím, že nutí dodavatele splnit závazky vyplývající z kontraktu. Pokud by své závazky nesplnil, vyplatí ručící banka (banka dodavatele) odběrateli finanční náhradu až do výše 100 % hodnoty kontraktu. [9 s. 95-98]

Samotná existence bankovní záruky velmi dobře motivuje dlužníka ke splnění svých závazků, neboť zejména v západních zemích nesplnění závazků a následné uplatnění záruky značně poškozuje dobré jméno hlavního dlužníka a proto k uplatnění záruky dochází jen zřídka. Nespornou výhodou bankovní záruky je, že jde ve srovnání s akreditivem většinou o levnější zajišťovací prostředek. [7 s. 227]

Další přínos bankovní záruky pro dodavatele je v možnosti postoupit tuto zajištěnou pohledávku své bance, tj. využít financování metodou faktoringu. Tuto možnost je ale třeba s bankou projednat ještě před podpisem samotného kontraktu. Menší nevýhodou může být samotná podstata bankovní záruky, neboť jde o čistě zajišťovací nástroj, nikoliv platební. A tak k výplatě dochází, pouze pokud není zajištěný závazek splněn. [10 s. 198]

**Exportní odběratelský úvěr** je ujednání, na jehož základě dostane dodavatel urychleně zaplacen od své banky za dodání zboží odběrateli. Odběratel poté na základě poskytnutého střednědobého až dlouhodobého úvěru s odloženou splatností zaplatí smluvně zajištěnou částku bance dodavatele. [9 s. 118]



**Obr. 6: Subjekty a vztahy v rámci exportního odběratelského úvěru**

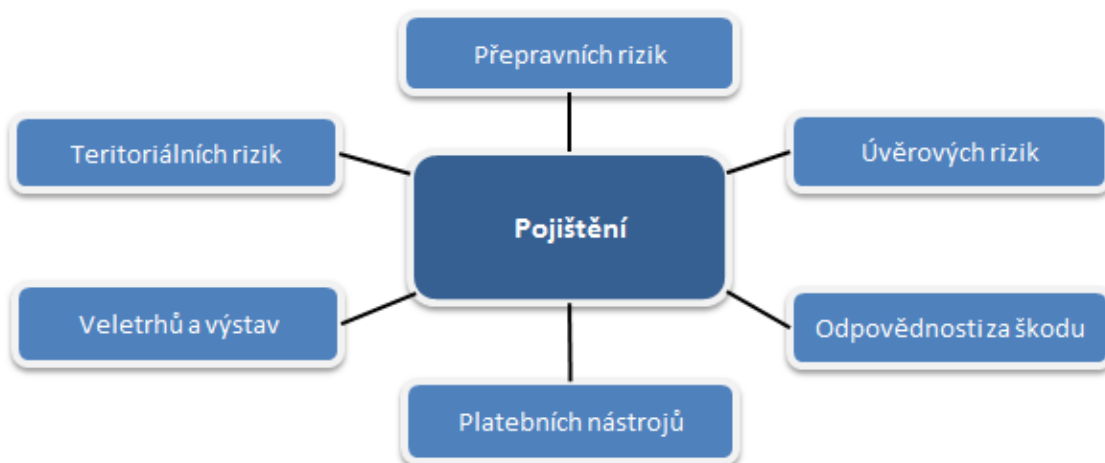
Zdroj: Platební styk – klasický a elektronický [9 s. 119]

Bývá obvykle zajištěn bankovní zárukou, exportní pojišťovnou, vládními garancemi, vázanými účty, aktivy dlužníka nebo kombinacemi uvedených zajištění. [7 s. 157]

Tento platební nástroj, není užíván pouze u dlouhodobých či střednědobých dodávkových tendrů, neboť je odběrateli obecně pozitivně vnímán a nabídka kontraktu s odloženou splatností může vést k jejímu upřednostnění před konkurenčními zakázkami. [10 s. 244]

Hlavní výhodu nachází Máče [9 s. 119] v tom, že: „*Prostřednictvím exportního úvěru dodavatel získá rychle úhradu za exportní pohledávky, přičemž riziko nezaplacení za dodávku přechází na banku dodavatele*“.

**Pojištění** se řadí mezi speciální, avšak historicky nejstarší formy přenosu rizika na jiný subjekt. Principiálně je pojem pojištění chápán jako směna *rizika velké ztráty (neboli škody)* za *jistotu malé ztráty v podobě pojistného*. Pojistnou smlouvou jsou negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace přeneseny na pojišťovnu. Pojišťovna kryje vzniklé škody zcela či z části v závislosti na znění pojistné smlouvy. Subjekt zřizující pojištění platí pojišťovně poplatek (pojištění) za poskytnutí tohoto pojistného krytí. Akt pojištění vychází z principu pojistné matematiky, kdy je riziko pojistné události rozprostřeno na velký počet pojištěných subjektů. Pojištění je alternativou tvorby vlastních rezerv pro budoucí negativní události.



**Obr. 7: Možnosti pojištění v mezinárodním obchodě**

Zdroj: Vlastní schéma

Z hlediska mezinárodních rizik rozeznáváme několik druhů pojištění, jež reagují na rizika mezinárodního obchodu. V této diplomové práci budou blíže popsána v druhé kapitole, věnující se eliminaci konkrétních rizik. Patří sem tedy tyto druhy pojištění:

- **pojištění teritoriálních rizik,**
- **pojištění přepravních rizik,**
- **pojištění úvěrových rizik,**
- **pojištění odpovědnosti za škodu,**
- **pojištění veletrhů a výstav.**

Dále se užívají i jiné formy pojištění. Jako například: **pojištění speciálních platebních nástrojů** – tj. dokumentárního akreditivu a dokumentárního inkasa. [4 s. 138-139]

### 1.2.5 Diverzifikace

Je nejčastější metodou, jíž firmy snižují nepříznivé důsledky rizika. Hlavní podstatou a cílem je rozložit riziko na co největší základnu. V mezinárodním obchodě je možné diverzifikovat (uplatňovat rozšíření a vytvoření větší pestrosti) v rámci skladby:

- výrobního programu,
- podnikatelských aktivit,
- dodavatelů a odběratelů.

### **a) Diverzifikace výrobního programu**

Je nejčastější formou diverzifikace v případě výrobních firem. Cílem je rozšíření produktové řady o další druhy výrobků tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu či skupině produktů byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů. V rámci výrobního programu rozlišujeme *vertikální* a *horizontální diverzifikaci výroby*.

*Vertikální diverzifikace výroby* představuje takové rozšiřování výroby, kdy nahrazujeme určitý produkt (např. dříve nakupovaný komponent) svým produktem. Tento způsob diverzifikace snižuje závislost na dodavatelích.

*Horizontální diverzifikace výroby* označuje rozšiřování výroby o další výrobky různé povahy, jež tak doplní původní nabízený sortiment nebo vychází z výrobního know-how firmy.

### **b) Diverzifikace podnikatelských aktivit**

Diverzifikací podnikatelských aktivit chápeme rozšíření podnikatelských aktivit o nepříbuzné obory, jež jsou vzdáleny původnímu oboru podnikání. Jako příklad lze uvést strojírenskou výrobu kontra hotelnictví.

### **c) Diverzifikace dodavatelů a odběratelů**

*Diverzifikace dodavatelů* má zabezpečit plynulost dodávek strategických surovin. *Diverzifikace odběratelů* slouží k takovému rozložení dodávek zákazníkům, aby výpadek byť významného klienta neohrozil existenčně dodavatelskou firmu. [4 s. 132-134]

## **1.2.6 Sdílení rizika**

Představuje přístup, kdy se riziko rozděluje mezi více podnikatelských subjektů. Stupeň formy spolupráce může být odlišný. Může jít o vytvoření volného sdružení několika tuzemských nebo zahraničních firem či nejrůznější strategické aliance založené za účelem výzkumu, výroby, prodeje nebo sloužící ke společné účasti několika firem ve veřejných soutěžích, až po vytvoření *joint venture*. [4 s. 136]

Joint venture definuje Dědina [11 s. 198] takto: „*Joint venture neboli společný podnik je specifickým typem strategické aliance. Partneri společně zakládají nový podnik jako samostatnou právní entitu a každý z partnerů vlastní část tohoto podniku.*“

### 1.2.7 Systematické metody řízení rizik

Pokrok a rozvoj lidské společnosti vedl k objevení nových druhů rizik a potřebu vnímat je v širším kontextu a mnohem koncepčněji. Chápání a řízení rizik takovýmto způsobem je charakteristické pro způsob řízení rizik zvaný „risk management“.

**Risk management** představuje proces aktivního přístupu k podnikovým rizikům. Chápe rizika v širším kontextu a pracuje s nimi systematicky. Jeho primární podstatou je vhodným způsobem si osvojit především podnikové rozhodování a optimalizovat podnikovou strategii aktuálním vývojovým tendencím. Samotný proces je rozčleněn do několika částí, jimiž jsou zpravidla identifikace rizik, analýza rizik, kontrola a financování. Omezování a zmírňování negativních dopadů rizik zůstává až sekundární činností. [2 s. 24-25]

Moderní metody řízení rizik využívají obvykle **matematicko-statistické modely řízení rizik**, na jejichž základě se snaží daný subjekt kvantifikovat riziko. Avšak i při využívání těchto metod se pracuje jen s odhady, které až při správném uchopení mohou být vodítkem pro rozhodování. Často jsou využívány zejména *pojišťovnami* či *finančními institucemi*. Některé z metod mohou být využívány také k řízení rizik nefinančních subjektů, avšak z důvodu náročnosti těchto metod řízení jsou vhodné spíše pro velké podniky. [2 s. 25]

## 2 Členění rizik a nástroje k jejich omezení

Každá podnikatelská činnost je ovlivňována širokým spektrem rizik, která ve svém důsledku mohou způsobit podnikatelskému subjektu nenaplněná očekávání a újmu. Oblast vlivu rizik může být přitom někdy velmi široká. Některá rizika se týkají celé ekonomiky, jiná bývají charakteristická především jen pro určitá podnikatelská odvětví. Míra rizika a jeho charakter závisí tudíž výrazně na oboru podnikání daného subjektu. [6 s. 147]

Z důvodu různého výkladu pojmu *riziko* existuje pro členění rizik více způsobů. Dle oblasti působení podniku lze tedy rizika rozdělit na:

- a) *všeobecná rizika* - týkající se celé ekonomiky,
- b) *specifická rizika* - typická pro určitý obor podnikání.

Z pohledu využívání podnikatelských příležitostí rozlišujeme rizika na taková, která:

- a) *musí firma podstoupit, protože patří k povaze podniku;*
- b) *si může firma dovolit podstoupit;*
- c) *si nemůže firma dovolit podstoupit;*
- d) *si nemůže firma dovolit nepodstoupit.* [3 s. 27]



**Obr. 8: Členění rizik z pohledu zapojení podniku do mezinárodního obchodu**  
Zdroj: Vlastní schéma

Z pohledu zapojení podniku do mezinárodní směny však rozlišujeme rizika - **tržní, komerční, přepravní, teritoriální, kurzová, odpovědnostní**. Pro účely této diplomové práce bude užíváno a detailněji představeno toto poslední jmenované rozdělení rizik. [3 s. 148]



## 2.1 Tržní rizika a opatření k jejich zajištění

Tržní rizika jsou dána změnou situace na trhu. Zahrnují dva druhy rizik, a sice riziko poklesu odbytu a riziko změny cenových relací. Vyskytují se jak v tuzemském tak v zahraničním obchodě, přičemž každý ze zahraničních trhů reaguje na změnu tržní situace jinak a tomu odpovídá i jeho odlišný vývoj. Při negativním vývoji hrozí podniku ztráta v důsledku nedosažení očekávaných výsledků, v opačném případě z takovéto změny firma profituje. Hospodářskou výkonnost firem ovlivňují tržní rizika v širším rozsahu a mají podstatný vliv na dlouhodobé plánování a realizaci investičních záměrů podniku. Konfrontaci s tímto druhem rizik se proto nelze vyhnout a management každého podnikatelského subjektu je nucen jim čelit. [6 s. 148-149]

*a) Riziko poklesu odbytu* – představuje riziko vzniku ztráty prodávajícího v důsledku neprodejnosti nebo poklesu prodeje výrobku na trhu. Je způsobeno například změnou struktury spotřebitelských preferencí, snížením poptávky po určitém typu výrobku, technickém nebo morálním zaostávání výrobku, nárůstem zahraniční konkurence, změnou marketingové strategie, nákupní a prodejní politikou, poklesem hospodářského růstu, sezonními výkyvy či změnou tržní pozice hlavních odběratelů a dodavatelů. [7 s. 204]

Úspěšná ochrana je velmi obtížná a spočívá v neustálém **zdokonalování systému podnikového řízení**. Především je nutné se na strategické úrovni řízení zaměřit na systematicky prováděný výzkum zahraničních trhů, včasné zavádění inovací, optimalizaci zásob, racionalizaci nákupu u subdodavatelů, schopnost pružně reagovat na potřeby cílových trhů, posilování vztahů s klíčovými zákazníky a optimální využívání mezinárodního marketingového mixu. [2 s. 41-42]

*b) Riziko změny cenových relací* – označuje nebezpečí změny poměru cen na trhu v době mezi uzavřením kontraktu (resp. podáním závazné nabídky) a jeho splněním. Patří sem i riziko dalších změn podmínek prodeje, jako např. zvýšení úvěrové náročnosti, rozšíření garancí, riziko změn úrokových sazeb na kapitálových trzích. [7 s. 204]

Četnost a intenzita ekonomických změn může mít vliv také na dlouhodobé smluvní dodávky surovin či operace financované krátkodobými úvěry. Proto je vhodné a žádoucí v určitých případech či druhu obchodovaného zboží sjednat zajišťující smluvní prvky, které mohou směřovat k ochraně před těmito riziky. Mezi ochranné smluvní podmínky se řadí

cena pohyblivá v závislosti na tržním vývoji, klouzavá cenová doložka a burzovní termínované obchody. [2 s. 148-149]

**Cena pohyblivá v závislosti na tržním vývoji** bývá sjednávána v případě zastupitelného zboží obchodovaného na komoditních burzách. Užívána je zejména k zajištění smluv o dlouhodobých dodávkách surovin. Cena zboží tak odpovídá aktuální burzovní ceně v okamžiku dodávky.

**Klouzavé cenové doložky** jsou užívány v dlouhodobých výrobních a obchodních operacích. Slouží jako opatření proti značnému nárůstu nákladů vůči původním kalkulacím. Cena sjednaná ve smlouvě se poté mění v závislosti na vývoji nákladů. Smluvní zajištění těchto podmínek je technicky značně náročné. Nutné je jasně určit kritéria, jež budou vodítkem pro úpravu ceny. A stanovit jaká výše procentní části z celkové ceny bude vázána na vývoj příslušného parametru. Např. 20 % z celkové ceny bude závislé na vývoji cen materiálu, 30 % na vývoji mzdových nákladů a 10 % na vývoji pohonných hmot. Další možností jak problém růstu cen z dlouhodobého hlediska zajistit je ujednat do smlouvy zcela nové vyjednávání o ceně v případě růstu ceny významné nákladové položky. [6 s. 148]

**Termínované obchody** jsou charakteristické tím, že obchod se všemi podmínkami je sjednán již dnes a dochází k uzamknutí budoucích obchodních podmínek. Vypořádání obchodu je ovšem posunuto do předem stanovené budoucnosti. To znamená, že smluvní strany si sjednají pevné podmínky pro obchod, který bude realizován později. Během této doby nemůže žádná ze smluvních stran měnit sjednané podmínky obchodu, mohou se však měnit podmínky trhu, přičemž zpravidla tomu tak je. V případě sjednání termínované ceny, tedy ceny uzamknuté dnes, bude termínový kontrakt v budoucnosti vypořádán dle ceny předem smluvené bez ohledu na budoucí vývoj podmínek na trhu. [6 s. 173]

## **2.2 Rizika komerční a opatření k jejich zajištění**

Za komerční rizika jsou považována rizika plynoucí z nesplnění závazku obchodním partnerem, který buď vůbec neuskuteční plnění, nebo realizuje horší výsledek. Vysoká úroveň komerčních rizik přináší zpravidla negativní výsledky. Komerční rizika jsou typická hlavně pro vztahy mezi dovozcem a vývozcem, časté jsou také ve vztazích s dopravcem, zasílatelem, kontrolní společností či pojišťovnou. Při obchodování se

zahraničním partnerem intenzita komerčních rizik výrazně roste. Důvodem zostření rizik bývají odlišné právní a ekonomické podmínky, obchodní zvyklosti, sociálně-kulturní zvláštnosti. [3 s. 32]

Komerční riziko se nejčastěji projevuje některým z těchto pěti způsobů:

*a) Odstoupení obchodního partnera od smlouvy* - může být učiněno jak na straně dodavatele tak i odběratele.

*b) Nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatelem* - je rizikem kupujícího.

*c) Bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem* - způsobuje dodavateli dodatečné náklady spojené se skladováním, přepravou a hledáním nového odběratele. Proto je často nucen v důsledku takovéto situace prodat zboží levněji. Intenzita rizika se odvíjí od druhu sjednané platební podmínky. Z tohoto pohledu se mezi rizikové platební podmínky řadí dokumentární inkaso a některé úvěrové platební podmínky jako je např. dodavatelský úvěr.

*d) Platební nevůle dlužníka* - se projevuje v podobě nezaplacení části nebo celé kupní ceny, popřípadě neuhrazení dopravních, skladovacích či jiných nákladů. Mezi projevy platební nevůle dlužníka patří neotevření akreditivu, nezaplacení akontace či odmítnutí dokumentů.

*e) Platební neschopnost dlužníka* - vyjadřuje hrozbu situace, při které dojde k takovému zhoršení finanční kondice odběratele, kdy nemůže dostát svým závazkům a i přes snahu nedokáže splácet svůj dluh věřiteli. Riziko platební neschopnosti není přímo závislé na volbě platební podmínky, jak je tomu u platební nevůle. Dodavateli totiž hrozí škoda i v případě, že zboží ještě neodeslal, jelikož ho na své náklady již vyrobil či koupil a musí tedy nutně hledat nového odběratele. Navíc věřitel, jemuž dlužník nezaplatil dlužnou částku, je vystaven riziku, že sám nebude moci hradit své závazky a dostane se do tzv. druhotné platební neschopnosti. Při větší hodnotě zakázky může být ohrožena finanční stabilita firmy věřitele. *Druhotná platební neschopnost* se postupně přesunuje i na další subjekty (banky, pojišťovny, speditéry, dopravce, aj.) a tím ohrožuje podnikatelské prostředí jako celek. [6 s. 149-151]

Obecně ke snížení komerčních rizik je rozhodující správný **výběr obchodního partnera**. Tento krok je klíčový pro všechny formy, ve kterých se komerční riziko vyskytuje. Sledovány jsou parametry, jako jsou vlastnická struktura podniku, finanční

situace podniku, úvěruschopnost, profesní a obchodní zdatnost, technické předpoklady pro splnění závazku, spolehlivost a jiné předchozí zkušenosti s tímto subjektem. K tomu jsou užívány bezplatně či za úplatu informační a poradenské služby bank, informační kanceláře, ratingové agentury či poradenské firmy. Následně je třeba věnovat se **rozvíjení dlouhodobých obchodních vazeb a budování vzájemné důvěry mezi obchodními partnery**. [3 s. 32]

**Ratingové agentury** jsou nezávislé subjekty zabývající se vyhodnocováním platební schopnosti tržních subjektů ale také i samotných států. Zveřejněný rating umožňuje srovnání a udává, jak jsou firmy popřípadě státy schopné dostát svým závazkům. Ratingových agentur je velké množství, mezi nejznámější se řadí Moody's, Standard & Poor's a Fitch-IBCA. Přestože je podnik ratingovými agenturami hodnocen z mnoha různých pohledů a výstupní rating by měl co nejvíce odrážet skutečnou situaci podniku, nelze rating vnímat jako jediný možný směrodatný ukazatel. Obzvláště to platí pro nevyžádaný rating. Vzhledem k nezávislosti ratingových agentur je rovněž běžné, že různé agentury ohodnotí stejný subjekt ve výsledku jiným ratingem. Ratingové hodnocení však může i tak posloužit v mnoha různých směrech, ať už jde o výběr bankovního ústavu v případě běžných klientských záležitostí nebo výběr státu za účelem směřování investic, či zahájení podnikání. [12]

V rámci vnitřního prostředí podniku lze komerčním rizikům čelit zejména **schopným řízením podniku, delegováním pravomocí a odpovědností, kontrolou a vhodně nastavenou personální politikou**. Za významný předpoklad dobře fungující personální politiky je označován výběr kvalifikovaných pracovníků na řídicí i řadové pozice, jakož i jejich další vzdělávání a školení.

Dalším důležitým krokem k plošnému snížení komerčních rizik je odpovídající **právní zajištění smluvního vztahu**. K vyššímu zabezpečení komerčních rizik významně přispívá zajištění závazků třetí osobou, nejčastěji bankou. Takovéto zajištění je prováděno za úplatu a znamená navýšení nákladů, nicméně lze v rizikovějších případech doporučit. [3 s. 32-34]

**a) Zajištění rizika odstoupení obchodního partnera od smlouvy**

Z pozice dodavatele je vhodným způsobem zajištění svých práv užití **úplné platby předem** eventuálně **akontace**. Z pozice odběratele lze požadovat po dodavateli **bankovní záruku** za řádné provedení kontraktu. [6 s. 150]

**b) Zajištění rizika nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatelem**

Základní předpoklad pro snížení rizika na únosnou míru spočívá ve **smluvním zajištění**, jež dodavateli uloží povinnost dodat zboží v odpovídající kvalitě, množství, balení a také dodací lhůtě. Ve smlouvě by mělo být uvedeno, jakými doklady musí dodavatel doložit a prokázat tyto požadavky. Pro potvrzení jakosti lze vyhotovit také **kontrolní certifikát** od nezávislé kontrolní organizace. Výrazně může toto riziko snížit vhodně zvolená platební podmínka. Odběratel může také k zajištění řádného provedení kontraktu využít záruční instrument (např. bankovní záruka). [7 s. 35]

**c) Zajištění rizika bezdůvodného nepřevzetí zboží odběratelem**

K minimalizaci rizika přispívá vhodně **zvolená platební podmínka**. Další možností jak zajistit riziko, je pojištění. V tomto případě jde o **pojištění dokumentárního inkasa a dodavatelského úvěru**. [2 s. 151]

**d) Zajištění rizika platební nevěře dlužníka**

Vedle volby obchodního partnera určuje míru rizik zvolená platební podmínka. Vyšší rizikovost i ztráta bývá pro dodavatele při úvěrové platební podmínce, přičemž podstatným faktorem je způsob zajištění úvěrového vztahu. Pro účely zajištění jsou užívány bankovní nástroje, z nichž je aplikován zejména **akreditiv s odloženou splatností** a **bankovní záruka**. Další možností bývá **zajištění - směnkou, hypotékou, výhradou vlastnictví až do zaplacení kupní ceny a úvěrové pojištění**. U platebních podmínek neúvěrových je rizikovost i ztráta nižší. [6 s. 151]

Výše zmíněný **akreditiv s odloženou splatností**, neboli také akreditiv s platební podmínkou *odložená platba*, je zvláštní formou dokumentárního akreditivu. Výplata akreditivu není provedena ihned při splnění akreditivních podmínek, nýbrž s určitou předem přesně stanovenou splatností od data předložení dokumentů. [9 s. 81]

Při pojištění rizika platební nevůle se už ve své podstatě nezkoumá příčina nezaplacení a není nutno zahájit konkurzní řízení. Pojistitel je povinen vyplatit pojistné plnění po uplynutí „čekací“ lhůty (3-9 měsíců) po době splatnosti pohledávky. [7 s. 256]

#### *e) Zajištění rizika platební neschopnosti dlužníka*

Stav platební neschopnosti neboli insolvence bývá vypořádán vyrovnáním, konkurzem či exekucí majetku dlužníka. Vhodným zajišťovacím nástrojem je **pojištění platební neschopnosti**, u něhož je ale vyžadována spoluúčast pojištěného. Po zahájení insolvenčního řízení a prokazatelně doložené majetkové újmě v rámci pojištěné pohledávky pojistitel vyplácí pojistné plnění. Firma může rovněž snížit riziko platební neschopnosti **přenesením rizika na jiné obchodní subjekty – zprostředkovatele, obchodního zástupce, komisionáře**. Tyto subjekty disponují vyšší informovaností a podrobnými znalostmi lokální tržní situace, které jsou často nezbytné k úspěšné realizaci obchodního případu. Své služby nabízí výměnou za finanční odměnu. Efektivita užití této metody se vždy odvíjí od spolehlivosti pověřených firem. Výrazně účinnějším řešením je využití služeb finančních institucí - obzvláště úvěrových pojišťoven, institucí poskytujících **factoring a forfaiting**. [6 s. 151]

## **2.3 Rizika přepravní a opatření k jejich zajištění**

Jde o rizika spojená s transportem hmotného zboží na mezinárodní trhy, během něhož může dojít k poškození či ztrátě části nebo celé zásilky. Velikost přepravního rizika je úměrná povaze přepravovaného zboží, velikosti dodávky, zemí kupujícího i jím samotným a dopravní trasou. [13 s. 16-17]

Odpovědnost za tato rizika přechází během přepravy zásilky z prodávajícího na kupujícího. Okamžik a místo přechodu rizik bývají zpravidla upraveny ve smlouvě a řídí se zvolenou dodací podmínkou. V mezinárodním obchodě je hojně užívanou dodací podmínkou **doložka Incoterms**, která je vhodným instrumentem regulace přepravních rizik. Přechod rizik nákladů a odpovědností v rámci dodací doložky Incoterms verze 2010 je zobrazen v příloze A. Právě dodací podmínka určuje mimo jiné, kdo je povinen zajistit sjednání přepravního pojištění, jenž je velmi častým způsobem zajištění přepravních rizik. V mezinárodním obchodě s výjimkou menších a levných zásilek se tento druh pojištění užívá téměř vždy. Při sjednání pojištění hraje klíčovou roli **výběr spolehlivé pojišťovny a**

**sjednání pojištění v rozsahu odpovídajícímu charakteru zásilky.** Další způsob jak minimalizovat přepravní rizika spočívá ve volbě **spolehlivého dopravce**, jenž vhodně zajistí dodání zboží. [13 s. 16-17]

V rámci přepravního pojištění rozlišujeme **tři stupně pojistného krytí**:

- *Pojištění proti všem rizikům* – pojištěna jsou veškerá rizika včetně důsledků plynoucích z vlastností (choulostivosti) zboží.
- *Pojištění včetně zvláštní havárie* – pojištěna jsou veškerá rizika kromě důsledků plynoucích z vlastností (choulostivosti) zboží.
- *Pojištění s vyloučením zvláštní havárie* – rozsah pojistného krytí je v tomto případě nejnižší a náhrada je poskytována jen v případě pojistných událostí uvedených v pojistných podmínkách (např. živelná katastrofa). [4 s. 139]

## 2.4 Rizika teritoriální a opatření k jejich zajištění

Teritoriální rizika představují situaci, kdy obchodní transakce není realizována způsobem dohodnutým ve smlouvě a to v důsledku vládních nebo institucionálních opatření v zemi kupujícího či jiném státě. Splnění závazku tedy nezávisí výlučně na spolehlivosti zahraničního obchodního partnera dostát svým obchodním povinnostem. V praxi však může být těžké odlišit teritoriální a komerční rizika, protože rozhodnutí místní vlády či úřadů může mít neblahý vliv právě i na dodržení podmínek místním obchodním subjektem. Teritoriální rizika tedy spočívají v nečitelnosti aktuálního či budoucího vývoje v dané lokalitě, jenž může ohrozit podnikatelské zájmy a jenž se velmi těžko odhaduje.

Intenzita teritoriálních rizik je určována politickou, sociální a ekonomickou stabilitou. Mezi prvky utvářející **politickou stabilitu** jsou řazeny - struktura politického systému v dané zemi, její politická ideologie a vztahy k ostatním zemím. Je vnímána jako důležité kritérium v rámci teritoriálního rizika, neboť ovlivňuje pravděpodobnost zapojení země do válečného konfliktu, násilných nepokojů uvnitř země, sankcí nebo blokad od jiných států. Důsledkem politického rozhodnutí či politické nestability mohou být rychlé a neočekávané změny v oblasti obchodní a hospodářské politiky (daně, cla, dovozní a vývozní omezení, apod.) nebo ohrožení vlastnických práv (znárodnění), které jsou škodlivé pro jakékoliv soukromé obchodní ekonomické aktivity v zemi. **Sociální stabilita** země je důležitá zejména v dlouhodobém horizontu. Avšak nerovnoměrné příjmy, etnická nebo

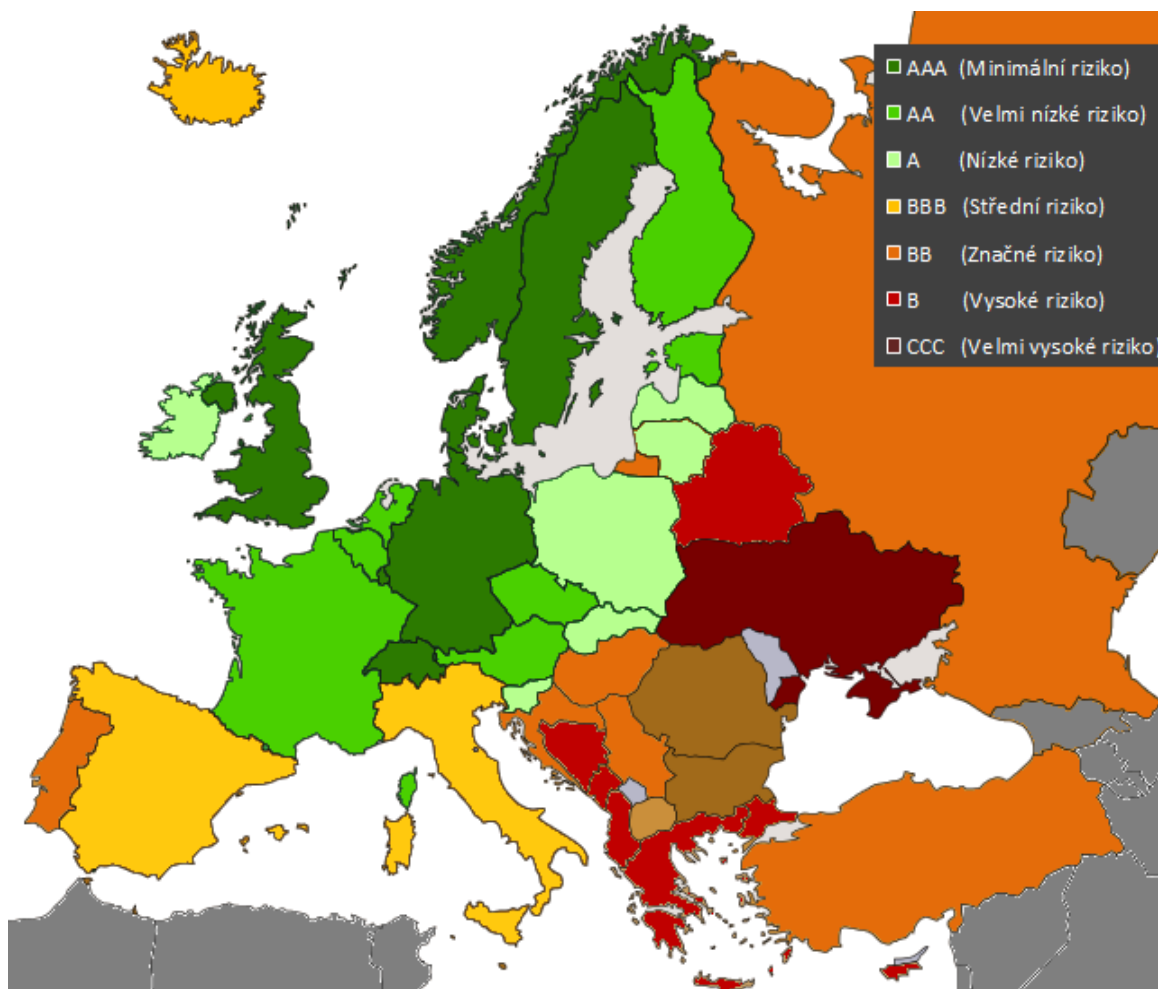
náboženská nesnášenlivost mohou být příčinou pro násilné nebo teroristické aktivity, které mohou v krátkosti ochromit zemi nebo její ekonomiku. Nedostatečná infrastruktura, závislost na vývozu nebo dovozu jednotlivých komodit, vysoká dluhová zátěž nebo i fixace místní měny na jinou (často na americký dolar) jsou faktory, které negativně působí na **ekonomickou stabilitu**. Mezi teritoriální rizika lze zařadit také riziko přírodní katastrofy. Lze tedy říci, že neklidná situace v mnoha rozvojových zemích je stálou připomínkou významu teritoriálních rizik v mezinárodním obchodě. [13 s. 22-23]

K takovýmto dramatickým změnám dochází zejména v zemích s vysokou politickou nestabilitou. Změny způsobují škody subjektům, jež v dané lokalitě realizovaly přímé zahraniční investice, investovaly do průzkumu a zpracování trhu, budování distribuční sítě atp. Dále dochází k neuhrazení pohledávek z obchodních transakcí, ke škodám na zboží a majetku společnosti, či ztrátě možnosti se svým majetkem vůbec nakládat. Dochází k narušení mezinárodních úvěrových vztahů a součinnosti na mezistátní a vědeckotechnické úrovni. Rozhodování o dlouhodobé obchodní spolupráci a investování v rámci mezinárodního obchodu neulehčuje fakt, že prognóza dlouhodobého vývoje politické situace se velmi obtížně určuje. [6 s. 152]

K zajištění a zmírňování dopadů teritoriálních rizik je v případě podnikatelského záměru představujícího dodávku investičních celků či významné kapitálové investice nutné **provést podrobný teritoriální průzkum**. Důležitý je také pro středně silný podnik, který se rozhoduje, do jaké země soustředí svou obchodní expanzi. Teritoriální průzkum analyzuje politickou situaci a hospodářský vývoj v zemi. Zpracovat takovou analýzu je příliš nákladné a náročné. Pouze největší podniky a banky si takový průzkum vytvářejí samy. Běžné podniky čerpají informace z veřejně dostupných zdrojů. [10 s. 134-136]

Účinným způsobem jak předcházet těmto rizikům, je proto souvisle **získávat podrobné informace o vývoji v zájmové oblasti**. Věrohodným zdrojem informací o vývoji v určité oblasti jsou statistické podklady, periodické i neperiodické zprávy různých mezinárodních organizací (MMF, WB, OSN, WTO, OECD apod.) a Českého statistického úřadu. Lze využít vlastních poznatků v rámci komunikace se subjekty působícími v oblasti, informace zastupitelských úřadů, informace specializovaných informačních agentur typu CzechTrade. [3 s. 40]

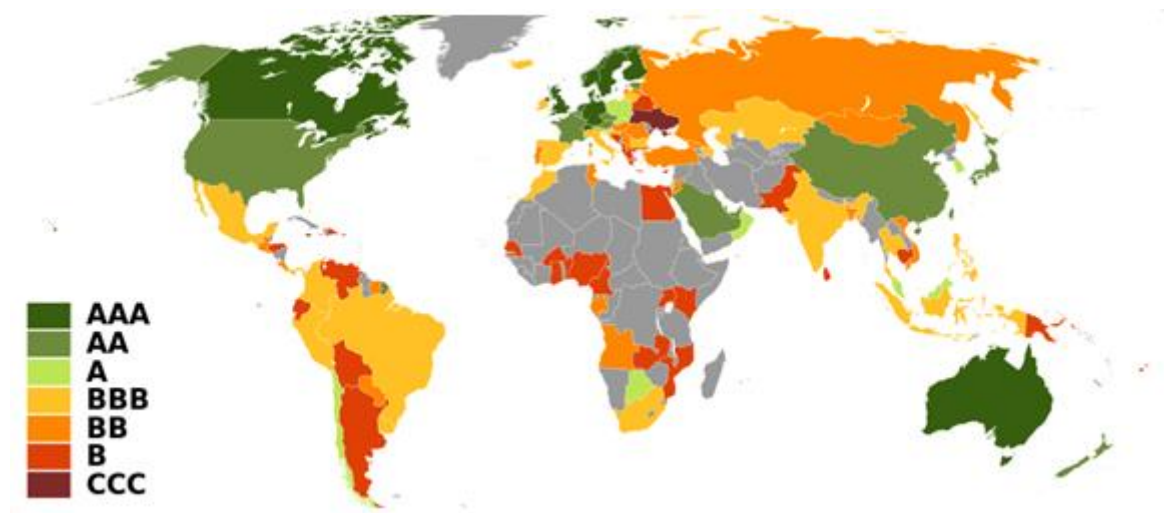




**Obr. 9: Úroveň teritoriálního potažmo komerčního rizika v Evropě**  
Zdroj: Tradingeconomics [14]

Vzhledem k nárůstu významu komerčních a teritoriálních rizik došlo během posledních let k rozvoji informačních služeb zaměřujících se na jejich predikci. Specializované agentury nabízejí ratingové služby, analyzují faktory ovlivňující politickou a ekonomickou situaci zemí i některých jejich podnikatelských i nepodnikatelských subjektů a hodnotí jejich bonitu. Mezi tři nejvýznamnější agentury se řadí Moody's, Standard & Poor's, Fitch. Na této činnosti mají zájem podílet se jak podniky účastníci se mezinárodního obchodu, tak banky, pojišťovny a další subjekty poskytující financování a pojišťování rizik. Úroveň teritoriálního potažmo komerčního rizika v Evropě zachycuje obr. 9 a ve světě obr. 10. Obě schémata byla vypracována dle ratingu agentury Standard & Poor's vztahujícímu se k únoru 2015. Úplný seznam ratingů obsahuje příloha C. [6 s. 153]

Také časopis Institutional Investor sestavuje dvakrát do roka žebříček raitingu zemí zvaný Country Credit Raiting, žebříček sestavuje také časopis Euromoney a měsíčník Political Risk Services (žebříček International Country Risk Guide). [10 s. 134]



*Obr. 10: Úroveň teritoriálního potažmo komerčního rizika ve světě*  
 Zdroj: Tradingeconomics [14]

Firmy mají možnost samy usměrňovat míru tržních rizik **volbou trhu**, formou vstupu na trh, teritoriální **diverzifikací podnikatelských aktivit**, **volbou smluvní platební podmínky**, platebními a bankovními zajišťovacími instrumenty, **přenesením financování obchodu na subjekty** (exportní odběratelský úvěr, forfaiting, účast na projektech financovaných mezinárodními finančními institucemi) s lepšími a profesionálnějšími předpoklady pro eliminaci teritoriálních rizik. Někdy je vhodnou formou spolupráce **rozdělení rizika** mezi více podnikatelských subjektů (např. konsorcia, joint ventures či strategické alinace). Zejména podnikům se státní podporou se také nabízí možnost, využít **pojištění teritoriálních rizik**. Z obecného hlediska se stát snaží tuzemské podniky podporovat zejména na úrovni obchodně politické a chránit jejich obchodní a investiční aktivity. Za tímto účelem stát uzavírá s jinými státy dvoustranné a mnohostranné úmluvy, užívá obchodí diplomacie, poskytuje subvencované finanční, pojišťovací, informační a marketingové služby. [3 s. 31]

## 2.5 Rizika kurzová a opatření k jejich zajištění

Kurzové riziko vzniká v důsledku kolísání kurzů jednotlivých měn. Rizikem se rozumí, že kvůli změně kurzu měny bude podnik - nucen za devizovou měnu zaplatit více, bude inkasovat relativně méně, sníží se jeho devizová aktiva, zvýší se jeho devizová pasiva, nebo nebude moci uskutečnit své zahraniční investiční aktivity. Při příznivém kurzovém vývoji je tomu opačně a podnik ze změny profituje. Změny kurzů zahraničních měn působí na podniky různě. Určujícími faktory jsou skutečnosti, zda tuzemská měna

vůči zahraničním měnám posiluje, nebo oslabuje, jak se mění vzájemný vztah tuzemské měny a zahraničních měn, jaká je struktura podnikatelských aktivit vázaných v zahraničí a měnová skladba pohledávek a závazků. Obecně lze říci, že znehodnocování kurzu tuzemské měny je pozitivně vnímáno exportéry a negativně importéry. [3 s. 34-35]

V souvislosti s určováním dopadů kurzových rizik rozlišujeme tzv. devizovou, transakční, ekonomickou a účetní expozici. **Devizová expozice** reflektuje míru možného dopadu změn devizových kurzů na podnikatelský subjekt. Je určena skladbou a objemem zahraničních měn, proměnlivostí kurzů, délkou časového úseku obchodování v zahraniční měně. **Transakční expozice** odráží dopad kurzového rizika na výsledky jednotlivých transakcí. Dodavatel obdrženou zahraniční měnu ve výsledku přepočte na měnu tuzemskou, konečný rozdíl po přepočtu mezi částkou fakturovanou a inkasovanou je kurzovým rozdílem. Působením kurzových výkyvů realizuje dodavatel buď kurzovou ztrátu či kurzový zisk. Riziko vyšší kurzové odchylky roste s délkou splatností faktur či délkou dodací lhůty, nebo je také charakteristické pro dlouhodobé obchody bez možnosti cenové úpravy v reakci na kurzový vývoj a u střednědobých a dlouhodobých úvěrových obchodů. **Ekonomická expozice** vyjadřuje působení vývoje měnového kurzu na podnikatelské záměry. Následkem změny měnového kurzu může podnik přijít o schopnost konkurovat na určitém zahraničním trhu, nebo může naopak konkurenceschopnosti dosáhnout. **Účetní expozice** ukazuje, jak vývoj kurzů jednotlivých měn přináší změny v bilančních hodnotách podniku. Nejvýrazněji se toto projevuje u firem se sítí poboček a dceřiných společností v zahraničí, u společností užívajících účty vedené v cizí měně či vlastních majetkové podíly v zahraničních firmách. [6 s. 154]

K omezení kurzového rizika je užívána podniky široká řada instrumentů a opatření, zejména na úrovni strategického a taktického rozhodování, jež přispívají ke snížení kurzových rizik. V oblasti *obchodní politiky* podniku je nejvýznamnějším instrumentem **volba měny**, v níž obchod proběhne. Volba bývá reflexí aktuální světové hospodářské situace. Dodavatelé s oblibou využívají raději silnou měnu a odběratelé měnu, u níž není pravděpodobný vzestup kurzu. Další možností regulace kurzových rizik je volbou **platební podmínky** či **rozpětím poskytovaných průvodních služeb odběratelům**. Pokročilým způsobem zajištění jsou operace na devizových trzích neboli **finanční deriváty**, mezi které se řadí forward (termínované obchody), swap (swapové obchody), opce a futures. [6 s. 154-155]

**Forward** – Jde o termínovaný obchod, jehož uzavírání probíhá v době přítomné, zatímco plnění se uskutečňuje ve sjednaném budoucím termínu. Lze uzavřít na libovolnou částku i cenu. Použitý kurz je předem fixován, čímž je eliminováno kurzové riziko.

**Swap** – Se vyskytuje ve dvou variantách. Buď jde o promptní nákup/prodej deviz a současný termínovaný prodej/nákup, nebo jde o kratší termínovaný nákup/prodej na jedné straně a o delší termínovaný nákup/prodej na straně druhé. Swap je užíván v případě, kdy lze nahradit nedostatek finančních prostředků v jedné měně nadbytkem finančních prostředků v měně jiné.

**Opce** – Je ujednání dvou stran, z nichž jedna se zavazuje koupit dohodnuté množství měny při dohodnutém kurzu a zaplatit prémii druhé straně a **druhá** strana se zavazuje po stanovenou dobu svou nabídku neodvolat. Využívá se zejména v případech, kde je třeba zajistit kurzové riziko, ale není jisté, zda se příslušná obchodní transakce skutečně zrealizuje.

**Futures** – U futures jde rovněž jako v případě forwardu o termínovaný obchod, u něhož se dohodne cena a množství, zatímco realizace obchodní operace se uskuteční ve stanovené době v budoucnosti. Rozdíl však spočívá v tom, že obchod je realizovaný prostřednictvím burzy, nakupující a prodávající nevstupují do právního vztahu vůči sobě, nýbrž vůči clearingové ústředně burzy. Hlavní výhoda futures se projeví v případě, pokud firma uzavře obchod na nákup deviz a současně jiný obchod na prodej deviz ve stejném množství a ke stejnému datu. Tímto dojde k okamžitému vyrovnání a eliminaci kurzového zisku či ztráty. [7 s. 233-235]

V rámci *marketingové politiky* lze korigovat míru kurzových rizik **výběrem cílových trhů, distribučních kanálů, svou cenovou politikou** (např. **navýšení prodejní ceny** k vytvoření jisté rezervy sloužící pro vykrytí kurzových výkyvů). *Finanční politika* poskytuje prostor pro - vhodné nastavení měnové skladby aktiv a pasiv, získání úvěrů v měnách, v nichž má podnik tržby, uspíšení či pozdržení určitých přeshraničních finančních toků, efektivitu měnové konverze, přenesení určitých činností na jiné podnikatelské subjekty. Velmi užívanou metodou právě bývá prodej nebo postoupení pohledávky třetímu subjektu (tj. **faktoring, forfaiting**). Vzhledem ke zkrácení časového úseku úhrady pohledávky dochází zpravidla k relativně menšímu výkyvu kurzu, čímž dodavatelská firma eliminuje kurzové riziko a fakticky i riziko komerční, spojené se

zaplacením pohledávky. *Ve výrobní politice* se nabízí možnost, vybrat si odkud budou pocházet nakupované suroviny a kde bude umístěna výroba i montáž, určit škálu poskytovaných průvodních služeb, zvyšovat produktivitu. Vesměs je tedy vhodné, pokud firma užívá různorodou skladbu pohledávek a závazků, trhů, měn, vývozu a dovozu, udržuje úměrné množství hotovosti v jednotlivých měnách. [6 s. 154-155]

## 2.6 Riziko odpovědnosti za výrobek a opatření k jeho zajištění

Riziko odpovědnosti za výrobek spadá do široké skupiny rizik odpovědnostních, v rámci kterých je z hlediska MO nejvýznamnějším rizikem. Jde o riziko, jež se pojí s ochranou spotřebitele a vývozem zboží zejména na vyspělé trhy s propracovanou legislativou (především trh Evropské unie a USA). Výrobce je odpovědný za škody na zdraví nebo majetku, ke kterým by mohlo dojít v důsledku vad výrobku. [6 s. 155]

Uvedením výrobků na zahraniční trhy se výrobce k odpovědnosti za své produkty automaticky zavazuje. Nese za výrobek odpovědnost v rámci povinností vyplývajících z legislativy a ze záruky poskytované na jakost výrobku. Rizikovými faktory spojenými s prodejem výrobku na zahraniční trhy jsou - odlišné nebo nepříznivé klimatické podmínky mající negativní vliv na fungování, vlastnosti nebo životnost výrobku, dále také nedbalé zacházení, nevhodné užívání či nedostatek běžné údržby výrobku ze strany kupujícího. [13 s. 14-16]

Výrobce má možnost přímo ovlivnit míru rizika odpovědnosti za výrobek **úrovni nastaveného výrobního a kontrolního procesu, zodpovídajícího za jakost a bezpečnost výrobku**. V případě, že je produkt vytvořen zákazníkovi na míru nebo má specifické parametry, roste také odpovědnostní riziko a je třeba kontrolní činnosti věnovat zvýšenou pozornost. Pokud se jedná o dlouhodobé nebo velké kontrakty, vstupují do obchodního případu ještě další obchodní či politické subjekty a odpovědnostní rizika nabývají většího významu. Aby smluvní strany předešly případným sporům, je žádoucí **smluvně upravit podmínky** (zejména platební podmínky) **kontraktu a vymezit odpovědnosti z něj vyplývající**. [13 s. 14-16]

Nejúčinnějším a nezbytným nástrojem zajištění rizika odpovědnosti za výrobek je však **pojištění**, jež se sjednává vždy samostatně. Jeho smyslem je přenést odpovědnost a negativní ekonomický dopad na jiný subjekt. [6 s. 155]

## 3 Cíle a metodologie

Tato kapitola slouží k identifikaci cílů diplomové práce a k vymezení marketingových nástrojů, jež budou nápomocny k jejich dosažení.

### 3.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem práce je posouzení současného způsobu zabezpečení rizik mezinárodního obchodu pojících se s vývozními aktivitami firmy Trevos, a. s. do vybraného teritoria a navržení doporučení k jejich vhodnému zabezpečení. Přičemž posouzení zabezpečení rizik je zpracováno v 5. kapitole a návrh doporučení je vypracován v 6. kapitole.

### 3.2 Dílčí cíle

Vedle hlavního cíle sleduje práce také tři dílčí cíle.

- **Identifikace přístupů k rizikům a možností jejich zajištění**

Prvním dílčím cílem je uvést obecné přístupy firem k rizikům spojených s mezinárodním obchodem, blíže charakterizovat jednotlivá rizika a uvést dostupné nástroje, jimiž je možné těmto rizikům čelit. Tohoto dílčího cíle je dosaženo v 1. a 2. kapitole.

- **Charakteristika exportní společnosti**

Druhým dílčím cílem je charakterizovat společnost Trevos, a. s., specifika oboru jejího podnikání a definovat subjekty, které významně ovlivňují její podnikatelskou činnost. Tento dílčí cíl je vypracován ve 4. kapitole v rámci podkapitol 4.1 až 4.4.

- **Identifikace trhu s rizikovým potenciálem**

Třetím dílčím cílem je zvolit, v souladu s firemní strategií a možnostmi vyplývajícími z produktové orientace firmy, vhodný trh s vysokým potenciálem pro uplatnění výrobků Trevos, který vykazuje vyšší rizikový potenciál. V rámci tohoto trhu vymežit lokální specifika, na jejichž základě budou identifikovány jak odbytové příležitosti, tak i rizika vztahující se k této zemi. Tento dílčí cíl je vypracován ve 4. kapitole v rámci podkapitol 4.5 a 4.6.

### 3.3 Metodologie

Pro potřeby analýzy společnosti Trevos a zvoleného trhu je užito některých prvků situační analýzy. Pro rozbor makroekonomického prostředí je užito PEST analýzy.

#### 3.3.1 Situační analýza

Situační analýza je metoda zkoumání dílčích složek a vlastností vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Vnitřní prostředí je tvořeno kvalitou managementu a zaměstnanců, strategií firmy, finanční situací, vybaveností, historií, umístěním, organizační strukturou, image atp. Vnější prostředí se skládá z mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je tvořeno konkurencí, odběrateli, dodavateli, zákazníky a veřejností. Makroprostředí má 4 složky – politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Smyslem provádění situační analýzy je v rámci vnitřního prostředí odhalit schopnosti a zdroje podniku a v rámci vnějšího prostředí identifikovat příležitosti a hrozby, kterým firma čelí. Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, inovovat, vyrábět, prodávat, poskytovat služby, financovat programy a posoudit zdroje firmy. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které působí v odvětví a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné věnovat maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na zkoumaný podnik. [15 s. 94–103]

Přínosem situační analýzy pro podnik je také možnost pochopit, v jakém je vztahu k prostředí, které ho obklopuje a jaké je v něm jeho postavení. Neboť analýza rozebírá vliv makroekonomických faktorů, schopnost podniku čelit tlakům makroprostředí, zaměřuje se na trhy a jejich velikost, určuje tržní potenciál, zkoumá trendy vývoje a konkurenční postavení na trhu. Situační analýza je tak hodnotným prostředkem, jenž na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje může pomoci při formování budoucí tržní pozice podniku. [16 s. 35]

### **3.3.2 PEST analýza**

PEST analýza je nástrojem užívaným k analýze makroekonomického prostředí, jenž umožňuje:

- a) poznání prostředí, v němž podnik provozuje svou obchodně podnikatelskou činnost;
- b) identifikaci změn trendů a jejich vlivu na podnik;
- c) nalezení způsobu, jakým bude podnik na změny trendů reagovat. [17 s. 53]

PEST analýza dělí vlivy makroprostředí do 4 skupin. Jsou jimi politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory prostředí. Tyto faktory nemůže podnik zpravidla aktivně svým chováním ovlivnit, může na ně však aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje. Úroveň schopnosti reakce na změny makroprostředí hraje často zásadní roli z pohledu konkurenčního boje a úspěšnosti podniku. V rámci vypracování PEST analýzy je tedy důležité rozpoznat a zaměřit se na faktory, které jsou pro účel jejího vyhotovení významné. Neboť každá z výše zmíněných skupin zahrnuje větší množství faktorů, které však ovlivňují podnik či odvětví různou měrou.

#### **Politické a legislativní prostředí**

Mezi faktory vymezující politické prostředí země patří stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v mezinárodních uskupeních. Politické kroky mají přímý vliv na nastavení legislativy v zemi. Z tohoto pohledu je podnikatelský subjekt nejvíce ovlivňován prostřednictvím omezení vyplývajících z daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů. [18 s. 16]

#### **Ekonomické prostředí**

V rámci ekonomického prostředí je sledován stav a vývojové tendence makroekonomických veličin. Mezi nejvýznamnější ukazatele patří tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu a výše úrokových sazeb.



## **Sociální prostředí**

Je tvořeno sociálními a kulturními faktory, mezi které se řadí např. struktura obyvatelstva, sociální skladba obyvatelstva, postoje obyvatelstva či společenské a kulturní zvyky. Správné čtení vývojových trendů v sociálním prostředí je pramenem k získání konkurenční výhody v souboji o zákazníka.

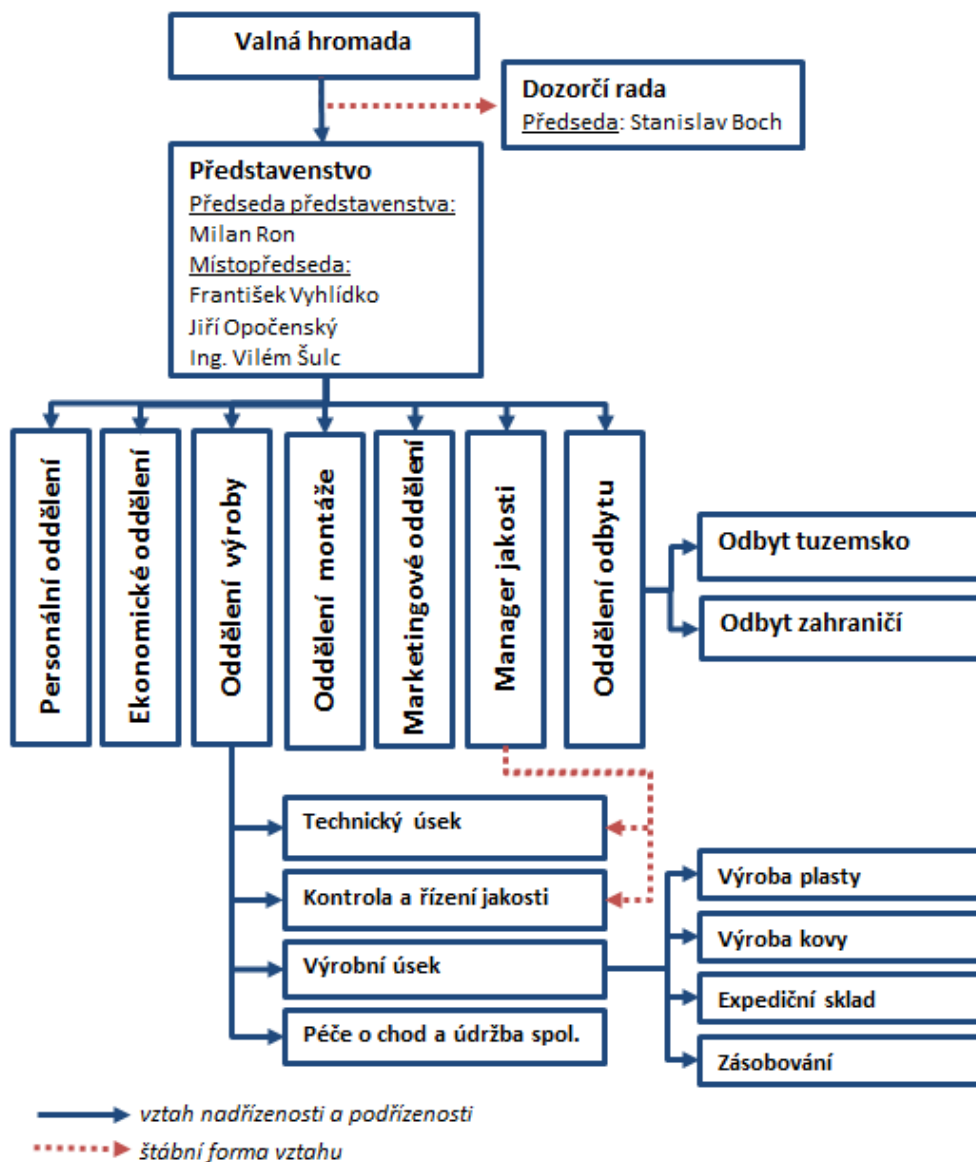
## **Technologické prostředí**

Je určováno inovačním potenciálem země a tempem technických a technologických změn. Tyto změny mohou náhle a významně proměnit prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Předvídatost v oblasti technologického rozvoje je proto významným předpokladem pro úspěšnost podniku. Aby se firma vyhnula případné zaostalosti, je nezbytně nutné vhodným způsobem inovovat své produkty. [19 s. 131]

## 4 Charakteristika firmy a vybraného trhu

Pro praktickou část diplomové práce byla vybrána společnost Trevos, a. s. (dále jen Trevos). Jde o zavedenou ryze českou firmu působící v oboru osvětlovací techniky již od roku 1993. Hlavní motivací firmy pro zapojování do mezinárodního obchodu je kombinace relativně malé velikosti trhu v České republice a přítomnosti zahraniční konkurence. Z ekonomického hlediska přináší rozšíření podnikatelských aktivit o export firmě vyšší rentabilitu výroby, kdy s vyšším objemem výroby významně klesají průměrné fixní náklady a firma tak dosahuje přijatelných zisků, potřebných k financování budoucích investic do inovací.

V současnosti se firma řadí mezi významné evropské výrobce průmyslových prachotěsných a vodotěsných svítidel, přičemž do jejího produktového portfolia se řadí také svítidla kancelářská interiérová. V rámci osvětlovací technologie se firma dlouhodobě specializuje na výrobu zářivkových svítidel a v posledních letech spouští výrobu revolučních svítidel na bázi LED technologie. Své produkty firma prezentuje na světových veletrzích a výstavách věnujících se osvětlovací technice, z nichž dva nejvýznamnější veletrhy se konají ve Frankfurtu nad Mohanem a v Dubaji. Společnost zaměstnávající okolo 250 osob sídlí v Mašově u Turnova ve výrobním areálu Valdštejnsko, vlastní rozsáhlý hmotný majetek (zejména nemovitosti a technologické vybavení) a know-how technického, výrobního a obchodního charakteru. Ve firmě je zaveden systém řízení procesů pomocí vnitropodnikového informačního systému, jenž funguje ve shodě s normami ISO. Organizační struktura firmy Trevos, a. s. má liniově štábní strukturu. Firmu vlastní pět osob, z nichž čtyři zaujímají funkci v představenstvu firmy a jeden v předsednictvu dozorčí rady. Členové představenstva zároveň zastávají funkci ředitele společnosti, technického, výrobního a marketingového ředitele. Tomuto vedení společnosti je služebně podřízeno šest oddělení (personální, ekonomické, výrobní, montážní, marketingové a odbytu) a také manažer jakosti, jež funguje na principu štábního útvaru. Oddělení odbytu se dělí na dvě pododdělení, jimiž jsou tuzemský a zahraničí odbyt. Oddělení výroby se dále dělí na čtyři úseky. Výrobní úsek se dále člení na další čtyři pododdělení, jejichž účelem je zajištění plynulého provozu výroby, včetně lisování plastových komponentů a děrování kovových materiálů. Oddělení výroby zabezpečuje tvorbu hlavních komponentů, další díly jsou dle potřeby nakupovány prostřednictvím zásobovacího úseku.

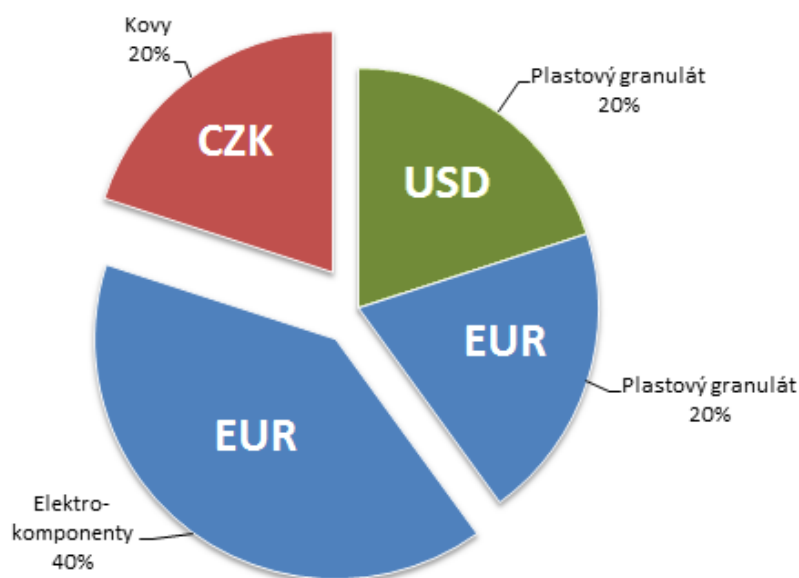


**Obr. 11: Organizační schéma společnosti**  
 Zdroj: Trevos

## 4.1 Dodavatelé

Z hlediska výběru dodavatelů má firma Trevos vysoké požadavky na jakost dodávaných surovin a komponentů. Firma preferuje prověřené dodavatele schopné zajistit plynulost dodávek. Pro výrobu svítidel jsou nakupovány tři hlavní materiálové složky, a sice plastový granulát, elektro-komponenty a kovy. Plastový granulát má 40% podíl na nákladech za suroviny potřebné pro výrobu. Je nakupován od dvou výrobců a úroveň jeho ceny je ovlivňována cenou ropy, jež je vyčíslována v amerických dolarech (dále jen USD). Prvním dodavatelem je německá firma Bayer Materia Sience a smluvní měnou je euro (dále jen EUR). Přestože i v případě druhého dodavatele, jímž je italská firma Lucente

International fungující jako prostředník amerického výrobce této suroviny, je smluvní měnou EUR, odvíjí se v tomto případě cena nakupovaného plastu ze směnného poměru USD/EUR. Čili nákup je vyjádřený de facto v USD. Druhou významnou složkou pro zhotovení výrobku jsou elektro-komponenty, jež mají 40% podíl na nákladech za hlavní nakupované suroviny. Jsou nakupovány za EUR od zahraničních společností Philips, Osram, General Electric či od české firmy Jablotron. Třetí surovinou jsou kovové plechy nakupované v tuzemsku za české koruny (dále jen CZK). Tato surovina má 20% podíl na nákladech za hlavní nakupované suroviny.



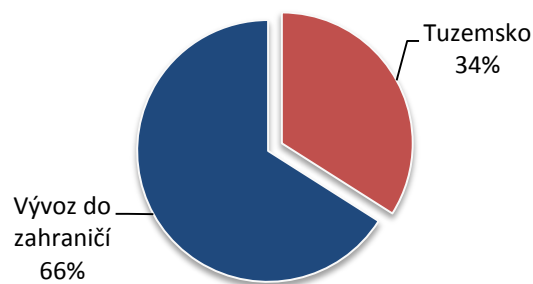
**Obr. 12: Struktura hlavních nakupovaných surovin z hlediska výroby produktu**

Zdroj: Trevos

Z předcházejícího odstavce vyplývá, že firma Trevos usiluje o horizontální diverzifikaci dodavatelů, jež ji umožňuje lepší vyjednávací pozici pro uzavření výhodnějších smluv o dodávkách surovin.

## 4.2 Odběratelé

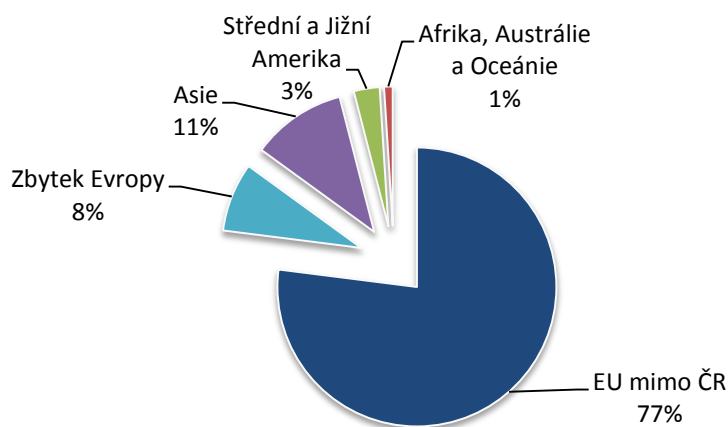
Trevos je významně exportně orientovaná firma. Obr. 13 dokládá, že třetina její produkce nachází své odběratele na domácím trhu a dvě třetiny směřují do zahraničí. V roce 2014 vykázala firma celkový obrat v hodnotě 605 mil. Kč, přičemž odbyt v tuzemsku se na této hodnotě podílel 34 % a export byl 66 %. Celková hodnota exportu tak činila 520,3 mil. Kč.



**Obr. 13: Odbyt společnosti v roce 2014**

Zdroj: Trevos

Firma Trevos vykazuje poměrně silnou orientaci na trh EU, což je pro české výrobce v rámci elektrotechnického průmyslu typické. 85 % z celkového odbytu firmy bylo v roce 2014 uskutečněno právě v rámci ČR a ostatních členských zemí EU. Tento ukazatel je v souladu s naplňováním firemní strategie, jejímž cílem je udržovat významné postavení na trhu tuzemském a posilovat svou tržní pozici zejména na trhu EU. Pokud jde o samotný vývoz do zahraničí, obr. č. 14 ukazuje rozložení vývozu dle teritorií. Přičemž na segment EU připadá 77 % veškerého exportu firmy. Další významnou oblastí je s 11 % Asie, respektive spíše oblast Předního východu, následovaná skupinou zahrnující zbývající evropské země, do níž směřuje 8 % vývozu. Firma dodává část své produkce také do Střední a Jižní Ameriky, příležitostně i do vzdálené Austrálie a Oceánie, velmi výjimečně do Afriky.

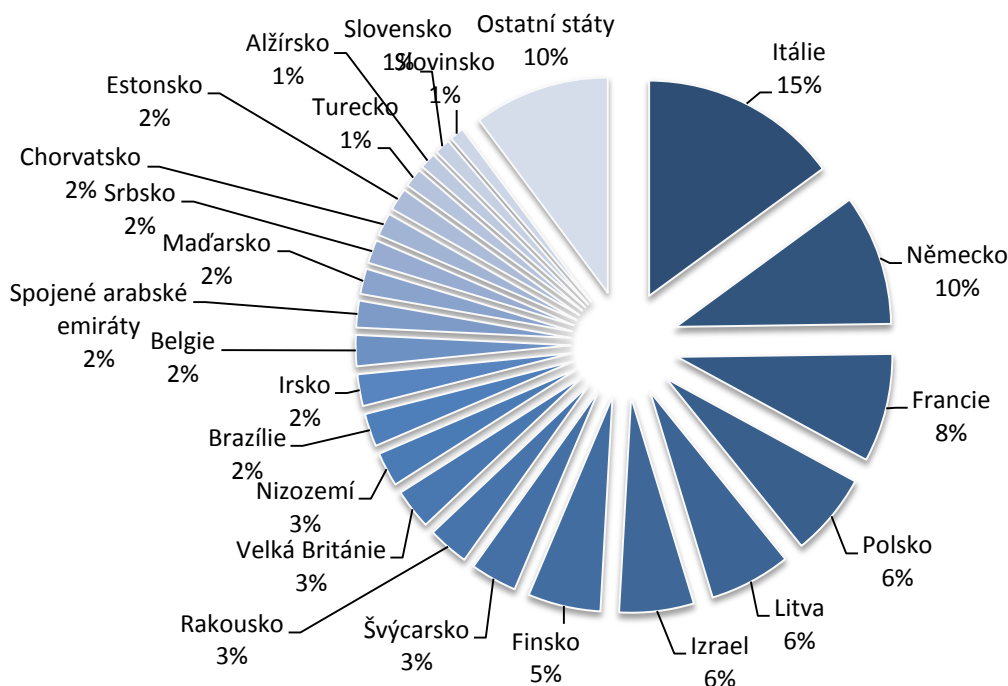


**Obr. 14: Vývoz do zahraničí dle teritorií v roce 2014**

Zdroj: Trevos

Firma pravidelně směřuje svůj export do přibližně 50 zemí světa. Obr. 15 zobrazuje rozložení vývozu dle jednotlivých států v roce 2014. Téměř polovina vývozu směřuje

tradičně do Itálie, Německa, Francie, Polska a Izraele. Mezi významné odbytíště patřily v roce 2014 také Litva a Finsko následované několika dalšími zeměmi EU a Švýcarskem. Významnými mimoevropskými odbytíšti jsou také Brazílie a Spojené arabské emiráty. Pro větší přehlednost grafu byly státy, jejichž podíl na exportu společnosti Trevos byl méně než 1 %, sloučeny do skupiny *ostatní státy*.



**Obr. 15: Vývoz do zahraničí dle států v roce 2014**

Zdroj: Trevos

Grafy věnující se odbytí byly vytvořeny na základě žebříčku odběratelů, který obsahuje jejich identifikační údaje a odebrané množství v roce 2014. Tento seznam není k diplomové práci přiložen, neboť jde o obchodní know-how firmy Trevos. Avšak příloha B obsahuje kompletní seznam odbytových trhů a údaje o souhrnném odebraném množství dle států v daném roce.

### 4.3 Zákazníci

Nejvýznamnějšími **zákazníky v ČR** jsou velkoobchody s elektroinstalačním materiálem a svítidly. Jde kapitálově o ryze české firmy (Jakub, a. s.; Elkov, a. s.; K&V Elektro, s. r. o.) nebo firmy se zahraniční kapitálovou účastí (Rexel CZ, s. r. o.; Elektram, s. r. o.; Elfetex, s. r. o.). Každá z těchto firem disponuje mnoha pobočkami po celé ČR, čímž vytváří rozsáhlou obchodní síť. Prostřednictvím sítě velkoobchodů se

svítidla dostávají ke **koncovým spotřebitelům**, kterými jsou převážně elektromontážní a stavební firmy zabývající se osvětlováním průmyslových objektů, výrobních linek, skladovacích prostorů a ploch. Výrobky jsou často vyráběny i dle specifikace vybavení na zakázku. Tuto výhodu zahraniční dodavatelé či dovozci výrobků z Asie nemohou poskytnout.

**Zákazníky v zahraničí** jsou kromě velkoobchodů s elektromateriálem a svítidly i výrobci osvětlovací techniky. Exportovány jsou jak hotové kompletní výrobky svítidel, tak i komponenty pro jejich komplekci, které firma vyrábí. K dosažení příznivé ceny je snahou firmy vyrábět tyto komponenty ve velkých sériích. O tyto komponenty je zájem především v oblastech s levnější pracovní silou – Polsko, Turecko, Bulharsko, Slovensko a Jižní Amerika.

## 4.4 Konkurence

Výroba osvětlení spadá do elektrotechnického průmyslu, který je klíčovým sektorem v rámci průmyslu zpracovatelského. Je tomu tak zejména pro vysokou přidanou hodnotu produktů, které se z pohledu technologické náročnosti výroby řadí do kategorie vysoké a středně náročné. Z tohoto důvodu je sektor náročný i na investice do vědy a výzkumu. Konkurenční výhodou českých výrobců je výhodná geografická pozice, infrastruktura, ale především dostupná a dostatečně kvalifikovaná pracovní síla spolu s poměrně nízkými náklady na mzdy. [20 s. 2]

V reakci na měnící se preference spotřebitelů související s technologickým pokrokem a taktéž v důsledku vysokého konkurenčního tlaku firma Trevos neustále vyvíjí a zdokonaluje své výrobky. Pro svůj technologický rozvoj aktivně využívá možnosti spolufinancování svých projektů z fondů EU. V rámci projektu inovace svítidel Trevos, došlo v posledních letech k **dokončení vývoje a zahájení výroby nové produktové řady** vysoce kvalitních průmyslových svítidel se zdroji LED, které vhodně doplňují stávající hlavní obchodovanou komoditu.

K vymezení tržní pozice vůči konkurenci byla vypracována tabulka čerpající z údajů o prodeji průmyslových svítidel, na něž se firma specializuje a které jsou pro firmu tudíž v rámci výrobního portfolia nejvýznamnějším produktem. Tab. 1 zachycuje roční objem prodeje tohoto výrobku na vybraných trzích, odhad celkové kapacity těchto trhů a

příslušný tržní podíl firmy Trevos. Odhad kapacity trhu vychází z vlastního marketingového průzkumu firmy a z informací zveřejněných v odborném tisku.

**Tab. 1: Tržní podíl společnosti v rámci průmyslových svítidel**

Oblast prodeje	Kapacita trhu: Roční objem prodeje	Trevos: Roční objem prodeje	Trevos: Tržní podíl
<b>Evropská Unie</b>	<b>50 000 000 ks</b>	<b>1 000 000 ks</b>	<b>2 %</b>
- ČR	1 600 000 ks	400 000 ks	25 %
- Itálie	8 000 000 ks	120 000 ks	1,5 %
- Německo	15 000 000 ks	60 000 ks	0,4 %
<b>Ostatní státy světa</b>	<b>150 000 000 ks</b>	<b>250 000 ks</b>	<b>0,1 %</b>
<b>Celosvětově</b>	<b>200 000 000 ks</b>	<b>1 250 000 ks</b>	<b>0,6 %</b>

Zdroj: Trevos

Z tabulky vyplývá, že trh s daným produktem je obrovský. Na celosvětové produkci svítidel pro průmyslové prostory odhaduje firma 0,6% tržní podíl a v rámci trhu EU předpokládá přibližně 2% tržní podíl. Na tuzemském trhu zaujímá firma významné postavení a náleží jí 25% tržní podíl. Ve dvou hlavních zahraničních odbytištích (z pohledu států) firmy Trevos činí její tržní podíl 1 % v Itálii a 0,4 % v Německu.

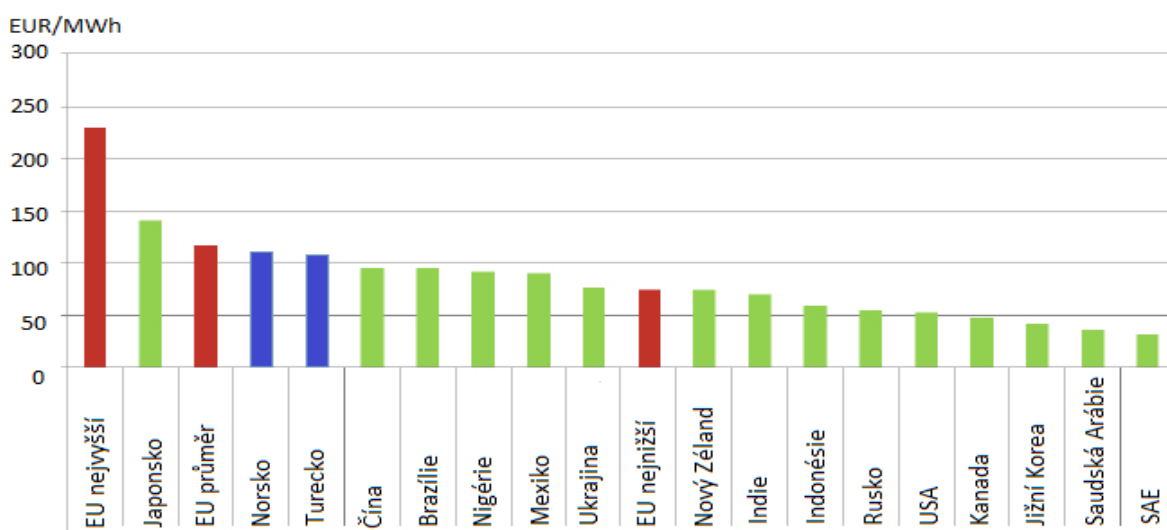
Konkurence na tuzemském trhu je pestrá, patří mezi ni čeští i zahraniční výrobci a dovozci průmyslových prachotěsných a vodotěsných svítidel a kancelářských svítidel. Firma Trevos na tuzemském trhu úspěšně vytěsňuje konkurenční světoznámé značky v oboru (Sylvania, Beghelli, Philips) ale i české firmy (Modus, Vyrtých) z jejich vybudovaných pozic, především díky produkci výrobků kvalitativně vyšší úrovně a ceně srovnatelné s touto konkurencí. Naopak lídři oboru Zumtobel-Staff, Trilux, Siteco produkují výrobky technicky zpravidla na vyšší technologické úrovni. Výrobky firmy Trevos přesto dosahují v řadě případů kvality srovnatelné nebo se jí blíží. Jsou to však světoznámé a kapitálově silné značky, které svoji pozici na trhu budují mnohonásobně delší dobu a díky tomu mohou prodávat výrobky ve vyšších cenových relacích s vyšším obchodním rabatem na jimi obsazené části trhu. Svítidla dovážená z Asie prostřednictvím firem Brilux, Kanlux, Panlux nedosahují požadované technické úrovně a kvality produkce a jsou na trhu nabízena za velmi nízkou cenu, často dumpingovou cenu. Elektroinstalační firmy a projekční kanceláře však z důvodů v podstatě nulové garance kvality nemají o tyto výrobky zájem, a proto jsou díky nízké ceně nabízeny ke koupi pouze prostřednictvím supermarketů (Baumax, Bauhaus, Hornbach, Obi apod.), kde znalost technických parametrů a garance kvality není prioritou.



## 4.5 Identifikace poptávky a analýza trhu Itálie

Pro bližší rozbor rizik mezinárodního obchodu byl vybrán stát, jenž dlouhodobě splňuje kritérium významného zahraničního odbytiště produktů společnosti Trevos a který má zejména potenciál naplňovat toto kritérium i v letech budoucích. Jelikož cílem firmy je posilovat svou tržní pozici na trhu EU, bylo dalším kritériem výběru zvolit zemi z tohoto teritoria. Posledním určujícím kritériem výběru byla vyšší úroveň teritoriálních potažmo komerčních rizik. Stát, který naplňuje tato kritéria po všech stránkách, je Itálie. V roce 2014 směřovalo do Itálie 15 % veškerého exportu firmy Trevos. Následující rozbor poptávky dokazuje správnost očekávání, že i v budoucích letech bude země významným exportním odbytištěm.

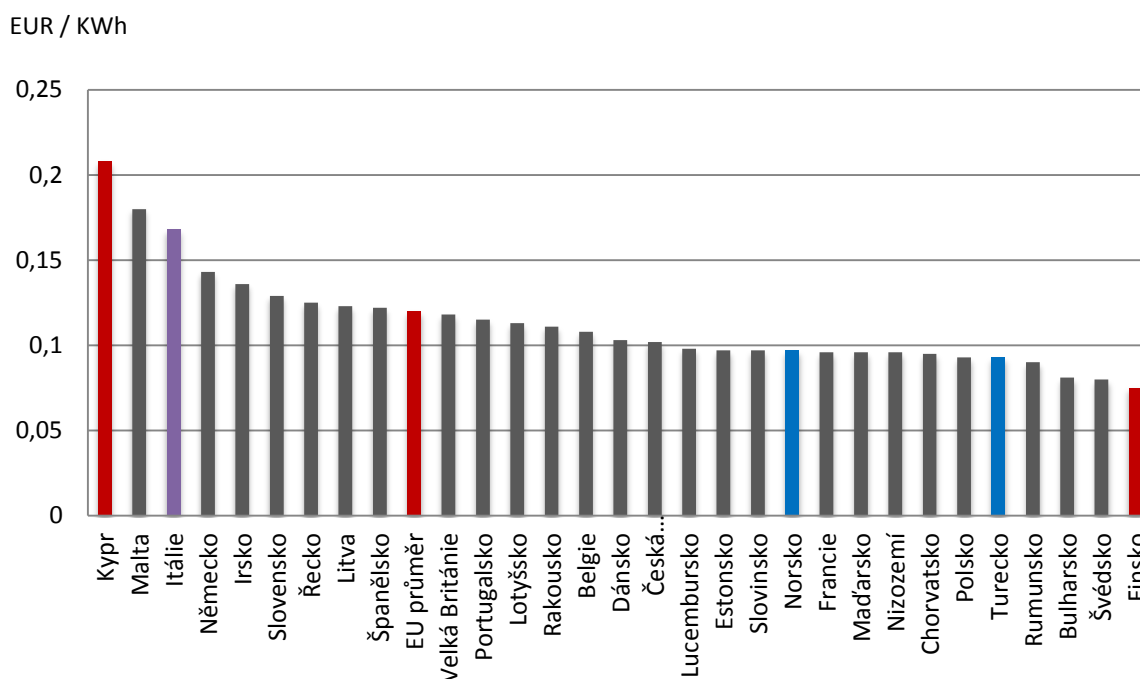
Jak již bylo uvedeno v podkapitole 4.4, společnost Trevos dokončila vývoj a zahájila výrobu nové produktové řady vysoce kvalitních prachotěsných a vodotěsných průmyslových svítidel se zdroji LED. Přes vyšší pořizovací cenu je mimo jiné významnou předností těchto high-tech výrobků značná úspora elektrické energie, jejíž ceny jsou, jak ukazuje obr. 16., v Evropě s výjimkou Japonska de facto nejvyšší na světě. Tento obrázek zachycuje rozdíly v úrovni cen elektrické energie pro průmyslové subjekty, kterým jsou právě tato svítidla určena. V obr. 16 je červenou barvou označena nejvyšší, průměrná a nejnižší úroveň cen elektrické energie pro průmyslové subjekty v EU. Modrou barvou jsou označeny Norsko a Turecko, které se objevují i v obr. 17 věnujícímu se detailněji EU, aby umožnily porovnání ceny elektřiny v členském státě EU a jiné zemi světa. [21 s. 177]



**Obr. 16: Ceny elektrické energie pro průmyslové subjekty v roce 2012**  
Zdroj: Evropská komise [21 s. 177]

Jak ukazuje obr. 16, středně velcí evropští odběratelé elektřiny z řad průmyslových výrobců zaplatili za stejné množství energie v roce 2012 při srovnání s totožnými subjekty ve světě v průměru o 20 % více než firmy v Číně, o 65 % více než firmy v Indii, přinejmenším dvakrát více než firmy v USA a Rusku, třikrát více než firmy na Středním východě. Na tuto skutečnost upozorňuje také Elżbieta Bienkowska - komisařka pro vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky v Evropské komisi. [21 s. 176-177, 201]

Obr. 17 tematicky navazuje na obrázek předcházející a zobrazuje úroveň cen elektřiny pro průmyslové subjekty v jednotlivých členských zemích EU v roce 2013. Dražší elektřina než průměr zemí EU je na Kypru, Maltě, v Itálii, Německu, Irsku, Slovensku, Litvě a ve Španělsku. Shodou okolností jsou právě Itálie a Německo dvě nejvýznamnější země z pohledu exportu společnosti Trevos. [22]

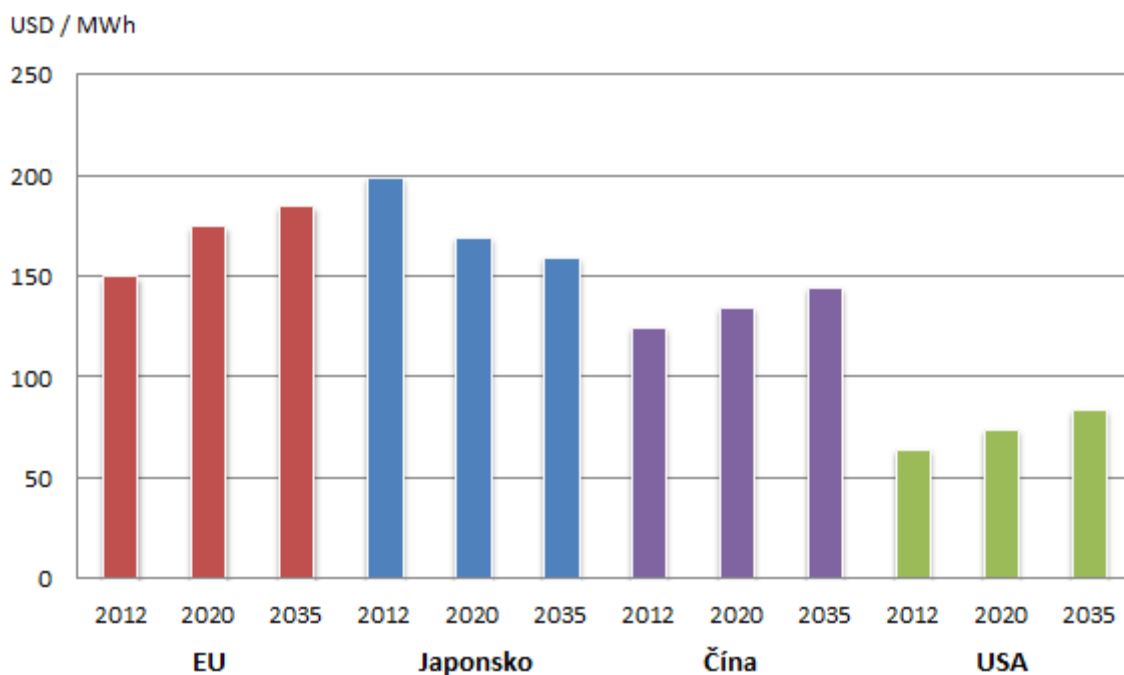


**Obr. 17: Ceny elektrické energie pro průmyslové subjekty v EU v roce 2013**

Zdroj: Evropská komise – Eurostat [22]

Obr. 18 vychází z odhadů Mezinárodní agentury pro energii (dále jen MAE), která předpokládá, že od roku 2020 budou evropské firmy platit v celosvětovém srovnání za elektřinu nejvíce a od roku 2035 rozdíl vůči světu dál naroste, přičemž nárůst cen elektřiny bude zejména v EU. Tento vývojový trend se tak nejvíce dotkne energeticky náročného průmyslu. Hlavní ekonom MAE dodává, že jen díky zvyšování energetické efektivity

dokázal evropský průmysl obstát vůči zahraniční konkurenci. A v reakci na další růst cen elektřiny doporučuje, aby firmy využívaly v budoucnu energii ještě úsporněji. [23]



**Obr. 18: Prognóza vývoje cen elektrické energie pro průmysl ve světě**

Zdroj: Mezinárodní agentura pro energii [23]

Z výše zmíněné identifikace poptávky po průmyslových svítilkách vyplývá, že v Evropě pramení především z podstaty snížit provozní náklady. Dalším východiskem je skutečnost, že pro firmu Trevos je skutečně vhodné soustředit se v rámci odbytu high-tech průmyslových svítidel se zdroji LED na segment EU a v rámci této diplomové práce je žádoucí dále se zaměřit na identifikaci a omezení mezinárodních rizik v Itálii, neboť dle ratingových agentur je zde ve srovnání s Německem vyhodnocována vyšší úroveň teritoriálních a potažmo také komerčních rizik.

## 4.6 PEST analýza Itálie

V rámci zpracování PEST analýzy Itálie je přihlédnuto k zájmům společnosti Trevos, jako českého exportéra a hlavní pozornost je věnována kvantitativním a kvalitativním indikátorům, které mají přímou i nepřímou souvislost s její obchodní činností.

### 4.6.1 Politické prostředí

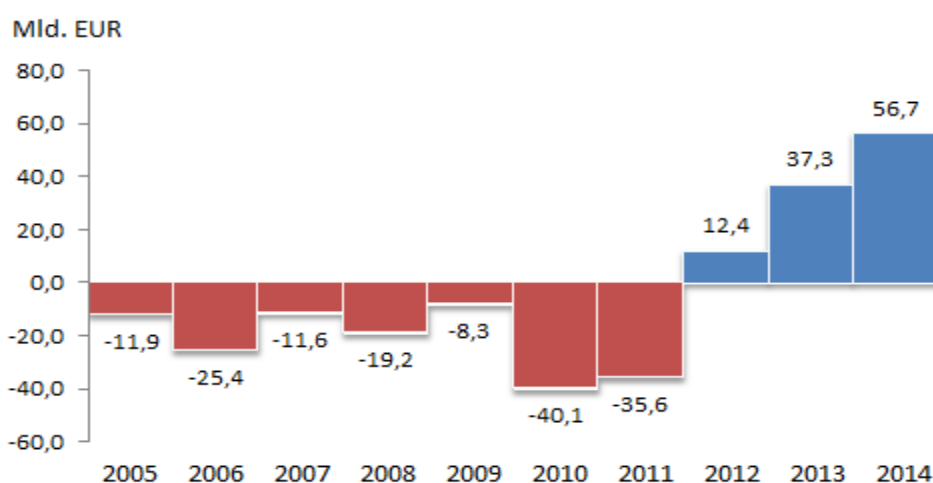
Itálie neboli Italská republika je zastupitelskou demokracií s dvoukomorovým parlamentem. Současným prezidentem je Giorgio Napolitano a funkci premiéra aktuálně zastává Matteo Renzi. Itálie patří mezi zakládající státy EU, dále je členem většiny významných mezinárodních organizací - NATO (Severoatlantická aliance), OBSE (Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě), OSN (Organizace spojených národů), UNESCO (Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu), WTO (Světová obchodní organizace), MMF (Mezinárodní měnový fond), WB (Světová banka), BERD (Evropská banka pro obnovu a rozvoj). V zahraniční politice vyvíjí značnou aktivitu směřující k rozvoji vztahů se středomořskými zeměmi a usiluje o to, aby i společná zahraniční a bezpečnostní politika EU byla v tomto teritoriu významná.

V rámci zapojení do mezinárodní směny je Itálie velmi otevřenou ekonomikou. Dle údajů z roku 2014 je země 10. největším světovým vývozcem a 11. největším světovým dovozcem zboží. Členství ve WTO zemi zavazuje k uvolňování obchodních bariér. Obchodní politika země je velkou měrou formována legislativními kroky, vyplývajícími z jejího členství v EU, jež většinou směřují k liberalizaci obchodu. Výjimkou je stále zemědělská produkce či některé strategické produkty, kde je patrná určitá míra protekcionismu. Společná obchodní politika EU je jednou z oblastí, ve které členské státy dosáhly nejvyššího stupně spolupráce. Tato skutečnost se projevuje zejména tím, že členské státy delegovaly veškeré pravomoci v obchodně-politických otázkách vůči třetím zemím na orgány EU. Od roku 1993, kdy byl v rámci EU ustanoven jednotný vnitřní trh, jsou zrušeny celní kontroly na vnitřních hranicích EU a v rámci směny mezi členskými státy nejsou vybírána cla. Zboží pocházející ze třetích zemí, musí být před uvedením na trh EU nejprve procleno dle jednotného celního sazebníku EU. V zemi se nacházejí dvě zóny volného obchodu, jež umožňují zpracování sem dovezeného zboží a následný reexport bez nutnosti proclení. [24 s. 21, 70-72]

Jakožto otevřená ekonomika neomezuje Itálie výrazně své vývozce a dovozce v jejich obchodních aktivitách. Celní kvóty omezující dovoz určitého množství zboží se vztahují pouze na dovoz zemědělských komodit a jsou stanovovány orgány EU. Ostatní dovoz je podmíněn splněním technických a environmentálních norem. Zejména v případě dovozu potravin, léčiv a zdravotnických přípravků je nezbytně nutné striktní dodržování evropských směrnic a kvalitativních norem. Legislativa upravující ochranu životního

prostředí jakož i z ní vyplývající dovozní omezení jsou také především v kompetencích EU, kdy 70 – 80 % právních předpisů týkajících se environmentální oblasti se rozhoduje na úrovni EU. Z principiálního hlediska jsou investice do životního prostředí chápány EU jako stimul ekonomického růstu a nikoliv jako zvýšené náklady snižující konkurenceschopnost. [25 s. 76, 81-82]

Při pohledu na vývoj bilance zahraničního obchodu Itálie (obr. 19) v posledním desetiletí je zřejmé, že do roku 2012 převažoval import nad exportem, a nyní je země v pozici čistého vývozce. Z pohledu česko-italské obchodní výměny je však Itálie stále čistým dovozcem. [26]



**Obr. 19: Bilance zahraničního obchodu Itálie**

Zdroj: Statista [26]

Mezi základní smlouvy a dohody v hospodářské oblasti mezi ČR a Itálií patří *Dohoda o rozvoji hospodářské spolupráce* (2001), *Dohoda o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a zabránění daňovému úniku* (1981) a *Smlouva o přátelských vztazích a spolupráci* (1998). Z hlediska předních italských vývozních artiklů je světově proslulý módní textil, kožené výrobky a oblečení, dále potraviny a nábytek. Tyto komodity tvoří ekvivalent až 80 % italské průmyslové produkce. Dobrý zvuk mají stále také elektrické přístroje a strojírenská produkce. Italský vývoz se bohužel nemůže opřít o přítomnost vlastních distribučních řetězců v zahraničí. [24 s. 70-72]

V rámci dovozu svítidel, lamp a světelných tabulí do Itálie si čeští vývozci, mezi něž se řadí rovněž firma Trevos, udržují velmi dobrou pozici. V roce 2014 činila hodnota jejich exportu do Itálie 14,8 mld. EUR. [27]

**Tab. 2: Dovoz komodity - svítidla, lampy a světelné tabule do Itálie (v mil. EUR)**

	Vývozce	2012	2013	2014
1.	Čína	274,1	287,0	341,7
2.	Německo	95,8	86,7	101,0
3.	Rakousko	41,0	43,8	43,0
4.	Francie	40,5	36,4	41,8
5.	Španělsko	27,5	26,4	34,4
6.	Maďarsko	21,9	21,8	25,5
7.	Nizozemí	13,8	18,9	24,3
8.	USA	9,6	8,4	15,0
9.	Česká republika	10,2	11,7	14,8
10.	Polsko	14,4	14,1	14,4

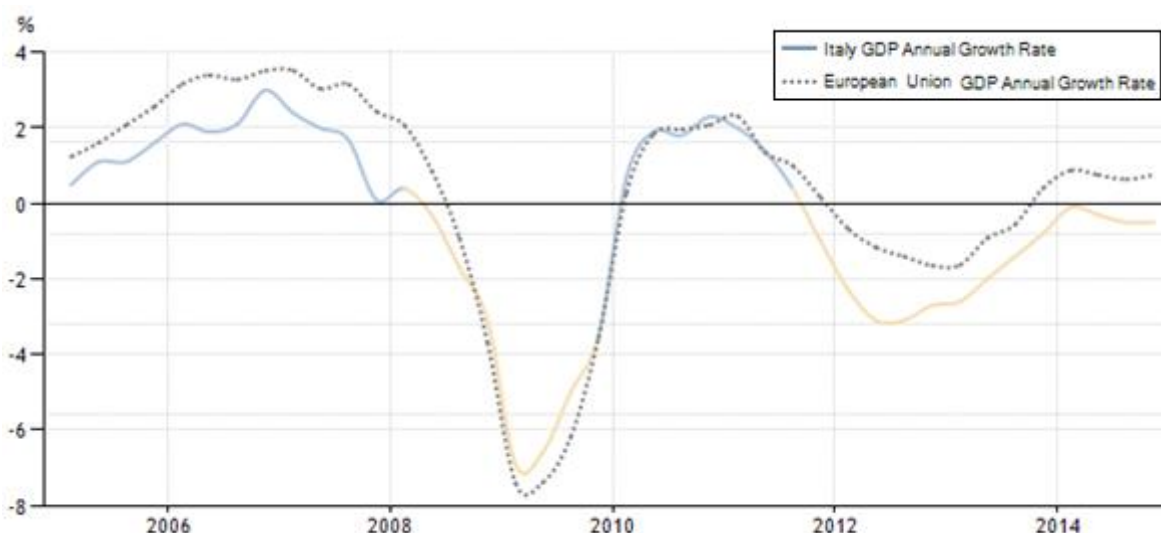
Zdroj: International Trade Centre [27]

Itálie je jednou ze 41 zemí, které podepsaly úmluvu OECD o zákazu uplácení v mezinárodním obchodě. Tyto země zajišťují 2/3 světového vývozu a 90 % přímých investic, avšak úroveň plnění svých závazků plní většina zemí pouze částečně. Nevládní nezisková organizace Transparency International shledává v Itálii střední úroveň prosazování tohoto závazku. Podobně je na tom Austrálie, Kanada, Finsko, lépe pak USA, Německo, Velká Británie a Švýcarsko. [28]

Rating země, jež je významným a sledovaným indikátorem stability teritoria, byl v březnu 2013 ratingovou agenturou Fitch snižen z A- na BBB+, čímž došlo k ztotožnění se s úrovní rizika vyhodnocovanou agenturami S&P a Moody's. Společnost Fitch svůj krok zdůvodnila tím, že výsledky parlamentních voleb v Itálii dávají nejisté vyhlídky na stabilní vládu, která by byla dostatečně silná k prosazování hospodářských reforem, což představuje další zátěž pro ekonomiku v recesi. Nejasný politický záměr Itálie ve spojení s četnými strukturální nedostatky (strnulý pracovní trh, nedostatečná kapitalizace firem) ale i s nedostatky institucionálními (korupce, organizovaný zločin, pomalost a nedostatečná nezávislost soudů) prohloubil nejistotu v podnikání a snížil globální konkurenceschopnost země. V únoru 2014 změnila agentura Moody's ratingový výhled z negativního na pozitivní. Svě očekávání pozitivního vývoje opřela o dostatečnou finanční kapacitu italské vlády a o předpoklad, že v roce 2014 dosáhne míra zadlužení Itálie svého vrcholu a v následujících letech se bude snižovat. [24 s. 115, 121]

## 4.6.2 Ekonomické prostředí

Itálie patří do uskupení hospodářsky nejvyspělejších světových ekonomik G-8 a účastní se jednání širšího sdružení významných světových ekonomik G-20. Hlavní konkurenční výhodou země je velký vnitřní trh, jenž umožňuje značné výrobní úspory z rozsahu. Italská ekonomika se však nenachází v nejlepší kondici. Za poslední desetiletí tak vykazuje spíše nižší tempo meziročního růstu HDP, než bývá průměrné v EU. Po významném ekonomickém poklesu způsobeném světovou finanční krizí v roce 2008 se vládě nedařilo nastartovat ekonomický růst a italská ekonomika se ocitla dvakrát v recesi, a sice v letech 2008-2009 a 2011-2014. Itálie byla nucena přijmout restriktivní fiskální opatření (omezování veřejných výdajů a zvyšování daňové zátěže) za účelem stabilizace veřejných rozpočtů a přesvědčení investorů o udržitelnosti refinancování italského veřejného dluhu. Postupně tak stabilizovala kritickou situaci na finančních trzích, avšak prohloubila hospodářskou recesi. V roce 2013 vláda uvolnila fiskální politiku a snaží se o stimulaci hospodářského růstu. Vláda se zavazuje prosadit reformy, které by dle ekonomických expertů měly vést k oživení italské ekonomiky. Jejich realizaci však vláda provádí poměrně váhavě. Nutnost těchto reforem současně potvrzují i hlavní představitelé EU a apelují na jejich urychlenou realizaci, neboť záporný ekonomický růst přetrvává do současnosti (tj. začátku roku 2015), kdy dosahuje -0,3 %. [29]



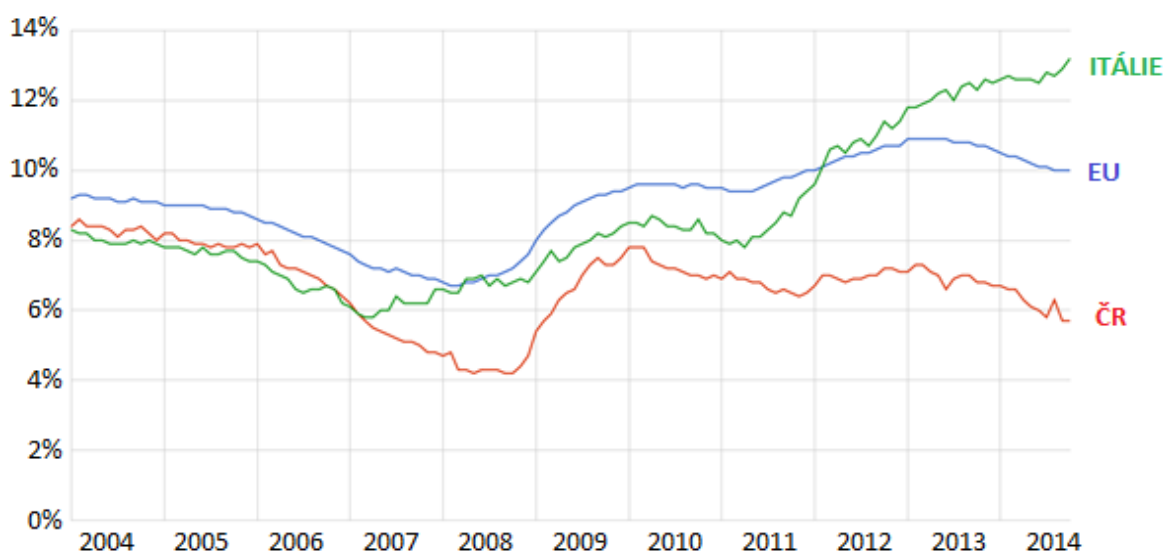
**Obr. 20: Meziroční růst HDP v Itálii**  
Zdroj: Tradingeconomics [30]

Počátkem ledna 2015 upřesnila Itálie prostřednictvím své centrální banky (dále jen CB) očekávání ohledně hospodářského růstu země. Pro rok 2015 je nyní očekáván růst 0,5 % a pro rok 2016 růst 1,5 %. S optimistickou prognózou italské CB se ztotožňuje

rovněž Evropská komise. Očekávání pozitivního vývoje se opírá především o záměr Evropské centrální banky (dále jen ECB) oživit hospodářství eurozóny rozsáhlými nákupy vládních dluhopisů. Od března 2015 minimálně do září roku 2016 tak do ekonomik eurozóny hodlá uvolňovat 60 mld. EUR měsíčně. Tento krok má také podpořit evropské exportéry v prodeji zboží mimo Evropu, neboť EUR reagovalo výrazným poklesem vůči USD. Guvernér italské CB však dodává, že tento zásah ECB neovlivní záměr provést potřebné hospodářské reformy. [31]

V roce 2014 vláda uvedla balík hospodářských opatření, které avizují změny v pracovně-právních vztazích, daňové a sociální oblasti. Balík např. ulehčuje personální politiku firem, zlepšuje možnosti pracovního uplatnění znevýhodněných skupin populace, mírně snižuje daň z příjmů právnických osob na 27,5 %, firmám umožňuje uplatnit daňové úlevy až do výše 50 % v případě investování do výzkumu a vývoje. [24 s. 118-123]

Neuspokojivý stav ekonomiky dokazuje také úroveň nezaměstnanosti. Obr. 21 srovnává **úroveň nezaměstnanosti** v Itálii, EU a ČR. Z obrázku je možno vypožorovat, že úroveň nezaměstnanosti v Itálii je vyšší než je průměr v EU a má rostoucí tendenci, přičemž během posledních 10 let vzrostla o polovinu a začátkem roku 2015 tak přesahuje 12,5 %. Významným problémem je však v Itálii nezaměstnanost mladých do 25 let, která v roce 2014 dosahovala více než 40 %. Přičemž v průměru EU se tato hodnota pohybuje okolo 25 % a má na rozdíl od Itálie v posledních letech klesající tendenci. [32]



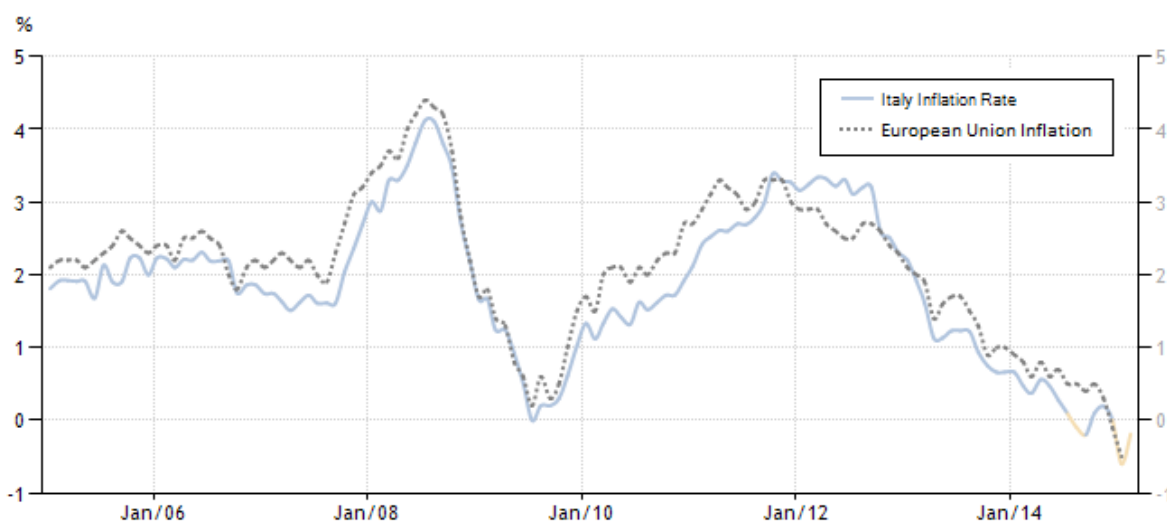
**Obr. 21: Úroveň nezaměstnanosti v Itálii**  
Zdroj: Eurostat [33]



Ke snížení nezaměstnanosti by měla přispět reforma trhu práce, která byla schválena v únoru 2015. Mimo jiné umožňuje zaměstnavatelům uzavírat pracovní smlouvy na dobu určitou, které na sebe mohou nyní po dobu 3 let bezprostředně navazovat, s možností rozvázání pracovního poměru bez udání důvodu ke dni vypršení smlouvy. Druhou významnou změnou je zjednodušení pravidel pro přijímání absolventů škol na pracovní stáží s možností získání pracovního místa. Většina ekonomů tuto reformu schvaluje, ale také upozorňuje, že nezaměstnanost se podaří snížit pouze v případě oživení italské ekonomiky. [34]

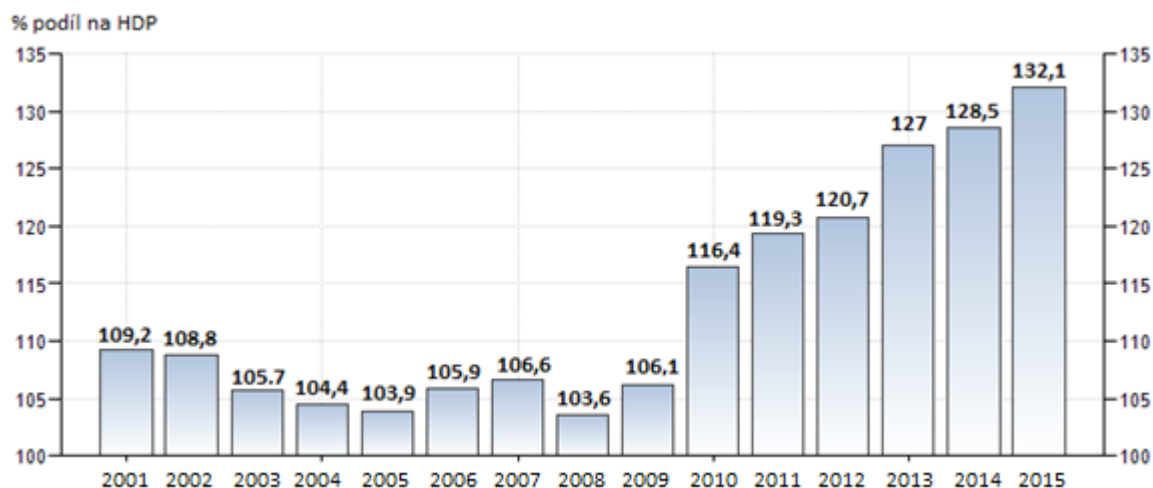
Italský **bankovní sektor** prošel konsolidací a slučováním bank za účasti zahraničních investorů, kteří přispěli k navýšení kapitálu bank a k zavádění nových technologií a produktů. Globální finanční krizí v roce 2008 příliš zasažen nebyl, negativní dopady však měla krize dluhopisového v roce 2011. Dvě vlny hospodářské recese bankovní systém značně vyčerpaly, protože se zhoršila platební schopnost dlužníků z řad firem i domácností. Italský bankovní systém přesto zůstává nadále stabilní. [24 s. 57]

**Intenzita růstu cenové hladiny** je v Itálii dlouhodobě na úrovni mírné inflace, čili se pohybuje v řádu několika jednotek procent. Od roku 2012 má růst cenové hladiny klesající tendenci a počátkem druhé poloviny roku 2014 vykazoval tento ukazatel záporný růst neboli deflaci v řádu několika desetín procent. Obdobný vývoj lze sledovat ve většině zemí EU. V lednu 2015 vykazuje italská ekonomika deflaci 0,6 %. [30]



**Obr. 22: Úroveň inflace v Itálii**  
Zdroj: Tradingeconomics [30]

Itálie má velmi vysoký **státní dluh**, který v posledních v posledních letech významně narůstá. Při znalosti rozpočtu pro rok 2015 byl italský státní dluh v prosinci 2014 vyčíslen na 132,1 % HDP Itálie, což mezi lety 2008-2015 znamená téměř 30% nárůst zadlužení vyjádřené k HDP Itálie. [30]



**Obr. 23: Státní dluh Itálie v poměru k HDP**

Zdroj: Tradingeconomics [30]

V prosinci 2014 vyzvala německá kancléřka Merkelová Itálii k zapracování na strukturálních hospodářských reformách jakožto předpokladu pro snížení italského státního dluhu a plnění fiskálních pravidel EU. Italská vláda reagovala pobouřeně s poukázáním na problémy německé ekonomiky. Jejich nepřiliš konstruktivní reakce odvracející pozornost od italského problému opět spíše poukazuje na nižší akceschopnost či nedůslednost vlády v uskutečňování nutných hospodářských změn. [35]

Mezinárodní deník The Financial Times specializující se na světovou ekonomiku si klade za otázku, jaké dopady na evropskou ekonomickou stabilitu by měla pokračující stagnace italské ekonomiky. Předpoklad, že by italská ekonomika pokračovala ve stagnaci i v letech 2015 a 2016, vnímá jako neudržitelný vývoj. Neboť úroveň zadlužení Itálie by podle odhadů dosáhla 150 % HDP Itálie. Problém nevidí v této hodnotě zadlužení, ale v trendu zadlužování země. Jediné východisko nachází v předpokladu, že tempo růstu HDP bude vyšší, než je tempo zadlužování. Bylo by totiž pouze otázkou času, kdy by země dospěla do bezvýchodné finanční situace a ohrozila by nejen eurozónu ale i celou EU. Za předpokladu uvolnění fiskální politiky ve snaze obnovit hospodářský růst však Itálie nemá žádné nástroje v rámci politiky monetární, kterými by mohla stimulovat ekonomiku. Neboť úrokové sazby řízené ECB se blíží nule. Přínos hospodářských reforem deník

připouští ale až v dlouhém horizontu. Je názoru, že náprava hospodářské situace si žádá jít více do hloubky a nestačí provést pouze několik strukturálních reforem. Domnívá se, že zapotřebí jsou změny v právním systému, snížení daní na průměr eurozóny a zvýšení kvality a efektivity veřejného sektoru. [36]

Vysoké **daňové zatížení firem** v Itálii potvrzuje i studie Paying Taxes, která se zabývá daňovými systémy ve 189 zemích světa. Celkovou daňovou zátěž italských firem vyjadřuje pro rok 2015 na 65,8 %. V ČR je hodnota tohoto ukazatele rovna 48,5 %. Region EU plus Island, Lichtenštejnsko, Norsko a Švýcarsko vykazuje v průměru zdanění 41 %. Výše zmíněný ukazatel měří všechny mandatorní daně a poplatky, které musí středně velké firmy platit v daném roce. Daně a poplatky v sobě zahrnují daň ze zisku, korporátní daně, sociální příspěvky, daně, které platí zaměstnavatel za svého zaměstnance, majtkové daně, daň z převodu nemovitosti, daň z dividend, daň z kapitálového majetku, daň z finančních transakcí, daně spojené se sběrem odpadu, silniční daň a další menší daně a poplatky. [37]

### 4.6.3 Sociální prostředí

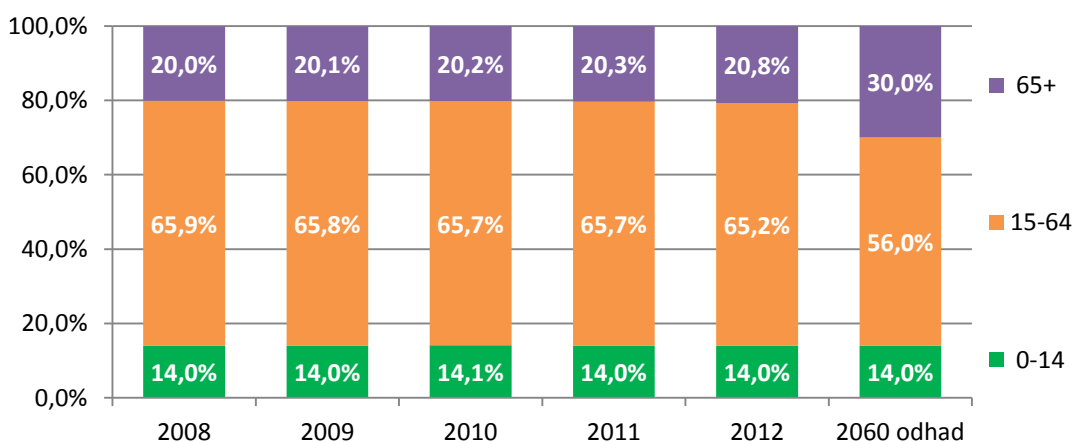
Mezi **kulturní specifika obchodního jednání** s Itálií patří dlouhý proces vyjednávání a složitá komunikace hraničící s nesystematičností, chaosem, emocemi a někdy také nadřazeností. Italové jsou dobří a temperamentní obchodníci, snaží se vždy vyjednat výhodné podmínky a neváhají uchýlit se k přerušování jednání. Jsou pověstní intenzivním tlakem na nízkou cenu a první nabídku nikdy nepřijímají, neboť očekávají prostor pro slevu. Preferují osobní kontakt a komunikaci v italštině. Angličtina je běžná ve větších firmách na severu Itálie, kde se lze setkat také se znalostí němčiny a francouzštiny. Přímocharost v obchodním jednání může působit stroze a úsečně, neboť se neslučuje s otevřeností a uvolněností, tolik typickými vlastnostmi pro italskou kulturu. Řada italských firem je ochotna spolupracovat až po delší známosti s obchodním partnerem. Obchodní schůzky jsou tedy nezbytnou součástí rozvíjení kontaktů. Italové jako národ udávající módní trendy jsou všímaví k outfitu nového obchodního partnera, kterého podle něj posuzují. Kladou velký důraz na design a kvalitu provedení produktů, propagačních materiálů i obalů. Propagační materiály by měly být nejlépe v italštině. Do neformálního oslovování přecházejí rychleji než Češi, avšak v první fázi obchodního jednání vyžadují formální jednání a lpí na správném oslovení včetně titulu. Pro Italy není příliš

charakteristická dochvilnost, přestože ji u zahraničních obchodních partnerů automaticky očekávají. Současná platební morálka v Itálii je jedna z nejhorších v EU, proto je nutné prověřit si i opakovaně důvěryhodnost italského obchodního partnera a dostatečnou pozornost věnovat uzavírané smlouvě. [38]

Italská společnost je vyspělá a má hluboké **náboženské a kulturní kořeny**. 97 % obyvatelstva deklaruje katolické vyznání. Náboženství stejně jako mafie ale není vhodným tématem k odlehčení obchodní konverzace. Italové naopak ocení kladné a upřímné poznámky o italském umění, kultuře, stylu, kuchyni nebo hudbě. Běžná pracovní doba v Itálii začíná mezi 8.00 h – 9.00 h. Ve 13.00 h následuje polední přestávka a pracovní doba pokračuje od 14.30 h do 17.30 h – 19.00 h. Z důvodu takřka celostátních dovolených bývají v srpnu uzavřeny velké průmyslové podniky, úřady, obchodní domy a různé provozovny služeb občanům. V mnohých soukromých firmách a menších obchodech je otevírací doba omezená. [24 s. 6]

Ukazatel HDP per capita vyjadřující **kupní sílu obyvatelstva** byl v roce 2007 vyjádřen na 31764,76 USD. V důsledku neuspokojivé kondice italské ekonomiky však poklesl na 28376,38 USD k roku 2013. [39]

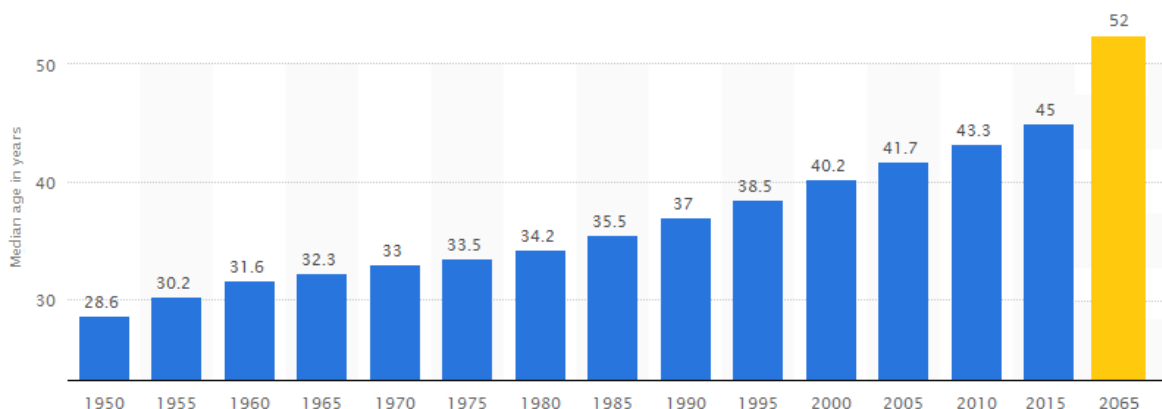
EU očekává v příštích desetiletích podstatnou změnu **věkové skladby obyvatelstva**. Dle odhadů bude v roce 2060 tvořit skupina obyvatel starších 65 let 30 % populace EU, přičemž celkový počet obyvatel se nijak výrazně nezvýší. Především se sníží počet ekonomicky aktivních obyvatel ve věkové skupině 15-65 let z 67 % na 56 %. Současnou věkovou skladbu obyvatelstva vystihuje obr. 24. [40]



**Obr. 24: Věková struktura populace v Itálii**  
Zdroj: Český zastupitelský úřad v Římě [24]

Dnes v EU připadají na 1 důchodce 4 ekonomicky aktivní lidé, v budoucnosti se poměr sníží na zhruba 2 osoby. Vyrovnat se s výzvami, které stárnutí obyvatelstva přináší, bude vyžadovat rázná politická opatření. Nicméně bude z velké části záviset na tom, jak který stát pokročí v provádění důchodových reforem. [40]

Obr. 25 zachycuje, jak se měnila hodnota ukazatele *median age* neboli střední hodnota stáří populace v Itálii od roku 1950 do roku 2015. Vývojový trend této hodnoty předpokládá, že v roce 2065 bude střední věková hodnota populace 52 let. [41]



**Obr. 25: Vývoj ukazatele „median age“ v Itálii**  
Zdroj: Statista [41]

#### 4.6.4 Technologické prostředí

V oblasti výzkumu a technologického rozvoje kooperuje Itálie s ostatními členskými státy EU. Tato činnost je koordinována v rámci tzv. Evropského výzkumného prostoru za účelem zefektivnění spolupráce a eliminací rivality členských zemí, iniciací spolupráce mezi průmyslovými podniky a výzkumnými centry napříč Evropou a ke zvýšení mezinárodní konkurenceschopnosti Evropy v nových technologiích. Přestože EU patří k světovým lídrům v inovacích a disponuje špičkovými technologiemi v řadě oblastí, čelí totiž stále větší konkurenci ze strany USA, Japonska i rozvíjejících se ekonomik. Díky společnému plánování jsou podporovány výzkumné programy umožňující dosáhnout výsledků, jakých by členské státy samostatně nedosáhly. Tento přístup k výzkumu a vývoji má ale i některé negativní rysy, jakými jsou především nedostatečné financování, byrokratická zátěž v rámci projektů, omezený přístup do jednotlivých programů ze strany malých a středních podniků, omezená možnost praktického využití projektů. Aby si EU nadále udržela

svou významnou pozici ve vývoji technologií, je nutné zdokonalovat vzájemnou spolupráci mezi členskými zeměmi a obzvláště je potřeba do výzkumu a vývoje investovat takové množství finančních prostředků jako investují americké a japonské podniky. [25 s. 62-65]

Dle zprávy o globální konkurenceschopnosti monitorující 144 zemí náleží Itálii 38. pozice v rámci úrovně technologické připravenosti a 35. pozice v rámci úrovně inovační činnosti. Ve využívání informačních a komunikačních technologií je země na vysoké úrovni. Díky otevřenosti italské ekonomiky je tu poměrně dobrá dostupnost nejnovějších technologií, avšak méně uspokojivé je jejich zavádění firmami. V zemi, kde je velmi nízký podíl středně velkých firem, jsou ve velmi hojném počtu zastoupeny menší rodinné společnosti. Právě tyto společnosti se však vyznačují nižší náklonností k zavádění inovací, výzkumu a vývoji ale i k pronikání na trhy mimo EU. Do italské ekonomiky v současnosti nesměřuje dostatečný objem přímých zahraničních investic ani transfer technologií ze zahraničí. Z pohledu vlastní inovační činnosti má Itálie k dispozici dostatečně velkou kapacitu pro inovace, dobrou kvalitu vědeckých a výzkumných institucí a velmi dobrou dostupnost vědců a inženýrů. Celkový objem výdajů italských firem na výzkum a vývoj je i při nižší angažovanosti malých firem hodnocen jako relativně uspokojivý. Méně uspokojivá je úroveň spolupráce firem a univerzit v oblasti vědy a výzkumu. Zcela nedostatečná je současná poptávka vlády po technologicky vyspělých produktech, což je dáno zejména v důsledku omezování fiskálních výdajů. [42]

**Tab. 3: Úroveň technologického prostředí Itálie**

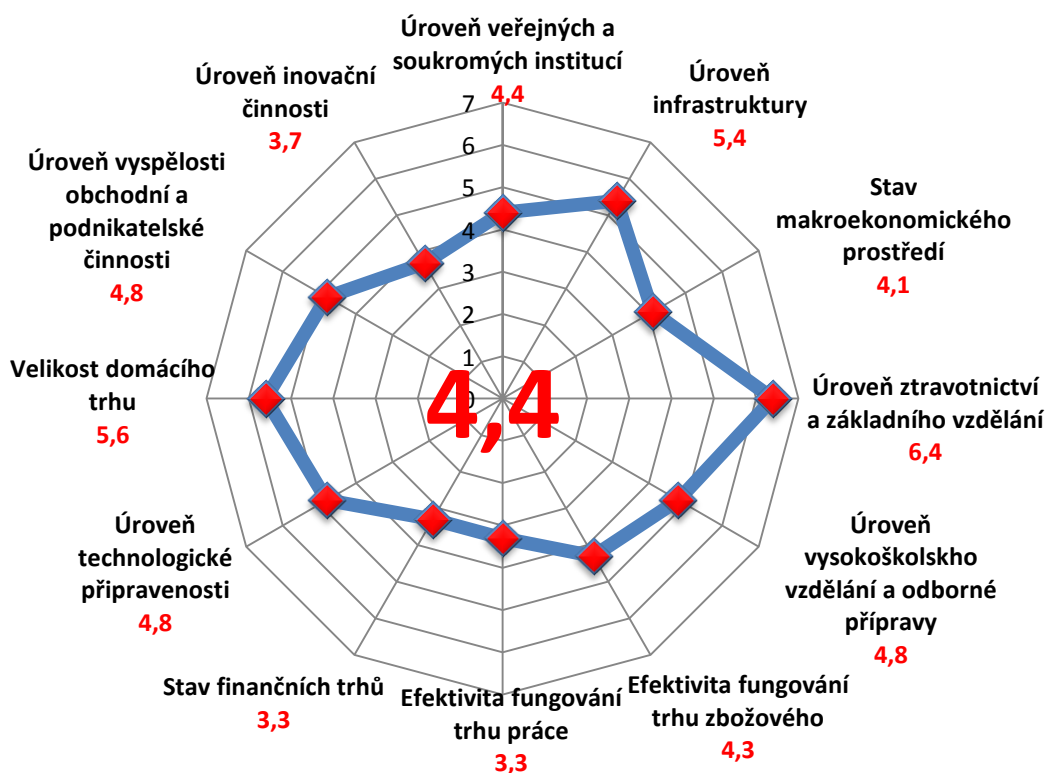
Kvalitativní ukazatel	Hodnocení (1-7)	Umístění (144 zemí)
<b>Celková úroveň technologické připravenosti</b>	<b>4,8</b>	<b>38.</b>
Dostupnost nejnovějších technologií	5	64.
Zavádění nových technologií firmami	4,2	106.
Přímé zahraniční investice a transfer technologií	3,7	128.
Využívání informačních a komunikačních technologií	5,4	26.
<b>Celková úroveň inovační činnosti</b>	<b>3,7</b>	<b>35.</b>
Kapacita pro inovace	4,3	39.
Kvalita vědeckých a výzkumných institucí	4,5	38.
Výdaje firem na výzkum a vývoj	3,6	35.
Spolupráce firem a univerzit v oblasti vědy a výzkumu	3,7	59.
Vládní zakázky na technologicky vyspělé produkty	2,6	130.
Dostupnost vědců a inženýrů	4,8	23.

Zdroj: The Global Competitiveness Report 2014–2015 [42]

Italská vláda reaguje na nižší angažovanost firem ve výzkumu a vývoji a snaží se podniky stimulovat k vyšší aktivitě pomocí daňových úlev. Firmám od roku 2014 nabízí možnost uplatnit slevu na dani až do výše 50 %, pokud investovaly do výzkumu a vývoje. Slevu na dani lze uplatnit z maximální částky 2,5 mil. EUR. [24 s. 116]

Itálie je země, kde je jedna z nejvyšších cen elektrické energie ve světě. Rostoucí potřebu zavádění energeticky nenáročných technologií nejen v Itálii ale i celé EU vyjadřuje podkapitola 4.5, která mimo jiné právě zkoumá vývojový trend ceny elektrické energie ve světě.

Pro vytvoření ucelené představy o aktuálním stavu Itálie lze využít závěrečný výstup zprávy o globální konkurenceschopnosti, jímž je index globální konkurenceschopnosti pohybující se v intervalu 1 až 7 (vyšší hodnocení znamená lepší). Za období 2014 – 2015 se Itálie umístila na 44. pozici s indexem 4,4. Výsledky hodnocení dílčích zkoumaných oblastí vyjadřuje obr. 26., který tímto nabízí ucelený pohled na současný profil této země. [42]



**Obr. 26: Profil Itálie**

Zdroj: The Global Competitiveness Report 2014 – 2015 [42]

#### 4.6.5 Odběratelé – Itálie

V rámci exportu hotových výrobků Trevos do Itálie lze rozdělit odběratele do dvou skupin. První skupinou jsou italské velkoobchody s elektroinstalačním materiálem a svítidly a druhou jsou italscí výrobci svítidel. Tato kategorie velkoobchodů, již zmíněných v podkapitole 4.4, dále prodává dovezená svítidla pod značkou Trevos a funguje jako distribuční kanál. Druhou skupinou jsou italscí výrobci svítidel, kteří s oblibou nakupují kvalitní svítidla značky Trevos a dále je prodávají pod značkou svou. Činní tak v případě, pokud nevyrobí vlastní prachotěsné a vodotěsné průmyslové svítidlo se zdrojem LED, aby rozšířili svůj sortiment výrobků a mohli zákazníkovi nabídnout i tento žádaný produkt.

V roce 2014 činila hodnota exportu společnosti Trevos do Itálie téměř 60 mil. Kč. Tab. 4 zobrazuje nejvýznamnější odběratelské subjekty v Itálii a seřazuje je z hlediska hodnoty odebraného zboží.

**Tab. 4: Významní odběratelé produktů Trevos v Itálii**

Název subjektu	Charakter společnosti	Hodnota vlastního vývozu v Kč	% podíl z vlastního vývozu do Itálie
M.C Elettrici	Velkoobchod	13 564 821	22
Comoli Ferrari & C.	Velkoobchod	8 897 787	15
C Luce	Výrobce	8 531 766	14
Tec – Mar	Výrobce	6 686 107	11
Atena Lux	Výrobce	4 019 699	7
Ideallux	Výrobce	3 709 488	6
Henergia	Výrobce	3 423 002	6
Ostatní italscí odběratelé	-	10 977 505	19

Zdroj: Trevos

V roce 2014 bylo v Itálii realizováno celých 35 % odbytu prostřednictvím dvou výše zmíněných velkoobchodů s elektroinstalačním materiálem a svítidly. 44 % odbytu uskutečněného v Itálii zajistila pětice výrobců osvětlovací techniky. Zbýlých 19 % odebraly další subjekty.

Dle zkušeností obchodního úseku společnosti Trevos je z hlediska platební morálky italských odběratelů typické provedení úhrady dlužných faktur téměř výhradně koncem měsíce nedbaje přesného data splatnosti. V důsledku toho dochází velmi často buď k částečně opožděné platbě nebo k platbě před datem splatnosti.



#### 4.6.6 Konkurence – Itálie

Na italském trhu průmyslových prachotěsných a vodotěsných svítidel se světelnými zdroji LED lze rozdělit konkurenci společnosti Trevos do dvou hlavních skupin. První skupinou jsou kapitálově velmi silné společnosti s vlastním technologickým vývojem produktů, jež je jejich významnou konkurenční výhodou a umožňuje jim produkovat špičkové moderní výrobky. Řadí se mezi ně zejména tyto německé firmy Zumtobe-Staff, Siteco, Trilux. Ve srovnání s touto skupinou jsou produkty firmy Trevos, díky nižším nákladům na pracovní sílu, o něco levnější a kvalitou velmi blízké, neboť firma je z hlediska inovací v pozici aktivního následovníka těchto předních producentů. Druhou skupinou výrobců působících v Itálii jsou společnosti, které nabízejí ve srovnání se společnostmi Trevos produkty cenově na podobné nebo vyšší úrovni ale z pohledu kvality na úrovni nižší. Jsou to především italský Begelli a francouzská společnost Sylvania.

Potenciálně třetí konkurenční skupinou by mohli být výrobci z Asie, kteří však na trhu prozatím nepůsobí. Je tomu tak proto, že nejsou v současné době schopni zkonstruovat produkty s LED zdroji v požadované kvalitě - jejich výrobky totiž nemají dostatečný výkon a zahřívají se. Navíc z důvodu posilování USD vůči EUR se zdražuje i jejich dovoz a tak jejich výrobci nemohou konkurovat ani nízkou cenou. V důsledku stále sílící poptávky po průmyslových svítidlech s LED zdroji je samozřejmostí, že na trh budou pronikat i další výrobci napříč spektrem, poté co začlení tento druh svítidla do svého výrobního portfolia.

Management společnosti Trevos, jak ukazuje *Tab. 1: Tržní podíl společnosti v rámci průmyslových svítidel*, odhaduje v současnosti svůj podíl na italském trhu s průmyslovými prachotěsnými a vodotěsnými svítidly na 1,5 % což představuje prodej okolo 8 mil. kusů výrobků. Tento statistický ukazatel zahrnuje svítidla v provedení jak s LED zdroji tak i zdroji zářivkovými. Vzhledem k tomu že produkt se zdroji LED nabízí v současné době pouze užší okruh výrobců, je tržní podíl firmy Trevos v rámci průmyslových svítidel s LED zdroji vyšší než výše zmíněná hodnota 1,5 %. Jelikož je tato varianta produktu na trhu ale relativně krátkou dobu, nejsou k dispozici prozatím další směrodatné statistiky pro přesnější odhad tržního podílu. V budoucnosti však nelze očekávat, že by tržní podíl firmy Trevos měl výrazně klesat v důsledku vstupu nových konkurentů na trh, naopak firma nyní pracuje na zvýšení výrobní kapacity pro uspokojení sílící nejen italské poptávky.

## 5 Zhodnocení intenzity rizik a jejich zajištění firmou

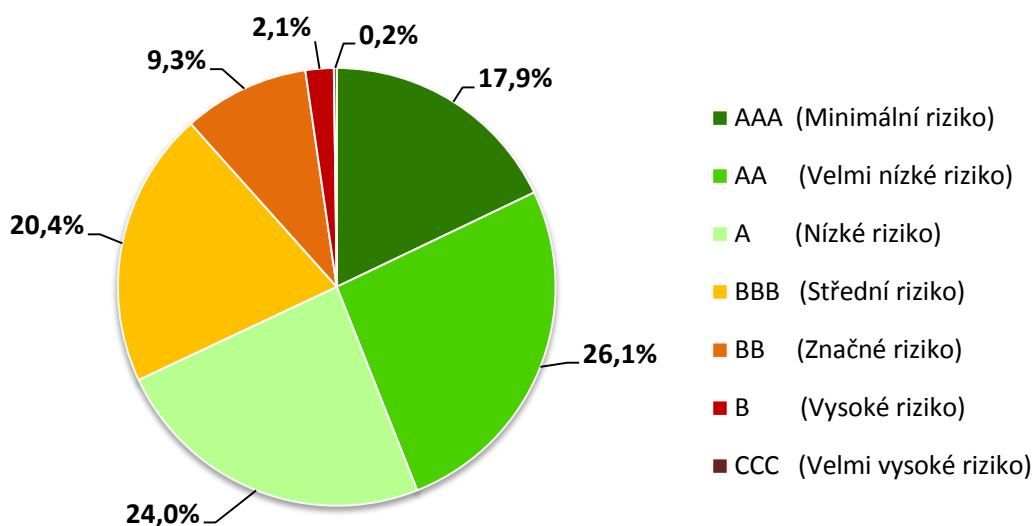
Tato část diplomové práce se zaměřuje na zhodnocení intenzity rizik mezinárodního obchodu a přístupu společnosti Trevos k těmto rizikům zejména v rámci zvoleného teritoria, jímž je Itálie. Dle náročnosti vypořádání se s jednotlivými druhy rizik mezinárodního obchodu a jejich vlivem na společnost Trevos byla jako nejnáročnější shledána správa rizika tržního a rizika komerčního. Neboť pro firmu je zcela zásadní vypořádat se s vlivy trhu a zajistit proplacení svých pohledávek. Dále v pomyslném žebříčku následuje riziko kurzové a teritoriální. Riziko kurzové firma zcela eliminovat nemůže, ale může při dobré intuici využít příležitosti ve svůj prospěch. Míru teritoriálního rizika lze do značné míry odvodit pozorným vnímáním uspořádání světové ekonomiky a tendenčních změn v zájmových lokalitách. Následuje riziko odpovědnostní, které firma eliminuje doplnkově pojištěním a zejména účinnou metodikou procesů ve firmě. Asi nejmenší vliv na firmu má riziko přepravní, neboť firma ho řeší pojištěním. Každému riziku by měla být ale věnována dostatečná pozornost dle aktuální situace, aby nedocházelo k jeho podcenění a tedy i růstu jeho vlivu. Následující podkapitoly se již detailně věnují rozboru intenzity jednotlivých rizik a rozsahu jejich zajištění firmou.

### 5.1 Teritoriální rizika

K určení intenzity teritoriálních rizik, kterým firma Trevos čelí, byly použity informace z roku 2014 o objemu exportu firmy zahraničním odběratelům sídlících v příslušných státech. Každému státu, do něhož firma vyvezla v roce 2014 své produkty, byl přiřazen rating dle renomované ratingové agentury Standart & Poor's. Součtem exportu do zemí se stejnou úrovní ratingu byly vyjádřeny podíly jednotlivých teritorií s danou úrovní rizika na celkovém exportu.

Obr. 27 vyjadřuje, jakou procentuální část objemu své hodnotově vyjádřené produkce firma vyváží do oblastí s příslušným ratingem a do jaké míry je tedy ohrožována teritoriálním potažmo komerčním rizikem v důsledku **volby odbytového trhu**. Z grafu si lze všimnout, že téměř tři čtvrtiny vývozu do zahraničí směřují do oblastí, kde je vysoká pravděpodobnost návratnosti pohledávky a přibližně 20 % směřuje do oblastí se středním

rizikem. Celých 88 % celkového vývozu tedy spadá mimo zónu spekulativních investic s nízkou návratností pohledávek. Neboli téměř 12 % zahraničních pohledávek má z hlediska jejich návratnosti charakter přinejmenším značně rizikový a vyžadující větší potřebu pro jejich důsledné zajištění pomocí platebních instrumentů. Přístup společnosti z hlediska volby platebních podmínek je upraven v podkapitole 5.2, věnující se riziku komerčnímu.



**Obr. 27: Rozložení exportu v roce 2014 dle úrovně rizika v oblasti**

Zdroj: Trevos

Úroveň teritoriálního rizika v Itálii, jak dokládá obr. 9, je ratingovou agenturou S&P vyhodnocena jako střední. Přičemž Agentura S&P učinila poslední aktualizaci ratingu 5. prosince 2014 a šlo o změnu z *BBB* na *BBB-*. Středně bezpečná investice se vyskytuje často při zhoršených podmínkách v ekonomice a to je i případ Itálie. Tento rating se stále nachází v investičním stupni a riziko je poměrně přijatelné, neboť tu je ještě dostatečná schopnost dostát svým závazkům. Avšak analýza makroprostředí Itálie (podkapitola 4.6) signalizuje, že může dojít ke zhoršení současné situace v teritoriu. Hlavní hrozbou, jež může vyvolat ekonomickou nestabilitu země, patří hrozba platební neschopnosti Itálie v důsledku pokračujícího nízkého ekonomického růstu a vysokého tempa zadlužování země v kombinaci s již velmi vysokým zadlužením země. Nepříznivý scénář ekonomického vývoje by měl negativní vliv na podnikatelské aktivity a mohl by ohrozit i politickou stabilitu. Dalším ohrožením je velmi vysoká nezaměstnanost mladých lidí. Pokud by se vládě nepovedlo účinně reagovat, došlo by k ohrožení sociální stability země

a problém by mohl přerůst v nepokoje, čímž by byla pravděpodobně ochromena i ekonomika země.

Teritoriální riziko v Itálii společnost Trevos účinně snižuje způsobem distribuce svých výrobků, respektive **formou vstupu na místní trh**, neboť nevyužívá náročné metody z hlediska investic do budování distribuční sítě. Pro vstup na italský trh užívá firma kombinaci přímých i nepřímých metod vývozu. Základní užívanou formou vstupu je tradiční export, kdy exportní oddělení vyřizuje došlé objednávky na základě kontaktů vytvořených především na veletrzích a výstavách. Druhou skupinou objednávek vyřizovaných exportním oddělením jsou objednávky od prostředníků, kterými jsou velkoobchody. Jejich charakteristika a význam je uveden v předcházející podkapitole 4.6.5. Poslední skupina objednávek je generována díky aktivnímu vyhledávání zákazníků smluvní zprostředkovatelskou firmou působící na italském trhu. Tato společnost jedná svým jménem na účet a riziko firmy Trevos a za svou činnost získává provizi z uzavřeného obchodu. Neboť společnost Trevos nevynakládá přímé investice na budování vlastního zastoupení v zemi a její výroba probíhá v tuzemsku, byl by důsledek vynuceného opuštění teritoria především ve ztrátě odběratelských kontaktů.

Ke snížení teritoriálních rizik ve své podstatě dochází i **geografickou diferenciací odběratelů a de facto i dodavatelů**. Strukturu odběratelů dle oblastí zobrazuje obr. 14 a strukturu dle států obr. 15. Strukturu dodavatelů se věnuje obr. 12, kdy převážná většina surovin je nakupována v tuzemsku, Itálii a Německu.

## 5.2 Komerční rizika

Smluvní vztah mezi firmou Trevos a zahraničními obchodními partnery se řídí právem exportéra tj. legislativou České republiky. Ke snížení komerčních rizik firma využívá zejména transferu rizika na obchodního partnera a na specializovanou instituci. Při zajišťování komerčního rizika firma Trevos **spolupracuje s pojišťovacími společnostmi** Coface, Aradius a Euler Hermes. Jde o pojišťovny s nadnárodní působností specializující se na pojištění pohledávek s odloženou splatností. Tyto firmy disponují mezinárodní sítí poboček, prostřednictvím kterých získávají aktualizované informace o velmi širokém okruhu firem. Databáze Coface čítá více než 65 mil. firem, Aradius sleduje téměř 100 mil. firem a Euler Hermes má informace o více než 60 mil. společnostech. Tyto pojišťovny

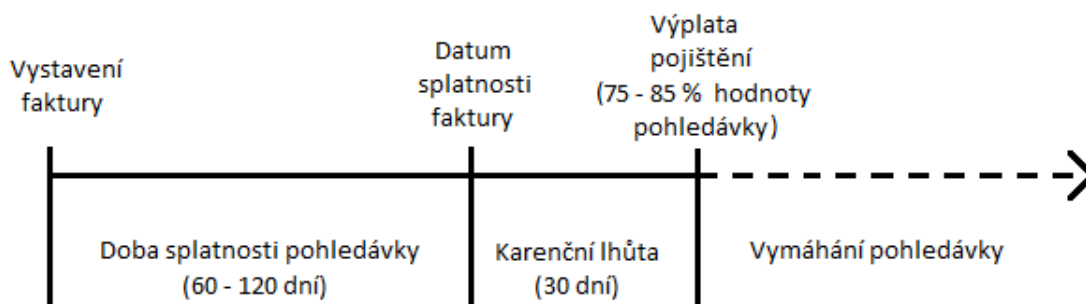
hodnotí současnou a budoucí platební morálku sledovaných firem a poskytují svým klientům relevantní doporučení.

Spolupráce s těmito firmami umožňuje činit správná rozhodnutí při volbě nových obchodních partnerů. U zcela nových zákazníků ověřuje společnost Trevos jejich solventnost prostřednictvím online databáze smluvních pojišťoven a z hlediska **platební podmínky** preferuje úplnou platbu předem, čímž se brání jednak budoucímu nezaplacení ale také odstoupení obchodního partnera od smlouvy. Pokud odběratel se 100% akontací nesouhlasí, je firma po zvážení jeho bonity ochotná uzavřít obchod se zajištěním pomocí dokumentárního akreditivu. K tomuto účelu je volen nepotvrzený neodvolatelný dokumentární akreditiv. Tento akreditiv zavazuje vystavující banku (tj. banku dovozce, která akreditiv otevřela), aby poskytla požadované plnění vývozci po předložení příslušných dokumentů. Tímto instrumentem vzniká závazek banky, nezávislý na závazku dovozce vyplývajícím z kontraktu, zaplatit za dokumenty odpovídající akreditivu. Takovýto závazek efektivně odstraňuje komerční riziko, neboť banka otevírající akreditiv je zpravidla bonitnější než odběratel. Tímto zajištěním obchodu však vývozce neeliminuje teritoriální riziko, neboť banka vývozce akreditiv pouze avizuje a nemá žádný platební závazek. U výše zmíněného akreditivu sjednává společnost Trevos splatnost *na viděnou* nebo *s odloženou splatností*. [43 s. 22-23]

Máče [9 s. 81] definuje platební podmínku na viděnou takto: „*Příjemce obdrží akreditivní částku prostřednictvím avizující resp. potvrzující banky po splnění akreditivních podmínek.*“ Odloženou platbu vymezuje následovně: „*Výplata akreditivu není provedena okamžitě při splnění akreditivních podmínek, ale s určitou předem přesně stanovenou splatností od data předložení dokumentů.*“

Pokud odběratel již dříve odebral a uhradil blíže nespecifikované množství zboží, zajišťuje firma Trevos další obchod buď stále dokumentárním akreditivem nebo pomocí zálohové faktury se 70% akontací. S dlouhodobými obchodními partnery je uzavírán obchod s platební podmínkou *platba po dodání* a **pohledávky jsou pojišťovány** výše zmíněnými pojišťovnami. Obvyklá splatnost faktur se pohybuje okolo 60 dní. Odběratelé v Itálii jsou však běžně zvyklí na vysoký stupeň externího financování svých aktivit pomocí bankovních úvěrů a také dodavatelských úvěrů. Velmi spoléhají na své obchodní dovednosti a na rychlé obrátky zboží, dodavatelský úvěr považují za samozřejmost a velmi dobře ho využívají. Pokud průměrná platební podmínka u pojištěných pohledávek je

přibližně 60 dní, potom v Itálii přesahuje 90 dní. Pro italské odběratele je tedy zcela přirozené požadovat od dodavatele sjednání prodloužené splatnosti. Proto i firma Trevos byla nucena se požadavkům italských odběratelů přizpůsobit a dodává jim zboží zpravidla se splatností faktur 90 – 120 dní. Jestliže by nedošlo k zaplacení faktury odběratelem, je firma Trevos povinna v 30 denní karenční lhůtě nahlásit tuto skutečnost pojišťovně, čímž uplatní nárok na výplatu pojištění. Následně začne pojišťovna ve spolupráci se specializovanými firmami neuhrazenou pohledávku po dlužníkovi vymáhat. Společnost Atradius uvádí průměrnou úspěšnost vymáhání pohledávek ve výši 59,08 %. V Itálii dosahuje její průměrná úspěšnost 44,77 %. Ztráta je kryta pojišťovnou v závislosti na bonitě odběratele od 75 do 85 % hodnoty pohledávky. Spoluúčast firmy Trevos tedy v případě nedobytí pohledávky činí 15 až 25 %. Proces zajištění pohledávky pojištěním znázorňuje obr. 28.



**Obr. 28: Shéma zajištění pohledávky pojištěním**

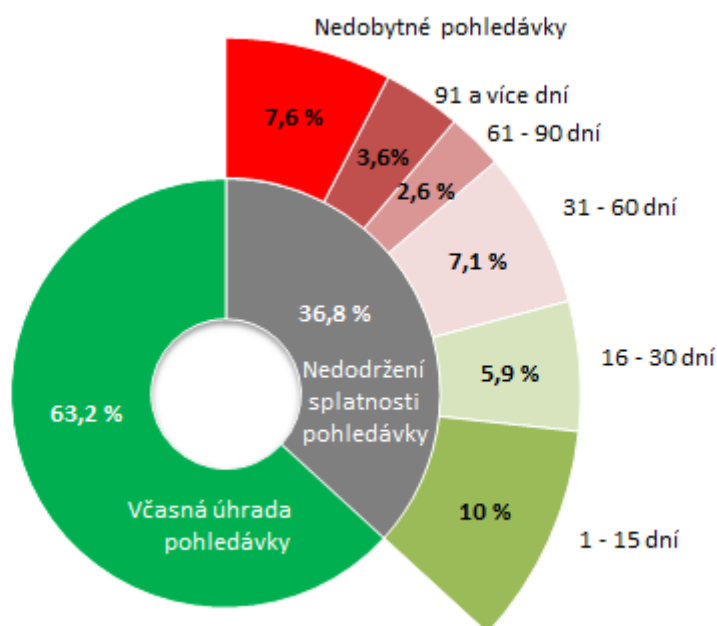
Zdroj: Trevos

Martin Růžička [44], ředitel úseku komerčního pojištění státní Exportní garanční a pojišťovací společnosti (dále jen EGAP), k dlouhým platebním podmínkám v Itálii dodává: „Vzhledem k tomu, že vyšší závislost na externím financování je vždy analytiky považována za rizikový faktor, bude prodej takovým kupujícím nejen v Itálii, ale kdekoliv na světě, vnímán jako více rizikový. Z toho důvodu je volba úvěrového pojištění vždy na místě tak, aby finanční rizika zahraničního obchodu byla minimalizována.“

Zajištění pohledávek formou pojištění však není výhodné pouze z hlediska snížení komerčního rizika, ale nepřimo je i nutným předpokladem k získání úvěru od bank, který firma pravidelně užívá k investicím do rozvoje společnosti. Poskytnutí půjčky je totiž podmíněno tím, aby bylo pojištěno nejméně 50 % ze všech pohledávek. Pokud firma Trevos usiluje o získání dlouhodobého úvěru, může se stát, že je krátkodobě nucena pokrýt ztrátu plynoucí z neuhrazené pohledávky pomocí finanční rezervy, přestože je pohledávka

pojištěna. Neboť v případě nahlášení pojistné situace by mohlo dojít k tomu, že pojišťovna již daného odběratele nepojistí a firma by tak nemusela splňovat kvótu pojištěných pohledávek potřebnou pro získání úvěru. Vedle finančních rezerv využívá firma také rezervy materiálové, které slouží k pokrytí komerčního rizika ze strany smluvních dodavatelů. Jde o tzv. pojistné zásoby, což jsou materiálové rezervy umožňující firmě eliminovat výkyvy dodávek surovin a vstupních komponentů v případě nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatelem. [45]

K určení internzity komerčních rizik v Itálii bylo čerpáno z průzkumu *Payment practices barometer* zaměřujícího se na platební morálku v prvním pololetí 2013. Dle průzkumu vypracovaného společností Atradius bylo 63,2 % pohledávek v Itálii uhrazeno včas a 36,8 % faktur neuhradili italští odběratelé ve sjednané lhůtě splatnosti. Tuto skutečnost zobrazuje obr. 29 a dále říká s jakým spožděním byly pohledávky uhrazeny po splatnosti. Se spožděním 1 měsíce odběratelé uhradili necelých 16 % pohledávek, což v celkovém součtu znamenalo úhradu 80 % veškerých faktur. Celkově bylo uhrazeno 92,4 % všech pohledávek s platební podmínkou *platba po splatnosti* a nedobytné pohledávky tedy činily 7,6 %. [46]

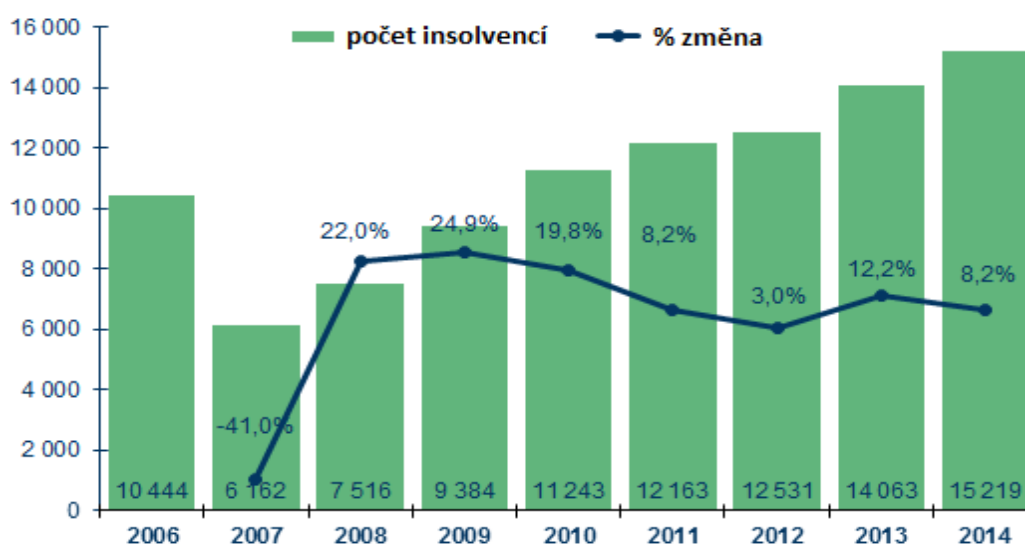


**Obr. 29: Úhrada pohledávek v Itálii v roce 2013**

Zdroj: Atradius – Payment practices barometer

Jak dokazuje výše zmíněný graf, soukromé podnikatelské subjekty v Itálii se stále potýkají s nedostatkem likvidity, a proto zpožďují své platby. Dalším poměrně častým

důvodem zpoždění platby je užití neuhrazené pohledávky jako formy financování. Jejich finanční stabilitě dlouhodobě nepřispívá ani špatná platební morálka subjektů italského veřejného sektoru. V důsledku opožděných plateb se podniky snáze dostávají do druhotné platební neschopnosti. Obr. 30 zachycuje vývojový trend v počtu insolvenčí v Itálii. Na tomto grafu je patrný významný nárůst počtu insolvenčí v letech 2008, 2009, 2010, čili v období významného hospodářského útlumu. V roce 2014 byl dle společnosti Coface nárůst počtu insolvenčí roven 8,2 % a pro rok 2015 je odhadován společností Atradius nárůst v řádu 10 %. [47]



**Obr. 30: Vývoj počtu insolvenčí v Itálii**  
Zdroj: Coface

### 5.3 Tržní rizika

Tržní riziko je jedno z nejvýznamnějších rizik mezinárodního obchodu, kterému firma Trevos čelí. Neboť zabezpečení dostatečné poptávky po svých produktech je klíčovým faktorem pro budoucnost firmy. V boji o zákazníka společnost Trevos aktivně využívá svých silných stránek, což je charakteristickým rysem ofenzivního přístupu k rizikům mezinárodního obchodu. Aby firma snížila riziko poklesu odbytu, provádí neustálý **průzkum poptávky** v rámci dennodenní telefonické či osobní komunikace s odběrateli či rozmluvou s potenciálními odběrateli na veletrzích. Pro zajištění kvalitních informací z trhu a zajištění poptávky udržuje firma se svými zákazníky dlouhodobé obchodní vztahy, které jsou založené na vzájemné důvěře, plnění vzájemných závazků, plnění termínů a vysoké kvalitě dodávek. Firma se snaží **pružně reagovat na potřeby**



**zákazníka** a konfigurovat technická specifika výrobku dle jeho potřeb. Požadavky zákazníků na volbu materiálu či elektronické vybavení produktu konzultuje oddělení odbytu z hlediska jejich proveditelnosti s oddělením výroby. Pokud je možné výrobu dle přání uskutečnit, jsou požadavky realizovány. Díky tomu, že portfolio zákazníků tvoří široké spektrum firem (od velkých až dominantních po poměrně malé odběratele), je **okruh zákazníků značně diverzifikován** a firma tak předchází významnému poklesu poptávky po své produkci. Dalším rysem ofenzivního přístupu, jenž dává firmě konkurenční výhodu je schopnost nabídnout zákazníkovi výrobky dosahující téměř **srovnatelné kvality** s nejspolehlivějšími západoevropskými firmami, avšak za ceny značně nižší než je tato konkurence nabízí. **Nižší cenu** dokáže firma nabídnout především díky levnější a přesto kvalifikované pracovní síle v ČR. Tato konkurenční výhoda firmě umožňuje proniknout s kvalitním výrobkem na zahraniční trhy v Evropské unii.

Firma Trevos neustále vyvíjí a **zdokonaluje své výrobky**, aby tak předešla snížení tržní poptávky v důsledku technického a morálního zastávání svých výrobků. Přístupu firmy k inovacím se poměrně dostatečně věnuje již kapitola 4.4 a 4.5. Jelikož do svého výrobního portfolia firma zařazuje buď inovované nebo zcela nové výrobky, je patrné, že aplikuje **horizontální diverzifikaci výrobního programu**. Pokles poptávky po jednom výrobku je nahrazován růstem poptávky po jiném, čímž firma předchází riziku poklesu celkové poptávky po její produkci. Tržní poptávka v Itálii je částečně ovlivňována také sezónními výkyvy. Nejnižší poptávka bývá v srpnu, neboť v Itálii bývají celopodnikové dovolené. Odběratelé projevují největší zájem od září do března. Aby firma dokázala uspokojit vysoký nárůst poptávky začátkem září, vyrábí větší část zboží v letních měsících do skladových zásob.

Aby firma snížila na minimum vliv změn cenových relací, které jsou projevem komerčního rizika, uzavírá **s vlastními dodavateli smlouvy pouze na určitou dobu**. Smlouvy o dodávkách kovů jsou podepisovány na 1 rok. Smlouvy o dodávkách elektroniky jsou uzavírány na 6 měsíců dopředu. Je tomu tak nejen z důvodu inflace ale i z důvodu technologického zastarávání elektronických komponentů. Smlouvy o dodávkách plastového granulátu jsou kontraktovány zpravidla na časový úsek o délce 3 měsíců a to zejména z důvodů kolísání cen ropy. Trend vývoje ceny ropy za posledních 10 let vyjadřuje obr. 31. Od roku 2004 její cena konzistentně rostla až do pololetí roku 2005, kdy prodělala částečný pokles. Počátkem roku 2007 odstartovala prudký růst.

Vrcholu dosáhla v polovině roku 2008, kdy cena dosahovala více než 140 USD za barel. Propad způsobený finanční krizí ji však srazil až na 40 USD za barel k počátku roku 2009. Cena začala opět růst a v pololetí roku 2011 se ustálila na 110 USD za barel. Na této úrovni oscilovala celé tři roky, když v polovině roku 2014 opět prudce klesla na cenu 50 USD za barel. V současnosti, tj. dubnu 2015, se cena pohybuje do 60 USD za barel. [48]



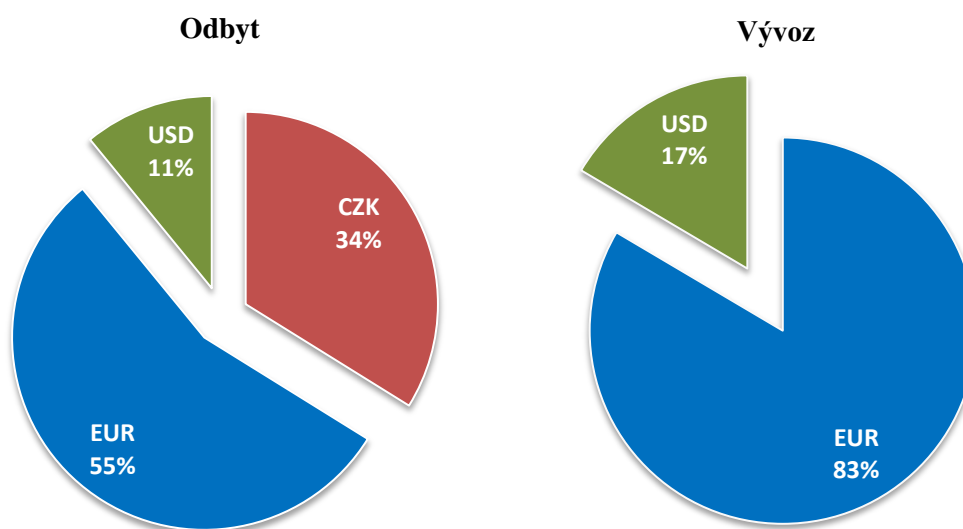
**Obr. 31: Graf vývoje ceny ropy Brent**  
Zdroj: Kurzy [48]

Důvodem současné nízké ceny ropy je převis nabídky ropy nad poptávkou po ropě. Růst nabídky ropy je zapříčiněn především rozmachem těžby ropy z břidlicových ložisek v USA. Příčinou nízké poptávky jsou obavy ohledně hospodářského vývoje v Evropě a v Asii. Těžba ropy z břidlic je přitom finančně náročná a při nízkých cenách ropy není rentabilní. Od doposud nerealizovaných záměrů těžby z břidlic je proto prozatím upouštěno. K radikálnímu omezení současné těžby z břidlic však prozatím nedochází a nadbytečná těžba je v USA směřována do skladových kapacit. Organizace zemí vyvážejících ropu (dále jen OPEC) spíše vyčkává a nechce se uchýlit ke snížení objemu těžby, čímž by krátkodobě sice snížila nabídku a zvýšila cenu ropy na světových trzích, ale z dlouhodobého hlediska by byl tento objem nahrazen právě těžbou z břidlic. Ropný trh tak nyní prochází prudkými výkyvy i proto, že není jasné, jak na bezprecedentně nízké ceny zareagují těžaři a spotřebitelé. Cena ropy se může držet na nízké úrovni i nadále neboť EU zvažuje uvolnění dovozních sankcí vůči Íránu, v důsledku kterých byl nucen snížit těžbu a nyní disponuje značnými rezervami, které bude chtít pravděpodobně uvolnit. Poněvadž jde o komoditu, která je ovlivňována celosvětovým děním, mnoha faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, je predikce vývoje cen ropy opravdu velmi obtížná a úroveň rizika změny cenových relací je vysoká. Proto je z hlediska nákupu velkého objemu surovin vyráběných

z ropy velmi žádoucí, aby podnik dostupnými nástroji snižoval negativní důsledky kolísání ceny této komodity. [49]

## 5.4 Kurzová rizika

Z hlediska řízení kurzového rizika je nezbytná správná **diverzifikace užívaných měn**, jak při nákupu tak při prodeji. Firma Trevos s tuzemskými odběrateli uzavírá obchody v CZK a se zahraničními odběrateli je smluvní měnou EUR nebo USD. Měna je zpravidla volena v závislosti na teritoriu, z kterého odběratel pochází. EUR je užíváno pro evropské země a USD pro země z Asie a Jižní Ameriky. Záleží však na dohodě s obchodním partnerem. Pokud má firma Trevos výrazný nadbytek likvidity v zahraniční měně, řeší situaci např. nákupem nominovaným v zahraniční měně od tuzemského dodavatele, který však momentálně devizy potřebuje a takovýto obchod uvítá. Obr. 32 obsahuje dva grafy, které zobrazují měnovou skladbu z hlediska toho, v jaké měně jsou tržby za prodané výrobky inkasovány. Levý graf vyjadřuje, jaký podíl má zvolená měna (CZK, EUR, USD) na celkovém odbytu. Tento graf zahrnuje tedy i zboží prodané v ČR. Pravý graf zahrnuje pouze vývoz do zahraničí a zobrazuje podíl zakázek vyjádřených v EUR a USD. Z hlediska odbytu výrobků v roce 2014 bylo přibližně 55 % pohledávek vyjádřeno v EUR, 11 % pohledávek v USD a zhruba 34 % pohledávek v CZK.



**Obr. 32: Odbyt a vývoz vyjádřený v obchodované měně**  
Zdroj: Trevos

Obr. 12 v podkapitole 4.1 vyjadřuje měnové rozložení z hlediska výdajů firmy Trevos na nákup materiálových vstupů do výroby. Další náklady (mzdové náklady,

náklady za energie, atp.) jsou hrazeny převážně v CZK. Dle vyjádření vrcholového managementu společnosti má měnová skladba firemních příjmů podobné složení jako měnová skladba výdajů firmy. Respektive firma se snaží, aby toto rozložení bylo podobné a tedy i efektivní z hlediska četnosti směn deviz za tuzemskou měnu, čímž dochází k eliminaci kurzového rizika i úspoře za poplatky z bankovní směny. Proto firma vede devizové účty v EUR a USD a případný větší přebytek nebo nedostatek jedné nebo druhé měny je následně operativně řešen komunikací s odběrateli o volbě měny v rámci dojednávaného obchodu.



**Obr. 33: Vývoj kurzu EUR/CZK a USD/CZK**  
Zdroj: Kurzy [50]

Obr. 33 sleduje směnný poměr EUR/CZK a USD/CZK za posledních 15 let. Z grafu je zřejmé, že CZK vůči EUR i USD za sledované období značně posílila, což zlevňuje dovoz do ČR, ale pro exportéry výhodné není. Firma Trevos se v 90. letech orientovala výrazně na tzv. dolarové trhy, oblasti kde je obchod sjednáván v USD. V důsledku znatelného oslabení USD po roce 2002 byla firma nucena značnou část dolarových trhů (Rusko a jiné východoevropské postkomunistické země) opustit. Velkou roli v tomto rozhodnutí sehrál vedle teritoriálního a tržního rizika i oslabující USD. Firma změnila firemní filozofii a technologii výroby a přeorientovala se na trh EU. Směnný poměr EUR/CZK vykazoval poměrně stabilní trend a tato měna byla pro české exportéry zajímavější. Přistoupením některých zemí bývalého sovětského svazu (např. Litvy, Lotyšska, Estonska, Bulharska, Rumunska) do EU firma Trevos svou dříve ztracenou

pozici na těchto trzích následně obnovila. Koncem roku 2013 CB ČR intervenovala a rozhodla kurz EUR/CZK udržovat nad hranicí 27 CZK za 1 EUR, čímž de facto podpořila české exportéry, neboť domácí měnu oslabila. Dle vyjádření CB bude v tomto konání pokračovat do konce roku 2016, kdy by mělo dojít k ukončení devizových intervencí. [51]

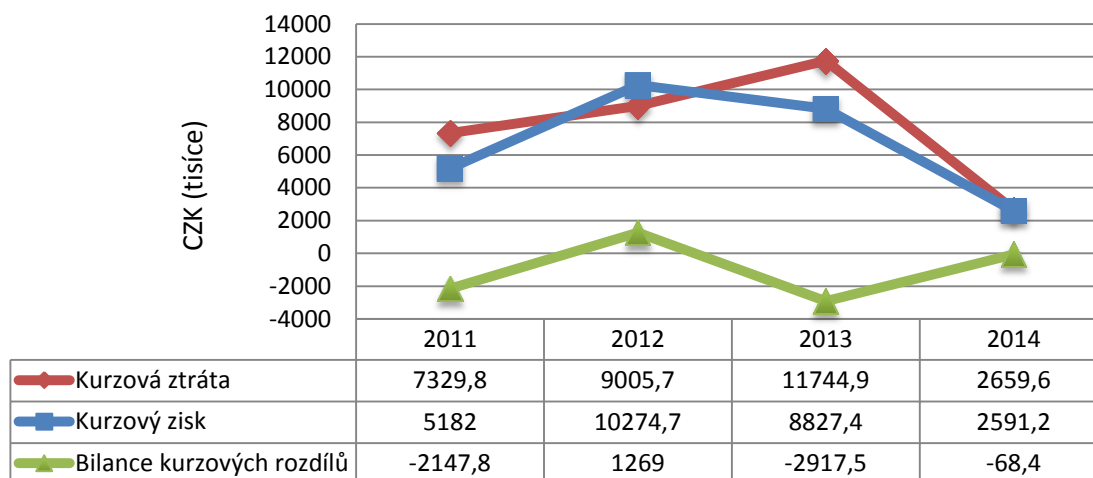
Jak již bylo zmíněno v podkapitole 4.6, ECB se rozhodla od března 2015 za účelem stimulace strnulé evropské ekonomiky uvolňovat do oběhu 60 mld. EUR měsíčně prostřednictvím nákupu vládních dluhopisů v eurozóně. Vyústěním tohoto kroku je oslabení EUR vůči USD neboli posílení USD k EUR a přeneseně de facto i posílení USD k CZK. Neboť CZK, která měla dlouhodobě tendenci posilovat k EUR, bude nyní udržována na 27 CZK za EUR. Obr. 34 zobrazuje vývoj USD/EUR a je na něm patrné, jak EUR oslabuje. Tímto jednáním ECB jsou umocněny i kroky CB ČR a CZK tak vůči USD o to více oslabuje. Pro české exportéry proto bude do roku 2016 velmi výhodné inkasovat své pohledávky v USD. [31]



**Obr. 34: Vývoj kurzu USD/EUR**  
Zdroj: Patria.cz [52]

Obr. 35 vyjadřuje jakým způsobem se společnost Trevos během posledních 4 let vypořádala s kurzovým rizikem. V roce 2011 měla firma zápornou bilanci kurzových rozdílů a její výše byla 2,1 mil. CZK. V roce 2012 dosáhla kladné bilance kurzových rozdílů 1,3 mil. CZK. V letech následujících došlo opět k převaze kurzové ztráty nad kurzovým ziskem, a sice ve výši 2,9 mil v roce 2013 a téměř 0,7 mil. v roce 2014. V letech 2011, 2012 a 2013 lze pozorovat, že dochází k poměrně vysokým kurzovým ziskům a ztrátám v porovnání s rokem 2014. Rok 2014 je z tohoto pohledu výjimečný, neboť kurzový zisk i ztráta dosahují okolo 2,6 mil a jsou téměř v rovnováze. V roce 2014 tedy

firma dokázala velmi dobře eliminovat kurzové riziko. Za sledované období 2011 – 2014 byla však bilance kurzových rozdílů firmy Trevos -3,9 mil. CZK.



**Obr. 35: Roční bilance kurzových rozdílů za období 2011 – 2014**

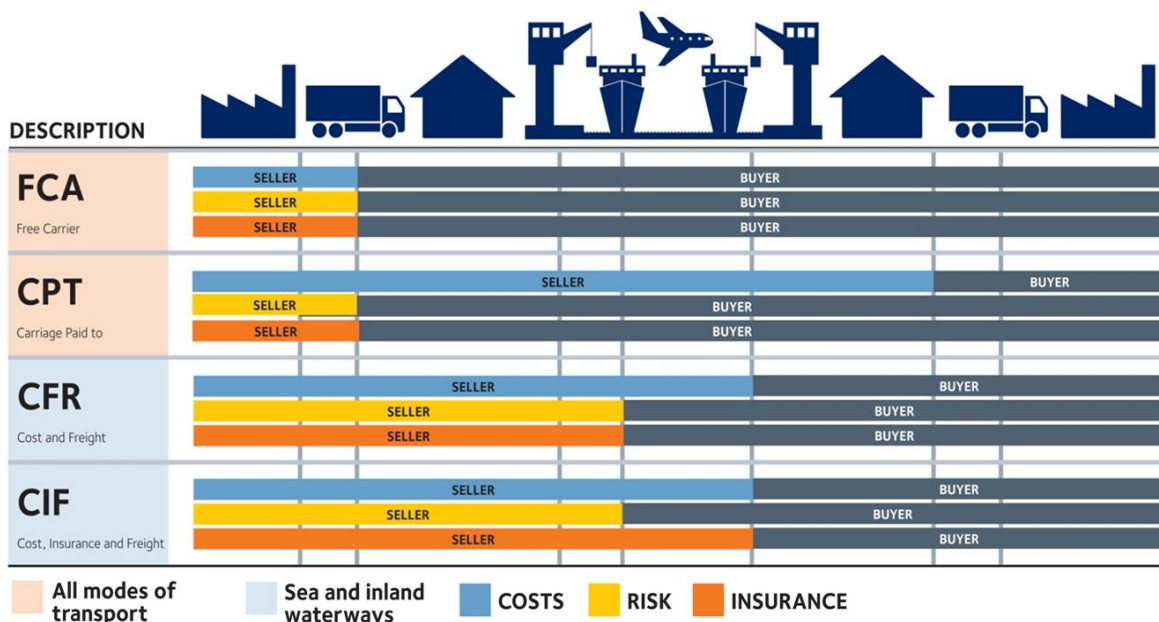
Zdroj: Trevos

Eliminace kurzového rizika je tedy pro takto výrazně exportně orientovanou firmu neustálou výzvou, neboť vyžaduje komplexní přístup managementu k finančním tokům.

## 5.5 Přepavní rizika

K zajištění přepravního rizika společnost Trevos využívá transferu rizika pomocí dodací doložky. Podobně jako valná většina firem působících v mezinárodním obchodě, užívá **dodací doložky Incoterms 2010**, které upravují přechod rizik a nákladů z prodávajícího na kupujícího a také určují povinnost sjednat pojištění zásilky tzv. *cargo pojištění*. Přeprava zboží do Itálie je uskutečňována prostřednictvím smluvních specializovaných dopravců. V současné době firma Trevos nejintenzivněji spolupracuje se společností Dachser, která je jedním z předních poskytovatelů logistických služeb v Evropě. Mezi nejčastěji užívané doložky při vývozu do Itálie patří především CPT a FCA, které mohou být použity bez ohledu na způsob zvolené dopravy a které umožňují kombinaci více dopravních prostředků. Menší a střední zásilky jsou realizovány na paletách a transportovány pomocí kamionové přepravy přímo do Itálie nebo pomocí kombinované přepravy. V případě kombinované přepravy je zboží transportováno kamionem s překládkou na železnici v Rakousku a opětovném naložení na kamion v Itálii. Kontejnerová přeprava je využívána nejen při vývozu zboží do Jižní Ameriky či Asie ale i při vývozu většího objemu zboží také do Itálie. V případě užití námořní přepravy bývají

přístavem nakládky nizozemské nebo německé přístavy a obvykle je volena dodací doložka CIF nebo CFR. Přejchod nákladů a rizik výše zmíněných dodacích doložek zobrazuje obr. 36.



**Obr. 36: Užívané dodací doložky Incoterms 2010 při vývozu do Itálie**

Zdroj: Trevos

Při užití doložky **FCA** společnost Trevos předá zboží dopravci na ujednaném místě, jímž je expediční objekt výrobního areálu firmy. V tomto bodě přechází přepravní riziko a platba nákladů z prodávajícího na kupujícího. Neboť jde o předání zboží v objektu prodávajícího, je firma Trevos odpovědná za provedení nakládky. V případě doložky **CPT** je firma Trevos povinna sjednat přepravu a vybrat dopravce. Přejchod rizik z dodavatele na odběratele přechází v místě předání zboží dopravci. Náklady však dodavatel hradí až o ujednaného místa určení. U doložky **CFR** přecházejí rizika na odběratele v přístavu nakládky dodáním na palubu lodi. Náklady přecházejí na odběratele ale až v přístavu určení. V případě dodací doložky **CIF** přecházejí rizika i náklady obdobně jako v případě doložky CFR. Firma Trevos je však navíc povinna obstarat na vlastní náklady přepravní pojištění a kupujícímu předat doklad potvrzující pojistné krytí, který umožňuje nárokovat náhradu škody přímo u pojišťovny. Pojištění je nutno sjednat v měně kontraktu a v takové výši, aby pojistka kryla 110 % ceny sjednané v kupní smlouvě. [53]

## 5.6 Riziko odpovědnosti za výrobek

Jelikož společnost Trevos vyvází své zboží na vyspělé trhy EU, jsou legislativní požadavky na kvalitu výrobků vysoké. Firma účinně eliminuje riziko vzniku škod na majetku nebo zdraví způsobených v důsledku vad výrobku tím, že ve firmě je zavedený **certifikovaný výrobní proces**, tedy nikoliv jen výstupní kontrola výrobků. Firma vlastní certifikáty *IQ NET - ISO 9001:2008* a *CSQ - ČSN EN ISO 9001:2009*, které jsou vydané Elektrotechnickým zkušebním ústavem. Tyto certifikáty deklarují, že výroba i dodávky svítidel a komponentů pro svítidla jsou prvotřídní jakosti.

Firma Trevos má na všechny nabízené produkty zpracováno Prohlášení o shodě – *CE*, kterým musí být označen každý výrobek uváděný na trh zemí EU, pokud to příslušná direktiva požaduje. Dále je firma Trevos schopna dle typu svítidel poskytnout na požádání v elektronické podobě certifikáty *ESČ*, *ENEC* nebo *CB*. Značka *ESČ* vyjadřuje shodu vlastností označených výrobků s normami na elektrickou bezpečnost. Je to jeden z nejstarších symbolů pro bezpečný výrobek na světě, který je znám a žádán jak odbornou, tak i laickou veřejností. Značka *ESČ* je současně zapsána u Evropské normalizační komise CENELEC jako česká značka shody s normami na elektrickou bezpečnost a je zcela rovnocenná ostatním značkám významných světových zkušeben. Na jejím základě lze za výhodné ceny získat mezinárodně platné certifikáty a značky shody.



*Obr. 37: Certifikáty garantující vysokou úroveň jakosti a bezpečnosti produktů*  
Zdroj: Trevos

Od poloviny roku 2014 splňuje společnost Trevos také normu *ISO 14001:2004*, čímž je ve firmě ustanoveno **environmentální řízení procesů**. Firma tímto deklaruje, že mezi její priority patří rovněž ochrana životní prostředí. Environmentální řízení procesů doplňuje systémem řízení kvality ustanovený normami řady ISO 9001 a navíc poskytuje vyšší záruky plnění ekologických požadavků daných legislativními normami ve vyspělých zemích. Norma je dobrým nástrojem jak dosáhnout splnění zákonných limitů



emisí a snížit rizika vzniku neočekávaných ekologických incidentů. Firma v souladu s touto normou recykluje veškeré odpady vznikající při výrobě a usiluje o úspory energií a materiálových zdrojů.

Vysoká úroveň výrobního a kontrolního procesu významně snižuje případná rizika vzniku škod na majetku nebo zdraví způsobených v důsledku vad výrobku. Ke snížení rizika odpovědnosti za výrobek společnost Trevos přesto využívá **pojištění odpovědnosti za výrobek**, které kryje případnou škodu až do výše 50 mil. CZK.

# 6 Návrh doporučení pro eliminaci rizik mezinárodního obchodu

Tato kapitola upozorňuje na oblasti, kde byla identifikována nižší úroveň zabezpečení proti jednotlivým rizikům mezinárodního obchodu a nabízí managementu a obchodnímu oddělení firmy Trevos doporučení pro nápravu a aplikování do praxe.

## 6.1 Teritoriální rizika

Přestože se společnost Trevos instinktivně vyhýbá nejrizikovějším oblastem, bylo by vhodné z hlediska snížení vlivu teritoriálního rizika přehodnotit zabezpečení vývozu a vývoz samotný do zemí s ratingem *CCC*, *B* a *BB*, které představují spekulativní investiční zónu a tudíž spekulativní návratnost pohledávek. Do těchto oblastí přitom v roce 2014 směřovalo téměř 12 % exportu.

Z důvodů velmi vysokého teritoriálního rizika (rating *CCC*) by se firma již měla vyvarovat dalšího vývozu na Ukrajinu, jelikož země se nachází ve válečném konfliktu a i její ekonomická rovnováha se jeví jako silně narušená. Samotnou ukrajinskou vládu finančně silně vyčerpává válčený konflikt a hrozí jí v brzké době platební neschopnost. V té se již nachází řada dříve solventních podnikatelských subjektů. 27. března 2015 zhoršila agentura Fitch rating na *CCC* také Řecku, v důsledku neuspokojivé ekonomické situace země. Do těchto dvou zemí vyvezla firma Trevos během roku 2014 zboží za necelé 2,5 mil. CZK. **Dočasné nevyužívání eventuálních odbytových příležitostí** v rámci obou zemí přispěje notně ke snížení teritoriálního rizika z hlediska exportéra.

Do skupiny zemí s vysokým teritoriálním rizikem (rating *B*) – Bělorusko, Bosna a Hercegovina, Albánie, Libanon, Kypr – vyvezla firma v roce 2014 zboží za 6,5 mil. Kč. Na základě návratnosti těchto pohledávek by měl management firmy zvážit, zda není vhodnější se těmito teritorii také vyhnout, neboť pokročilé zajišťující instrumenty jsou k zajištění vysokých rizik v takto rizikových oblastech velmi nákladné, jsou-li bankami vůbec nabízeny. Pohledávky firmy Trevos ze států se značným teritoriálním rizikem (rating *BB*) - Maďarsko, Srbsko, Chorvatsko, Turecko, Bulharsko, Tunisko, Rusko, Makedonie, Surinam – měly v roce 2014 hodnotu 37 mil a představovaly podíl 9,3 % na vývozu firmy Trevos. Neboť do těchto zemí směřuje poměrně značný objem exportu, je

nutné pohledávky zajistit vhodnou platební podmínkou. Jak již bylo uvedeno v podkapitole 5.2 firma Trevos využívá u nových obchodních partnerů úplnou platbu předem nebo nepotvrzený neodvolatelný dokumentární akreditiv. **Akontace** se jeví jako vhodný způsob eliminace teritoriálního i komerčního rizika a z hlediska minimalizace obou rizik by bylo vhodné používat ji užívat **u všech obchodních partnerů ze zemí spekulativní investiční zóny**. Společností Trevos užívaná forma dokumentárního akreditivu, tj. nepotvrzený neodvolatelný dokumentární akreditiv, totiž sice kryje komerční rizika, ale firmu vůbec nechrání proti teritoriálnímu riziku. Neboť neeliminuje situaci, kdy nezaplatí zahraniční banka v zemi odběratele. Např. pokud dojde k zestátnění banky a následné platební nevěli. U vývozu do rizikových teritorií by bylo velmi vhodné použít raději **potvrzený neodvolatelný dokumentární akreditiv**. Jde o bankovní instrument, u kterého vzniká závazek další banky, zpravidla v zemi exportéra, zaplatit exportérovi dle podmínek akreditivu. Exportér tímto získává závazek další banky, který je nezávislý na závazku odběratele i na závazku zahraniční banky vystavující akreditiv. Tento způsob zajištění by umožnil firmě Trevos uskutečňovat obchody s dostatečným zajištěním nejen komerčních ale také teritoriálních rizik a to i v rizikovějších oblastech. [43 s. 23-24]

V rámci zajištění teritoriálního rizika **v Itálii** by měla firma Trevos pozorně **sledovat** zejména **politicko-ekonomický vývoj** země. Všimnout si jakým způsobem italská vláda reaguje na své ekonomické problémy a zda se jí daří nastartovat ekonomický růst a snižovat zadlužení. V tomto ohledu je dobré zaměřit se na to, jaké strukturální reformy vláda vedená premiérem Renziem zavádí. Vhodným vodítkem signalizujícím zlepšení situace v zemi je také *ratingový výhled vývoje v teritoriu*, jež ratingové agentury Fitch, Standard & Poor's, Moodys zveřejňují spolu se samotným ratingem. Ohlášení pozitivního ratingového výhledu je signálem zlepšení situace v teritoriu. Negativní ratingový výhled předznamenává pochopitelně nepříznivý vývoj a je vodítkem k větší obezřetnosti. Pokud by došlo k zhoršení ratingu země na **BB**, přicházela by v úvahu výše zmíněná zajištění pro země spadající do kategorie spekulativních investic.

## **6.2 Komerční rizika**

Jelikož ke snížení všech forem komerčních rizik je rozhodující správný výběr obchodního partnera, je vhodné, aby firma Trevos dlouhodobě rozvíjela obchodní vazby a budovala vzájemnou důvěru se svými italskými obchodními partnery. Z tohoto důvodu, by

bylo žádoucí, aby firma Trevos opět zařadila mezi své aktivity také **účast na italském veletrhu věnovanému osvětlovací technice**. Nabízí se možnost účastnit se pravidelně pořádaného mezinárodního designového veletrhu *Salone Internazionale del Mobile di Milan*, v rámci kterého se jsou představovány novinky velkých i menších firem z nábytku, dekorací, svítidel i textilií. Součástí této designové akce je i 28. ročník prestižního italského veletrhu *Euroluce* zaměřeného na moderní trendy v oblasti svítidel. Milánský veletrh se koná v dubnovém termínu a vhodně doplňuje sérii pravidelně navštěvovaných veletrhů firmou Trevos. Význam účasti na mezinárodních veletrzích je navíc umocněn skutečností, že OSN a UNESCO vyhlásily rok 2015 Mezinárodním rokem světla a technologií založených na světle. Přítomnost na italském veletrhu je signálem italským odběratelům ohledně významu zdejšího trhu, nabízí možnost osobního kontaktu s obchodními partnery, který je v Itálii velmi pozitivně vnímán a je základem dlouhodobých obchodních vztahů. Osobní komunikace navíc umožní prohlubovat obchodní vazby, získávat bližší informace o obchodních partnerech a vytvořit si tak ucelenější představu o situaci na italském trhu. [54]

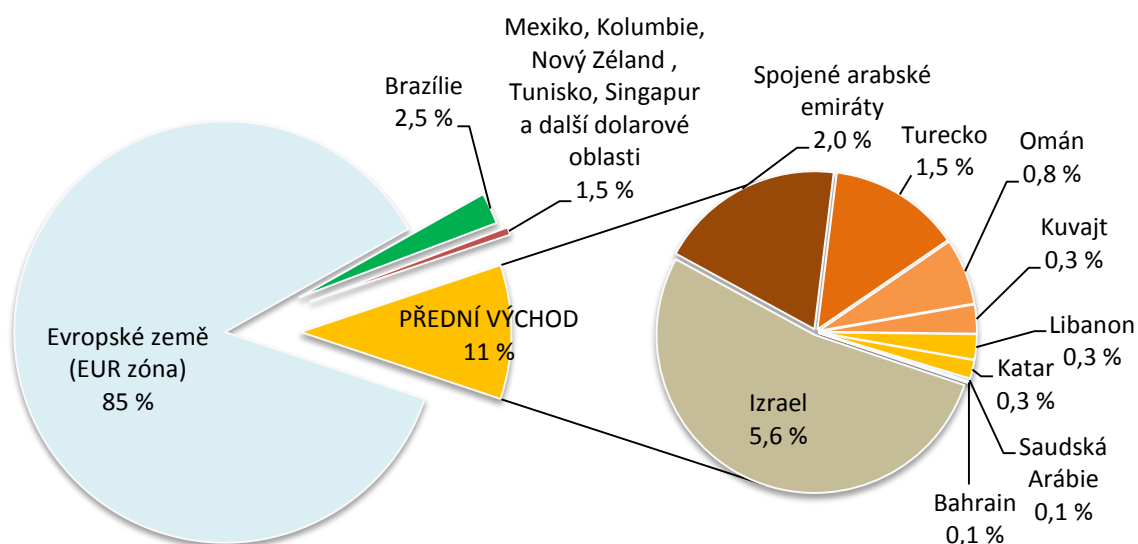
Neboť samotné inkaso pohledávek společnost Trevos efektivně zajišťuje kombinací více nástrojů, je komerční riziko snižováno na přijatelnou úroveň. Potenciál ještě vyššího zabezpečení by mohla firma naplnit systematictější **personální politikou** a efektivnějším delegováním pravomocí a odpovědností **v rámci exportního oddělení**. Neboť jistým negativem je relativně vyšší fluktuace řadových pracovníků tohoto oddělení. Z hlediska správy odběratelů by bylo také možné zvážit, zda by nebylo vhodnější přerozdělit zákazníky dle teritorií mezi jednotlivé pracovníky daného oddělení.

### 6.3 Tržní rizika

Aby si firma Trevos v budoucnu zajistila dostatečné množství zakázek, je vhodné **soustředit obchodně-podnikatelské úsilí na směřování odbytu svých high-tech výrobků do** zemí, kde byla v rámci pod kapitoly 4.5 pro nadcházející roky identifikována perspektivní poptávka po průmyslových svítidlech s LED zdroji. Těmito zeměmi jsou vesměs vyspělé státy EU, na jejichž území jsou průmysloví výrobci nuceni platit ze světového hlediska vysoké náklady za elektřinu. K zamezení poklesu poptávky v důsledku morálního či technického zaostávání produktu je nutné sledovat trend technologického

vývoje svítidel s LED zdroji, jež udávají přední výrobci svítidel a vhodně své výrobky inovovat.

Z důvodu vhodnosti výraznější diverzifikace vývozních teritorií a za předpokladu vyšší ziskovosti dolarových trhů pro následující dva roky bude vhodné také **zvýšit množství vývozu na trhy Předního východu a Jižní Ameriky**. Je však nutno počítat s tím, že tyto trhy mají nižší požadavky na úsporu energií, neboť její ceny zde nejsou tak vysoké jako v Evropě. V těchto teritoriích lze tedy očekávat vyšší zájem odběratelů spíše o levnější produkty osazené zářivkovými zdroji a nižší zájem o nejmodernějších energeticky úsporné a na pořízení dražší výrobky využívající technologii LED. Proto je nutné mít na paměti tuto skutečnost při koordinaci obchodní činnosti s výrobní kapacitou společnosti, která bude v nadcházejících letech ještě průběžně navyšována.



**Obr. 38: Význam jednotlivých dolarových trhů v roce 2014**  
Zdroj: Trevos

Podíl jednotlivých dolarových trhů na exportu v roce 2014 vyjadřuje obr. 38. Mezi nejvýznamnější odbytové trhy patří Izrael, Brazílie, Spojené arabské emiráty a Turecko. Přední východ zahrnoval 11 % vývozu a skupina států Jižní a Střední Ameriky, Afriky, Austrálie a Oceánie tvořila 4 % vývozu. Žádoucí by rovněž bylo uspišit vývoj *speciálního průmyslového svítidla určeného do nevybušných prostorů*, neboť je známa vysoká poptávka v průmyslu zaměřující se na zpracování ropy a to nejen v oblastech Předního východu ale i Brazílii, Mexiku a dalších zemích.

## 6.4 Kurzová rizika

Exportní oddělení firmy Trevos by mělo uvážit, zda je skutečně vhodné dodávat produkty i nadále prostřednictvím italských velkoobchodů. Firma totiž může lépe čelit kurzovému riziku, pokud se v rámci distribuce svých výrobků do Itálie pokusí **zvýšit podíl prodeje výrobků mimo velkoobchody**. Přestože prostřednictvím dvou velkých italských velkoobchodů společnost uskutečňuje odbyt významného objemu svých výrobků, 35 % hodnotově vyjádřeného exportu do Itálie, dosahuje však nižší ziskovosti než při prodeji jiným italským odběratelům. Vysoký objem dodávaného zboží prostřednictvím italských velkoobchodů sice umožňuje firmě realizovat snížení výrobních nákladů na výrobek, avšak distribuce tímto kanálem tak není z hlediska obchodní činnosti příliš rentabilní, neboť díky vyjednávací síle velkoobchodů je prodejní cena stlačena na nízkou úroveň. Pokud by se firma oprostila od prodeje pomocí této distribuční sítě a nahradila daný objem prodeje uzavřením výhodnějších kontraktů s novými odběrateli, poskytla by vyšší ziskovost prodeje také větší prostor pro krytí případných kurzových ztrát a tímto by firma lépe zabezpečila kurzové riziko vyplývající z dlouhých splatností faktur. Exportní oddělení by se tedy mělo pokusit najít nové odběratelské příležitosti např. právě již zmíněnou účastí na italském veletrhu *Euroluce* v Miláně (viz podkapitola 6.2) a navázat zde nové kontakty, které by z velké části umožnily nahradit prodej prostřednictvím italských velkoobchodů a přinesly vyšší ziskovost prodeje.

Dle rozboru předpokladů vývoje směnných poměrů užívaných měn (EUR, USD, CZK) v podkapitole 5.4 je patrné, že pro exportní společnost Trevos bude z hlediska ziskovosti a minimalizace kurzového rizika výhodné, **do konce roku 2016 se v rámci odbytu výrazněji orientovat na tzv. dolarové trhy**. Směnný poměr USD/CZK se vrátil na hodnoty z roku 2004 a na základě kroků ECB a CB ČR se dá očekávat, že USD bude nadále posilovat jak vůči EUR tak CZK. Z hlediska nákupu surovin a komponentů však bude naopak výhodnější uzavírat kontrakty v EUR než v USD. V rámci analyzovaného vývoje bilance kurzových rozdílů v letech 2011 až 2014 je tedy pravděpodobné, že v nejbližších dvou letech dojde k napravení této dosud značně negativní bilance.

Další možností jak z dlouhodobého hlediska lépe čelit kurzovému riziku firmy je pokusit se **výhledově zkrátit italským odběratelům lhůty splatnosti faktur** a tak zlepšit i své cash flow. V důsledku silného konkurenčního tlaku a nevalné ekonomické situace v zemi bude k tomuto kroku možné přistoupit však spíše až v delším časovém horizontu,

neboť tento požadavek vyžaduje výrazné zlepšení celkové ekonomické situace v Itálii. Dlouhá splatnost faktur představuje pro každou exportně zaměřenou firmu značnou zátěž z hlediska jejího financování a navíc je takto výrazně zvyšováno kurzové riziko. Pokud by firma Trevos chtěla řešit nedostatek krátkodobých finančních prostředků, není zkracování intervalu splatnosti odběratelských faktur příliš vhodné, neboť 3 – 4 měsíční lhůta je v dlouhodobém obchodním vztahu Italy nyní vyžadována. Tlak na zkrácení doby splatnosti by mohli odběratelé vnímat negativně a začít preferovat konkurenční nabídky. Aby firma Trevos zlepšila svou likviditu a omezila kurzové riziko, může využít prodej pohledávek před jejich splatností. Faktoring umožňuje podstoupení pohledávky faktoringové společnosti za přibližně 60 až 90 % její nominální hodnoty. Odprodej pohledávek solventních odběratelů, jimiž dlouhodobí odběratelé zpravidla jsou, tak může znamenat okamžitou platbu v přijatelné výši.

## 6.5 Přepravní rizika

Z důvodu četných rizik spojených s přepravou v mezinárodním obchodě je třeba, **věnovat dostatečnou pozornost otázce pojištění**. Pojištění zahraniční přepravy je totiž upraveno jen u dvou dodacích parit – CIF a CIP. U ostatních parit není otázka pojištění řešena a záleží na dohodě stran kupní smlouvy, kdo a v jakém rozsahu zboží pojistí. Jelikož u doložek CIF a CIP přecházejí náklady a rizika v různém okamžiku, představuje u těchto doložek značné riziko tzv. lomené pojištění, neboli pojištění přepravy u více pojišťoven. Neboť může dojít k situaci, kdy není možné prokázat, ve kterém úseku přepravní cesty došlo ke škodě a žádná z pojišťoven pak nechce škodu uhradit. U těchto doložek je proto výhodnější, pokud se **celá přepravní trasa pojistí u jedné pojišťovny**. Z hlediska rozsahu pojištění je vhodné sjednat na náklady kupujícího pojistné krytí typu A nebo B dle *Institute Cargo Clauses*, pokud kupující požádá o širší pojištění (tj. nad rámec typu C - pojištění ztráty nebo poškození zásilky). Při obchodování v rizikových teritoriích je vhodné sjednat navíc pojištění válečných rizik (*Institute War Clauses*) nebo politických rizik (*Institute Strike Clauses*). [55 s. 64-69]

## 6.6 Riziko odpovědnosti za výrobek

Společnost Trevos velmi dobře eliminuje riziko odpovědnosti za výrobek, neboť užívá certifikovaných procesů řízení firmy a pojištění odpovědnosti za výrobek

v přiměřené výši. Firmě lze tedy doporučit, aby i nadále pečlivě sledovala nově zaváděné **legislativní požadavky na ochranu spotřebitele** pojící se s vývozem zboží na vyspělé trhy. Rovněž je třeba **důsledně dodržovat certifikované standardy**, neboť jsou pro obchodní partnery deklarácí vysoké úrovně výrobních a kontrolních procesů a umožňují firmě vstupovat na vyspělé trhy. Především je vhodné vynaložit vyšší kontrolní aktivitu u výrobků neobvyklých parametrů specifikovaných na přání odběratele. Také by bylo žádoucí dokončit certifikaci *speciálního průmyslového svítidla určeného do nevybušných prostorů*, které by zvýšilo poptávku po produktech firmy. V rámci široké skupiny odpovědnostních rizik je také možné zaměřit se na pokrytí dalších druhů odpovědnostního rizika.



# Závěr

V této diplomové práci byla věnována pozornost problematice zapojení firmy do mezinárodního obchodu a aktivitám vedoucím k minimalizaci negativních důsledků, jež tento krok s sebou nese. V tomto ohledu bylo využito poznatků z oblasti řízení rizik ve firmách a metodiky z oblasti strategického a mezinárodního marketingu.

V úvodní části teoretického oddílu byly uvedeny důvody, které vedou firmy k zapojení do mezinárodního obchodu, a také bylo zmíněno upozornění na rizikovost tohoto kroku. V první a druhé kapitole byly vymezeny možné přístupy k rizikům, druhy rizik mezinárodního obchodu a nástroje k jejich eliminaci, čímž došlo ke splnění prvního dílčího cíle diplomové práce. Dále bylo zdůrazněno, aby při posuzování vlivu rizik mezinárodního obchodu a snižování jejich intenzity nedocházelo pouze k selektivnímu zaměřování se na jednotlivá rizika, ale aby byla rizika komplexně posuzována z hlediska jejich vzájemného vlivu a působení na celkový ekonomický výsledek podniku.

Praktická část se zaměřovala na současné a budoucí vývozní aktivity firmy Trevos, a. s., českého výrobce průmyslových a kancelářských svítidel, obzvláště z pohledu high-tech výrobků. Tento oddíl byl vypracován na základě poznatků z literární rešerše uvedené v teoretické části, na základě konzultací ve firmě Trevos, a. s., průzkumů pojišťovacích agentur a dalších odborných zdrojů.

Ve čtvrté kapitole v rámci podkapitol 4.1 až 4.4 byl splněn druhý dílčí cíl diplomové práce. A sice byla charakterizována společnost Trevos, a. s., specifika oboru jejího podnikání a definovány subjekty, které významně ovlivňují její podnikatelskou činnost. K tomuto účelu bylo užito situační analýzy a výraznější pozornost byla věnována dodavatelům, odběratelům, zákazníkům a konkurenci. Uvedené grafy věnující se odbytu a nákupu doložily významnou orientaci firmy na trh Evropské unie. V rámci diverzity zákaznických skupin firmy Trevos, a. s. bylo zjištěno, že nejvýznamnější role náleží velkoobchodům s elektromateriálem a svítidly a výrobcům osvětlovací techniky využívajících nákup výrobních výrobků k doplnění vlastního sortimentu. Bylo zjištěno, že v důsledku vysoké až středně vysoké technologické náročnosti produkce, jsou specifikem tohoto oboru podnikání především vysoké nároky na jakost a inovace produktu a tudíž i na investice do vědy a výzkumu. V rámci analýzy konkurence byly vymezeny specifika odvětví a dílčí tržní podíly. Také bylo zjištěno, že firma z pohledu kvality produktů

zaostává za lídry trhu jen minimálně a z hlediska ceny se dokáže prosadit jak na vyspělých evropských trzích tak mimo ně.

V podkapitole 4.5 až 4.6 byl splněn třetí dílčí cíl diplomové práce, jenž kladl požadavek zvolit v souladu s firemní strategií a možnostmi vyplývajícími z produktové orientace firmy odbytový trh vyznačující se vyšší úrovní rizik a vysokým potenciálem pro uplatnění výrobků firmy Trevos, a. s. v budoucnosti. Dále v rámci tohoto cíle bylo třeba vymezit lokální specifika trhu, na jejichž základě budou identifikovány jak odbytové příležitosti, tak i rizika vztahující se k této zemi. K tomuto účelu byl vybrán trh Itálie, který je z hlediska států nejvýznamnějším zahraničním odbytistěm. Budoucí odbytový potenciál tohoto teritoria byl prokázán v rámci identifikace poptávky po svítidlech využívajících energeticky úspornou LED technologii. Rozbor poptávky zmapoval vývojové trendy cen elektrické energie pro průmyslové subjekty ve světě. K posouzení stavu makroprostředí Itálie byla užita PEST analýza a její zpracování bylo podřízeno zájmům výše zmíněného českého exportéra. V PEST analýze byla prokázána vyšší úroveň teritoriálních rizik země. Mezi hlavní rizikové faktory vyplývající z této analýzy a poukazující na skutečnost vyšší intenzity rizik lze vyzdvihnout dlouhodobě nedostatečný ekonomický růst v kontextu s daným tempem zadlužování země, dále již velmi vysoký státní dluh, vysokou nezaměstnanost mladé populace a nejistotu ohledně zavádění náležitých strukturálních reforem vládou. Podkapitoly věnující se odběratelům a konkurenci v Itálii vyzdvihnuly podrobnosti o jednotlivých subjektech a odbytu high-tech svítidel na tomto trhu.

V kapitole páté a šesté byla zhodnocena intenzita rizik mezinárodního obchodu a byl splněn hlavní cíl diplomové práce. Tímto cílem bylo posouzení současného způsobu zabezpečení rizik mezinárodního obchodu pojících se s vývozními aktivitami firmy Trevos, a. s. do vybraného teritoria a navržení doporučení k jejich vhodnému zabezpečení.

V rámci teritoriálních rizik bylo graficky znázorněno a zhodnoceno, do jaké míry je firma ohrožována teritoriálním potažmo komerčním rizikem v důsledku volby odbytového trhu. Na základě PEST analýzy bylo upozorněno na klíčové faktory teritoriálních rizik v rámci Itálie. Mezi účinné metody, které firma užívá ke snížení teritoriálních rizik, byly zařazeny forma vstupu na italský trh a geografická diferenciací odběratelů. Ke snížení intenzity teritoriálních rizik, bylo firmě doporučeno, dočasně se vyhnout odbytovým příležitostem v nejrizikovějších oblastech, v zemích spekulativní investiční zóny užívat

100% akontace nebo využívat neodvolatelný dokumentární akreditiv. V rámci zajištění teritoriálního rizika v Itálii pozorně sledovat zejména politicko-ekonomický vývoj země.

Intenzita komerčních rizik v Itálii byla zhodnocena zejména na základě průzkumu mezinárodní pojišťovací společnosti Atradius, která potvrdila vyšší úroveň komerčních rizik v zemi. Zejména bylo poukázáno na značnou závislost místních firem na cizím kapitálu, která se projevuje značně opožděnou úhradou pohledávek a slouží firmám jako forma financování. Z hlediska eliminace komerčních rizik bylo zajištění rizik shledáno jako dostatečné. Zmíněno bylo aktivní využívání pojišťovacích a poradenských služeb pojišťovacích společností a pozornost byla také věnována platebním podmínkám. Ke snížení těchto rizik byla firmě doporučena zejména pravidelná účast na italském veletrhu v Miláně věnujícímu se osvětlovací technice, jež firmě umožní získávat bližší informace o obchodních partnerech, prohlubovat obchodní vazby a vytvořit si ucelenější představu o situaci na italském trhu.

Intenzita tržních rizik byla vyjádřena v dílčích podkapitolách věnující se identifikaci poptávky po produktu, dodatelům a konkurenci. K jejich snížení je podnikem prováděn soustavný průzkum poptávky, je značně diverzifikován okruh zákazníků a pružně reagováno na identifikované potřeby. Dále jsou inovovány výrobky a je uplatňována horizontální diverzifikace výrobního programu. Vliv změn cenových relací je minimalizován uzavíráním smluv o dodávkách surovin pouze na dobu určitou. Firmě bylo zejména doporučeno, aby soustředila své obchodně-podnikatelské úsilí na směřování odbytu high-tech výrobků do zemí EU a pokusila z důvodů vyšší ziskovosti dolarových trhů se během období 2015 - 2016 zvýšit celkové množství vývozu na trhy Předního východu a Jižní Ameriky.

Intenzita kurzových rizik byla vyhodnocena na základě měnové skladby užívané při nákupních a prodejních aktivitách firmy, kterou se firma snaží vhodným způsobem diverzifikovat. Sledován byl vývoj kurzu CZK vůči EUR a USD. Na základě dostupných informací byl stanoven závěr, že USD bude vůči CZK i EUR do konce roku 2016 posilovat. Dále bylo zjištěno, že bilance kurzových rozdílů firmy Trevos, a. s. v období v období 2011 – 2014 byla -3,9 mil. CZK. Firmě bylo doporučeno, aby se při odbytu do Itálie pokusila zvýšit podíl prodeje výrobků mimo velkoobchody, neboť odbyt tímto distribučním kanálem není dostatečně rentabilní a nabízí velmi malý prostor v cenové kalkulaci pro krytí kurzových ztrát. Dále bylo doporučeno, aby se firma v rámci svých

odbytových aktivit výrazněji orientovala na dolarové trhy, které slibují předpoklad vyšší ziskovosti a kurzového zisku.

Intenzita přepravních rizik byla odvozena na základě firmou užívaných dodacích doložek Incoterms 2010. Přičemž bylo zjištěno, že mezi nejčastěji užívané dodací doložky patří FCA, CPT, CFR a CIF. V rámci eliminace přepravních rizik bylo firmě doporučeno věnovat dostatečnou pozornost pojištění a nechat pojistit celou přepravní trasu pouze u jedné pojišťovny z důvodu předcházení problémům s výplatou náhrady škody.

Rozsah rizika odpovědnosti za výrobek a požadavky na jeho kvalitu je dán především legislativou země, do které vývoz směřuje. Jelikož firma vyváží zboží zejména na vyspělé trhy EU, jsou požadavky na kvalitu vysoké. Firma však velmi účinně eliminuje riziko certifikovaným výrobním procesem a pojištěním odpovědnosti za výrobek v dostatečné výši. Firmě bylo doporučeno, aby pečlivě sledovala veškeré legislativní požadavky na ochranu spotřebitele a důsledně dodržovala certifikované standardy, neboť jsou deklarací vysoké úrovně výrobních a kontrolních procesů a umožňují vstup na vyspělé trhy.

Předsedu představenstva firmy Trevos, a. s. velmi zaujala hloubka a rozsah zhodnocení intenzity rizik mezinárodního obchodu, jakož i pestrost užitých informačních zdrojů. Dále ocenil situační analýzu firmy, zejména vypracování PEST analýzy Itálie. Rovněž pozitivně hodnotil analýzu poptávky, jež zmapovala vývojové trendy cen elektrické energie pro průmyslové subjekty ve světě. V rámci navržených doporučení především vyslovil shodu ohledně potřeby větší orientace na dolarové trhy, souhlasil s přínosem účasti na italském veletrhu, připustil možnost nahradit v rámci Itálie velkoobchody novými odběratelskými subjekty a ocenil upozornění ohledně volby akreditivu do oblastí s vysokými teritoriálními riziky.

# Seznam použité literatury

- [1] FOJTÍKOVÁ L. *Zahraničně obchodní politika ČR, Historie a současnost (1945-2008)*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 241s. ISBN 978-80-7400-128-4
- [2] MACHKOVÁ H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing 2009. 200s. ISBN: 978-80-247-2986-2
- [3] ČERNOHLÁVKOVÁ E. et al. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 320s. ISBN 978-80-7357-321-8
- [4] SMEJKAL V. a K. REIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300s. ISBN 80-247-1667-4
- [5] HNILICA J. a J. FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 264s. ISBN 978-80-247-2560-4
- [6] MACHKOVÁ H. et al. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240s. ISBN 978-80-247-3237-4
- [7] JANATKA F. et al. *Rizika v komerční praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 320s. ISBN 978-80-7357-632-5
- [8] REŽŇÁKOVÁ M. et al. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 192s. ISBN 978-80-247-3441-5
- [9] MÁČE M. *Platební styk - klasický a elektronický*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 220s. ISBN 80-247-1725-5
- [10] BENEŠ V. et al. *Zahraniční obchod, Příručka pro obchodní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 328s. ISBN 80-247-0558-3
- [11] DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328s. ISBN 978-80247-2149-1
- [12] SPILKA, J. *Rating jako zdroj informací*. Měsíc.cz [online]. 2007 [vid. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/rating-jako-zdroj-informaci/>
- [13] GRATH A. *The Handbook of International Trade and Finance*. 1<sup>st</sup> ed. London: Kogan Page, 2008. 198s. ISBN 978-0-7494-5320-6
- [14] Tradingeconomics *Credit rating – countries*. Tradingeconomics.com [online]. 2015 [vid. 2015-02-23]. Dostupné z <http://www.tradingeconomics.com/country-list/rating>
- [15] JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272s. ISBN 978-80-247-2690-8

- [16] HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 150s. ISBN 80-7169-996-9
- [17] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280s. ISBN 978-80-247-1535-3
- [18] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1
- [19] SRPOVÁ, J. et al. *Základy podnikání, Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432s. ISBN 978-80-247-3339-5
- [20] HOFMAN, V. et al. *Sektorová analýza, Elektrotechnický sektor v České republice*. Businessinfo.cz [online]. 2013 [vid. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://download.czechtrade.cz/odsi.asp?id=90018>
- [21] Evropská komise *Energy prices and costs report, Energy prices in Europe*. Parliament.bg [online]. 2014 [vid. 2015-03-01]. Dostupné z: [http://www.parliament.bg/pub/ECD/151519SWD\\_2014\\_20\\_EN\\_DOCUMENTDETRAVAAIL\\_f2.doc](http://www.parliament.bg/pub/ECD/151519SWD_2014_20_EN_DOCUMENTDETRAVAAIL_f2.doc)
- [22] Evropská komise – Eurostat *Energy price statistics, Electricity prices for industrial consumers*. Europa.eu [online]. 2014 [vid. 2015-03-01]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Energy\\_price\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Energy_price_statistics)
- [23] STUHLÍK, J. *Evropa bude mít nejdražší elektřinu na světě*. E15.cz [online]. 2014 [vid. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/evropa-bude-mit-nejdrazsi-elektrinu-na-svete-1051155>
- [24] Zastupitelský úřad České republiky v Římě. *Souhrnná teritoriální informace Itálie*. Businessinfo.cz [online]. 2014 [vid. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://services.czechtrade.cz/pdf/sti/italie-2014-09-30.pdf>
- [25] MARŠÍKOVÁ, K. *Evropská ekonomická integrace*. 1. vyd. Liberec: Výzkumný ústav textilních strojů Liberec, 2011. 122s. ISBN 978-80-87184-17-2

- [26] International Trade Center, *Trade balance of Italy*. Intracen.org [online]. 2015 [vid. 2015-03-20] Dostupné z:  
[http://www.trademap.org/tradestat/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx)
- [27] International Trade Center, *Import of selected goods to Italy*. Intracen.org [online]. 2015 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z:  
[http://www.trademap.org/tradestat/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|381|||9405||4|1|1|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|381|||9405||4|1|1|2|1|2|1|1)
- [28] Transparency International, *Úroveň krupce v mezinárodním obchodě*. Transparency.org [online]. 2015 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z:  
[https://www.transparency.org/exporting\\_corruption](https://www.transparency.org/exporting_corruption)
- [29] SPIEGEL P. *Brussels presses Italy to move on economic reform*. The Financial Times [online]. 2014 [vid. 2015-03-09] Dostupné z:  
<http://search.proquest.com/docview/1512653753?accountid=17116>
- [30] Tradingeconomics *Italy – Economic indicators*. Tradingeconomics.com [online]. 2015 [vid. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/italy/indicators>
- [31] PAPADOPOULLOS C. *Italy bank governor hopeful of first economic growth since 2011*. City A. M. [online]. 2014 [vid. 2015-03-09] Dostupné z:  
<http://search.proquest.com/docview/1652314443?accountid=17116>
- [32] Tradingeconomics *Italy – Youth unemployment rate*. Tradingeconomics.com [online]. 2015 [vid. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/italy/youth-unemployment-rate>
- [33] Eurostat *Míra nezaměstnanosti*. Google.com [online]. 2015 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z:  
[http://www.google.cz/publicdata/explore?ds=z8o7pt6rd5uqa6\\_&met\\_y=unemployment\\_rate&hl=cs&dl=cs](http://www.google.cz/publicdata/explore?ds=z8o7pt6rd5uqa6_&met_y=unemployment_rate&hl=cs&dl=cs)
- [34] Česká tisková kancelář *V Itálii byla schválena reforma trhu práce*. Euroskop.cz [online]. 2015 [vid. 2015-03-21] Dostupné z:  
<https://www.euroskop.cz/8953/25361/clanek/v-italii-byla-schvalena-reforma-trhu-prace/>

- [35] BARKIN N. *Italy reacts angrily to Merkel's calls for further budget reform*. City A. M. [online]. 2015 [vid. 2015-03-23] Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1633965110?accountid=17116>
- [36] MUNCHAU W. *Italy debt burden is a problem for us all*. The Financial Times [online]. 2014 [vid. 2015-03-23] Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1614547682?accountid=17116>
- [37] PwC, *Paying taxes 2015 - Overall ranking and data tables* Pwc.com [online]. 2015 [vid. 2015-03-23] Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/overall-ranking-and-data-tables.jhtml>
- [38] TŘOSKOVÁ I. *Desatero pro obchodování s Itálií*. Czechtrade.cz [online]. 2014 [vid. 2015-03-24] Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-italie/>
- [39] Tradingeconomics *Italy – GDP per capita*. Tradingeconomics.com [online]. 2015 [vid. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/italy/gdp-per-capita>
- [40] Evropská komise *Stárnoucí Evropa? Skutečnost, na kterou je třeba se připravit*. Europa.eu [online]. 2012 [vid. 2015-03-28]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/news/economy/120515\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/news/economy/120515_cs.htm)
- [41] Statista *Italy: Median age of the population from 1950 to 2015*. Statista.com [online]. 2015 [vid. 2015-03-28] Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/275395/median-age-of-the-population-in-italy/>
- [42] World Economic Forum *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Weforum.com [online]. 2015 [vid. 2015-03-29] Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=ITA>
- [43] ANDRLE P. *Dokumentární akreditiv v praxi*. 5.vyd. Praha: Grada Publishing, 184s. 2011. ISBN 978-80-247-4017-1



- [44] RŮŽIČKA M. *U italských partnerů si čeští vývozci raději více pojišťují rizika nezaplacení*. Ihned.cz [online]. 2005 [vid. 2015-04-10] Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-16333700-u-italskych-partneru-si-cesti-vyvozci-radeji-vice-pojistuji-rizika-nezaplacení>
- [45] Atradius *Úspěšnost vymáhání pohledávek*. Atradiuscollections.com [online]. 2015 [vid. 2015-04-05] Dostupné z: <http://www.atradiuscollections.com/cz/insight/uspesnost-vymahani-pohledavek.html>
- [46] Atradius *Atradius payment practices barometer, International survey of B2B payment behaviour, Survey result Western Europe*. Atradius.com [online]. 2013 [vid. 2015-04-05] Dostupné z: [http://global.atradius.com/images/stories/Publications/payment\\_practices/Round12/PPB2013\\_we\\_HQ-en\\_fin.pdf](http://global.atradius.com/images/stories/Publications/payment_practices/Round12/PPB2013_we_HQ-en_fin.pdf)
- [47] Coface *Economic studies – Italy*. Coface.com [online]. 2015 [vid. 2015-04-06] Dostupné z: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Italy#>
- [48] Kurzy *Graf vývoje ceny ropy Brent*. Kurzy.cz [online]. 2015. [vid. 2015-04-09] Dostupné z: [http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/nr\\_index.asp?A=5&idk=38&od=9.4.2012&curr=USD&default\\_curr=USD&unit=5%20l&lg=1](http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=38&od=9.4.2012&curr=USD&default_curr=USD&unit=5%20l&lg=1)
- [49] Hospodářské noviny *Ropy je nadbytek, Její cena by měla kvůli nepolevující těžbě dál klesat* Ihned.cz [online]. 2015 [vid. 2015-04-10] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63679560-ropy-je-nadbytek-jeji-cena-by-mela-kvuli-nepolevujici-tezbe-dal-klesat>
- [50] Kurzy *Graf kurzu EUR/CZK a USD/CZK*. Kurzy.cz [online]. 2015 [vid. 2015-04-11] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-11.4.2010/>
- [51] Hospodářské noviny *Slabá koruna přežije Singera. Intervence neskončí před létem 2016*. Idnes.cz [online]. 2015 [vid. 2015-04-11] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63489990-slaba-koruna-prezije-singera-intervence-neskonci-pred-letem-2016>
- [52] Patria online *Interaktivní graf USD/EUR*. Patria.cz [online]. 2015 [vid. 2015-04-11] Dostupné z: <http://www.patria.cz/kurzy/USD/EUR/graf.html>

[53] Mezinárodní obchodní komora ČR *Pravidla Incoterms 2010*. Businessinfo.cz [online]. 2013 [vid. 2015-04-15] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prezentace-incoterms-2010-27735.html#!>

[54] Salone Internazionale del Mobile *Euroluce*. Salonemilano.it [online]. 2015 [vid. 2015-04-15] <http://salonemilano.it/en-us/VISITORS/Euroluce>

[55] MACHKOVÁ H. et al. *Mezinárodní obchodní operace*, 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 256s. ISBN 978-80-247-4874-0

# Bibliografie

Atradius *Atradius country report, Italy - March 2015*. Atradius.com [online]. 2015 [vid. 2015-04-05] Dostupné z: [http://global.atradius.com/images/stories/CountryReports/Italy\\_March\\_2015\\_ENG.pdf](http://global.atradius.com/images/stories/CountryReports/Italy_March_2015_ENG.pdf)

Atradius *Atradius payment practices barometer, International survey of B2B payment behaviour, Survey result Italy*. Atradius.com [online]. 2013 [vid. 2015-04-05] Dostupné z: [http://global.atradius.com/images/stories/Publications/payment\\_practices/Round12/ppb2013\\_we\\_italy-en\\_fin.pdf](http://global.atradius.com/images/stories/Publications/payment_practices/Round12/ppb2013_we_italy-en_fin.pdf)

Hospodářské noviny *Shell couvá z břidlicových ložisek, drahá těžba by se mu nevyplatila*. Idnes.cz [online]. 2015 [vid. 2015-04-09] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63693840-shell-couva-z-bridlicovych-lozisek-draha-tezba-by-se-mu-nevyplatila>

Hospodářské noviny *Tak vypadá volný pád cen: Barel ropy WTI i Brent teď stojí kolem 45 dolarů*. Idnes.cz [online]. 2015 [vid. 2015-04-09] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63374880-tak-vypada-volny-pad-cen-barel-ropy-wti-i-brent-ted-stoji-kolem-45-dolaru>

SVATOŠ M. *Zahraniční obchod, Teorie a praxe*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 368s. ISBN 978-80-247-2708-0.

Trevos *Oficiální webové stránky firmy Trevos, a. s.* [online]. 2015 [vid. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.trevos.cz>

# Seznam příloh

Příloha A: Incoterms 2010.....	110
Příloha B: Seznam odbytových trhů v roce 2014.....	111
Příloha C: Rating zemí dle předních ratingových agentur .....	112

# Přílohy

## Příloha A: Incoterms 2010

DESCRIPTION	ONSHIP LOGISTICS										FREIGHT/RISK	MORE DETAILS
	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER		
<b>EXW</b> Ex Works	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: Seller's premises. Risk: Seller's premises.	Seller is only responsible for making the goods available at the seller's premises. The buyer bears the full risk from there to the destination.
<b>FCA</b> Free Carrier	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: Freight handler. Risk: Freight handler.	Seller is responsible for delivery to the custody of the carrier, which is provided by the buyer. Risk is transferred as soon as loading has taken place.
<b>CPT</b> Carriage Paid to	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: Destination. Risk: First freight handler.	Seller delivers the goods to the carrier at an agreed place of delivery and pays for transport to the named destination. Risk is transferred at the place of delivery, whereas seller pays for transport to the destination.
<b>CIP</b> Carriage and Insurance Paid to	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: Destination. Risk: First freight handler.	Seller delivers the goods to the carrier at an agreed place of delivery and pays for transport and insurance to the named destination. Risk is transferred at the place of delivery, whereas seller pays for transport and insurance to the destination.
<b>DAT</b> Delivered at Terminal	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: Destination. Risk: Destination.	Seller delivers the goods unloaded at a specified place inside the agreed terminal. Risk is transferred as soon as the goods have been unloaded.
<b>DAP</b> Delivered at Place	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: Place of destination. Risk: Arriving means of transport at destination.	Seller delivers the goods to the disposal of the buyer on the arriving means of transport at the agreed place. Seller assumes the risk until the goods are made ready for unloading from the arriving means of transport.
<b>DDP</b> Delivered Duty Paid	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: Destination. Risk: Destination.	Seller is responsible for bringing the goods to the destination, paying any duty and making the goods available to the buyer. Risk is transferred as soon as the buyer has access to the goods ready for unloading at the agreed destination.
<b>FAS</b> Free Alongside Ship	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: Shipside in port of departure. Risk: Shipside in port of departure.	Seller is responsible for delivery of the goods at the quay alongside the ship. From this point onwards, risk lies with the buyer.
<b>FOB</b> Free on Board	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: On board ship. Risk: On board ship.	Seller is responsible for delivery of the goods loaded on board the ship. Risk is transferred as soon as the goods have been set down inside the ship.
<b>CFR</b> Cost and Freight	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: Port of destination. Risk: On board ship.	Seller covers cost of freight, duty unpaid, to the named port of destination. Risk is transferred as soon as the goods have been set down inside the ship.
<b>CIF</b> Cost, Insurance and Freight	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	SELLER	BUYER	Freight: Port of destination. Risk: Port of destination.	Seller covers cost of insurance and freight, duty unpaid, to the named port of destination. Risk is transferred as soon as the goods have been set down inside the ship.

**Příloha B: Seznam odbytových trhů v roce 2014**

Stát	Odbyt v CZK	% Podíl exportu	Stát	Odbyt v CZK	% Podíl exportu
Česká republika	204764291		Lotyšsko	2606225	0,651
Itálie	59810175	14,942	Bělorusko	2491232	0,622
Německo	39386701	9,840	Španělsko	2295822	0,574
Francie	32617375	8,149	Rusko	1941710	0,485
Polsko	25029971	6,253	Makedonie	1778864	0,444
Litva	24467366	6,113	Řecko	1598761	0,399
Izrael	22420486	5,601	Norsko	1424929	0,356
Finsko	21880709	5,466	Bosna a Hercegovina	1402357	0,350
Švýcarsko	13992923	3,496	Albánie	1380448	0,345
Rakousko	12420472	3,103	Kuvajt	1256513	0,314
Velká Británie	12120564	3,028	Mexiko	1213411	0,303
Nizozemí	10316841	2,577	Rumunsko	1208863	0,302
Brazílie	9925801	2,480	Island	1144464	0,286
Irsko	9561598	2,389	Libanon	1102986	0,276
Belgie	9333637	2,332	Kolumbie	1010573	0,252
Spojené arabské emiráty	8074383	2,017	Dánsko	879466	0,220
Maďarsko	7662544	1,914	Ukrajina	837303	0,209
Srbsko	7048642	1,761	Katar	806023	0,201
Chorvatsko	6933501	1,732	Singapur	677727	0,169
Estonsko	6757497	1,688	Macao	456489	0,114
Turecko	5728194	1,431	Nový Zéland	428529	0,107
Alžírsko	4862582	1,215	Kypr	381469	0,095
Slovensko	4794340	1,198	Lucembursko	323723	0,081
Slovinsko	4324498	1,080	Surinam	228951	0,057
Bulharsko	2909168	0,727	Portugalsko	225719	0,056
Omán	2879432	0,719	Saudská Arábie	120782	0,030
Švédsko	2863484	0,715	Bahrain	74068	0,019
Tunisko	2845200	0,711	Jihoafrická Republika	11481	0,003
			Chile	3377	0,001
			<b>Odbyt celkem</b>	<b>605044640</b>	

*Příloha C: Rating zemí dle předních ratingových agentur*

	S&P		Moody's		Fitch	
Albania	<b>B</b>	positive	B1	stable		
Andorra	<b>BBB-</b>	watch neg				
Angola	<b>B+</b>	stable	Ba2	negative	<b>BB-</b>	negative
Argentina	<b>SD</b>	nm	Caa1	negative	<b>RD</b>	
Armenia			Ba3	negative	<b>B+</b>	stable
Aruba	<b>BBB+</b>	stable			<b>BBB-</b>	stable
Australia	<b>AAA</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
Austria	<b>AA+</b>	stable	Aaa	stable	<b>AA+</b>	stable
Azerbaijan	<b>BBB-</b>	negative	Baa3	stable	<b>BBB-</b>	stable
Bahamas	<b>BBB</b>	negative	Baa2	stable		
Bahrain	<b>BBB-</b>	negative	Baa3	negative	<b>BBB</b>	negative
Bangladesh	<b>BB-</b>	stable	Ba3	stable	<b>BB-</b>	stable
Barbados	<b>B</b>	negative	B3	negative		
Belarus	<b>B-</b>	stable	Caa1	negative		
Belgium	<b>AA</b>	stable	Aa3	stable	<b>AA</b>	negative
Belize	<b>B-</b>	positive	Caa2	stable		
Bermuda	<b>A+</b>	stable	A1	stable	<b>A+</b>	stable
Bolivia	<b>BB</b>	stable	Ba3	stable	<b>BB-</b>	positive
Bosnia and Herzegovina	<b>B</b>	stable	B3	stable		
Botswana	<b>A-</b>	stable	A2	stable		
Brazil	<b>BBB-</b>	stable	Baa2	negative	<b>BBB</b>	negative
Bulgaria	<b>BB+</b>	stable	Baa2	stable	<b>BBB-</b>	stable
Burkina Faso	<b>B-</b>	stable				
Cambodia			B2	stable		
Cameroon	<b>B</b>	stable			<b>B</b>	stable
Canada	<b>AAA</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
Cape Verde	<b>B</b>	stable			<b>B</b>	stable
Cayman Islands			Aa3	stable		

	S&P		Moody's		Fitch	
Cayman Islands			Aa3	stable		
Chile	<b>AA-</b>	stable	Aa3	stable	<b>A+</b>	stable
China	<b>AA-</b>	stable	Aa3	stable	<b>A+</b>	stable
Colombia	<b>BBB</b>	stable	Baa2	stable	<b>BBB</b>	stable
Congo	<b>B-</b>	stable	B3	stable		
Costa Rica	<b>BB</b>	stable	Ba1	stable	<b>BB+</b>	negative
Croatia	<b>BB</b>	stable	Ba1	negative	<b>BB</b>	stable
Cuba			Caa2	stable		
Cyprus	<b>B+</b>	positive	B3	stable	<b>B-</b>	positive
Czech Republic	<b>AA-</b>	stable	A1	stable	<b>A+</b>	stable
Denmark	<b>AAA</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
Dominican Republic	<b>B+</b>	stable	B1	stable	<b>B+</b>	stable
Ecuador	<b>B+</b>	stable	B3	stable	<b>B</b>	stable
Egypt	<b>B-</b>	stable	B3	stable	<b>B</b>	stable
El Salvador	<b>B+</b>	stable	Ba3	stable	<b>BB-</b>	negative
Estonia	<b>AA-</b>	stable	A1	stable	<b>A+</b>	stable
Ethiopia	<b>B</b>	stable	B1	stable	<b>B</b>	stable
Fiji	<b>B+</b>	stable	B1	stable		
Finland	<b>AA+</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	negative
France	<b>AA</b>	negative	Aa1	negative	<b>AA</b>	stable
Gabon	<b>B+</b>	stable	Ba3	stable	<b>BB-</b>	negative
Georgia	<b>BB-</b>	stable	Ba3	positive	<b>BB-</b>	stable
Germany	<b>AAA</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
Ghana	<b>B-</b>	stable	B3	negative	<b>B</b>	negative
Greece	<b>CCC+</b>	negative	Caa2	negative	<b>CCC</b>	
Guatemala	<b>BB</b>	stable	Ba1	stable	<b>BB</b>	stable



	S&P		Moody's		Fitch	
Hong Kong	<b>AAA</b>	stable	Aa1	stable	<b>AA+</b>	stable
Hungary	<b>BB+</b>	stable	Ba1	stable	<b>BB+</b>	stable
Iceland	<b>BBB-</b>	positive	Baa3	stable	<b>BBB</b>	positive
India	<b>BBB-</b>	stable	Baa3	positive	<b>BBB-</b>	stable
Indonesia	<b>BB+</b>	stable	Baa3	stable	<b>BBB-</b>	stable
Ireland	<b>A</b>	stable	Baa1	stable	<b>A-</b>	stable
Isle of Man			Aa1	stable		
Israel	<b>A+</b>	stable	A1	stable	<b>A</b>	stable
Italy	<b>BBB-</b>	stable	Baa2	stable	<b>BBB+</b>	stable
Ivory Coast			B1	positive	<b>B</b>	positive
Jamaica	<b>B-</b>	positive	Caa3	positive	<b>B-</b>	positive
Japan	<b>AA-</b>	negative	A1	stable	<b>A</b>	stable
Jordan	<b>BB-</b>	stable	B1	stable		
Kazakhstan	<b>BBB</b>	negative	Baa2	stable	<b>BBB+</b>	stable
Kenya	<b>B+</b>	stable	B1	stable	<b>B+</b>	stable
Kuwait	<b>AA</b>	stable	Aa2	stable	<b>AA</b>	stable
Latvia	<b>A-</b>	stable	A3	stable	<b>A-</b>	stable
Lebanon	<b>B-</b>	stable	B2	negative	<b>B</b>	negative
Lesotho					<b>BB-</b>	stable
Liechtenstein	<b>AAA</b>	stable				
Lithuania	<b>A-</b>	stable	Baa1	positive	<b>A-</b>	stable
Luxembourg	<b>AAA</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
Macao			Aa2	stable	<b>AA-</b>	stable
Macedonia	<b>BB-</b>	stable			<b>BB+</b>	stable
Malaysia	<b>A-</b>	stable	A3	positive	<b>A-</b>	negative
Malta	<b>BBB+</b>	stable	A3	stable	<b>A</b>	stable

	S&P		Moody's		Fitch	
Mauritius			Baa1	stable		
Mexico	<b>BBB+</b>	stable	A3	stable	<b>BBB+</b>	stable
Moldova			B3	stable		
Mongolia	<b>B+</b>	negative	B2	negative	<b>B+</b>	negative
Montenegro	<b>B+</b>	stable	Ba3	negative		
Morocco	<b>BBB-</b>	stable	Ba1	stable	<b>BBB-</b>	stable
Mozambique	<b>B</b>	stable	B1	stable	<b>B+</b>	stable
Namibia			Baa3	stable	<b>BBB-</b>	stable
Netherlands	<b>AA+</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
New Zealand	<b>AA</b>	stable	Aaa	stable	<b>AA</b>	positive
Nicaragua			B3	stable		
Nigeria	<b>B+</b>	stable	Ba3	stable	<b>BB-</b>	negative
Norway	<b>AAA</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
Oman	<b>A-</b>	stable	A1	negative		
Pakistan	<b>B-</b>	stable	Caa1	positive		
Panama	<b>BBB</b>	stable	Baa2	stable	<b>BBB</b>	stable
Papua New Guinea	<b>B+</b>	stable	B1	stable		
Paraguay	<b>BB</b>	stable	Ba1	stable	<b>BB</b>	stable
Peru	<b>BBB+</b>	stable	A3	stable	<b>BBB+</b>	stable
Philippines	<b>BBB</b>	stable	Baa2	stable	<b>BBB-</b>	stable
Poland	<b>A-</b>	positive	A2	stable	<b>A-</b>	stable
Portugal	<b>BB</b>	positive	Ba1	stable	<b>BB+</b>	positive
Puerto Rico	<b>B</b>	negative	Caa1	negative		
Qatar	<b>AA</b>	stable	Aa2	stable		
Republic of the Congo	<b>B</b>	stable	Ba3	stable	<b>B+</b>	stable
Romania	<b>BBB-</b>	stable	Baa3	stable	<b>BBB-</b>	stable

	S&P		Moody's		Fitch	
Russia	<b>BB+</b>	negative	Ba1	negative	<b>BBB-</b>	negative
Rwanda	<b>B+</b>	stable			<b>B+</b>	stable
San Marino					<b>BBB+</b>	stable
Saudi Arabia	<b>AA-</b>	negative	Aa3	stable	<b>AA</b>	stable
Senegal	<b>B+</b>	stable	B1	positive		
Serbia	<b>BB-</b>	negative	B1	stable	<b>B+</b>	stable
Seychelles					<b>B+</b>	stable
Singapore	<b>AAA</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
Slovakia	<b>A</b>	positive	A2	stable	<b>A+</b>	stable
Slovenia	<b>A-</b>	stable	Baa3	stable	<b>BBB+</b>	stable
South Africa	<b>BBB-</b>	stable	Baa2	stable	<b>BBB</b>	negative
South Korea	<b>A+</b>	positive	Aa3	positive	<b>AA-</b>	stable
Spain	<b>BBB</b>	stable	Baa2	positive	<b>BBB+</b>	stable
Sri Lanka	<b>B+</b>	stable	B1	stable	<b>BB-</b>	stable
St Vincent and the Grenadines			B3	negative		
Suriname	<b>BB-</b>	stable	Ba3	stable	<b>BB-</b>	stable
Sweden	<b>AAA</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
Switzerland	<b>AAA</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
Taiwan	<b>AA-</b>	stable	Aa3	stable	<b>A+</b>	stable
Thailand	<b>BBB+</b>	stable	Baa1	stable	<b>BBB+</b>	stable
Trinidad and Tobago	<b>A</b>	stable	Baa2	negative		
Tunisia			Ba3	negative	<b>BB-</b>	stable
Turkey	<b>BB+</b>	negative	Baa3	negative	<b>BBB-</b>	stable
Uganda	<b>B</b>	stable	B1	stable	<b>B+</b>	stable
Ukraine	<b>CCC+</b>	negative	Ca	negative	<b>CCC</b>	

	S&P		Moody's		Fitch	
United Arab Emirates	<b>AA</b>	stable	Aa2	stable	<b>AA</b>	stable
United Kingdom	<b>AAA</b>	stable	AA1	stable	<b>AA+</b>	stable
United States	<b>AA+</b>	stable	Aaa	stable	<b>AAA</b>	stable
Uruguay	<b>BBB-</b>	stable	Baa2	stable	<b>BBB-</b>	stable
Venezuela	<b>CCC</b>	negative	Caa3	stable	<b>CCC</b>	
Vietnam	<b>BB-</b>	stable	B1	stable	<b>BB-</b>	stable
Zambia	<b>B+</b>	negative	B1	stable	<b>B</b>	stable