

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

SOŇA STACHOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů při řešení rizikivosti obchodních transakcí společnosti Alfa, a.s.

Combinational possibilities of banking and non-banking products which serve to treat risk that arises in trade transactions of the company Alfa, a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Soňa Stachová / MF07

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Anna Kalinová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejich následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2014, Jinočany

Soňa Stachová

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je poskytnout ucelený přehled v oblasti kombinačních možností bankovních a nebankovních produktů, které slouží k ošetření rizik obchodních transakcí, a na příkladu vybraných transakcí společnosti Alfa, a.s., demonstrovat skutečnost, že pomocí těchto produktů je možné negativní dopady rizik významně minimalizovat či úplně eliminovat.

2. Výzkumné metody:

- literární rešerše;
- pozorování;
- dotazování formou semi-strukturovaného rozhovoru;
- rozbor;
- analýza;
- srovnání.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Posouzení úrovně současného a potenciálního zajištění rizik vybraných obchodních transakcí společnosti Alfa, a.s., kombinacemi bankovních a nebankovních produktů.

4. Závěry a doporučení:

Zhodnocení ošetření rizik vybraných obchodních transakcí společnosti Alfa, a.s., kombinacemi bankovních a nebankovních produktů.

Doporučení vhodných kombinací bankovních a nebankovních produktů, které by společnost mohla využívat ke zkvalitnění zajištění rizik svých obchodních transakcí.

Návrhy konkrétních bankovních a nebankovních produktů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Riziko, obchodní transakce, platební a zajišťovací instrumenty, bankovní produkty, nebankovní produkty.

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of this thesis is to provide a complex overview in the area of combinational possibilities of banking and non-banking products which serve to treat risk that arises in trade transactions, looking particularly the example of selected transactions of the company Alfa, a.s., to show that with the help of these products it is possible to minimalize or even completely eliminate the negative impacts of the risks.

2. Research methods:

- literature review;
- observation;
- interrogative form of semi-formal interviews;
- break down;
- analysis;
- comparison.

3. Result of research:

Appraisal of the level of current and potential securing of risk of selected trade transactions of the actual company Alfa, a.s, using a combination of banking and non-banking products.

4. Conclusions and recommendation:

Evaluation of the treatment of risk of selected trade transactions of the actual company Alfa, a.s, using a combination of banking and non-banking products.

Recommendation of the appropriate combination of banking and non-banking products, which a company could make use of to adequately hedge the risk of trade transactions.

Suggestions of particular banking and non-banking products.

KEYWORDS

Risk, trade transactions, payment and hedging instruments, banking products, non-banking products.

JEL CLASSIFICATION

G21 Banks
G23 Non-bank financial institutions, Financial instruments
G32 Financial risk and risk management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	SOŇA STACHOVÁ
Studijní program:	EKONOMIKA A MANAGEMENT (ING.)
Studijní obor:	MANAGEMENT FIREM
Studijní skupina:	MF07
Název DP:	KOMBINAČNÍ MOŽNOSTI BANKOVNÍCH A NEBANKOVNÍCH PRODUKTŮ PŘI ŘEŠENÍ RIZIKOVOSTI OBCHODNÍCH TRANSAKČÍ.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<p>Cílem této práce je poskytnout ucelený přehled v oblasti bankovních a nebankovních produktů sloužících k zajištění rizik z obchodních transakcí a na konkrétním příkladu z praxe demonstrovat možnosti a využití těchto nástrojů s cílem navrhnout vhodná opatření, která je možné vnímat jako součást celkové firemní strategie.</p> <p>K naplnění tohoto cíle je nezbytné podrobit zkoumání rizik vůbec a možnosti jejich zajištění v obecné rovině. V návaznosti na toto zkoumání je zapotřebí, pomocí analýzy firemních dat a vlastního pozorování, identifikovat stávající stav zajištění různorodých rizik vybraných obchodních operací ve společnosti.</p> <p>Osnova práce:</p> <p>1 Úvod</p> <p>2 Teoreticko-metodologická část</p> <ul style="list-style-type: none">2.1 Obchodní transakce2.2 Rizika obchodních transakcí2.3 Bankovní nástroje k ošetření rizik obchodních transakcí2.4 Nebankovní nástroje k ošetření rizik obchodních transakcí2.5 Kombinace bankovních a nebankovních produktů v závislosti na fázi obchodní transakce2.6 Kombinace bankovních a nebankovních produktů v závislosti na druhu rizika2.7 Kombinace bankovních a nebankovních produktů z hlediska času <p>3 Praktická část</p> <ul style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Obchodní transakce společnosti3.3 Zajištění obchodních transakcí společnosti3.4 Doporučení k formování firemní strategie k zajištění rizik <p>4 Závěr</p>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam literatury: (alespoň 5 zdrojů)	<p>Primární zdroje Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.</p> <p>Monografie</p> <ul style="list-style-type: none">• ANDERLE, P. Dokumentární akreditiv v praxi. 5. aktual. a dop. vyd. 2011. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-4017-1.• BREALEY, R.A., MYERS, S.C. Teorie a praxe firemních financí. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 1069 s. ISBN 80-7226-189-4.• ČERMÁKOVÁ, I. Bankovní záruka. 1. vyd. Brno: Econ publishing, 2002. ISBN 80-86433-03-X.• ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., TAUŠER, J. a kol. Finanční strategie v mezinárodním podnikání. Praha: ASPI, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8.• KALINOVÁ, A., KLÍMA, M., PELIKÁN, M. Řízení rizik a financování obchodních transakcí ve vývozu a dovozu. 2. vyd. Praha: VŠEM, 2010. 209 s. ISBN 978-80-86730-62-2.• KOVAŘÍK, Z. Směnka jako zajištění. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 139 s. ISBN 978-80-7400-182-6.• MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., a kol. 5. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.• MAREK, P. a kol. Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktual. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.• MARVANOVÁ, M., HOUDA, M. a kol. Platební styk, platební a zajišťovací instrumenty ve vnitřním a zahraničním obchodě. 3. rozš. vyd. Brno: Econ, 1995. 378 s. ISBN 80-901627-2-X.• REVENDA, Z., MANDEL, M., KODERA, J., MUSÍLEK, P., DVOŘÁK, P., BRADA, J. Peněžní ekonomie a bankovníctví. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 613 s. ISBN 80-85943-06-9.• SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.• SVOBODOVÁ, V. Směnka – Průvodce po slastech a strastech uživatele směnky. 1. vyd. Brno: Econ Publishing, 1994, 293 s. ISBN 80-901627-1-1. <p>Odborné knihy a časopisy Ekonom, Bankovníctví, Profit, Euro, Respekt.</p> <p>Internetové zdroje Mezinárodní obchodní komra (ICC) – www.icc-cr.cz OECD – www.oecd.org Ministerstvo průmyslu a obchodu – www.mpo.cz</p>
Vedoucí DP:	Ing. Anna Kalinová, CSc.


Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 17. 9. 2012

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	4
2.1	Obchodní transakce.....	4
2.1.1	Vymezení a popis obchodní transakce	4
2.1.2	Fáze obchodní transakce	5
2.1.3	Druhy obchodních transakcí.....	6
2.2	Rizika obchodních transakcí	6
2.2.1	Druhy rizik	7
2.2.1.1	Komerční rizika	7
2.2.1.2	Teritoriální rizika.....	9
2.2.2	Hodnocení rizik	10
2.2.2.1	Řízení rizik	10
2.2.2.2	Analýza rizik	10
2.2.2.3	Metody snižování rizik	11
2.3	Státní podpora směřující k omezení rizik	11
2.4	Bankovní nástroje k ošetření rizik obchodních transakcí	13
2.4.1	Bankovní záruka.....	13
2.4.2	Dokumentární inkaso	14
2.4.3	Dokumentární akreditiv.....	14
2.4.4	Směnka.....	15
2.4.5	Ošetření kurzových rizik	16
2.4.6	Úvěr.....	16
2.5	Nebankovní nástroje k ošetření rizik obchodních transakcí	16
2.5.1	Pojištění.....	17
2.5.2	Zajištění pohledávek	17
2.5.3	Nebankovní záruky	18
2.5.4	Zástava a zajišťovací převod práva.....	19
2.6	Kombinace bankovních a nebankovních produktů podle fáze obchodní transakce.....	19
2.6.1	Přípravná	20
2.6.2	Smluvní	20
2.6.3	Realizační.....	21
2.6.4	Cena a platba	21
2.6.5	Dodání a ukončení.....	22
2.7	Kombinace bankovních a nebankovních nástrojů v závislosti na druhu rizika	23
2.7.1	Komerční rizika.....	23
2.7.2	Teritoriální riziko	25
3	Analytická část.....	27
3.1	Představení společnosti.....	27
3.2	Obchodní transakce společnosti.....	29
3.2.1	Tuzemské obchodní transakce	30
3.2.1.1	Rizika tuzemských obchodních transakcí.....	32
3.2.1.2	Kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů k ošetření rizik tuzemských obchodních transakcí Alfa, a.s.	38
3.2.1.3	Zhodnocení ošetření rizik v tuzemských transakcích.....	50
3.2.2	Mezinárodní obchodní transakce	53
3.2.2.1	Rizika mezinárodních obchodních transakcí	54

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.2.2.2	Kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů k ošetření rizik mezinárodních obchodních transakcí Alfa, a.s.....	56
3.2.2.3	Zhodnocení ošetření rizik v mezinárodních transakcích	56
4	Závěr.....	58
	Seznam použité literatury	
	Seznam příloh	

Seznam zkratk

AAR	Against All Risks (proti všem rizikům)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CCR	Customer Contract Review (přehled podmínek zakázky/smlouvy)
CIRR	Commercial Interest Reference Rate (referenční úroková sazba)
ČEB	Česká exportní banka
ČLFA	Česká leasingová a finanční asociace
ČR	Česká republika
ČP	Česká pojišťovna
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
FPA	Free of Particular Average (s vyloučením zvláštní havárie)
ICC	International Chamber of Commerce
KUPEG	Komerční úvěrová pojišťovna EGAP
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OT	Obchodní transakce
WPA	With Particular Average (včetně zvláštní havárie)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze obchodní transakce se zohledněním faktoru času	5
Obrázek 2 Schéma cyklu řízení rizik obchodních transakcí	10
Obrázek 3 Schéma tuzemské obchodní transakce společnost Alfa, a.s.	32
Obrázek 4 Matice obchodních rizik Alfa, a.s.	33
Obrázek 5 Schématické znázornění přímé bankovní záruky	příloha 1
Obrázek 6 Schématické znázornění nepřímé bankovní záruky	příloha 1
Obrázek 7 Schématické znázornění jednoduchého dokumentárního inkasa	příloha 1
Obrázek 8 Schematické znázornění dokumentárního akreditivu	příloha 1
Obrázek 9 Organizační struktura společnosti Alfa, a.s.	příloha 4

Seznam tabulek

Tabulka 1 Metody pro obecné řešení rizika ve firmě	11
Tabulka 2 Zajištění rizik přípravné fáze obchodní transakce	20
Tabulka 3 Zajištění rizik smluvní fáze obchodní transakce	20
Tabulka 4 Zajištění rizik realizační fáze obchodní transakce	21
Tabulka 5 Zajištění platebních a cenových rizik obchodní transakce	22
Tabulka 6 Zajištění rizik ve fázi dodání a ukončování obchodní transakce	23
Tabulka 7 Zajištění komerčních rizik obchodních transakcí	24
Tabulka 8 Zajištění teritoriálních rizik obchodních transakcí	25
Tabulka 9 Interní kreditní limity Alfa, a.s.	39
Tabulka 10 Rizikový faktor podle agentury D&B	39
Tabulka 11 Skóre info podle agentury DCGroup	40
Tabulka 12 Klasifikace rizik Alfa, a.s., ve vazbě na rating podle agentur	40
Tabulka 13 Eskalační proces Alfa, a.s.	41
Tabulka 14 Platební rozvrh a podmínky Alfa, a.s.	47
Tabulka 15 Přehled pojistných produktů EGAP	příloha 2
Tabulka 16 Rozvaha společnosti Alfa, a.s., k 31. prosinci 2012 (v tisících Kč)	příloha 3
Tabulka 17 Výkaz zisku a ztráty společnosti Alfa, a.s., k 31. prosinci 2012	příloha 3
Tabulka 18 Rizika Alfa, a.s., na úrovni oboru	příloha 5
Tabulka 19 Rizika Alfa, a.s., na úrovni trhu	příloha 5
Tabulka 20 Rizika Alfa, a.s., na úrovni konkurence	příloha 5
Tabulka 21 Rizika Alfa, a.s., na úrovni managementu	příloha 5
Tabulka 22 Rizika Alfa, a.s., na úrovni výroby	příloha 5
Tabulka 23 Rizika Alfa, a.s., na úrovni ostatních faktorů přidané hodnoty	příloha 5
Tabulka 24 Obchodní rizika Alfa, a.s.	příloha 5
Tabulka 25 Průměrná úroveň obchodního rizika Alfa, a.s., vzhledem k váze kategorie ..	příloha 5

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam grafů

Graf 1 Průměrná úroveň obchodního rizika vzhledem k váze kategorie	34
Graf 2 Měsíční průměrný kurz CZK/EUR.....	55

1 Úvod

Hlavním cílem této diplomové práce je poskytnout ucelený přehled v oblasti kombinačních možností bankovních a nebankovních produktů, které slouží k ošetření rizik obchodních transakcí, a na příkladu vybraných transakcí konkrétní společnosti demonstrovat skutečnost, že pomocí těchto produktů je možné negativní dopady rizik významně minimalizovat či úplně eliminovat. Tento hlavní cíl se v souladu se strukturou práce rozděluje na dva dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je vymezení obchodních transakcí a rizik, která se mohou vyskytnout v průběhu realizace transakce, seznámení s portfoliem bankovních a nebankovních produktů nabízejících se vzhledem k definovaným rizikům a vytvoření přehledu kombinačních možností těchto produktů. Tento dílčí cíl je naplněn v teoreticko-metodologické části práce, která takto vytváří bázi pro analytickou část. Dílčím cílem analytické části práce je zkoumání současného zajištění rizik obchodních transakcí vybrané společnosti a následná aplikace dalších kombinací bankovních a nebankovních produktů vhodných pro ošetření rizik těchto transakcí. V závěru práce dochází ke zhodnocení současné situace v konkrétní společnosti. V návaznosti na toto zhodnocení jsou předneseny návrhy změn a doporučení směřující ke kvalitnějšímu zajištění rizik vybraných transakcí.

Přestože se práce věnuje především bankovním a nebankovním produktům, které ošetřují rizika obchodních transakcí, je dán dostatečný prostor rizikům jako takovým spolu s poukazováním na skutečnost proměnlivosti prostředí, která významně limituje zajištění rizik ať již z důvodu neznalosti, nevědomosti, nezájmu či z nevyzpytatelných událostí.

V současné době, která je charakteristická neutuchajícími obavami z celosvětové hospodářské krize a významnými politicko-ekonomickými zvraty, je velmi důležité věnovat pozornost rizikům plynoucím z obchodních transakcí a jejich možnému ošetření. Tuzemské, ale především mezinárodní obchodní transakce jsou v průběhu celé realizace vystaveny mnohým rizikům, jejichž projevy mohou mít pro zúčastněné strany významně negativní dopady. Důsledky těchto negativních dopadů jsou ve vztahu k zmíněné nestabilní ekonomické situaci přinejmenším zdrojem komplikací spojených s dodatečnými náklady, nebo v horším případě příčinou krizových situací, které mohou být pro postiženou stranu zásadní z hlediska samotné existence.

Rizika, jejich příčiny, dopady i zajištění jsou velmi zajímavou oblastí. V reálném životě i v obchodní praxi se lze často setkat se zvláštním přístupem k rizikům obecně. Rizika jsou v mnoha případech známá, jejich negativní dopad také, pravděpodobnost výskytu také, ale protože jejich zajištění vyžaduje příliš mnoho času, peněz či pozornosti, po nějaké době se snižuje intenzita tlaku na jejich ošetření. Procesy a postupy, které byly vytvořeny a nastaveny, aby chránily hodnoty (aktiva), se postupně stávají řadou výjimek, neaktualizují se a nekontrolují. Vše se zdá být v pořádku až do momentu, kdy se potenciální riziko promění v realitu a nastane škoda. Pravdou zůstává, že je velmi náročné věnovat se managementu rizik a všem činnostem, které s tím souvisejí, protože se ve značné míře jedná o práci s potenciálními situacemi, s otázkami „co když“. V rámci úsporných opatření, která jsou v současné době stále populární, je pak velmi lákavé škrtnat právě v oblastech, které vykazují administrativní náklady, které nejsou kompenzovány rostoucím prodejem. Jakkoliv se toto uvažování či rozhodování může zdát nesprávné, manažer, který je nucen snižovat náklady, v něm může vidět spásný rozměr.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Přestože se mnohá rizika podceňují, některá jsou naopak tak významná, že se jim dostává velké pozornosti. A právě zde vzniká největší prostor pro bankovní a nebankovní produkty, které ošetřují tato rizika. Banky kromě operací s penězi dokáží nabídnout řadu produktů, které mají charakter platebního nebo zajišťovacího instrumentu. Tyto produkty jsou vyvinuty tak, aby ze své podstaty chránily před riziky (více či méně) obě strany transakce a aby přinesly partnerům jistotu, že pokud splní podmínky, které si ujednali, budou naplněna i práva, která byla sjednána. V některých případech jsou bankovní produkty postaveny na negaci předchozího vyjádření, které zajišťuje, že neplní-li jeden z účastníků transakce ujednané podmínky, další účastník, který splnil své závazky, za ně přesto obdrží plnění. Výhodou bankovních zajišťovacích a platebních instrumentů je bezesporu jejich univerzálnost a tudíž široké spektrum užití. Složitost konkrétních produktů se pak vždy odvíjí od úrovně zajištění a požadavků na zajištění specifických rizik. Z pohledu autorky těmto produktům chybí větší osvěta, což má za následek, že je využívají především velké firmy s mezinárodními aktivitami a zkušenostmi s kvalitním zajištěním.

Nebankovní produkty jsou významnou kapitolou především díky pojištění, které v této skupině hraje důležitou roli. Nejen pojištění však může ošetřit rizika obchodních transakcí. Na dnešním trhu operuje mnoho subjektů, které se svými nabídkami snaží nejen potenciální rizika ošetřit, ale především předcházet jejich vzniku. Svůj význam má také postavení státu, které umožňuje podporovat specifické obchodní transakce nejen financováním, ale též formou zajištění a poradensko-informační činností.

Výsledné kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů poskytují velmi kvalitní zajištění ve všech fázích obchodní transakce, resp. při veškerých rizicích, které se v transakci mohou objevit, jsou specifické svou variabilitou při zajištění a možnostmi kompenzovat finančně náročné formy zajištění s výhodnějšími. Stejně tak tyto kombinace umožňují pružně reagovat na nová rizika a změnu situací.

Při zajištění rizik kombinacemi bankovních a nebankovních produktů se vždy jedná o vynaložení menších prostředků na zajištění na úkor větších prostředků obětovaných při vzniku škody. Když ovšem taková situace (negativní projev rizika) dlouho nenastává, nebo jsou škody jen malé, může se snadno stát, že se dojde k úvaze, že malé peníze v součtu dělají větší peníze, které by bylo možné použít někde jinde, nebo se jich vzdát ve prospěch dočasně lepších výsledků. Bankovní i nebankovní produkty jsou vždy zpoplatněny a služby bankovních i nebankovních institucí nepatří k nejlevnějším, nicméně v tomto případě se prostředky vynakládají za jistotu. Obloukem zpět ke zmiňované ekonomické situaci to pro každou společnost znamená zvážit cenu těchto produktů s přínosem zajištění rizika. Rozhodnutí pak zůstává vždy na straně společnosti se všemi pozitivními i negativními dopady, které přináší.

Téma diplomové práce bylo zvoleno vzhledem k odborné a profesní orientaci autorky práce. Autorka vnímá problematiku rizikovosti a zajišťování obchodních transakcí jako velmi zajímavou a v ekonomické realitě mnohdy nedoceněnou oblast, která rozhodně zasluhuje více pozornosti. Výsledky této práce budou s velkou pravděpodobností uplatněny v realitě, a sice prostřednictvím přednesení klíčových výstupů této práce managementu společnosti, jejíž vybrané obchodní transakce a jejich navrhované zajištění kombinacemi bankovních a nebankovních produktů budou předmětem analytické části práce. Společnost, jejíž obchodní transakce (resp. rizika obchodních

transakcí a jejich možné zajištění) jsou předmětem zkoumání analytické části práce, si autorka práce vybrala z několika důvodů. Prvním a hlavním důvodem je velikost a rozsah obchodních činností společnosti, které dávají dostatečný prostor pro zkoumání rizik obchodních transakcí a jejich možného ošetření kombinacemi bankovních a nebankovních produktů. Druhým významným důvodem je znalost prostředí a schopnost orientace v dané problematice. Autorka práce byla v minulosti ve společnosti zaměstnána ve finančním oddělení, a byla tedy se společností profesně spjata. Poslední důvod, který stojí za výběrem této společnosti, je spojen se snahou o retrospektivní pohled, který by přinesl odpověď na otázku, zda se některé postupy, na jejichž nastavení autorka práce spolupracovala, uplatňují dodnes. Zda a jaký měly/mají přínos? Existují-li dodnes, nebo byly nahrazeny (upraveny)? Konkrétně se jedná o přístup k hodnocení zákazníků, který se tematicky pojí s předmětem této diplomové práce.

2 Teoreticko-metodologická část

Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Vzhledem k této struktuře je definován hlavní cíl a dílčí cíle, které jsou uvedeny v úvodu práce. Základem pro teoretickou část práce jsou literární rešerše primárních a sekundárních zdrojů týkající se problematiky obchodních transakcí, rizik obchodních transakcí, bankovních a nebankovních nástrojů a jejich kombinačních možností, které slouží k ošetření rizik obchodních transakcí. Pro účely vytvoření přehledu možných kombinací bankovních a nebankovních produktů pro zajištění rizik obchodních transakcí jsou kombinace porovnány podle hlediska fáze obchodní transakce a podle druhu rizika. Na takto vytvořenou bázi navazuje analytická část práce, ve které jsou výstupy teoretické části přeneseny do prostředí skutečné společnosti, jejíž název je na přání managementu společnosti změněn na Alfa, a.s. Pomocí metody pozorování spolu s dotazováním formou semi-strukturovaného rozhovoru se dvěma pracovníky společnosti jsou definovány zvláště tuzemské a mezinárodní obchodní transakce a je proveden rozbor rizik, která se v těchto transakcích vyskytují. V rámci rozboru odbytových rizik je provedena analýza obchodních rizik společnosti Alfa, a.s. V dalším kroku jsou podle definovaných rizik rozebrány způsoby jejich ošetření, které společnost Alfa, a.s., uplatňuje spolu s kombinacemi bankovních a nebankovních produktů, jež k tomuto ošetření využívá. Výstupy analytické části práce jsou podrobeny srovnání zajištění rizik obchodních transakcí kombinacemi bankovních a nebankovních produktů uváděných v odborné literatuře a používaných v obchodní realitě společnosti Alfa, a.s. Na základě tohoto srovnání jsou předneseny návrhy změn a doporučení směřující ke kvalitnějšímu ošetření rizik obchodních transakcí společnosti Alfa, a.s. Data a vstupy použité v analytické části práce vychází především z interních zdrojů, které poskytli pracovníci společnosti autorce práce během osobních setkání ve společnosti Alfa, a.s. Poskytnutá data mají formu tištěných materiálů a jsou doplněna odpověďmi na předem strukturované dotazy. Všechny výstupy práce jsou shrnuty v závěru, kde dochází k zhodnocení naplnění cílů práce.

2.1 Obchodní transakce

V ekonomickém chápání má obchodní transakce široké pojetí, které odráží nejen všechny fáze, kterými je podstata obchodní transakce tvořena, ale také skutečnosti (resp. činitele), které ji determinují a ovlivňují. Mnohé obchodní transakce jsou značně komplikované, obsahují skryté problémy, které se mohou projevit až v průběhu realizace, kdy je již velmi složité (nebo takřka nemožné) je ošetřit. V této kapitole je snahou definovat obchodní transakce v obecné rovině, rozebrat jednotlivé fáze, kterými prochází v rámci úplného cyklu, a zaměřit se na jejich druhy podle rozdílných kritérií.

2.1.1 Vymezení a popis obchodní transakce

Kotler, Keller (2007, s. 44) definuje transakci obecně jako „...*obchod s hodnotami mezi dvěma či více stranami. Osoba A dává X osobě B a dostává za to jako protihodnotu Y.*“ **Obchodní transakce** je pak podle Kalinová, Klíma (2012, s. 3) základní jednotkou obchodní činnosti, která je sérií těchto transakcí, z nichž každá v sobě zahrnuje koupi a prodej zboží či služby. Obchodní transakce jsou v právním pojetí předmětem obchodních závazkových vztahů, které v České republice upravuje nový občanský zákoník (2012), část čtvrtá. Jak však Kalinová, Klíma (2012, s. 30) uvádí,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

u mezinárodních transakcí je na rozdíl od tuzemských důležitější, které řídicí právo bude pro mezinárodní závazkový vztah zvoleno.

Struktura obchodní transakce je soustavou parametrů popisující formu, obsah a podmínky obchodní transakce, resp. její realizace (Kalinová, Klíma, 2012, s. 4). Mezi základní faktory charakterizující tuto strukturu patří zejména předmět a účastníci transakce, distribuční cesta, věcné a časové rozdělení nákladů, způsob financování a rozložení a ošetření rizik (Kalinová, Klíma, 2012, s. 4). Úplný cyklus obchodní transakce pokrývá úplné náklady obchodní transakce, které jsou s důrazem na časový horizont rozšířeny o existenci nákladů na finanční zdroje (Kalinová a kol., 2010, s. 8). Výsledkem je pak podle stejného zdroje určité rozdělení nákladů mezi prodávajícího a kupujícího, které odráží úroveň negociace kupní smlouvy, strategii řízení rizik, dostupnost a nákladnost finančních zdrojů, ale i veškeré zmíněné faktory charakterizující strukturu transakce.

2.1.2 Fáze obchodní transakce

Základní model obchodní transakce rozšířený o faktor času již napovídá o možném rozdělení obchodní transakce do přípravné, smluvní a realizační fáze s tím, že problematice ceny (resp. platby), dodání a ukončení transakce bude věnována pozornost samostatně. Obrázek 1 zachycuje fáze obchodní transakce při zohlednění faktoru času.

Obrázek 1 Fáze obchodní transakce se zohledněním faktoru času

Předvýrobní fáze	Výroba	Doprava	Dodávka dle obchodní parity	Užití	
NÁKLADY	NÁKLADY	NÁKLADY		NÁKLADY	
* prospekce * tendrová dokumentace * právní * dokumentační	* vlastní * subdodávky	* dopravní * pojistné			* zboží na skladě * amortizace
Příklad časové linky: 2 měsíce	10 měsíců	2 měsíce			3 měsíce (5 let)

Zdroj: Kalinová a kol. (2010, s. 9), vlastní úprava

Přípravná fáze zahrnuje systematický průzkum trhů a navazující akviziční činnosti, dále výběrová řízení (tendry) a projednávání podmínek kupní smlouvy mezi konkrétními účastníky transakce (Kalinová a kol., 2010, s. 40).

Smluvní fáze se od určitého momentu překrývá s přípravnou fází, v rámci které dochází k projednávání podmínek kupní smlouvy, a zároveň přesahuje do realizační fáze, která je započata podpisem kupní smlouvy (Kalinová a kol., 2010, s. 43). Vzhledem k tématu této práce je důležitá skutečnost, že kupní smlouva určitým způsobem rozloží rizika a náklady mezi smluvní strany, což znamená, že klíčový význam sehrává předmět kontraktu, dodací lhůta, dodací parita, cena a platební podmínka (Kalinová a kol., 2010, s. 46).

Realizační fáze začíná podpisem kupní smlouvy a končí uskutečněním dodání předmětu transakce. Právě předmět kontraktu je zásadní. Jak uvádí Kalinová a kol. (2010, s. 46) „*Chybná nebo nejednoznačná specifikace předmětu dodávky vystavuje prodávajícího riziku, že odběratel dodávku nepřevzme a nezplatí, kupujícího zase riziku komerčních ztrát vyvolaných výpadkem očekávané dodávky.*“

Cena a platba spolu logicky souvisejí. Cena vyjadřuje hodnotu dodávaného zboží nebo služby a forma platby (ve vazbě na dodací podmínku) ovlivňuje náklady na financování a rizika, které se do kupní ceny promítají (Kalinová a kol., 2010, s. 49 - 50). Platební podmínka potom specifikuje dobu, místo a formu placení, které nejdůležitěji ovlivňuje charakter obchodovaného zboží, teritorium transakce, situace na trhu zboží a vzájemné vztahy prodávajícího a kupujícího (Kalinová a kol., 2010, s. 54).

Dodání a ukončení obchodní transakce je vyústěním realizační fáze s tím, že vzhledem k tématu této práce je opět podstatné, že v určitém momentu dochází k přechodu rizik a nákladů spojených s dodávkou z prodávajícího na kupujícího, a to v závislosti na zvolené dodací podmínce (Kalinová a kol., 2010, s. 55). Při obchodních transakcích se lze velmi často setkat s dodacími podmínkami Incoterms. Mezinárodní obchodní komora v Paříži – International Chamber of Commerce (2013) představuje Incoterms na svých internetových stránkách jako mezinárodně uznávaná pravidla pro domácí a mezinárodní obchody, která pomáhají jednoznačně určit povinnosti, náklady a rizika spojená s dodáním předmětu obchodní transakce od prodávajícího kupujícímu.

2.1.3 Druhy obchodních transakcí

Teritoriální hledisko obchodní transakce je zásadní vzhledem k způsobu financování a ošetření rizik. Mezinárodní transakce jsou významně ovlivněny vzdáleností, rozdílnou měnou, odlišným právním řádem, různou ekonomickou úrovní, odlišnými politickými systémy a autonomií národních hospodářských politik ale i faktory, jako je například rozdílnost jazyka, které se na první pohled mohou zdát nepodstatné (Kalinová a kol., 2010, s. 15).

Hledisko počtu účastníků obchodní transakce je důležité především proto, že mnoho obchodních transakcí se dnes již neobejde bez různých prostředníků a mezičlánků. Tam, kde do transakce vchází mimo prodávajícího a kupujícího také další subjekty, vzniká opět prostor pro další rizikové faktory. Účastníci obchodní transakce se většinou snaží riziko přenést na jiného účastníka, současně se sami zajišťují proti rizikům, které přijímají, nebo riziko jen přijímají, aniž by se proti němu zajistili (Kalinová a kol., 2010).

Hledisko času hraje významnou roli. Zde je zásadní, že hrozba rizik se v průběhu jednotlivých fází transakce mění a že se také mění rozsah potenciální ztráty (Kalinová, Klíma, 2012, s. 198). Zde je znovu potřeba upozornit na skutečnost, že účastníci transakcí často v časovém horizontu a při složitosti transakce nedohlédnou všechna potenciální rizika a vstupují do transakce s nevědomostí, nikoliv s neochotou rizika zajistit.

2.2 Rizika obchodních transakcí

Rizikovitost obchodní transakce podle Kalinová, Klíma (2012, s. 73) vyjadřuje „...*souhrnné riziko, které při její realizaci přichází v úvahu.*“ Obecně je riziko chápáno jako pravděpodobnost vzniku ztráty a nejednoznačnost procesů a jejich výsledků (Smejkal, Rais, 2010, s. 90). Podstatu rizika vysvětluje Marek a kol. (2009, s. 75) jako dvojí pohled na nebezpečí odlišnosti skutečných výsledků od očekávaných, a to jak v negativním smyslu, tak i v pozitivním smyslu. Polách a kol. (2012, s. 92) pak všechny tyto aspekty sjednocuje do následujícího závěru: „*Riziko je druh nejistoty, kde je možné*

kvantifikovat pravděpodobnost vzniku odlišných výsledků. Riziko představuje nebezpečí, že dosažené výsledky podniku se budou lišit od výsledků předpokládaných (jde tedy o měřitelné odchylky).“

2.2.1 Druhy rizik

Než bude přistoupeno k definování konkrétních rizik, je vhodné jen krátce zmínit, že existují rizika **ovlivnitelná** a **neovlivnitelná**, **statická** a **dynamická** a **čistá** a **spekulativní** rizika (Smejkal, Rais, 2010, s. 124 – 125). Klasifikace rizik je též možná vzhledem k četnosti výskytu, což vede podle Tichý, (2006, s. 19) k rozdělení na **stálá**, **nahodilá** a **mimořádná** rizika. Následující členění je provedeno ve vazbě na tuzemské a mezinárodní transakce.

V odborné literatuře existuje mnoho různých členění rizik. Někteří autoři se soustředí na podstatu a druh transakce, jiní se přiklání k třídění podle fází transakce nebo podle teritoriálního hlediska (transakce tuzemské a mezinárodní). Někteří autoři vyčleňují rizika platební neschopnosti a rizika platební nevůle úplně samostatně. Vždy se však opakují téměř totožná rizika, která jsou ovšem sdružená do jiných skupin, s ohledem na přístup autora k dané problematice. Vzhledem k tématu této práce používá autorka členění rizik ve vazbě na tuzemské a mezinárodní transakce a rozděluje rizika na komerční a teritoriální.

2.2.1.1 Komerční rizika

Komerční rizika jsou definována především v literatuře věnované mezinárodnímu obchodu, ačkoliv autoři se v konkrétním výčtu rizik, spadajících do této skupiny liší. Jako nejvýznamnější je však téměř vždy uváděno riziko platební neschopnosti a riziko platební nevůle.

i. **Riziko platební nevůle a riziko platební neschopnosti**

Riziko platební neschopnosti je situace, „...*kdy kupující (dlužník) nemá disponibilní prostředky k uhrazení pohledávek vzniklých prodávajícímu realizací dodávky podle podmínek kupní smlouvy.*“ (Kalinová, Klíma, 2012, s. 77). Naproti tomu riziko platební nevůle je situace, kdy má kupující dostatek finančních prostředků na uhrazení pohledávek, avšak nemá dostatek vůle, tedy nechce platit i když nastaly právní aspekty k splacení (Kalinová, Klíma, 2012, s. 77).

ii. **Riziko volby obchodního partnera a chybného sjednání obchodní transakce**

V tomto smyslu se jedná především o vysoce nebezpečné **odbytové riziko**, které souvisí s neočekávaným poklesem poptávky, tarifními a netarifními překážkami (Böhm, Janatka, 2004, s. 27 – 28). Podle autorů jde o chyby v přípravných fázích obchodní transakce, kdy dochází k průzkumu trhu, analýzám a dalším činnostem, které mají zabezpečit dostatek informací o potenciálních trzích a **obchodních partnerech**. Machková, Černošlávková, Sato a kol. (2010, s. 166) pak jako konkrétní podoby rizika výběru obchodního partnera uvádějí **riziko odstoupení obchodního partnera od smlouvy**, **vadné plnění kontraktu dodavatelem** či **bezdůvodné nepřevzetí zboží zákazníkem**.

iii. Výrobní riziko

Böhm, Janatka (2004, s. 23 – 24) uvádějí mezi výrobními riziky **riziko technického zaostávání, riziko využití výrobních a obchodních kapacit, nebo riziko související s kontrolou zboží a jeho balením.** Autoři Kalinová, Klíma (2012, s. 76) popisují výrobní riziko jako „...*situaci, kdy podnik není schopen vyprodukovat výrobky či poskytnout služby ve smyslu kupní smlouvy...*“ Jak autoři dále vysvětlují, může se jednat o **vlastní** nebo i **subdodavatelské riziko.**

iv. Riziko plynoucí z charakteru předmětu transakce

V této souvislosti je potřeba upozornit především na **rizika plynoucí z nepřesností ve vymezení předmětu kupní smlouvy** (Janatka a kol., 2011, s. 16). Dalšími riziky z této kategorie jsou **rizika spojená s balením a označováním zboží,** tedy konkrétně riziko poškození nebo zavlečení zboží z důvodu nevhodného balení a označení vzhledem k předmětu dodávky (Böhm, Janatka, 2004, s. 37 – 38). Posledním rizikem z této skupiny je **riziko vztahující se k odpovědnosti za vady** zboží ve smyslu správného vymezení „vady“ a „reklamace“ v kupní smlouvě. (Böhm, Janatka, 2004, s. 38).

v. Riziko cenové

Vliv tohoto rizika významněji roste především u obchodních transakcí s časově náročným cyklem, kdy se mohou v průběhu času výrazně změnit (zvýšit či snížit) ceny vstupů, ale také ceny finální produkce, která je předmětem transakce (Kalinová a kol., 2010, s. 24). Böhm, Janatka (2004, s. 34) doplňují tuto kategorii o inflační vlivy a kurzová rizika, která budou rozebrána dále.

vi. Prodejní riziko

Do této skupiny patří **riziko nedodání zboží nebo neposkytnutí služby dle podmínek v kupní smlouvě, nákupní riziko u subdodavatele, riziko nepřevzetí předmětu transakce či riziko spojené s neschopností nebo neochotou kupujícího vrátit zaplacené záruky a reverzně neochotou nebo neschopností prodávajícího vrátit kupujícímu platby zaplacené předem** (Böhm, Janatka, 2004, s. 28 – 29). Kalinová, Klíma (2012, s. 78) uvádí také **riziko odstoupení od smlouvy,** které je často vázáno na nedostatky plnění podle podmínek kupní smlouvy.

vii. Dopravní riziko

Dopravní rizika jsou taková, která mohou způsobit komplikace při dodání zboží (nebo služby) na sjednané místo určení s tím, že současně mohou ohrozit nabytí vlastnického práva kupujícího k předmětu transakce (Böhm, Janatka, 2004, s. 42). Podle stejného zdroje jsou tato rizika nejčastěji spojená s chybným sjednáním dodací parity v kupní smlouvě, nebo se vážou na samotnou přepravu předmětu dodávky, či jsou spojena s chybným určením dodací lhůty.

viii. Dokumentační a právní riziko

Dokumentační riziko vyplývá z chyb a nedostatků při zpracování všech dokumentů, které vstupují do obchodní transakce bez ohledu na účastníky transakce, a projevuje se formou neúplnosti dokumentů, nesouladem s právním řádem či nejednoznačností (Kalinová a kol., 2010, s. 25). K **právním rizikům** podle Böhm, Janatka (2004, s. 48) dochází především díky neznalosti právních předpisů, uzavírání nevhodných typů smluv, nesjednání doložky o příslušnosti práva a soudu, zanedbání patentových práv, duševního vlastnictví, průmyslových vzorů či obchodních tajemství.

ix. Vyšší moc

Tento pojem souvisí podle Kalinová, Klíma (2012, s. 81) s mimořádnými a nepředvídatelnými událostmi, jejichž příčinou mohou být přírodní vlivy (živelná pohroma) nebo jednání třetích osob (stávka).

2.2.1.2 Teritoriální rizika

Tato skupina rizik je specifická pro zahraničněobchodní transakce a jednotlivá rizika této kategorie vyplývají z ekonomické úrovně země, ze zahraničněpolitického postavení, vnitropolitického uspořádání a z politického vývoje v čase (Kalinová a kol., 2010, s. 20). K tomuto výčtu dodává Machková (2009, s. 34) ještě riziko „vyšší moci“, které je popsáno výše. Důležitým aspektem, který má vliv na teritoriální riziko, jsou indikátory ekonomického vývoje země jako je vývoj HDP, vývoj inflace, stav státních financí, vývoj úrokových měr a měnových kurzů (Kalinová a kol., 2010, s. 20).

i. Politické riziko

Politické riziko definuje Howell (2011, s. 18) in Žák (2013, s. 2) jako: „*Široké spektrum událostí v politickém a sociálním prostředí země, které mohou ovlivňovat výkonnost ekonomiky, výkon vlastnických práv a tržní prostředí.*“ Simon (1984, s. 123 – 147) in Žák (2013, s. 2) pak představuje všeobecnou strukturu politického rizika, která zahrnuje vnitřní a vnější faktory na makro i mikroekonomické úrovni – revoluce, občanské války, převraty, znárodnění, byrokracie, legislativa, veřejné mínění, stávky, protesty, regulace, změny v aliancích, zahraniční konkurence, kontrola cen, obchodní protekcionismus. Zajímavý výstup týkající se politického rizika přináší Kohout (2013, s. 108), který uvádí: „*Význam politického rizika zkoumali Philippe Jorion a William Goetzmann, autoři rozsáhlého článku Global Stock Markets in the Twentieth Century (Globální akciové trhy ve 20. století). Z jejich výzkumu vyplývá, že politické riziko představovalo pro investory ve 20. století nejzávažnější problém vůbec. Jeho význam daleko přesahoval vlivy běžných rizikových faktorů, kterým se obvykle věnují standardní učebnice financí.*“ Ačkoliv je tato publikace zaměřena na investiční strategie a politické riziko zde vystupuje vzhledem k výnosu akciových trhů, podstata je neměnná.

ii. Kurzové riziko

Podstatu kurzového rizika tvoří nebezpečí pro dovozce nebo vývozce že dojde k neočekávané změně kurzu domácí měny k měně, ve které dochází k platbě (Janatka a kol., 2011, s. 205). V případě dovozce je riziko újmy na zisku způsobeno rizikem depreciae (oslabení) domácí měny vůči měně, ve které je kontrakt nominován, a na straně vývozce je riziko újmy na zisku vyjádřeno rizikem apreciacie (posílení) domácí měny vůči měně, ve které je kontrakt nominován (Kalinová, Klíma, 2012, s. 83). Stejný zdroj dodává, že kurzové riziko vystupuje do obchodní transakce po celou dobu jejího úplného cyklu a dopad tohoto rizika může být významný, což odpovídá i způsobům a intenzitě zajištění.

iii. Transferové riziko a riziko nemožnosti konverze

Tato rizika jsou součástí teritoriálního rizika a souvisí s omezením převodu peněžních prostředků, ve kterých je kontrakt nominován (Kalinová, Klíma, 2012, s. 82). Stejný zdroj vysvětluje, že v případě **transferového rizika** jde o situaci, kdy existují opatření, díky kterým je nemožné převedení prostředků v měně kontraktu na účty vývozce (dodavatele), zatímco při **nemožnosti konverze** jde o situaci, kdy dlužník (odběratel) nemůže nakoupit měnu kontraktu za svou domácí měnu. Oba typy rizik většinou souvisí

s restriktivními devizovými opatřeními vůči zemi dovozce, ačkoliv v případě transferového rizika může jít výjimečně i o případ politicky motivovaného embarga na transakce se zemí dovozce (Kalinová a kol., 2010, s. 21).

2.2.2 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik znamená neustálé uvažování poškození aktiv (vše, co má pro subjekt hodnotu) prostřednictvím naplnění hrozeb, zvažování reálné pravděpodobnosti výskytu rizik vzhledem k převažujícím hrozbám, posuzování zranitelnosti a aktuálně implementovaných opatření, to vše při zohlednění veškerých potenciálních důsledků (Smejkal, Rais, 2010, s. 94).

2.2.2.1 Řízení rizik

Smejkal, Rais (2010, s. 112) definuje řízení rizik jako: „...proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.“ V podnikatelském prostředí to znamená jasně definovat strategii (včetně rizikové strategie), nastavit fungující procesy řízení rizik, klást dostatečný důraz na řízení rizik, zajistit existenci odpovědných osob a fungující interní kultury a samozřejmě klást důraz na neustálý rozvoj a přizpůsobování se novým rizikům (Smejkal, Rais, 2010, s. 115). Cyklus řízení rizik obchodních transakcí může v konečné podobě odpovídat následujícímu schématu.

Obrázek 2 Schéma cyklu řízení rizik obchodních transakcí



Zdroj: Kalinová, Klíma (2012, s. 73), vlastní zpracování.

2.2.2.2 Analýza rizik

Podle Smejkal, Rais (2010, s. 93) je „Analýza rizik obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik (management rizik).“ Stejný zdroj dále vyjmenovává činnosti, které spadají do analýzy rizik – identifikace aktiv, stanovení hodnoty aktiv, identifikace hrozeb a slabin, stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti s tím, že kvalitně zpracovaná analýza rizik je základem pro řízení rizik.

Mezi **metody analýzy rizik** patří kvalitativní, kvantitativní a kombinované metody (Smejkal, Rais, 2010, s. 108). Kvalitativní metody staví na relativním srovnání významnosti rizikových faktorů a jejich dopadů na aktivum, zatímco kvantitativní metody pracují s odhadem konkrétních hodnot či intervalů rizikových faktorů, jejich vlivů na aktivum a pravděpodobnosti výskytu (Kislingerová, 2011, s. 181 – 182).

Měření rizika je specifickou záležitostí, protože se často jedná o veličiny, které nelze úplně přesně změřit a odhad jejich velikosti je často pouze kvalifikovaným odhadem znalce (Smejkal, Rais, 2010, s. 102).

Nicméně očekávanou ztrátu lze kvantifikovat pomocí jednoduchého vzorce, který je dán vztahem (Kalinová, Klína, 2012, s. 73):

$$R = P \cdot NEF$$

Kde R je riziko, které souvisí s nějakou událostí,
NEF – negativní efekt (ztráta aktiva), vyjádřeno v měně transakce,
P – pravděpodobnost vzniku události (v intervalu $<0;1>$).

Vyčíslení ztráty pak vyplývá ze znalosti celého cyklu obchodní transakce, zatímco odhad pravděpodobnosti budoucího rizika záleží na druhu rizika a mnoha dalších okolnostech (Kalinová, Klína, 2012, s. 74).

2.2.2.3 Metody snižování rizik

Janatka a kol. (2011, s. 16) vysvětluje, že podnikatel musí rozhodnout, která rizika jsou pro něj přijatelná a která neúnosná, jaká přijme ochranná opatření a kterým rizikům se vyhne. V souladu s touto skutečností Fotr a kol. (2012, s. 136) vyvozuje, že pojem přijatelné riziko značně závisí na **postoji k riziku**, který subjekt uplatňuje. Hnilica, Fotr (2009, s. 84) vyjmenovává tři základní postoje k riziku – **averze** k riziku, **neutrální** postoj a **vyhledávání** rizika. Následující tabulka znázorňuje metody pro obecné řešení rizika ve firmě.

Tabulka 1 Metody pro obecné řešení rizika ve firmě

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoký dopad ztráty v případě výskytu nepříznivé situace	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízký dopad ztráty v případě výskytu nepříznivé situace	Retence a redukce	Redukce

Zdroj: Smejkal, Rais (2010, s. 130), vlastní úprava

Vyhnutí se riziku (prevence rizik) je vlastně snaha o oslabení příčin rizika, o snížení pravděpodobnosti výskytu nežádoucího rizika, a to např. formou řízení jakosti, systémů prevence, změny procesů, řízení vztahů se zákazníky a dodavateli apod. (Fotr a kol., 2012, s. 188 – 189). **Retence rizik** je nejběžnější metodou, při které subjekt čelí množství rizik, proti kterým ale nic nepodniká (přebírá je), a to záměrně nebo nevědomky (Tichý, 2006, s. XIII). **Redukce rizika** se dělí na metody, které odstraňují příčiny rizika – **transfer rizika a vertikální integrace**, a metody, které snižují nepříznivé důsledky rizika – **diverzifikace a pojištění** (Smejkal, Rais, 2010, s. 134).

2.3 Státní podpora směřující k omezení rizik

V této kapitole je snahou ukázat, že stát určitým způsobem podporuje omezení rizik obchodních transakcí (a to především zahraničních) formou nástrojů určených k **financování a refinancování vývozních úvěrů, pojištěním, garancí a informační**

(asistenční) podporou (Kalínská, 2010, s. 147). Kalinová a kol. (2010, s. 61 – 62) se cíleně věnuje otázce zasahování státu do volného obchodu a dochází k závěru, že „... *bez srovnatelné míry státní podpory exportu by byli naši vývozci vůči svým konkurentům v nerovném boji*“, a pokračuje vysvětlením, že mezinárodním úsilím je především vytvoření normativního rámce, který stanoví krajní meze státní podpory a zajistí minimální narušení volné konkurence.

Výstupem této snahy bylo přijetí dokumentu **Arrangement on Officially Supported Export Credits** (označovaný též jako Konsensus¹), jehož aktuální verze je dostupná na internetových stránkách OECD (2014). Tento dokument upravuje především státem podpořené exportní úvěrové pojištění, poskytování úrokově zvýhodněných exportních úvěrů a vázané pomoci (OECD, 2014, s. 5 – 6). Kromě této dohody je základní legislativní opora vázána v zákoně o pojišťování a financování vývozu se státní podporou (1995), který upravuje státní podporu vývozu poskytovanou formou pojištění vývozních úvěrových rizik, podpořené financování a dorovnávání úrokových rozdílů. Kalinová a kol. (2010, s. 63 – 64) závěrem shrnuje, že pro podnikatelskou praxi je důležitý fakt, že zde existuje rámec státní podpory, jehož výhody mohou podnikatelé využít ve svůj prospěch, pokud budou znát jeho podmínky a budou vytvářet požadované podmínky a struktury obchodních transakcí.

Státem podpořené exportní úvěry mohou obsahovat státní podporu ve formě **úvěrového pojištění a/nebo úrokového zvýhodnění**, přičemž pro obě formy podpory platí společné podmínky podle Konsensu (OECD, 2014, s. 6 – 9) in (Kalinová a kol., 2010, s. 64). **Státem podporované úvěrové pojištění** má pomoci firmám především tam, kde existují příliš velká nebo též nepojistitelná (obtěžně komerčně pojistitelná) rizika transakce pro vývozce i banku (Kalinová a kol., 2010, s. 65). Samostatnou kapitolu pak tvoří **úvěry v rámci vázané pomoci**, které též upravuje Konsensus (OECD, 2014, s. 20 – 24).

Financování a refinancování exportních úvěrů může vycházet z refinančního modelu nebo z modelu dorovnávání úrokových rozdílů (Kalinová, Klíma, 2012, s. 184). Jak zdroj dále uvádí, refinanční model je velmi náročný a komplikovaný nástroj postavený na zdvojeném úvěrovém vztahu (komerční banka – dovozce a komerční banka – Česká exportní banka) a pro své zřejmé nedostatky a obtížný přístup ke zdrojům byl postupně nahrazen modelem dorovnávání úrokových sazeb, který funguje tak, že komerční banka používá vlastní zdroje na úvěrování dovozce při sazbě na bázi CIRR. Tento model pak podle Kalinová, Klíma (2012, s. 185) funguje tak, že pokud „... *cena zdrojů použitých komerční bankou zvýšená o výnosovou marži komerční banky (cca 1 % p. a.) převyšuje úrokovou sazbu na bázi CIRR uplatněnou ve vývozním úvěru, dorovná se rozdíl ve prospěch komerční banky ze státního rozpočtu. Pokud je tomu naopak, rozdíl odvádí komerční banka ve prospěch státního rozpočtu.*“

Informační a asistenční podporu poskytuje v České republice **Česká agentura na podporu exportu Czech Trade**, která zprostředkovává informace a kontakty a samozřejmě **Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)**, které pomáhá např. při budování české značky, účasti na veletrzích a kongresech apod. (Kalinová a kol., 2010, s. 62).

¹ Pozn.: Označení „Konsensus“ převzato z literatury Kalinová a kol. (2010, s. 63).

Co říci závěrem ke kapitole věnující se rizikům obchodních transakcí? Přestože se rizikům věnuje mnoho pozornosti v odborné literatuře i podnikatelské praxi, pravdou zůstává, že rizika jsou do jisté míry nevyzpytatelná a odpovídají **teorii černých labutí**, kterou představil N. N. Taleb (2008) ve svém bestselleru „The Black Swan“. Černá labuť podle Taleb (2008) in Kuras (2008, s. 62 – 63) představuje „...*nepředvídanou a neočekávanou událost, která ostatní události zamíchá a změní natolik, že věci nepokračují tak, jak bývalo, jak se očekávalo či předpovídalo. A má na další vývoj mnohem silnější dopad než události obvyklé.*“ ... „Černé labutě jsou příčinou mimořádných úspěchů i mimořádných krachů.“... „Mnohé černé labutě jsou jinak běžné události, které se černými labutěmi staly jen kvůli lidské nepřipravenosti.“... „*Předpokladem úspěchu – a možná i přežití v dnešním komplexním a globálně propojeném světě – je připravenost na nepředvídanost. To neznámá snažit se předvídat, co se stane (to nedokážeme), nýbrž být ve střehu na cokoli nečekaného.*“

2.4 Bankovní nástroje k ošetření rizik obchodních transakcí

Bankovní nástroje k ošetření rizik obchodních transakcí jsou takové, které poskytují banky. S některými z nich se lze setkat v běžném životě, mimo obchodní transakce. Jiné jsou naopak známé spíše jako termíny vyskytující se v odborné literatuře a zákonitosti jejich fungování znají především vývozci a dovozci, kteří je používají. V dalších kapitolách budou představeny nejdůležitější a nejpoužívanější bankovní produkty, které jsou navrženy tak, aby zajišťovaly riziko dodavatele, odběratele nebo obou stran současně proti rizikům, která se mohou vyskytnout při realizaci obchodní transakce.

2.4.1 Bankovní záruka

Máče (2006, s. 94) definuje bankovní záruku v souladu s ustanovením dnes již zrušeného obchodního zákoníku, avšak podstata zůstává nezměněna: „*Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.*“ **Přímá bankovní záruka²** je nejjednodušším typem, kde vstupuje vystavující banka přímo do vztahu s beneficentem záruky (Máče, 2006, s. 95). **Nepřímá bankovní záruka³** je charakteristická tím, že do vztahu vstupuje další banka, která může být v pozici avizující nebo potvrzující banky (Marvanová, Houda a kol., 1995, s. 182).

Mezi druhy bankovních záruk vyjmenovává Marvanová a kol. (1995, s. 184 – 189):

- 1) **akcesorické** bankovní záruky, které jsou vázány na hlavní zaručený závazek (většinou na splnění podmínek kontraktu);
- 2) **abstraktní** bankovní záruky, které jsou nezávislé na předmětném kontraktu;
- 3) **platební a neplatební** záruky, kdy platební jsou zajištěním závazku dlužníka platit, zatímco neplatební zajišťují splnění jiných závazků (např. kaucovní záruka, vadium – záruka na nabídku, záruka za řádné provedení kontraktu apod.).

Bankovní záruka se vystavuje na příkaz příkazce, který sjednává s bankou **mandátní smlouvu**, na jejímž základě banka vystavuje **záruční listinu** (Máče, 2006, s. 101). Při

² Pozn.: Schématické znázornění přímé bankovní záruky je uvedeno v příloze 1, obrázek 5.

³ Pozn.: Schématické znázornění nepřímé bankovní záruky je uvedeno v příloze 1, obrázek 6.

vystavování bankovních záruk je nutné zaměřit se především na **neodvolatelnost záruky**, její převoditelnost, řídicí právo a platnost záruky (Máče, 2006, s. 101).

2.4.2 Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso⁴ je nezávazkový platební instrument, ve kterém banka vystupuje jako zprostředkovatel, který vydá dokumenty proti zaplacení inkasní částky, akceptací směny nebo splněním jiných podmínek (Máče, 2006, s. 66). Dokumentární inkaso je právně upraveno v novém občanském zákoníku (2012) v §2699 – §2700. Účastníky dokumentárního inkasa jsou prodávající (vývozce, příkazce, dodavatel), který předává dokumenty k inkasu, dále vysílající banka (banka přebírající dokumenty), inkasní banka (banka odběratele) předkládající dokumenty trasátovi a konečně trasát (kupující, dovozce, odběratel), kterému náleží dokumenty (Máče, 2006, s. 67).

Mezi druhy dokumentárních inkas vyjmenovává Máče (2006, s. 71) tyto:

- 1) dokumentační a směnečná inkasa, které vychází z typu předkládaných dokumentů;
- 2) inkasa, která se liší podle inkasních podmínek – např. proti placení nebo přijetí;
- 3) přímé a nepřímé inkaso, které vychází ze způsobu zpracování.

2.4.3 Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv⁵ definuje Andrlé (2011, s. 21) jako „...*písemný závazek banky beneficiantovi – exportérovi, vystavený na základě instrukcí příkazce – importéra, poskytnout plnění stanovené akreditivem do výše akreditivní částky proti dokumentům předloženým v rámci platnosti akreditivu a odpovídajícím všem jeho podmínkám.*“ Jde tedy o abstraktní závazek banky, který vychází pouze ze splnění předložených dokumentů a nezabývá se jejich pravostí ani účinností, nezabývá se zbožím, ani kontraktem (Andrlé, 2011, s. 21 – 22). Dokumentární akreditivy jsou vystavovány podle „Jednotných zvyklostí a pravidel pro dokumentární akreditivy“, které vydává Mezinárodní obchodní komora v Paříži (ICC) a jejichž poslední verze z roku 2007 nese označení UCP 600 (Andrlé, 2011, s. 21). Dokumentární akreditiv je platební a zajišťovací instrument, který nejlépe zajišťuje platební rizika pro obě strany transakce (Kalinová, Klíma, 2012, s. 109).

Mezi druhy dokumentárních akreditivů vyjmenovává Andrlé (2011, s. 22) **odvolatelný** a **neodvolatelný** akreditiv, kdy odvolatelný může vystavující banka kdykoliv změnit nebo odvolat, a **potvrzený** a **nepotvrzený** akreditiv, kde do potvrzeného vstupuje závazek další banky (většinou banka vývozce) zaplatiti vývozci.

Marvanová (1995, s. 121 - 125) doplňuje následující druhy akreditivů:

- 1) remboursní akreditiv, kterým banka akceptuje namísto hotové platby směnku vystavenou na ni beneficiantem;
- 2) revolvingový akreditiv, který se po definovaném čerpání obnovuje na původní výši;

⁴ Pozn.: Schématické znázornění dokumentárního inkasa je v příloze 1, obrázek 7.

⁵ Pozn.: Schématické znázornění dokumentárního akreditivu je uvedené v příloze 1, obrázek 8.

- 3) převoditelný akreditiv, který může být za určitých podmínek převeden na jinou osobu, čehož se využívá především v nepřímých obchodech (např. při využití prostředníka);
- 4) krytý a nekrytý akreditiv, přičemž krytý znamená, že je na účtu příkazující banky vázáno krytí, které je uhrazeno ve chvíli otevření akreditivu;
- 5) stand-by akreditiv, který je v podstatě ekvivalentem bankovní záruky pro státy USA;
- 6) back-to-back akreditiv, který představuje dva samostatné akreditivy a je obdobou převoditelného akreditivu;
- 7) akreditiv s červenou nebo zelenou doložkou, který umožňuje beneficiantovi čerpat část prostředků jako akontaci před odesláním zboží.

Každý akreditiv musí být definován ve smyslu použitelnosti (čerpání, resp. vyplacení beneficianta) a to buď platbou na viděnou, odloženou platbou, negociací (odkup směnky) nebo akceptací směnky (Andrle, 2011, s. 49).

2.4.4 Směnka

Směnku definuje Kovařík (2011, s. 51) jako: „...cenný papír vydaný v zákonem stanovené formě, kterým se určité osoby (směneční dlužníci) zavazují majiteli směnky zaplatit v místě a čase vyplývajícím z listiny částku směnkou určenou s tím, že jde o závazky přímé, bezpodmínečné, nesporné a abstraktní.“

Směnka je cenným papírem na řad a převod práv ze směnky se uskutečňuje písemným prohlášením indosanta (současný majitel), který převádí směnku na indosatáře (následující majitel) formou zápisu na rub směnky (Kalinová, Klíma, 2012, s. 118). K podstatným náležitostem směnky patří slovo směnka uvedené v textu listiny, bezpodmínečný příkaz zaplatit, jméno směnečníka, splatnost, jméno remitenta, místo placení, datum a místo vystavení a podpis výstavce (Kovařík, 2011, s. 110 – 115). Směnky mohou plnit funkci **platební** nebo **zajišťovací**, kdy platební znamená, že směnka je **v okamžiku splatnosti proplacena, ačkoliv její majitel** může získat peněžní prostředky ještě před splatností směnky, pokud směnku prodá (Kovařík, 2011, s. 58 – 59). Jak zdroj dále pokračuje, zajišťovací směnka je pak taková, která je vydána proto, aby svou existencí zajišťovala jiné plnění, které má být poskytnuto – tedy že bude splněn jiný závazek (Kovařík, 2011, s. 59).

Vlastní směnka je závazek dlužníka vyplatit majiteli směnky směnečnou částku, **zatímco cizí směnka** (trata) je příkaz třetí osobě (trasátovi), aby vyplatil směnečnou sumu – výstavce směnky má závazek vůči majiteli směnky a pohledávku za směnečníkem (Kalinová, Klíma, 2012, s. 118 – 119).

Z neoficiálních vyjádření advokátních kanceláří vyplývá, že směnka je nejvíce využívána jako zajišťovací nástroj (Kalinová, Klíma, 2012, s. 122). Bez ohledu na její použití je pro účastníky transakce, ve které se směnka vyskytuje, zásadní skutečnost, že kvalitu směny představuje především kvalita dlužníka ze směnky, dodává stejný zdroj.

2.4.5 Ošetření kurzových rizik

Kurzová rizika může management společnosti zajišťovat interně nebo externě, a to ještě s ohledem na přístup k řízení kurzového rizika, kdy přirozené interní zajištění vyplývá z rovnováhy mezi příjmy a závazky v cizích měnách (Kalinová, Klíma, 2012, s. 129).

Měnový forward

Podle Režňáková a kol. (2010, s. 179) představuje měnový forward „...*nákup či prodej jedné měny za měnu jinou za předem dohodnutý forwardový kurz mezi zúčastněnými stranami, v předem určeném termínu, kdy má dojít k fyzickému dodání sjednaných částek.*“ Forwardový obchod tedy zajišťuje rizika kurzových pohybů, vypořádá se za forwardový kurz, který je předmětem kalkulace, a ve stanoveném datu dojde k oboustrannému vypořádání za stanovených podmínek, a to i kdyby byl aktuální tržní kurz pro klienta výhodnější (Kalinová, Klíma, 2012, s. 132).

Měnová opce

Režňáková a kol. (2010, s. 180) popisuje měnovou opci jako smlouvu „...*o vzniku práva nebo povinnosti na koupi nebo prodej určitého objemu jedné měny za jinou za předem stanovený kurs (realizační cena, strike price) v určitou dobu splatnosti.*“ Právo prodat zahraniční měnu se označuje jako **putt opce** a právo nakoupit se označuje jako **call opce** (Kalinová, Klíma, 2012, s. 134). Měnová opce tedy podle stejného zdroje zajišťuje kurzová rizika, je jednostranným závazkem banky vypořádat konverzi za opční kurz a jednostranným právem klienta provést sjednanou konverzi.

Měnový swap

Měnový swap definuje (Marvanová a kol., 1995, s. 218) jako nástroj, který kombinuje spotovou a forward transakci (promptní a termínovaná). Stejný zdroj doplňuje, že jde typicky o situaci, kdy je podnik v přebytku jedné měny, zatímco v jiné měně má nedostatek. Technicky se podle (Kalinová, Klíma, 2012 s. 137) jedná o „...*závazek banky koupit nebo prodat firmě sjednané množství jedné měny za jinou za spotový kurz a současně jde o závazek banky ke zpětnému prodeji nebo koupi stejného množství první měny za dohodnuté množství druhé měny za forwardový kurs k pozdějšímu datu.*“

2.4.6 Úvěr

Využití úvěrů (především střednědobých a dlouhodobých) se většinou týká velmi složitých a časově náročných transakcí, které vyžadují velký objem prostředků, které investor nemá k dispozici, a kooperací s bankou může rozdělit rizika investice mezi více subjektů (Kalinová a kol., 2010, s. 177). Pohledem z druhé strany vstupuje tedy do této problematiky **úvěrové riziko**. Opatření ČNB (2014, s. 1) in Kašparovská (2006, s. 73) definuje úvěrové riziko jako: „...*riziko ztráty banky vyplývající ze selhání smluvní strany tím, že nedostojí svým závazkům podle podmínek smlouvy, na základě které se banka stala věřitelem smluvní strany.*“ Banka tedy vždy vyžaduje zajištění úvěru (aktivem transakce, pojištěním úvěru, pohledávkami), které poskytuje bance ochranu proti platební neschopnosti nebo nevěli dlužníka (Kalinová a kol., 2010, s. 177).

2.5 Nebankovní nástroje k ošetření rizik obchodních transakcí

Nebankovní produkty sloužící k ošetření rizik obchodních transakcí jsou takové, které nabízí většinou komerční subjekty, nebo jiné instituce (např. státem podporované).

Některé z těchto produktů svou povahou spadají do produktů, které by mohly nabízet banky, ale ty se jimi nezabývají, případně je nabízí pouze jako doplňkové produkty. Nebankovní produkty mohou mít povahu produktů jako takových, ale velmi často se jedná o všemožné služby, které mají účastníkům transakce pomoci při zajišťování rizik (poradenství apod.), nebo přímo konkrétní rizika zjišťují (např. rating).

2.5.1 Pojištění

Pojištění rizik obchodních transakcí se vztahuje na majetek a pojištění odpovědnosti za škodu (obecně majetkové pojištění), komerční úvěrové pojištění a pojištění exportních rizik se státní podporou (Kalinová, Klíma, 2012, s. 92). **Majetkové pojištění** podle Veber, Srpová a kol. (2012, s. 164) představuje živelní pojištění, pojištění pro případ odcizení či vandalismu, pojištění skla či strojů, pojištění přepravy, pojištění přerušení provozu, pojištění obecné odpovědnosti za škodu, pojištění profesní odpovědnosti, pojištění právní ochrany, pojištění odpovědnosti za výrobek, pojištění průmyslových rizik a mnoho dalších. Samostatnou kapitolu tvoří **pojištění přepravy zásilek**, které kryje poškození, ztrátu, krádež či zničení nahodilou událostí (Smejkal, Rais, 2010, s. 158).

Komerční úvěrové pojištění, resp. pojištění úvěrových rizik se soustředí především na krytí platební neschopnosti a platební nevůle a částečně též ošetřuje teritoriální rizika (Smejkal, Rais, 2010, s. 158). Kalinová, Klíma (2012, s. 93) dodává, že komerční úvěrové pojišťovny se zaměřují na krátkodobější pohledávky (do dvou let splatnosti) a na méně riziková teritoria. Kalinová, Klíma (2012, s. 94) vysvětluje výhody tohoto typu zajištění např. v případech, kdy dodavatel poskytuje odběrateli obchodní úvěr formou odložené splatnosti faktur a současně čerpá u banky provozní úvěr, kde může takto zajištěná pohledávka sloužit jako forma zajištění provozního úvěru. Mezi nejvýznamnější subjekty na trhu lze jmenovat **Komerční úvěrovou pojišťovnu EGAP – KUPEG** (2014a), která na svých internetových stránkách nabízí ručení při tendru, provozní financování, správu a vymáhání pohledávek, kontraktační záruky či zajištění rizik ztráty střednědobých projektů v čase.

Pojištění exportních rizik se státní podporou zajišťuje v ČR Exportní garanční a pojišťovací společnost – EGAP (2014a), která na svých internetových stránkách detailně představuje a popisuje své produkty. Kalinová, Klíma (2012, s. 97 – 101) vytváří jednoduchý, avšak velmi přehledný a jednotně organizovaný souhrn těchto produktů, který je uveden v příloze 2 (tabulka 15).

2.5.2 Zajištění pohledávek

Jak uvádí Nývltová, Marinič (2010, s. 147) „*Správné načasování a optimální řízení pohledávek na jedné straně chrání podnik před druhotnou platební neschopností, což je velice důležité především v podmínkách recese, na druhé straně ale zásadním způsobem ovlivňuje charakter obchodní politiky, což může mít za následek i vytvoření konkurenční výhody na trhu.*“ Vzhledem k tématu této práce se mezi nejvýznamnější produkty zajištění pohledávek řadí **faktoring** a **forfaiting**. Režňáková a kol., (2010, s. 92) definuje **faktoring** jako „...úplatné postoupení krátkodobých pohledávek, které nejsou zajištěny (tj. nejsou u nich použity platebně zajišťovací prostředky) snížených o diskont.“ Existuje regresní a bezregresní faktoring, kdy bezregresní faktoring je faktoring bez postihu, při kterém faktor přebírá riziko nezaplacení pohledávky,

a regresní faktoring je s postihem, při kterém si faktoringová společnost vyhrazuje právo vrátit pohledávku původnímu majiteli, pokud věřitel dlužnou částku nesplatí ve stanovené lhůtě (Režňáková a kol., 2010, s. 92). Na internetových stránkách České leasingové a finanční asociace (2014) je možné sledovat statistické údaje, které dokládají, že v 1. – 3. čtvrtletí roku 2013 pokračoval meziroční růst využívání faktoringu, a to především v oblasti exportního faktoringu.

Forfaiting charakterizuje Machková, Černošlávková, Sato a kol. (2010, s. 115) jako „...*postoupení střednědobých, eventuálně dlouhodobých většinou exportních pohledávek, bezpečně zajištěných bankovními instrumenty, bez postihu (regresu) na původního věřitele (vývozce).*“ Forfaiter přebírá mnoho rizik, a proto požaduje zajištění závazku odběratele nejčastěji formou směnky, bankovní záruky, pojištění pohledávky či kombinace těchto instrumentů (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010, s. 115). Výhodou forfaitingu je úplné osvobození od úvěrových rizik pro exportéra, což je vykoupeno vysokými náklady na tuto službu, dodává stejný zdroj.

2.5.3 Nebankovní záruky

Nebankovní záruky mohou mít například podobu zajištění závazku **firemní zárukou**, kdy je přímo v textaci smlouvy ujednání o ručení za závazek vybranou firmou, jejíž bonita a důvěryhodnost by měla být pečlivě zvážena (Kalinová, Klíma, 2012, s. 127). Stejný zdroj dále uvádí, že pro ručení firemní zárukou se na rozdíl od bankovní záruky vždy uplatňuje princip subsidiarity (podpory zajištění až ve chvíli, kdy nelze splnit závazek) a princip akcesority (zajištění je vázané na hlavní závazkový vztah a zaniká při jeho zániku).

Státní záruka je podmíněčný závazek státu vydaný ve vazbě na velké investiční transakce s účastí (nebo za účasti) zahraniční, podmíněčně umístěný na výdajové straně státního rozpočtu.

Pojištění záruk je obdobou bankovní záruky, avšak záruky jsou v tomto případě nabízeny pojišťovny. Téměř všechny velké komerční pojišťovny ve svých nabídkách, které je možné dohledat i na internetu, nabízí pojištění záruk. Například Česká pojišťovna (2014) na svých internetových stránkách představuje produkt pojištění záruk jako pojištění rizika „...*nesplnění závazků pojištěného vyplývajících z ujednání obsažených ve smlouvě o dílo nebo v zadávací dokumentaci u výběrového řízení. Zárukou pojišťovna potvrzuje, že za podmínek uvedených v pojistné smlouvě, v rozsahu a do výše limitu pojistného plnění poskytne věřiteli pojistné plnění, jestliže pojištěný nesplní své závazky vyplývající ze smlouvy o dílo nebo neuzavře smlouvu o dílo v případě vyhraného výběrového řízení.*“ Jako konkrétní produkty pak Česká pojišťovna nabízí obdobu bankovních záruk – záruku na akontaci, na nabídku, prováděcí záruku či záruku za zádržné. KUPEG (2014b) na svých internetových stránkách uvádí, že nespornou výhodou pojištění záruk oproti bankovním zárukám je nezvyšování úvěrové angažovanosti u banky, pozitivní vliv na cash flow díky plnému pojištění bez spoluúčasti a nevyžadování jistiny předem.

Finanční záruka je zajišťovací prostředek podobný ručení, který může poskytnout širší okruh subjektů (nejen banky) a na rozdíl od klasického ručení ručí výstavce za splnění zajištěného dluhu pouze do výše určité peněžní částky a pouze za podmínek uvedených

v záruční listině s tím, že výstavce může vůči věřiteli uplatnit pouze námitky, které záruční listina připouští, a pokud není v záruční listině sjednáno něco jiného, nemůže výstavce uplatnit vůči věřiteli námitky, které by vůči němu mohl uplatňovat dlužník. (Beránková, Juršková, 2013, s. 26 – 27). V závěru článku autorky shrnují, že ručení i finanční záruka slouží především k zabezpečení uspokojení nároků subjektů oprávněných ze závazkových vztahů, věřitelů, vůči subjektům povinným, dlužníkům. K tomuto Němec (2011, s. 16 – 20) dodává, že „*Zejména v oblasti bankovního financování bude finanční záruka často vyžadována od obchodních korporací při zajištění dluhu společností ze skupiny místo obvyčejného ručení*“.

2.5.4 Zástava a zajišťovací převod práva

Podle nového občanského zákoníku (2012), § 1309, při zajištění zástavním právem „...vznikne věřiteli oprávnění, nesplní-li dlužník dluh řádně a včas, uspokojit se z výtěžku zpeněžení zástavy do ujednané výše, a není-li tato ujednána, do výše pohledávky s příslušenstvím ke dni zpeněžení zástavy.“ Na internetových stránkách oficiálního serveru českého soudnictví Justice (2014) je k dispozici rozsáhlý komentář k novému občanskému zákoníku, kde je podrobně vysvětleno, že zástavou může být každá věc či jiná majetková hodnota, s níž lze obchodovat s tím, že zástavní právo lze zřídit i k věci, která dosud není majetkem zástavního dlužníka, nebo je zatím majetkem cizí osoby s tím, že zástavní právo vznikne až v momentě, kdy se zástavní dlužník stane vlastníkem věci. Vedle zástavního práva existuje ještě **zajišťovací převod práva**, jehož institut byl ale kvůli nedostatečné právní úpravě do konce roku 2013 problematický (Šebestová, Karpják, 2010). Podle Kofroně (2013, s. 32) je však nová a rozšířená úprava zajišťovacího převodu práva, kterou obsahuje nový občanský zákoník, zdařilá a přináší potřebnou jistotu účastníkům závazkových vztahů, zejména věřitelům.

2.6 Kombinace bankovních a nebankovních produktů podle fáze obchodní transakce

Svatoš a kol. (2009, s. 164) vysvětluje, že rizika obchodní transakce se vztahují ke dvěma fázím. První fází jsou rizika před dodávkou, kde hraje významnou roli riziko přerušení výroby nebo nedokončení transakce, druhou fází jsou rizika po dodávce, kde hraje nejvýznamnější roli riziko platební a dále pak riziko nepřevzetí zboží či kurzové riziko. V tomto duchu jsou následující kombinace tedy jakousi nabídkou (rozhodně ne jedinou) možných variant rizik a jejich zajištění, které mohou v různých fázích obchodních transakcí vznikat.

V souladu s předcházejícím členěním jsou kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů vztaheny k pěti fázím obchodní transakce, jak bylo uvedeno v kapitole 2.1.2.

Preventivní opatření, která jsou uvedena vždy u každé kategorie, jsou pak určitým nástinem možných přístupů (resp. konkrétních opatření), která mohou být použita (nikoliv jako jediná) ve vazbě na konkrétní rizika.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2.6.1 Přípravná

Přípravná fáze transakce zahrnuje průzkum trhů a navazující akviziční činnosti, výběrová řízení (tendry) a projednávání podmínek kupní smlouvy. V následující tabulce je přehled rizik, která mohou vstoupit do přípravné fáze obchodní transakce, a jejich možné zajištění kombinací bankovních a nebankovních produktů.

Tabulka 2 Zajištění rizik přípravné fáze obchodní transakce

Potenciální riziko	Bankovní produkty	Nebankovní produkty	Preventivní opatření
volba obchodního partnera		prověřování bonity informační a asistenční služby	platební podmínka v kupní smlouvě, záloha, akontace
odstoupení od kontraktu ze strany dodavatele	bankovní záruka za řádné provedení kontraktu záruka na vrácení akontace záruka na nabídku	pojištění záruk (obdoba bankovních záruk nabízená pojišťovnou)	precizní kupní smlouva, pokuty, penále apod.
odstoupení od kontraktu ze strany odběratele	platební bankovní záruka	platba předem akontace pojištění EGAP	precizní kupní smlouva, pokuty, penále apod.
politické riziko		pojištění EGAP ratingové služby	informační a asistenční služby

Zdroj: Janatka a kol. (2011), Machková, Černošlávková, Sato a kol. (2010), vlastní úprava

V přípravné fázi OT je důležité uvědomit si fakt, že celý průběh cyklu transakce se bude odvíjet tak, jak se bude k rizikům transakce přistupovat (s jakou intenzitou, detailem a rozsahem).

2.6.2 Smluvní

Jak již bylo uvedeno, kupní smlouva určitým způsobem rozloží rizika a náklady mezi smluvní strany s tím, že klíčový význam má především předmět kontraktu, dodací lhůta, dodací parita, cena a platební podmínka. Následující tabulka velmi jednoduše zachycuje obecné zajištění smluvních rizik.

Tabulka 3 Zajištění rizik smluvní fáze obchodní transakce

Potenciální riziko	Bankovní produkty	Nebankovní produkty	Preventivní opatření
rizika plynoucí z nepřesností ve vymezení předmětu kupní smlouvy			změnová doložka
právní riziko		pojištění právní ochrany	advokátní služby

Zdroj: Janatka a kol. (2011), Machková, Černošlávková, Sato a kol. (2010), vlastní úprava

Ve smluvní fázi OT je nutné uvědomit si, že nedostatečné smluvní zajištění obchodní transakce (ať již vědomé nebo nevědomé) není téměř ošetřitelné. Pokud např. nebude transakce kvalitně smluvně ošetřena již na počátku, těžko lze předpokládat možnost zpětného zajištění rizik či domáhání se spravedlnosti tam, kde není položen kvalitní základ. Management rizik a prevence zde tedy vystupuje na prvním místě.

2.6.3 Realizační

V realizační fázi nejvýznamněji vystupuje předmět kontraktu a způsob jeho naplnění. Jak uvádí Kalinová a kol. (2010, s. 46) „*Chybná nebo nejednoznačná specifikace předmětu dodávky vystavuje prodávajícího riziku, že odběratel dodávku nepřevzme a nezaplatí, kupujícího zase riziku komerčních ztrát vyvolaných výpadkem očekávané dodávky.*“ Následující tabulka shrnuje základní rizika realizační fáze transakce.

Tabulka 4 Zajištění rizik realizační fáze obchodní transakce

Potenciální riziko	Bankovní produkty	Nebankovní produkty	Preventivní opatření
technologické a technické riziko		pojištění technických rizik	výzkum, vývoj, inovace, trendy
výrobní riziko subdodavatelské	bankovní prováděcí záruka	pojištění záruk – záruka za řádné provedení díla	právo odběratele odsouhlasit klíčové subdodavatele
výrobní riziko vlastní		pojištění	system jakosti, řízení procesů apod.

Zdroj: Janatka a kol. (2011), Machková, Černošlávková, Sato a kol. (2010), vlastní úprava

Nyní, při definování rizik třetí fáze obchodní transakce, je již zřetelně vidět neustálá vazba na počátek transakce, smluvní nároky a definování předmětu transakce. Tedy neustále opakované „jak si kdo ustele, tak si lehne“. Přestože toto lidové rčení postrádá punc odborného textu, výstižně naplňuje podstatu zajištění rizik obchodní transakce.

2.6.4 Cena a platba

Fáze obchodní transakce, která představuje finanční plnění, je ve své podstatě nejdůležitější fází a zajištění pohledávky, resp. zajištění zaplacení je proto věnována značná pozornost v odborné literatuře i v obchodní praxi.

Janatka a kol. (2011, s. 202 – 203) uvádí, že platební rizika obecně ovlivňuje situace na trhu, kdy závisí na převisu poptávky nebo přesahu nabídky, dále jde o charakter zboží, který určuje dobu úvěrování, pak je zde již zmiňovaná bonita a spolehlivost kontraktivních stran a závěrem opakovaný vliv rozdílu mezi tuzemskými a zahraničními transakcemi. Významný vliv má také zvolená platební podmínka, která podle Machková, Černošlávková, Sato a kol. (2010, s. 47) „...vyjadřuje především místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny kupujícím. Stanoví často i některé další podmínky, např. způsob zajištění pohledávek některé ze smluvních stran, povinnost předkládat určité dokumenty, hradit úrok apod.“

Následující tabulka 5 shrnuje nejvýznamnější rizika související s cenou a platbou a představuje možné kombinace zajištění těchto rizik.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 5 Zajištění platebních a cenových rizik obchodní transakce

Potenciální riziko	Bankovní produkty	Nebankovní produkty	Preventivní opatření
riziko cenové (změny)	termínované obchody (forward, swap)		eskalační či flukтуаční doložka
riziko platební neschopnosti	dokumentární akreditiv	pojištění	pevné a prověřené obchodní vztahy, budování důvěry, platební podmínky
	bankovní platební záruka	faktoring/forfaiting	
	dokumentární inkaso	akontace/zálohy	
	směnka	finanční/firemní záruka zástava	
riziko platební nevůle	dokumentární akreditiv	pojištění	pevné a prověřené obchodní vztahy, budování důvěry, platební podmínky
	bankovní platební záruka	faktoring/forfaiting	
	dokumentární inkaso	akontace/zálohy	
	směnka	finanční/firemní záruka zástava	
kurzové riziko	forward	faktoring	volba měny kontraktu a diverzifikace aktivit
	swap	forfaiting	
	opce	pojištění	
transferové riziko a riziko nemožnosti konverze		pojištění EGAP	informační a asistenční služby

Zdroj: Janatka a kol. (2011), Machková, Černohlávková, Sato a kol. (2010), vlastní úprava

Speciálně v kategorii platebních a cenových rizik je vhodné znovu upozornit, že uvedená preventivní opatření jsou pouze možným výběrem. Podle uplatňovaného přístupu k rizikům je možné uvažovat mnoho jiných opatření, která mohou mít podobu např. interních (analýzy, reporting) i externích aktivit (asistenční služby) prováděných za účelem snížení hrozeb i možných negativních dopadů platebních a cenových rizik.

2.6.5 Dodání a ukončení

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.1.2, dodání předmětu transakce je vyústěním realizační fáze a v určitém momentu dochází k přechodu rizik a nákladů spojených s dodávkou z prodávajícího na kupujícího, a to v závislosti na zvolené dodací podmínce. Tabulka 6 představuje typická rizika vstupující do transakce ve fázi dodání a ukončení transakce.

Kombinace bankovních a nebankovních produktů, které jsou uvedeny v následující tabulce, vypovídají o snaze zajistit především hmatatelnou část transakce a rizika, která se k ní vztahují. Jestliže v předcházející tabulce byla pozornost zaměřena na finanční závazek odběratele a hodnotu transakce vyjádřenou v pohledávce dodavatele, nyní se pozornost přesouvá na zajištění předání a převzetí díla v rozsahu a kvalitě určené kontraktem.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 6 Zajištění rizik ve fázi dodání a ukončování obchodní transakce

Potenciální riziko	Bankovní produkty	Nebankovní produkty	Preventivní opatření
riziko nepřevzetí zboží zákazníkem	bankovní záruka na odstranění vad a nedodělků	akontace / záloha	INCOTERMS
	bankovní záruka na uvolnění zadržovaných plateb	pojištění záruk (ekvivalent bankovní záruky poskytnutý pojišťovnou)	
		pojištění EGAP	
rizika spojená s balením a označováním zboží			definování v kupní smlouvě, signování
riziko vztahující se k odpovědnosti za vady	bankovní záruka za odstranění vad a nedodělků	pojištění odpovědnosti pojištění záruk (ekvivalent bankovní záruky poskytnutý pojišťovnou)	certifikace, zkoušky
dopravní riziko		pojištění	definování dopravní cesty a prostředku, INCOTERMS

Zdroj: Janatka a kol. (2011), Machková, Černošlávková, Sato a kol. (2010), vlastní úprava

Opět je zde zřejmá vazba na kupní smlouvu, kde dochází ke sjednání platební a dodací podmínky, které mohou významně snížit vznik rizikových situací při dodání předmětu kontraktu.

2.7 Kombinace bankovních a nebankovních nástrojů v závislosti na druhu rizika

Rozdělení rizik a kombinačních možností zajišťovacích bankovních a nebankovních produktů vzhledem k fázím obchodní transakce je jednou z možností, jak k dané problematice přistoupit. Lze ale pozorovat určité komplikace, kterými je například **obtížnost rozdělení rizik do jednotlivých částí transakce**. Je logické, že v každé části obchodní transakce vzniká prostor pro určitá rizika, ale protože je transakce jako celek nedělitelná, není ani možné úplně oddělit rizika. Proto také v tomto členění nevystupuje riziko **dokumentační** a jen okrajově zde vystupuje riziko **právní**. Tato rizika vstupují do transakce po celou dobu a konkrétně riziko dokumentační není v podstatě zajistitelné, ale pouze preventivně ošetřitelné. V této kapitole proto budou seskupeny kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů sloužících k ošetření rizik obchodních transakcí vzhledem k druhům rizik, která byla definována v kapitole 2.2.1.

2.7.1 Komerční rizika

Při použití obdobné struktury tabulky jakou mají tabulky 2 – 6 v kapitole 2.6, lze získat přehled nejvýznamnějších komerčních rizik a kombinačních možností zajišťovacích bankovních a nebankovních produktů – viz následující tabulka.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 7 Zajištění komerčních rizik obchodních transakcí

Potenciální riziko	Bankovní produkty	Nebankovní produkty
neznalost obchodního partnera	dokumentární akreditiv	100% platba předem
	dokumentární inkaso	akontace/záloha
	platební záruka	zjištění bonity
rizika plynoucí z nepřesností ve vymezení předmětu kupní smlouvy	-	-
odstoupení od kontraktu ze strany dodavatele	bankovní záruka za řádné provedení kontraktu	pojištění záruk
	záruka na vrácení akontace	
	záruka na nabídku	
odstoupení od kontraktu ze strany odběratele	platební záruka	platba předem nebo akontace
		pojištění např. EGAP
výrobní riziko vlastní i subdodavatelské	bankovní záruka za řádné provedení kontraktu od subdodavatele	pojištění záruk (záruka za řádné provedení kontraktu od subdodavatele)
		certifikace
technologické a technické riziko		pojištění technických rizik
riziko cenové	termínované obchody	
riziko platební neschopnosti	dokumentární akreditiv	pojištění
	bankovní záruka	faktoring/forfaiting
	dokumentární inkaso	akontace/záloha
	směnka	nebankovní záruky
		zástava
riziko platební nevůle	dokumentární akreditiv	pojištění
	bankovní záruka	faktoring/forfaiting
	dokumentární inkaso	akontace/záloha
	směnka	nebankovní záruky
		zástava
riziko nepřevzetí zboží zákazníkem	bankovní záruka za odstranění vad a nedodělků	platba předem, akontace, pojištění EGAP
	bankovní záruka na uvolnění zadržovaných plateb	pojištění záruk
dopravní riziko		pojištění
rizika spojená s balením a označováním zboží	-	-
riziko vztahující se k odpovědnosti za vady	bankovní záruka za odstranění vad a nedodělků	pojištění odpovědnosti
		Pojištění záruk
dokumentační riziko		záruka na ztracené dokumenty
právní riziko		pojištění právní ochrany

Zdroj: Janatka a kol. (2011), Machková, Černošlávková, Sato a kol. (2010), Marvanová a kol. (1995), vlastní úprava

Komerční rizika jsou taková, která vyplývají z nesplnění závazku mezi obchodními partnery v celém průběhu transakce (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010, s. 164). Podle stejného zdroje je míra komerčních rizik ovlivněna zejména volbou obchodních partnerů, kvalitou smluvního vztahu, volbou platebních a zajišťovacích nástrojů a rozsahem pojištění. Vyhodnocením komerčních rizik vzniká podle Svatoš a kol. (2009, s. 165) prostor pro **definování platebních a dodacích podmínek a vhodných zajišťovacích instrumentů**, které se vztahují primárně na nejvýznamnější rizika z této skupiny (platební neschopnost a nevěle), spolu s využitím možnosti přenesení rizika na třetí subjekt (např. pojišťovna, forfaiter, faktor).

Na rozdíl od členění zajišťovacích instrumentů podle fáze obchodní transakce, jde v tomto případě o komplexní pohled na skupinu komerčních rizik a postup jejich zajištění s využitím bankovních a nebankovních produktů. Prevence komerčních rizik pak podle Machková, Černošlávková, Sato a kol. (2010, s. 166) obecně spočívá v „...soustavném získávání informací o účastnících trhu, sledování jejich profesní zdatnosti, finanční situace, v hodnocení jejich spolehlivosti a úvěruschopnosti.“

2.7.2 Teritoriální riziko

Druhou skupinou jsou teritoriální rizika, která jsou charakteristická pro mezinárodní transakce. Tato rizika se velmi těžko kvantifikují, nejvýrazněji vystupují v mezinárodních úvěrových vztazích a v přímých zahraničních investicích (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010, s. 168). Stejný zdroj dále uvádí, že nejvýznamnější jsou politická rizika, která se mohou v dlouhodobém horizontu výrazně měnit (s ohledem na nelehkou predikci) a v krajním případě mohou vést až k přerušení hospodářských vztahů. Druhým nejvýznamnějším rizikem je kurzové riziko, které představuje pozitivní nebo negativní dopad změn devizových kurzů na účastníky transakce (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010, s. 196). Pakliže se opět použije stejná struktura tabulky jako v kapitole 2.6 (tabulky 2 – 6), budou teritoriální rizika a jejich možné zajištění vypadat tak, jak je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 8 Zajištění teritoriálních rizik obchodních transakcí

Potenciální riziko	Bankovní produkty	Nebankovní produkty
politické riziko		pojištění EGAP
		ratingové služby
kurzové riziko	forward	faktoring
	swap	forfaiting
	opce	pojištění
transferové riziko a riziko nemožnosti konverze		pojištění EGAP
platební neschopnost teritoria kupujícího	akreditiv potvrzený bankou 3. bonitní země	viz zajištění platební neschopnosti v kategorii komerčních rizik
	záruka potvrzená bankou 3. bonitní země	

Zdroj: Janatka a kol. (2011), Machková, Černošlávková, Sato a kol. (2010), Marvanová a kol. (1995), vlastní úprava

Stejným principem jako v případě komerčních rizik je možné postupovat i v případě kombinačních možností zajišťovacích bankovních a nebankovních produktů pro teritoriální rizika. Po definování teritoriálních rizik (při zohlednění cílového trhu a výhodnosti diverzifikace zahraničních aktivit) je možné přejít k využití ratingových hodnocení, definování platebních a dodacích podmínek, přenesení či rozdělení rizik mezi jiné subjekty, pojištění a využití státní podpory tam, kde je to možné (Machková, Černošková, Sato a kol., 2010, s. 168 – 169).

Závěrem je možné zmínit se o riziku nedostatku finančních prostředků, které není uvedeno ani v části věnované komerčním rizikům, ani v části teritoriálních rizik. Jak již bylo řečeno, obchodní transakce a smluvní vztah rozdělí mezi prodávajícího a kupujícího práva, povinnosti, rizika a do značné míry též financování transakce. Potřeba financování transakcí je typická pro transakce s dlouhým cyklem, kde dochází k vázanosti prostředků v čase a dále zde hraje významnou roli rozdílná doba vzniku potřeby finančních prostředků u dodavatele a odběratele (Kalinová, Klíma, 2012, s. 141). Tuto skutečnost ilustruje obrázek 1 v kapitole 2.1.2. Obecně lze otázku financování řešit použitím vlastních zdrojů, přesunem financování na druhou smluvní stranu, postoupením pohledávky, bankovním úvěrem nebo účelovým financováním (Kalinová, Klíma, 2012, s. 143). Každá z možných variant financování nabízí, resp. někdy přímo vyžaduje, specifickou formu zajištění, což lze finálně považovat za výhodu pro všechny strany zapojené do transakce (Kalinová, Klíma, 2012, s. 144 – 145).

3 Analytická část

V analytické části práce bude představena konkrétní společnost, budou popsány její vybrané obchodní transakce, které tvoří podstatnou část její činnosti, a definována rizika, která při realizaci těchto transakcí vznikají. Na takto definovaná rizika budou aplikovány kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů směřujících k ošetření rizik. Než bude přistoupeno k těmto krokům, je nejdříve nutné zaměřit pozornost na otázky týkající se řízení rizik. Jak již bylo uvedeno v teoreticko-metodologické části práce, jednou z klíčových otázek je samotný přístup společnosti k rizikům. Jak firma hodnotí rizika? Jak vypadá proces řízení rizik? Kteří pracovníci a na jakých úrovních jsou zapojeni do procesů řízení rizik ve společnosti? Tyto a další podobné otázky budou vyvstávat v průběhu celé analytické části práce. Smyslem této kapitoly je aplikovat teoretické poznatky v prostředí podnikatelské reality a vytvořit prostor pro návrh doporučení a opatření, které by mohly konkrétní společnosti pomoci v otázce zajištění rizik vybraných obchodních transakcí.

3.1 Představení společnosti

Společnost se na svých internetových stránkách představuje v dokumentu „profil společnosti“. V tomto dokumentu jsou uvedeny obdobné informace, které autorce práce poskytli vedoucí oddělení controllingu a vedoucí oddělení administrativní podpory produktu během úvodního rozhovoru, který byl veden směrem k získání informací o činnosti, struktuře a fungování společnosti. Společnost Alfa, a.s.,⁶ operuje na tuzemském trhu již více než 20 let v oblasti kompletních dodávek, rekonstrukcí, oprav a revizí zdvihacích zařízení. Společnost je lídrem v oboru a stále si udržuje přední postavení nejen v dodávkách nových zdvihacích zařízení, ale i v jejich následném servisu. Alfa, a.s., stále rozvíjí své činnosti a tím potvrzuje, že je silnou společností, která dokáže reagovat na dlouhodobé i aktuální požadavky českého trhu. Společnost Alfa, a.s., uskutečnila v první dekádě 21. století dvě významné transakce. První transakcí byla koupě firmy Beta, s.r.o.⁷ O rok později se Alfa, a.s., stala vlastníkem firmy Gama, spol. s.r.o.⁸ Těmito transakcemi zvětšila Alfa, a.s., podíl na trhu a posílila pozici lídra. Společnost Alfa, a.s., je dceřinou společností mezinárodního koncernu Alfa Group⁹. Alfa Group drží světové (resp. evropské) prvenství v prodeji konkrétních zdvihacích zařízení. Alfa Group obnovuje svůj kompletní sortiment výrobků, zavedl první standardizovanou výrobní sérii pro speciální zdvihací zařízení a program modernizace. Tyto nové systémy se vyznačují inteligentními inovačními prvky, vysokou kvalitou a náročným designem. Od svého založení si Alfa Group již 140 let udržuje vysoký standard a kvalitu, má výrobní závody a pobočky na všech kontinentech a zaměstnává více než 44 000 pracovníků. Podle výpisu z obchodního rejstříku a zveřejněných listin je vidět, že společnost Alfa, a.s., dosáhla v roce 2012 obrát 1,1 mld. Kč a zisk téměř 43 mil. Kč. Základní účetní výkazy společnosti (rozvaha a výkaz zisku a ztráty) jsou uvedeny v příloze 3, tabulka 16 a 17.

Alfa, a.s., má detailně rozpracované, definované a prezentované procesy, systémy a struktury, které souvisejí s její činností. Téměř veškeré aktivity, které ve společnosti

⁶ Pozn.: Na přání managementu společnosti je skutečný název společnosti nahrazen názvem Alfa, a.s.

⁷ Pozn.: Skutečný název společnosti je změněn na Beta, s.r.o.

⁸ Pozn.: Skutečný název společnosti je změněn na Gama, spol. s.r.o.

⁹ Pozn.: Na přání managementu společnosti je skutečný název společnosti nahrazen názvem Alfa Group.

probíhají, jsou rozebrány na jednotlivé procesy, které jsou v rámci interního programu detailně definovány (včetně odpovědností, kompetencí a hierarchie řízení). Tyto dokumenty (též označované jako organizační normy) jsou představovány a poskytovány zaměstnancům přes intranet (formou individuálního přístupu k jednotlivým úrovním). Na internetových stránkách společnosti jsou k dispozici materiály, které představují uplatňované postupy, kterými je dosahováno firemních hodnot, strategických cílů, vize a mise společnosti. Takto zpracované dokumenty, webová prezentace a celková komunikace jsou již prvními ukazateli, že je ve společnosti kladen značný důraz na definování postupů (procesů), jejich zpracování a prezentaci. Lze tedy předpokládat, že v oblasti rizik v obchodních transakcích a jejich zajištění bude z čeho čerpat. Výhodou velkých společností, mezi které Alfa, a.s., jednoznačně patří, je možnost vyčlenění zaměstnanců (resp. vzniku oddělení), kteří se mohou detailně věnovat úzce vymezeným okruhům činností. Na druhou stranu nevýhodou velkých společností je snaha centralizovat činnosti. Nejinak je tomu i v případě Alfa, a.s.

V příloze 4 je znázorněna základní organizační struktura společnosti. Ze struktury vyplývá, že společnost Alfa, a.s., má oddělení rozdělená především s ohledem na obchodní činnosti. V rámci této struktury nikde nevystupuje oddělení nebo tým pracovníků, kteří by se vysloveně věnovali rizikům (řízení rizik). Tato skutečnost nemusí zůstat s podivem ani u tak velké společnosti, jako je Alfa, a.s. Tento fakt odpovídá již zmíněné tendenci k centralizaci činností. Centrála Alfa Group zpracovává veškeré strategie (strategii rizik nevyjímaje), určuje priority, nastavuje centrální procesy, stanovuje cíle a postupy k jejich dosažení. Zaměstnává také nesrovnatelně více administrativních pracovníků, kteří se této problematice věnují a veškeré takto nastavené procesy a postupy následně dále pouští do oběhu lokálních struktur. Tyto tedy přebírají předdefinované postupy, které mohou v určitých mantinelech přizpůsobovat místním potřebám resp. možnostem. Výhodou tohoto systému je možnost využít již hotové postupy, které nemusí podléhat schvalování shora dolů, možnost jednoduchým způsobem obsáhnout širokou oblast rizik, kterou již někdo definoval, zamýšlel se nad ní, do hloubky rozpracoval ošetření a zajištění. Na druhou stranu velkou nevýhodou je, že tento systém byl tvořen bez významnějšího ohledu na lokální limity. Realita tedy vypadá tak, že v každém oddělení existuje soubor organizačních norem, které definují rizika, kterým se v Alfa Group věnuje pozornost. Organizační normy současně představují možné způsoby zajištění rizik nebo přímo direktivně určují, jakým způsobem se rizika standardně zajišťují, jaké procesy se používají a jaký eskalační proces musí být realizován v případě výjimek. Je tedy možné použít základ daný organizačními normami, ale pro potřeby lokálního trhu je nutné definovat jednak specifická rizika a dále též specifické postupy směřující k jejich ošetření. Proto je v rámci každého oddělení velmi dobře známa problematika rizik, které vstupují do konkrétní fáze obchodní transakce, které se dané oddělení věnuje. Postupným propojením na úrovni managementu jednotlivých oddělení vzniká nakonec komplexní obraz o rizicích obchodních transakcí a postupech, kterými se tato rizika ošetřují. Konkrétně tedy podle struktury vyobrazené v příloze 4 jsou rizika obchodních transakcí sledována především v oddělení administrativní podpory produktu, v oddělení controllingu a ve všech úrovních technického oddělení kromě tréninkového.

V tuto chvíli je namístě uvést konkrétní příklad této kooperace. Při rozhovorech autorky práce s vedoucím controllingového oddělení vstoupil neplánovaně do diskuze vedoucí oddělení administrativní podpory produktu, který přišel s potřebou konzultovat

obchodní případ. Právě se hovořilo o rizicích při sjednávání obchodní transakce. Vedoucí obou oddělení na sebe bez sebemenšího zaváhání navazovali v definování konkrétních rizik, v jejich možných zajištěních i v potřebných krocích, v situacích, kdy dojde na výjimky z definovaných procesů (eskalační proces). Bylo přínosné vidět, jak v praxi funguje tento proces a bylo zajímavé být svědkem živé funkční vazby, kdy vedoucí jednotlivých oddělení znají rizika, která se týkají fáze obchodní transakce, se kterou pracuje jejich oddělení, ale také přesně vědí, co následuje a co předchází, nejen kde jejich kompetence a odpovědnost začíná a končí. K této situaci vedoucí controllingového oddělení dodává, že zdejší systém stojí na lidech a jejich klíčových znalostech a dovednostech, které jsou ochotni sdílet. Nicméně fakt, že stojí především na lidech, jejichž zastupitelnost je značně limitovaná (ať již přirozeně, nebo vzhledem k úsporným opatřením), přináší samo o sobě riziko ztráty informací a kontinuity. I k těmto rizikům musí být přihlédnuto. Z uvedeného plyne závěr, že obecně u centrálně řízených společností není úplně jednoduchá zpětná vazba. Předdefinování, upravování, připomínkování či změna jakýchkoliv procesů, které se týkají celého Alfa Group, jsou záležitostmi, které pobočky ze své lokální pozice nemohou do značné míry vůbec ovlivnit.

3.2 Obchodní transakce společnosti

Společnost Alfa, a.s., stojí na třech pomyslných pilířích, které tvoří podstatu její obchodní činnosti. Prvním pilířem jsou nové instalace, druhý pilíř tvoří modernizace a třetí pilíř představuje servis. Ke všem svým produktům poskytuje společnost podrobné informace na svých internetových stránkách. Autorka práce čerpala především z osobního rozhovoru s vedoucím oddělení controllingu, s vedoucím oddělení administrativní podpory produktu a také z vlastních zkušeností získaných za dobu působení ve společnosti.

Nové instalace jsou produkty určené do širokého spektra lokací, přizpůsobené všem potřebám, zohledňující rozmanité parametry, a to od prvních návrhů až po samotný provoz a následnou modernizaci a servis. Alfa, a.s., vyniká tím, že ve svých projektech dokáže zohlednit potřeby správcovských společností, specifické požadavky jednotlivých pasažérů, potřeby architektů i představy a přání developerů. To je zárukou skutečně efektivního a pohodlného mobilního řešení pro každou konkrétní budovu. Alfa, a.s., nabízí mobilní řešení pro následující typy budov – nemocniční zařízení, hotely, veřejné budovy, nákupní centra, komerční, administrativní, rezidenční a sportovní budovy, ale také řešení pro veřejnou dopravu. Následné portfolio produktů kopíruje využití v různých druzích budov, a to především z hlediska výkonu, rozměrů, hluchnosti, spotřeby, servisu atd. V každé kategorii mobilních zařízení má zákazník na výběr z několika konkrétních možností, které Alfa, a.s., dokáže ještě flexibilně přizpůsobit specifickým požadavkům zákazníka. Nespornou výhodou všech produktů je využívání technologií, které šetří elektrickou energii a při provozu i v pohotovostním režimu je možné vracet elektrickou energii do sítě a využívat ji tak na jiném místě v rámci budovy.

Modernizace staví na již existující instalaci u zákazníka, která je ovšem staršího data výroby a v mnoha ohledech již neodpovídá dnešnímu standardu techniky, vykazuje známky poškození a často skrývá řadu nebezpečí. Provozovatel takového zařízení je vzhledem k povinnosti bezpečného provozu a principu ochrany před možnými riziky

povinen takovéto závady odstranit. Jestliže se tedy rozhodne pro modernizaci, zajistí tím uživatelům i sobě bezpečný provoz a efektivně vyřeší potřebu moderního zdvihacího zařízení odpovídající požadovaným standardům a technickým normám. Modernizace je možné provádět v částečném i generálním rozsahu, vždy podle potřeby, možností a konkrétních požadavků zákazníků. V této souvislosti je důležité podotknout, že zastaralé instalace, které jsou vhodné k modernizaci, jsou velmi často limitovány prostorem a technickými i technologickými podmínkami, které právě společnost Alfa, a.s., dokáže efektivně zohlednit při návrhu modernizace. Při modernizaci je kromě bezpečnosti soustředěna pozornost na flexibilitu, nízkou spotřebu, rychlost a tichý chod.

Alfa, a.s., je největší servisní firmou v oboru zdvihacích zařízení. Předmětem servisní služby je provádění preventivní údržby, která je koncipována tak, aby zákazníkovi přinesla garantovanou jistotu, že zařízení spolehlivě fungují. Společnost zaměstnává přes 150 servisních techniků, kteří operativně pokrývají celé území ČR a provádějí nejen pravidelné preventivní údržby a prohlídky, ale zasahují i v případě poruch zařízení. Alfa, a.s., vynakládá nemalé prostředky na investice do školení, vzdělávání a zvyšování praktických dovedností servisních pracovníků s cílem zvyšovat jejich profesní znalost a prohlubovat kontakt s nejmodernějšími výsledky vývoje zdvihacích zařízení. Servisní technici společnosti Alfa, a.s., jsou propojeni s centrálním dispečinkem v Praze a s dalšími centrály v regionech. Dispečink pohotovostní služby je v provozu 24 hodin denně, což znamená, že v případě potřeby umožňuje tento komunikační systém spolu s rozsáhlým vozovým parkem a velkým počtem servisních techniků na celém území ČR rychlý zásah. Současné interní statistiky dokazují, že se daří uspokojovat stále vyšší nároky zákazníků na rychlost reakce při ohlášení poruchy a v některých případech stačí servisním technikům pouhých 15 minut, aby dorazili na místo, kde je hlášena závada zařízení. V praxi servisní služba funguje podle předem nastavených úrovní servisu, ze kterých si zákazník volí úroveň, která by měla odpovídat typu a lokaci zařízení, jeho stáří, vytíženosti, kapacitě, ale také technickým, technologickým a v neposlední řadě též finančním podmínkám. Podle typu uzavřené smlouvy se následně odvíjí počet doporučených návštěv servisního technika.

Výše byly popsány obchodní činnosti společnosti, které jsou uskutečňovány na výstupu, tedy směrem k zákazníkovi. Na druhé straně stojí obchodní činnosti, které se uskutečňují na vstupu, zejména nákup. Společnost Alfa, a.s., již nevlastní výrobní závod v ČR. Ještě na počátku 21. století byla výroba součástí činnosti Alfa, a.s. v ČR, ale po organizačních změnách v rámci celé společnosti došlo k ukončení lokální výroby. V současné době tedy téměř veškerý nákup materiálu probíhá od spřízněných společností v Alfa Group. Lokální materiálové vstupy spolu s externími dodávkami montážních prací tvoří menšinový podíl na celkových vstupech transakce. Závěrem je nutné dodat, že Alfa, a.s., operuje pouze na území ČR, nerealizuje obchodní transakce v jiných zemích, ani se na nich nepodílí.

3.2.1 Tuzemské obchodní transakce

Jak bylo řečeno v předcházející kapitole, tuzemské obchodní transakce lze primárně chápat jako ty, které se uskutečňují na výstupu, tedy prodej nových instalací, modernizací nebo servisních služeb českému zákazníkovi.

Obchodní transakce popsané v předcházející kapitole napovídají, že není úplně možné rozdělit na tuzemské a zahraniční. Nicméně pro potřeby této práce budou transakce

rozděleny v duchu realizace zakázky, tedy na tuzemské transakce, které se vztahují na rizika spojená s dodáním zákazníkovi, a na zahraniční transakce, které se soustředí na rizika spojená s nákupem od spřízněných osob ve skupině (s nákupy v zahraničí a s dodávkami v tuzemsku). V závěru práce pak budou tyto oblasti provázány, aby bylo možné vytvořit komplexní obraz o činnosti společnosti, jejích obchodních transakcích, rizicích, která při nich vznikají, a především o kombinačních možnostech bankovních a nebankovních produktů, kterými se tato rizika zajišťují.

Jednou z typických obchodních transakcí společnosti je kompletní dodávka zařízení pro přepravu osob do vícepatrové budovy. V této chvíli je možné uvažovat obě varianty, a to jak novou instalaci, tak i modernizaci. Při nové instalaci jde o dodání zařízení do budovy, která ještě nestojí, je teprve v plánech developerů resp. architektů. Na druhé straně je produkt modernizace, který vychází z již existující instalace, kterou je potřeba modernizovat.

Základní atributy této transakce jsou následující:

- 1) typickým zákazníkem je právnická nebo fyzická osoba se sídlem na území ČR (typicky společenství vlastníků jednotek, fyzická osoba, obchodní společnost apod.). V případě nových instalací je často zákazníkem osoba známá, se kterou má Alfa, a.s., již obchodní zkušenosti a sledovanou historii spolupráce. Naopak u modernizací je často zákazník úplně nový, obchody se neopakují nebo se opakují jen výjimečně, či v dlouhých časových intervalech;
- 2) hlavním dodavatelem zařízení je Alfa, a.s., montáž (instalace) je prováděna zaměstnanci společnosti nebo s využitím externích kapacit na montáž/instalaci;
- 3) subdodavatelé vstupují do transakce ve formě subdodávek materiálu i ve formě subdodávek montážních služeb. Subdodávky materiálu jsou téměř vždy součástí realizace modernizace. Alfa, a.s., nakupuje od spřízněných společností ve skupině základní materiál, avšak doplňková výroba nestandardních součástí je předmětem lokální dodávky. Toto platí speciálně pro starší budovy (modernizace), kde je limitován prostor pro umístění zařízení a je potřeba na místě řešit speciální úpravy nebo zakázkovou výrobu dílů na míru. V případě subdodávek montážních prací je situace složitější. Subdodavatelé se oslovují ve chvíli, kdy jsou vlastní kapacity Alfa, a.s., vyčerpány, nebo hrozí jejich přetížení a vzniká riziko, že by realizace zakázek mohla být jakkoliv ohrožena. V ten moment přichází na řadu subdodavatelé. Již nyní je zřetelné, že zorganizovat veškeré kapacity ve vazbě na existující i potenciální zakázky není jednoduchou záležitostí. V Alfa, a.s., je samostatné oddělení administrativní podpory produktu, které detailně plánuje každý krok tak, aby při minimálních nákladech byly kapacity optimálně vytíženy a nedocházelo k ohrožení realizací;
- 4) základní materiálové komponenty jsou nakupovány v zahraničí od spřízněných společností ve skupině a nákup se uskutečňuje v EUR, včetně platby;
- 5) nabídky pro zákazníky, kde nejvýznamnější část ceny tvoří samotná hodnota zařízení, se kalkulují v CZK za použití pevného kurzu CZK/EUR pro kalkulační vzorce;
- 6) lokální materiálové vstupy jsou nakupovány v ČR a jsou placeny v CZK;
- 7) cena zakázky je inkasována v CZK.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V teoretické části práce bylo použito schéma úplného cyklu obchodní transakce. S použitím stejného schématu je možné definovat celkovou časovou náročnost transakce, jednotlivé fáze a náklady, které vstupují do její realizace.

V přípravné fázi transakce vystupují typické náklady na akviziční činnost, která je spojená především s náklady na prověření zákazníka, prospekčními náklady, které obsahují náklady na vypracování nabídky, dále náklady právní, které představují smluvní ošetření transakce, a konečně náklady dokumentační, které obsahují jednak dokumentaci technickou a jednak dokumentaci projekční.

Ve fázi výroby jsou to především vlastní náklady zařízení, tedy nákup základních materiálových komponent a náklady na subdodávky. Důležitou roli zde hrají také náklady na zajištění kurzového rizika, které vzniká při nákupu ze zahraničí. Tato problematika bude rozebrána samostatně v kapitole 3.2.2 věnované mezinárodním obchodním transakcím.

Ve fázi dopravy vstupují do transakce především náklady na samotnou dopravu, která je náročná nejen finančně ale též organizačně, protože se jedná o rozměrné celky s mnoha komponentami (jedno zařízení se skládá z více než 2 500 součástí).

Náklady instalace se opět dělí na vlastní náklady, do kterých vstupují náklady montážní, náklady na uvedení do provozu, na zkoušky a měření a dále náklady na subdodávky (materiálové a služby). Pojistné nákladově ovlivňuje celou transakci, ovšem nejvíce se vztahuje k fázi instalace.

Náklady užití jsou uvažovány jak na straně zákazníka, který nese náklady spojené s amortizací zařízení a servisní náklady, tak na straně Alfa, a.s., která nese náklady zajištění údržby po dobu záruční doby. Úplný cyklus tuzemské obchodní transakce s vyjádřením konkrétních nákladů a se znázorněním časové expozice jednotlivých fází je znázorněn v následujícím schématu.

Obrázek 3 Schéma tuzemské obchodní transakce společnost Alfa, a.s.

Předvýrobní fáze	Výroba/Nákup	Doprava	Instalace	Předání zákazníkovi	Užití
NÁKLADY	NÁKLADY	NÁKLADY	NÁKLADY		NÁKLADY
* akviziční * prospekční * právní * dokumentační	* vlastní * subdodávky * zajišťovací	* dopravní * clo	* vlastní * subdodávky * pojistné		
Čas: 3 – 6 měsíců	1 měsíc	1 týden	2 měsíce		5 – 15 let

Zdroj: Kalinová a kol. (2010, s. 9), interní data společnosti Alfa, a.s., vlastní zpracování autorky

3.2.1.1 Rizika tuzemských obchodních transakcí

V předcházející kapitole byla popsána typická obchodní transakce, kterou společnost Alfa, a.s., uskutečňuje v rámci svých obchodních aktivit. Nyní bude přistoupeno k definování rizik, která v této transakci vystupují. V teoretické části byla rizika rozdělena na komerční a teritoriální. Aby bylo dosaženo kontinuálního přechodu mezi teoretickou a analytickou částí práce, bude pro definování rizik tuzemské obchodní

transakce využito stejné členění. Vedoucí oddělení controllingu a vedoucí oddělení administrativní podpory produktu poskytli autorce práce seznam možných rizik, které vstupují do jednotlivých fází tuzemské obchodní transakce.

i. Odbytové riziko

Odbytové riziko bylo zmíněno mezi komerčními riziky, protože jej uvádí někteří autoři odborné literatury. Odbytové riziko lze chápat spíše jako riziko vývoje poptávky, situace na trhu a dalších okolností, které determinují odbyt. Alfa, a.s., působí na trhu, který je úzce navázán na stavebnictví, a jak je známo, toto odvětví zažívá nelehké časy. V případě odbytových rizik nebudou navrhovány kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů, ale budou analyzována obchodní rizika Alfa, a.s., která mají z pohledu autorky významnou vazbu na odbytové riziko. Autorka práce požádala vedoucího oddělení controllingu a vedoucího oddělení administrativní podpory produktu, aby se pokusili zhodnotit obchodní rizika Alfa, a.s.

Toto hodnocení rizik používá Mařík a kol. (2011, s. 243 – 248) jako součást komplexní stavebnicové metody při oceňování podniků. Podstata tohoto hodnocení spočívá ve stanovení faktorů obchodního rizika uspořádaných do skupin obor, trh, konkurence, management, výrobní proces a ostatní. V příloze 5, v tabulkách 18 – 23, jsou podle abecedního pořádku uvedena kritéria pro hodnocení rizik. Na základě hodnocení těchto kritérií jsou v tabulce 24 definována konkrétní rizika, kterým je přiřazena intenzita dopadu a pravděpodobnost výskytu (Fotr, Souček, 2010, s. 198). Tyto proměnné jsou základem pro sestavení matice rizik, která vytváří přehled o rizicích a jejich síle (Zuzák, Königová, 2009, s. 88). Tato matice je znázorněna v následujícím obrázku.

Obrázek 4 Matice obchodních rizik Alfa, a.s.

Intenzita dopadu	Vysoká (3)	(střední) D, K, L, N,	(vysoká) E, O	(kritická) H, I, J, P
	Střední (2)	(nízká)	(střední) M, Q, R, T, V, W, Y	(vysoká) A, B
	Nízká (1)	(nízká) C, G, S, V	(nízká) F, U	(střední) X
		Nízká (1)	Střední (2)	Vysoká (3)
Pravděpodobnost výskytu				

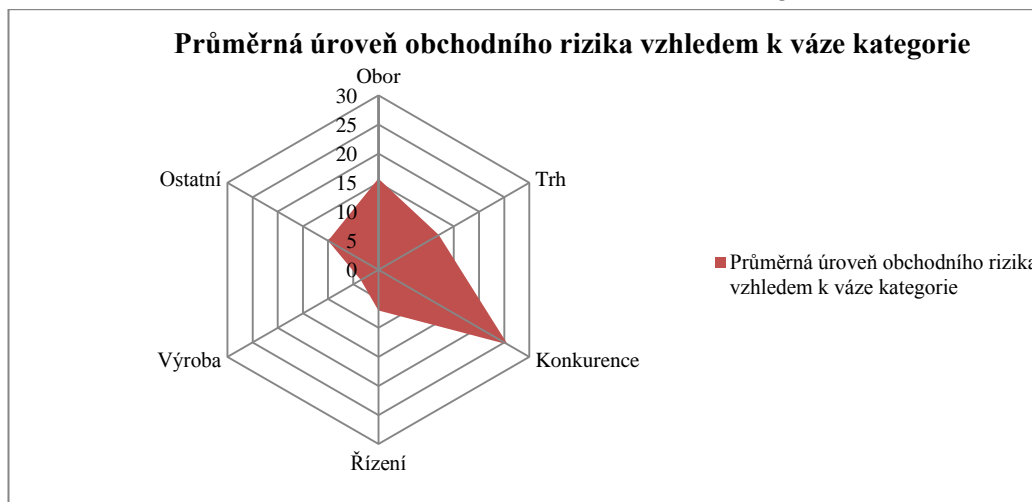
Zdroj: Zuzák, Königová (2009, s. 87), tabulka 24 v příloze 5, vlastní zpracování

Z této matice je patrné, že z celkového počtu pětadvaceti definovaných rizik jich šest spadá do zeleného kvadrantu, což znamená, že tato rizika nepředstavují pro Alfa, a.s., zásadní hrozby. Dvanáct rizik ve žlutých kvadrantech představuje pro Alfa, a.s., střední ohrožení. V oranžově zbarvených kvadrantech jsou definována čtyři rizika a jsou to rizika, která mají již vysoce negativní dopady. Poslední červené pole se čtyřmi písmeny představuje rizika, která mají kritický dopad na obchodní činnosti Alfa, a.s.

Odborná literatura sice nabízí možnost zanést rizika do matice. Je ale namístě zamyslet se nad přínosem tohoto znázornění ve vztahu k definovaným rizikům. Obchodní rizika vyjádřená v tabulce 23 jsou specifická, a přestože intenzita dopadu se určuje celkem

snadno, nelze to samé říci o pravděpodobnosti výskytu. Autorka práce proto zařazuje jako další kritérium váhu jednotlivých kategorií obchodního rizika a výstupy tohoto hodnocení předkládá v následujícím grafu.

Graf 1 Průměrná úroveň obchodního rizika vzhledem k váze kategorie



Zdroj: tabulka 25 v příloze 5, vlastní zpracování autorky

Znázornění vyjadřuje průměrnou úroveň obchodního rizika vzhledem k váze kategorie, kdy největší význam má kategorie konkurence a nejmenší výroba.

ii. Riziko volby obchodního partnera

Vstupuje do tuzemské obchodní transakce společnosti Alfa, a.s., jako jedno z nejvýznamnějších rizik. Přestože se transakce uskutečňují v tuzemsku, jedná se o velmi nákladnou transakci, která má delší časovou expozici. V případě tuzemské obchodní transakce dochází k již zmíněným variantám – uzavření obchodní transakce s partnerem, který je pro společnost již znám (nové instalace), nebo s obchodním partnerem, který je nový a neznámý (modernizace téměř vždy a také značná část nových instalací). Případy, kdy je obchodní partner známý, nastávají u developerských projektů, protože developerů není na českém trhu tak velké množství a spolupráce s nimi se opakuje. Naopak například v případě společenství vlastníků jednotek, které poptává modernizaci existujícího zařízení, jde téměř vždy o nového zákazníka. U obchodních společností je pak situace stejná.

iii. Riziko chybného sjednání obchodní transakce

Spolu s riziky platební neschopnosti a nevěle patří k dalším významným rizikům obchodní transakce. Vzniká především v oblasti specifikace předmětu kontraktu, navazující kalkulace ceny a termínu dodání. V mnohých případech jsou kalkulace, které navrhuje obchodník závazné již od prvního momentu a i malé pochybení může přinést velký problém.

iv. Odstoupení obchodního partnera od smlouvy

Toto riziko se může projevit ve formě odstoupení od smlouvy z důvodů na straně Alfa, a.s., stejně jako na straně zákazníka. Ovšem vzhledem k smluvnímu zajištění transakce není pravděpodobnost vzniku této situace významná.

v. Riziko nepřevzetí zakázky ze strany odběratele

Jeho význam roste pouze u exkluzivních zakázek, kdy dochází v souladu s obchodní strategií k uzavírání obchodních kontraktů se specifickými podmínkami, které Alfa, a.s., snižuje možnost standardního ošetření.

vi. Výrobní riziko

Nese v sobě riziko technického zaostávání, vlastní výrobní riziko a výrobní riziko subdodavatelů. Riziko technického zaostávání nepatří mezi rizika, která by vstupovala do tuzemské obchodní transakce přímo. Jak již bylo uvedeno, Alfa, a.s., již nemá v ČR výrobní závod a nakupuje zařízení od spřízněných společností ve skupině. Alfa Group je lídrem ve svém oboru, pravidelně představuje technologické i technické inovace a je v pozici vůdce na trhu zdvihacích zařízení, nikoliv v pozici následovníka trendů. Vlastní výrobní riziko je přeneseno z Alfa Group na Alfa, a.s., bez možnosti jeho ošetření ze strany Alfa, a.s., směrem ke skupině. V případě výrobních potíží v Alfa Group se negativní dopady projeví v obchodních transakcích Alfa a.s., které jsou smluvně zajištěny penalizací a pokutami v případě prodlení s dodávkou zařízení, protože hlavní dodavatele ze skupiny není možné nahradit jinými dodavateli. Tyto situace nejsou jednoduché pro žádnou společnost, která je závislá na dodávkách od jediného hlavního dodavatele. V případě Alfa, a.s., je nákupní riziko u dodavatele umocněno intenzitou dopadu na obchodní činnosti. Naproti tomu nákupní riziko subdodavatelů není pro Alfa, a.s., tak nebezpečné, protože subdodavatelů je mnoho a jejich produkty i služby jsou do značné míry substituovatelné.

vii. Technické riziko

Alfa, a.s., jej spatřuje především v činnostech a funkci zařízení, které instaluje, ať už se jedná o samotný provoz zařízení, elektroniku, která tvoří významnou součást zařízení, či technické riziko spojené s montážními a svatebními pracemi, které jsou nezbytnou součástí instalace zařízení.

viii. Technologické riziko

Vzniká především v oblasti možného zneužití duševního vlastnictví, které se ukrývá v operačním (ovládacím) software a v ostatních inteligentních systémech řízení, které jsou významným know-how společnosti.

ix. Riziko využití výrobních kapacit

Je jedním z významných rizik, která vstupují do činností Alfa, a.s. Jedná se konkrétně o riziko nedostatku nebo naopak přebytku vlastních i subdodavatelových kapacit na montáži. Nedostatek ohrožuje včasné dodání zařízení, zatímco přebytek způsobuje růst nákladů, které nejsou kompenzovány výnosy z realizace zakázky.

x. Riziko související s kontrolou zboží a jeho balením a označováním

Vstupuje do obchodní transakce na straně dodavatele zařízení, tedy společností ve skupině Alfa Group. Vzhledem k tomu, že se v případě Alfa, a.s., jedná o podnik ve skupině, je snahou celého Alfa Group minimalizovat tato rizika přímo u zdroje. Větší riziko tedy vzniká při samotné dopravě než při kontrole a označování zboží.

xi. Riziko vztahující se k odpovědnosti za vady

Patří do skupiny rizik, která rozhodně nejsou zanedbatelná. Alfa, a.s., dodává technologicky i technicky složitá zařízení, jehož provoz podléhá specifickým zákonným

normám a certifikaci. Alfa, a.s., prezentuje vysokou kvalitu svých produktů a nezříká se odpovědnosti za vady, avšak také využívá zajištění, které se v této oblasti nabízí.

xii. Cenové riziko

Jednoznačně vstupuje do tuzemské obchodní transakce. Úplný cyklus obchodní transakce uvedený v obrázku 1 je u nových instalací přibližně 6 měsíců a u modernizací zhruba 9 měsíců. Nejedná se tedy o vysloveně dlouhý cyklus transakce, ale také není tak krátký, aby po jeho dobu nemohlo dojít ke změnám cen. Je potřeba uvažovat jak změnu ceny pro zákazníka, tak změnu cen vstupů pro Alfa, a.s.

Cena daná zákazníkovi v nabídce se bere jako závazná s minimální (nebo žádnou) možností změny. Jak již bylo řečeno, nejvýznamnější položkou kalkulace je samotné zařízení, které se nakupuje v EUR a přepočítává se do kalkulace pevným kurzem. Výsledná cena se tedy může při změně kurzu výrazně měnit. Ačkoliv je tento fakt předmětem kurzového rizika, v případě sjednání kurzové doložky ve smlouvě ovlivňuje tento vývoj výslednou cenu pro zákazníka.

Další cenová rizika jsou způsobena vícenáklady, které mohou být v některých případech přeneseny na zákazníka. Typickým příkladem je skladné, které je poskytováno zdarma po dobu jednoho týdne, kdy zařízení čeká v centrálním meziskladu. Pokud dojde k prodloužení s nástupem na montáž (např. z důvodů čekání na úhradu faktury) začíná nabíhat skladné, které se buď projeví do zvýšení ceny zákazníkovi, nebo do snížení výnosu z realizace zakázky (podle toho, na čí straně je důvod prodloužení a podle ujednání v kupní smlouvě).

Vliv cenového rizika na hlavní materiálové vstupy Alfa, a.s., je opět závislý na Alfa Group, která sice stanovuje ceny na určité období, ale může je ze své pozice měnit.

xiii. Riziko nedodání zboží nebo neposkytnutí služby dle podmínek v kupní smlouvě

Je rizikem pro odběratele, ale i na straně Alfa, a.s., je k němu významně přihlíženo, a to především z důvodu pozice na trhu a naplňování obchodní strategie. Zde je zásadní vazba na nákupní riziko, které vzniká na straně hlavního dodavatele (spřízněných společností ve skupině) a je v plné míře přeneseno na Alfa, a.s. Samozřejmě zde vystupuje riziko vysoké penalizace pro Alfa, a.s., v případě, že by neplnila své závazky podle smluvního ujednání. Pokud by ale k tomuto docházelo, byla by příčina prodloužení spojena s rizikem z jiné kategorie a nedodání zboží či neposkytnutí služby by byl pouze následek.

xiv. Riziko nepřevzetí předmětu transakce

Vstupuje do obchodní transakce Alfa, a.s., a to především v situacích, kdy by mělo dojít ke zpoždění při realizaci zakázky ze zaviněných i nezaviněných důvodů na straně Alfa, a.s. Nutno ovšem říci, že toto riziko je velmi dobře ošetřeno, což bude vysvětleno v následující kapitole.

xv. Riziko spojené s neschopností nebo neochotou dodavatele vrátit kupujícímu platby zaplacené předem

Jistě existuje, ale taková situace ještě v Alfa, a.s., nikdy nenastala. Nicméně zákazníci toto riziko vnímají ze své pozice a v některých případech trvají na zajištění uhrazených plateb.

xvi. Riziko odstoupení od smlouvy

Je rizikem, které vystupuje především u specifických dodávek, které jsou vázány na zákaz změn v obchodním kontraktu po jeho předložení zákazníkovi. Toto riziko úzce souvisí s definováním předmětu kontraktu a s chybným sjednáním kontraktu a nabývá na intenzitě a zvyšuje se pravděpodobnost jeho propuknutí, pokud dochází k problémům s plněním kontraktu v definovaném obsahu a čase. Tyto oblasti jsou úzce provázány a rizika přímo i nepřímo závislá na ujednání obchodního kontraktu hrají v tuzemských obchodních transakcích významnou roli.

xvii. Dopravní rizika

Dopravní rizika jsou rizika z části přenesená z Alfa Group na Alfa, a.s., která se proti nim nemůže zajistit. V případě, že se při dopravě vyskytnou komplikace, je Alfa Group zajištěna pojištěním, ale negativní dopady zatíží Alfa, a.s., která není chráněna. Zařízení se dopravuje do ČR s využitím služeb externí dopravní společnosti. Veškeré zásilky určené pro český trh směřují do centrálního skladu na Slovensku, kde čekají na pokyn od oddělení administrativní podpory produktu, který zásilku vyšle na místo instalace nebo výjimečně do skladu v ČR, který má ale omezenou kapacitu a za uskladnění je nutné účtovat skladné. Používaná dodací parita na veškeré zásilky, které pro Alfa, a.s., zajišťuje vždy prodávající společnost ve skupině, je DDU. Dodací parita DDU (Delivery Duty Unpaid – s dodáním clo neplaceno) je podle Machková, Černohlávková, Sato (2010, s. 67) „*Jedna z nejdelsích dodacích parit, která obsahuje maximální závazek ze strany prodávajícího. Prodávající nese výlohy a rizika až do určeného místa v zemi dovozu a splní své povinnosti dodáním celně neodbaveného a nevyloženého zboží z příchozího dopravního prostředku v ujednaném místě určení. Prodávající tudíž nezajišťuje a nehradí celní odbavení zboží pro dovoz.*“ Kontrola zboží je prováděna před předáním dopravci, stejně jako jeho balení a označování. Vzhledem k tomu, že dodavatelem je vždy podnik ve skupině, který má zájem na kvalitním dodání zařízení, jsou dopravní rizika ovlivněna především jednáním třetích stran nebo zásahy vyšší moci, což ale nemění fakt o přenosu rizika a jeho zajištění, jak bylo uvedeno výše.

xviii. Riziko platební neschopnosti či nevěle

Patří mezi nejvýznamnější rizika, která se mohou v tuzemské obchodní transakci projevit. V případě nových instalací je vždy riziko ještě vyšší, když jde o speciální zakázky, které neodpovídají standardně nastavenému rozvrhu fakturace a jsou například splatné v plné výši až po realizaci. Stejně tak jsou více rizikové zakázky, kdy jde o neznámého zákazníka, jehož bonitu není snadné (resp. je nemožné) ověřit (typicky modernizace). Zde je nutné si uvědomit, že zdvihací zařízení je vysoce specifické a vyrábí se na míru pro konkrétního zákazníka. Alfa, a.s., tedy váže určité prostředky v materiálu a službách, jenž nemůže jednoduše uplatnit v jiné obchodní transakci. Proto věnuje Alfa, a.s., značnou pozornost zajištění těchto rizik.

xix. Dokumentační riziko

Vyplývá z chyb a nedostatků při zpracování veškerých dokumentů a i při sebevětší snaze se mu Alfa, a.s., nemůže úplně vyhnout. Toto riziko se vyskytuje především při kalkulování nabídky, při negociaci kupní smlouvy, při fakturaci a při vyhotovování dokumentace (projekční, předávací, certifikační). Dopady dokumentačního rizika mohou být zanedbatelné, ale také fatální. Oddělení administrativní podpory produktu má svou činností těmto rizikům do značné míry předcházet. Nicméně i zde pracují lidé a lidský faktor v dokumentačním riziku hraje velkou roli.

xx. Právní rizika

Vznikají především při uzavírání specifických kontraktů, které jsou často navrhovány ze strany vypisovatele zakázky, který bezpodmínečně trvá na přijetí svého kontraktu bez možnosti jeho připomínkování. V takovém případě nemá Alfa, a.s., jinou možnost než navrhovaný kontrakt přijmou i s právním rizikem nebo odstoupit od výběrového řízení na realizaci zakázky. Standardní kontrakt, který má Alfa, a.s., k dispozici, je uzavřen pouze v minimu případů (cca 30 % kontraktů, z čehož většina připadá na modernizace). U ostatních kontraktů jde vždy o oboustranné vyjednávání, větší či menší ústupky a kompromisy. Výsledkem je specifický kontrakt, který může obsahovat rizikové body, z nichž některé jsou pro Alfa, a.s., často i známé, ale vzhledem k obchodní strategii akceptované. Společnost Alfa, a.s., nemá v ČR vlastní právní oddělení, ale spolupracuje s externími právními kancelářemi, které využívá především k úkonům, které souvisejí s vymáháním pohledávek, řešení pracovně právních vztahů a vedením soudních sporů, ale též k běžným konzultacím v oblasti obchodního práva. Dále v Alfa, a.s., působí „skupinový právník“, který svou činností zastřešuje několik zemí v Alfa Group a jehož aktivity se soustřeďují především na řešení kontraktivní fáze obchodních transakcí a na organizační normy. Samostatnou oblastí v kategorii právních rizik je ochrana před možným zneužitím duševního vlastnictví, kterou Alfa, a.s., vnímá jako velmi citlivou záležitost.

Výše byla definována veškerá rizika, která do tuzemské obchodní transakce vstupují. Byla sledována stejná linka, která byla nastíněna v teoretické části práce. Z grafického znázornění (graf 1) je patrné, že obchodní rizika na úrovni konkurence, oboru a trhu představují hlavní a zásadní oblasti, kterým Alfa, a.s., musí věnovat pozornost. Alfa, a.s., se snaží naplňovat definovanou obchodní strategii a zajišťovat se proti odbytovým rizikům především posilováním pozice lídra na trhu prostřednictvím záruky bezpečnosti, vysokého standardu kvality, technických a technologických inovací, nadstandardních servisních služeb zákazníkům a udržováním tradice. Z komerčních rizik byla vybrána rizika, která Alfa, a.s., vnímá jako nejvýznamnější vzhledem k jejich negativnímu dopadu na obchodní činnosti. V první řadě je to **volba zákazníka, dále včasnost a požadovaná kvalita dodávky související s kapacitní vytižeností, platební neschopnost nebo nevěle a splnění bezpečnostních norem**. Těmto rizikům věnuje Alfa, a.s. při zajištění značnou pozornost. Ostatní z komerčních rizik se snaží buď zajistit ve fázi sjednávání podmínek obchodního kontraktu, nebo podle organizačních norem na úrovni Alfa Group, což bývá často především interní zajištění, nebo riziko podstupuje, protože nemá možnost se proti němu zajistit.

3.2.1.2 Kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů k ošetření rizik tuzemských obchodních transakcí Alfa, a.s.

V této kapitole je snahou zaměřit se na současné bankovní a nebankovní produkty, které Alfa, a.s., používá k zajištění rizik plynoucích z obchodních transakcí uskutečňovaných v tuzemsku. V návaznosti na tato zajištění budou navrhovány další možnosti, kterými by Alfa, a.s., mohla zajišťovat tyto transakce. Cílem je vytvořit obraz o současném a možném zajištění při zohlednění limitů na úrovni samotné transakce i vzhledem k obchodní strategii, vývoji na trhu a úrovni konkurence.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V souladu s teoretickou částí této práce budou kombinační možnosti aplikovány podle tabulky 7, která shrnuje kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů k ošetření komerčních rizik obchodních transakcí.

i. Neznalost obchodního partnera

Prvním a současně velmi významným rizikem, které Alfa, a.s., vnímá u svých transakcí je, jak bylo uvedeno v závěru předcházející kapitoly, neznalost obchodního partnera, se kterým bude uzavírat obchod. Alfa, a.s., využívá externích ratingových agentur a sama shromažďuje historické informace o průběhu transakcí. Stejně tak využívá plateb předem jako nástroje pro zajištění prostředků na nákup zařízení.

Před oslovením zákazníka s konkrétní nabídkou prověřuje Alfa, a.s., svá historická data o spolupráci se zákazníkem (pokud jsou k dispozici). Konkrétně platební morálku, průběh realizace zakázky či vedené soudní spory. Alfa, a.s., také využívá veřejné externí zdroje, jako jsou informace z výpisu z obchodního rejstříku či zveřejněných listin. V dalším kroku hodnotí Alfa, a.s., rating zákazníka s využitím externích ratingových agentur - Dun & Bradstreet, spol. s r.o. ("D&B"), nebo DG Group, a.s., ("DCGroup"). V návaznosti na interním a externím hodnocení je zákazníkovi přiřazen tzv. „kreditní limit“, který určuje výši, do jaké může Alfa, a.s., uzavřít se zákazníkem smluvní objem transakce. Konkrétní výši kreditních limitů představuje následující tabulka.

Tabulka 9 Interní kreditní limity Alfa, a.s.

	Klasifikace rizika	Kreditní limit
1	Nízké riziko	250 tis. EUR
2	Normální riziko	100 tis. EUR
3	Rostoucí riziko	50 tis. EUR
4	"Black list"	žádný kredit

Zdroj: interní data společnosti Alfa, a.s., vlastní zpracování autorky

Agentura D&B používá k vyjádření pravděpodobnosti úspěchu obchodní transakce rizikový faktor, který sleduje rizika možného bankrotu hodnoceného zákazníka. Tento výstup včetně doplňujícího popisu shrnuje následující tabulka 10.

Tabulka 10 Rizikový faktor podle agentury D&B

Rizikový faktor	Míra rizika	Popis
1	Minimální riziko	celková situace výborná, obchod bez problémů
2	Riziko nižší než průměrné	celková situace dobrá, obchod bez problémů
3	Riziko vyšší než průměrné	celková situace limitovaná, je možné obchodovat, ale je nutné zákazníka sledovat
4	Vysoký stupeň rizika	celková situace špatná, při obchodování pojistit vhodným platebním nástrojem
	Nedostatečná data	celková situace neurčená, nedostatek údajů

Zdroj: interní data společnosti Alfa, a.s., vlastní zpracování autorky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obdobně postupuje agentura DCGroup, která poskytuje Alfa, a.s., tzv. skóre info, které kategorizuje zákazníky do skupin podle rizika nesplacení závazků a rizika poskytnutí dodavatelského úvěru. Výstupy tohoto hodnocení jsou shrnuty v tabulce 11.

Tabulka 11 Skóre info podle agentury DCGroup

Skóre	Hodnocení	Popis
0-1	Téměř žádné riziko	téměř nepravděpodobný úpadek či neplacení závazků
1-2	Nízké riziko	velmi malé riziko – zboží a služby lze dodávat na dodavatelský úvěr
2-3	Nižší riziko	stále nízké riziko, ale větší obchody je vhodné zajistit vhodným instrumentem
3-4	Vyšší riziko	poskytnutí dodavatelského úvěru může být nebezpečné. Existuje vyšší pravděpodobnost nesplacení závazků
4-5	Velmi vysoké riziko	nedoporučují se poskytovat dodavatelské úvěry
5-6	Insolvence/likvidace/předlužení	zastavit obchody, popř. realizovat pouze po platbě předem
7	Zaniklý subjekt	zastavit obchody

Zdroj: interní data společnosti Alfa, a.s., vlastní zpracování autorky

Propojením interně klasifikovaných kategorií rizik s výsledky rizikového fakturu D&B a skóre info od agentury DCGroup vznikne jednoduchý přehled, který pomáhá zařadit zákazníky do kreditních limitů, nebo v rámci jednotlivých limitů stanovovat konkrétní intervaly pro objemy obchodů. Tento přehled je uveden v následující tabulce 12.

Tabulka 12 Klasifikace rizik Alfa, a.s., ve vazbě na rating podle agentur

	Klasifikace rizika	D&B rating	DCGroup rating	Ostatní interní podmínky
1	Nízké riziko	Výborná	0 - 2	-
2	Normální riziko	Dobrá Limitovaná	2 - 3	-
3	Rostoucí riziko	Špatná Neurčena	3 - 5	Zákazník bez možnosti kontroly kreditu agenturou. Zákazníci se špatnou zkušeností s vymáháním pohledávek nebo s negativním ratingem rizika/likvidity, nebo se známými obchodními obtížemi, nebo s významnými riziky financování projektů.
4	“Black list”	Rating irelevantní	5 - 7	Zákazníci, kteří jsou v konkurzu, vyhlásili bankrot. Zákazníci, se kterými je veden soudní spor (ne inkasní agentura).

Zdroj: interní data společnosti Alfa, a.s., vlastní zpracování autorky

Pokud zákazník spadá do kategorie „Black list“ je vyžadována specifická forma zajištění a vždy je velmi pečlivě zvažováno, zda s takovým zákazníkem vůbec uzavřít obchod. V případě rizika překročení kreditního limitu stanoveného pro jednotlivé úrovně rizika je nutné nechat transakci schválit nadřazeným podle interních eskalačních/schvalovacích pravidel. Eskalační proces vychází z potřeby zvážení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

a následného schválení podstoupení rizika, které vzniká v různých fázích obchodní transakce, nebo v závislosti na přijetí výjimek ze standardního obchodního kontraktu (podmínek realizace zakázky). Jednotlivé úrovně eskalačního procesu jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 13 Eskalační proces Alfa, a.s.

Podmínka	Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3
Maximální délka záruky (měsíce)	36	60	72	více než 72
Překročení schváleného kreditu (tis. EUR)	0	31	1 000	více než 1 000
Platební podmínka (dny)	15	30	60	více než 60
Rozvrh plateb (%):				
- po podpisu kontraktu	40	30	30	0
- po „pull signal“	30	30	0	0
Rating skóre	zelená	žlutá	oranžová	červená

Pozn.: „Pull signal“ je požadavek na výrobu materiálu.

Zdroj: interní data společnosti Alfa, a.s., vlastní zpracování autorky

Jednotlivé sloupce v tabulce 13 vyjadřují úroveň rizika v různých oblastech podle klíčových parametrů zakázky. Stačí tedy výjimka pouze v jedné oblasti (jeden řádek daného sloupce) a celá transakce již musí projít schválením podle pravidel eskalačního procesu. Zelený sloupec v tabulce vyjadřuje standardní podmínky, které se Alfa, a.s., snaží sjednat v kupní smlouvě. Další sloupce vyjadřují vždy určitý ústupek nebo zhoršení podmínek, které přináší společnosti riziko. Odpovědní pracovníci jsou v eskalačním procesu definováni vždy pro konkrétní úroveň a mohou transakci buď schválit, nebo odmítnout výjimku a trvat na standardních podmínkách (zelený sloupec). Nepísaným pravidlem zůstává, že výrazně odlišné podmínky mohou být sjednány pouze se zákazníky, se kterými je výborná historická spolupráce, nebyly s nimi vedeny spory, nebyly evidovány inkasní problémy a je velká pravděpodobnost, že při neakceptování jejich návrhů by Alfa, a.s., o zakázku přišla.

U realizaci nových instalací se často spolupracuje s velkými developery, se kterými se spolupráce neustále opakuje. U takových zákazníků není potřeba věnovat detailní pozornost zjišťování bonity a získávání dalších informací o zákazníkovi. Naopak u zákazníků, se kterými se spolupráce teprve utváří je potřeba zjistit co nejvíce informací. U modernizací (ale i u nových instalací) se Alfa, a.s., často setkává se situací, kdy nezná obchodního partnera a současně od obou agentur přijde vyjádření, že není možné zjistit rating z důvodu nedostatku informací. Jsou to především družstva a sdružení vlastníků jednotek, které nemají obchodní historii. U těchto subjektů postupuje Alfa, a.s., v souladu s organizačními normami vztahujícími se na požadavky smluvních podmínek. Každopádně družstva či sdružení vlastníků jednotek téměř vždy disponují hotovými prostředky, které mají vyčleněné a odhlasované výlučně na nákup zařízení od Alfa, a.s., proto většinou není problém domluvit standardní platební postup se zálohami. Druhou pojistkou je fakt ručení, kdy uvedené subjekty ručí za své závazky celým svým majetkem, což je významný rozdíl například oproti společnostem s ručením omezeným.

ii. Obchodní kontrakt (kupní smlouva)

Veškerá rizika spojená s nepřesnostmi při uzavírání obchodního kontraktu vnímá Alfa, a.s., jako zásadní. Z tohoto důvodu existuje organizační norma „Contract management“, která je primárně pro pracovníky, kteří se nějakým způsobem podílejí na uzavírání kupní smlouvy a domlouvání konkrétních podmínek, jakýmsi průvodcem. V rámci této organizační normy je definován „Customer Contract Review“ (dále jen CCR) dokument, který zahrnuje kompletní informace o celé realizaci zakázky od prvního kontaktu se zákazníkem až po způsob ukončení transakce, předání díla, inkasa poslední platby a data vypršení záruky. Tento postup byl zaveden před cca 2 lety jako reakce na potřebu komplexního procesu při realizaci zakázky na všech úrovních. Dokumentace je do značné míry elektronicky zakotvena v interním informačním a účetním systému, což umožňuje přístup k informacím pro zúčastněné osoby, stejně jako export dat pro potřebné analýzy a plánování kapacit.

Dokument CCR obsahuje následující kategorie:

- den dodání;
- cena;
- platební podmínky;
- splatnost faktur;
- záruka;
- penále;
- zádržné;
- bankovní garance;
- skladování;
- sazba DPH;
- duševní vlastnictví;
- převzetí před datem určeným v kupní smlouvě;
- náklady zařízení staveniště;
- koordinace projektu;
- hodnocení zákazníka.

Smluvní část transakce je jednou z nejpečlivěji sledovaných oblastí v rámci celého cyklu transakce. Jak uvádí vedoucí oddělení administrativní podpory produktu, pouze cca 30 % smluv odpovídá standardnímu vzoru, který Alfa, a.s., předkládá na začátku negociačního procesu. Na konci stojí smlouva upravená o mnoho specifických podmínek, a proto je nutné jejímu připomínkování a změnám věnovat tolik pozornosti. Kupní smlouva, kterou Alfa, a.s., používá, preventivně řeší mnoho oblastí, ve kterých by mohly v průběhu realizace vzniknout komplikace. Snaží se tak (v návaznosti na penalizaci a pokuty) ošetřit možná rizika již na začátku. Než je se zákazníkem uzavřen kontrakt, musí být CCR dokument kompletní a schválený odpovědnou osobou podle objemu kontraktu.

Jedním z největších rizik, které bohužel nelze zajistit bankovními a nebankovními produkty, je určení samotného dne dodání. Na tento den jsou ve smlouvě vázány pokuty a penále pro Alfa, a.s. K tomuto datu je potřeba naplánovat výrobní, montážní i projekční kapacity a je potřeba zohlednit i časovou náročnost kapacit ve vztahu k nastavené splatnosti faktur, která je mezníkem pro každý další krok v realizaci zakázky. Časová dotace na projekci nových instalací je zhruba 2 – 3 týdny a u modernizací dokonce 3 – 4 týdny. Jednou z možných forem zajištění je změnová

doložka v obchodním kontraktu. Toto je však pouze teorie a v realitě si Alfa, a.s., neumí představit, že by některý ze zákazníků neapeloval na odstranění této doložky v rámci negociace kupní smlouvy. Ve smlouvě je ujednání, které umožňuje předat dílo před stanoveným datem dodání a zákazník je povinen jej převzít. Ovšem změna na druhou stranu, tedy prodloužení doby dodání z důvodů na straně dodavatele je opravdu utopie.

Možným zajištěním proti riziku při uzavírání obchodního kontraktu je pouze pozornost, prověřování a spolupráce obchodníka, oddělení administrativní podpory produktu, právního a finančního oddělení a montážních mistrů. Při důkladném dodržování všech náležitostí dokumentu CCR je velká pravděpodobnost, že obchodní kontrakt bude uzavřen bezchybně.

iii. Právní riziko

K zajištění právního rizika je možné kromě striktního dodržování smluvních ujednání bez akceptace výjimek využít i pojištění právní ochrany. Tento druh nebankovního zajišťovacího produktu je však vhodný spíše pro malé a střední firmy a Alfa, a.s., tuto možnost nevyužívá. Největší právní rizika spatřuje Alfa a.s., v oblasti samotného procesu uzavírání kupních smluv a dále specificky v oblasti ošetření možného zneužití duševního vlastnictví.

Tam, kde je to možné, uzavírá Alfa, a.s., svou vzorovou obchodní smlouvu prověřenou jak spolupracující externí právní kanceláří, tak skupinovým interním právníkem. Je-li nutné uzavřít jinou textaci, pak dochází k prověření návrhu smlouvy externí právní kanceláří. V případě větších objemů transakcí s odběratelem pak dochází i k prověření skupinovým interním právníkem. Z předcházejícího textu již vyplynulo, že objem vzorových smluv činí cca 30 % z celkového objemu smluv. Důkladná kontrola na více úrovních je proto nezbytností.

Alfa, a.s., má na právní záležitosti definovanou organizační normu, kterou vydává Alfa Group. Tato norma mimo jiné stanoví, že pokud by mělo dojít k uzavření obchodního kontraktu s chybějícím ujednáním o duševním vlastnictví, musí tato smlouva v rámci eskalačního procesu podléhat schválení interního právníka. Duševní vlastnictví není významné pro velké hráče na trhu, kteří mají dostatek prostředků pro vlastní výzkum a vývoj, ale především pro malé lokální konkurenty, kteří by s pomocí jeho zneužití mohli ovlivňovat situaci na domácím trhu. V kupní smlouvě je tedy ustanovení, které zákazníka upozorňuje na existenci duševního vlastnictví a postup v případě jeho zneužití.

Alfa, a.s., zajišťuje mnohá rizika penalizací a smluvními pokutami. Mezi nejvýznamnější oblasti, na které se vztahuje penalizace, patří zpoždění s úhradami faktur, zneužití duševního vlastnictví a porušení mlčenlivosti. Na druhou stranu Alfa, a.s., uzavírá smlouvy, ve kterých je sama vystavena vysoké penalizaci ze strany objednatele, pokud dojde k prodlení s předáním díla, porušení bezpečnosti (např. zajištění pracovního místa) nebo k porušení mlčenlivosti. V každé smlouvě musí být stanoven maximální strop penalizace, který je v rámci negociačního procesu stanoven jako % z kupní ceny. Pokud dojde k situaci, kdy je nevyhnutelné uzavřít obchodní kontrakt s neomezenou penalizací, musí být tato smlouva v rámci eskalačního procesu postoupena ke schválení interním právníkem.

iv. Odstoupení od kontraktu ze strany dodavatele

Vzhledem k prověřování zákazníků je riziko odstoupení od smlouvy ze strany Alfa, a.s., minimální. Musely by nastat okolnosti, které by skutečně a významně bránily v naplnění předmětu transakce, resp. plnění podle obchodního kontraktu. Na takové skutečnosti je myšleno v obchodním kontraktu, který definuje důvody, pro které může Alfa, a.s., odstoupit od smlouvy. V takovém případě je smluvně ujednáno, že již zaplacené zálohy se vyplatí po započtení veškerých prokazatelných nákladů, které Alfa, a.s., vznikly v souvislosti s realizací zakázky. Je zde také možnost převést obchodní kontrakt na jinou stranu formou převodu práv a povinností, ale to pouze v případě, že to situace dovoluje (např. v případě zániku jednoho subjektu a současně vzniku jiného).

Spíše než tyto možnosti ale přichází v úvahu situace, kdy významný zákazník, v rámci velkého tendru, žádá Alfa, a.s., o záruku za nabídku (bid bond) nebo o záruku za řádné provedení díla (performance bond), která se váže k celé délce realizace zakázky. Někteří zákazníci také spatřují riziko v úhradě zálohových plateb a souhlasí s jejich úhradou pouze proti záruce za akontaci. Společnost využívá pouze bankovní záruky, ačkoliv by mohla využívat také produkty pojištění záruk.

v. Odstoupení od kontraktu ze strany odběratele

Jak již bylo vysvětleno v předcházejícím odstavci, riziko odstoupení od smlouvy ze strany odběratele nepatří mezi rizika, kterými by se Alfa, a.s., příliš znepokojovala. Jednoduše proto, že pokud se obě strany dohodnou na podmínkách kontraktu a realizaci zakázky, je již velmi malá pravděpodobnost, že by mohly nastat okolnosti, které by vedly k odstoupení od smlouvy. I tyto jsou však upraveny ve smlouvě. Výpověď ze smlouvy je dost specifická, strany jsou povinny se vypořádat a případně uhrazené zálohy se vrací ponížené o prokazatelné náklady.

Teoreticky by bylo možné uvažovat vyšší riziko u zakázek, které mají schváleny specifické platební podmínky, při kterých nejsou fakturovány zálohové platby. Jedná se ale o velmi hypotetické úvahy, protože specifické platební podmínky jsou schvalovány jen pro prověřené zákazníky, se kterými je historicky bezproblémová spolupráce, mají výborný rating a nehrozí, že by nastaly okolnosti, kvůli kterým by mohlo dojít k odstoupení od smlouvy.

vi. Technologické a technické riziko

Technologické riziko ve smyslu zneužití duševního vlastnictví bylo již popsáno výše. Společnost uděluje neexkluzivní licenci budoucímu provozovateli zařízení k použití řídicího programového vybavení výhradně k provozu zařízení bez práva pořizovat kopie, upravovat či jakkoliv jinak nakládat s řídicím programovým vybavením. Zajištění tohoto rizika je ošetřeno na úrovni kupní smlouvy formou pokuty při zjištění zneužití duševního vlastnictví.

Technické riziko je ošetřeno nebankovním produktem pojištění u pojišťovny Generali. V rámci tohoto pojištění má Alfa, a.s., pojištěna také technická rizika související s její činností. Tento druh zajištění se vztahuje na pojištění elektroniky, strojů a zařízení, a také na pojištění přerušení provozu stavebních a montážních činností.

vii. Výrobní riziko vlastní

Výrobní riziko, ve smyslu výroby zařízení, je na straně Alfa, a.s., téměř nezajistitelné. Alfa, a.s., nakupuje produkci od společností ve skupině, což ji do značné míry limituje ve všech krocích, které by mohla ke svému zajištění podniknout. Z možných bankovních a nebankovních produktů může využít jen zajišťovací instrumenty vztahující se ke kurzovému riziku. Celý proces výroby a nákupu bude rozebrán v kapitole 3.2.2 věnované mezinárodním obchodním transakcím.

Riziko vlastní výroby ale znamená také riziko vlastních kapacit na montáži, které je minimalizováno precizním plánováním (s denní aktualizací) vlastních lidských zdrojů a společně s plánováním případné potřeby externích dodávek (subdodavatelé).

viii. Výrobní riziko subdodavatelské

Výrobní riziko představuje jednak riziko výpadku lokálních subdodávek materiálu a v druhé řadě riziko kvality a včasnosti dodání subdodavatelových montážních služeb.

Subdodavatelské riziko lokálních dodávek materiálu je velmi nízké. Společnost není závislá na jednom subdodavateli, ale každý lokální materiál je schopna pořídit od více subjektů. Toto umožňuje Alfa, a.s., substituovat případný výpadek v dodávce původního subdodavatele. Dalším prvkem je fakt, že pro nejvíce obrátkové zboží je též držena pohotovostní zásoba ve skladu společnosti.

Významnější kapitolu tvoří subdodavatelé, kteří se podílejí na instalaci/montáži zařízení, dodávají tedy službu. V tomto ohledu je potřeba zajistit se jak proti riziku vytížení kapacit, tak proti možnému riziku nekvalitních služeb poskytovaných subdodavateli. Jak již bylo uvedeno, jedním z nejdůležitějších momentů je stanovení dne dodání zařízení. Od tohoto dne se odvíjí plánování kapacit vlastních i subdodavatelových. Riziko vytíženosti subdodavatelových kapacit je minimalizováno precizním plánováním s denní aktualizací.

Riziko porušení bezpečnosti při montáži/instalaci je minimalizováno tím, že všichni subdodavatelé montážních/installačních služeb musí být školícími pracovníky Alfa, a.s., proškoleni na pracovní postupy a procesy společnosti. Toto školení je zakončeno testem, jehož úspěšné složení je podmínkou pro možnost poskytovat služby montáže/instalace společnosti.

Se subdodavateli je uzavírána rámcová smlouva platná 1 rok, která kromě standardních ujednání obsahuje také klauzule vztahující se k prodlení s nástupem na montáž/instalaci a prodlení s ukončením montáže/instalace. Obě prodlení jsou pod přísnou penalizací, která se odvíjí od penalizace z prodlení při předání díla, která je smluvně zakotvena v obchodním kontraktu mezi Alfa, a.s., a odběratelem.

Při zajištění tohoto rizika je potřeba uvažovat jeho objem a možnou míru pravděpodobnosti. Cena montážních prací činí cca 10 % z ceny díla a pohybuje se v řádu desítek tisíců. Pravděpodobnost, že dojde k prodlení se započítáním nebo s dokončením montáže, je vzhledem k množství a kvalitě subdodavatelů nízká. Vysoký je však negativní dopad možného rizika na obchodní činnosti Alfa, a.s., proto společnost věnuje maximální pozornost především plánování kapacit a pravidelnému školení subdodavatelů s interní certifikací. Uvažovat možnost použití záruky za řádné

provedení díla při spolupráci se subdodavateli se jeví jako nevýhodné vzhledem k objemu subdodavatelských služeb i jejich ceně.

ix. Doprava, skladování, balení a označování zboží

Z této kategorie je pro Alfa, a.s., důležité ošetření nákladů na skladné, které je započítáno v ceně zařízení přesně podle harmonogramu realizace a podle stanoveného dne dodání. Místní sklad, který slouží především pro skladování lokálního materiálu, není na skladování velkého zařízení stavěný. Proto je ve standardní smlouvě ujednáno, že pokud ze strany objednatele dojde k prodlení v rámci zahájení příprav k montáži, vzniká Alfa, a.s., nárok účtovat objednateli skladné ve výši 2 000 Kč/týden, tedy úhradu skladného za skladování zařízení v centrálním skladu, které přesáhlo jeden bezplatný týden. Zákazník má také možnost uskladnit si zařízení ve vlastních prostorách, ale pouze v případě, že uhradil smluvně ujednané platby před zahájením montáže. V takovém případě se při dovezení zařízení na stavbu sepíše s objednatelem velmi podrobný předávací protokol, který obsahuje soupisku veškerého uskladněného materiálu a zboží, a na základě tohoto protokolu přechází rizika na zákazníka, který si pak musí sám zajistit místo i možná rizika poškození, odcizení či vandalismu na uskladněném zařízení (většinou je zákazník krytý vlastní pojistkou). Vedoucí oddělení administrativní podpory produktu konstatoval, že si za svých mnoho let strávených u Alfa, a.s., nevzpomíná, že by někdy došlo k poškození, odcizení nebo znehodnocení uskladněného zařízení u zákazníka.

Naopak ale uvedl situaci, která je ukázkou působení nevyzpytatelných událostí, které mohou nastat při realizaci a jejichž zajištění předem je téměř nemožné. Jednalo se o situaci, kdy zákazník žádal o uskladnění zařízení před započítáním montáže ve vlastních skladovacích prostorách, jejich rozměry a přístupnost (příjezdová cesta, možnost parkování atd.) definoval předem. Když přijel dopravce na místo, bylo zjištěno, že skladovací kapacita je sice dostatečná, příjezdová cesta a možnost parkování je také dostatečná, ovšem dveře, kterými se dá dostat dovnitř, jsou pouze 60 cm široké a standardní výšky, což v realitě znamenalo, že nebylo možné dostat zařízení dovnitř. V takových případech sice nese vícenáklady zákazník (smluvně sjednáno), ovšem velmi to ohrozí realizaci zakázky a způsobí to zbytečné komplikace.

x. Riziko cenové

Riziko změny ceny se Alfa, a.s., snaží přenést na zákazníka ve všech případech, které jí to dovolují, resp. ve všech případech, kdy se tak strany dohodnou. Jedná se především o kurzovou doložku, která je součástí standardní smlouvy, kterou Alfa, a.s., navrhuje zákazníkovi při prvních jednáních, a která zajistí, že případná změna kurzu nad stanovený limit bude přenesena do zvýšení ceny zákazníkovi a neprojeví se ve snížení výnosu ze zakázky. Takových smluv je ovšem málo a mnoho zákazníků trvá na kontraktu bez kurzové doložky. Úplná problematika zajištění kurzového rizika bude vysvětlena v kapitole, která se věnuje mezinárodním obchodním transakcím.

Aby měla Alfa, a.s., kontrolu nad cenou a případnými vlivy, které cenu změnily, provádí po dokončení zakázky ke všem kalkulacím post kalkulace, kterými se snaží předejít opakování stejných příčin, které vedly ke změně ceny. Při vzniku dodatečných nákladů je velmi těžké vyjednat jejich přenesení na zákazníka. Pokud k takové situaci dojde, rozjíždí se vždy spirála eskalačního procesu, kdy jednotliví kompetentní pracovníci musí schválit vícenáklady a rozhodnout o jejich alokaci.

Zabezpečit se proti riziku změny ceny hlavních materiálových vstupů je pro Alfa, a.s., téměř nemožné. Alfa Group stanovuje ceny podle předpisů platných pro obchodování spřízněných osob ve skupinách (transferové ceny). Vzhledem k nemožnosti substituovat hlavní dodavatele ve skupině musí Alfa, a.s., přijmout ceny, které skupina určuje, stejně jako jejich změny.

xi. Platební neschopnost či nevěle

Nyní přichází na řadu zajištění nejvýznamnějšího rizika – platební neschopnosti a platební nevěle. Při zajištění rizika platební neschopnosti a platební nevěle využívá Alfa, a.s., bankovní i nebankovní produkty, které tuto oblast ošetřují. V první řadě ale Alfa, a.s., opět prosazuje interní možnosti zajištění proti tomuto riziku, které spočívají ve sjednání takových platebních podmínek a rozvrhu fakturace, které mají zajistit financování zakázky ze zákaznickových zdrojů.

Jak bylo uvedeno, Alfa, a.s., prověřuje interní historické informace a současně požaduje zjištění externího ratingu, aby mohla stanovit kreditní limit pro zákazníka. Od tohoto hodnocení a kreditního limitu se dále odvíjí způsob úhrady ceny díla a konkrétní platební podmínky. Společnost má pro tyto potřeby organizační normu schválenou Alfa Group, která stanoví jakým způsobem a v jaké výši mají být inkasovány platby, aby byla transakce financována zákazníkem a nikoliv volnými prostředky společnosti (viz následující tabulka 14). Tento základní model je navrhován zákazníkovi ve fázi předložení nabídky. Vzhledem k velikosti objemu transakce je výsledná podoba platebních podmínek a výše fakturace vždy tvrdým vyjednáváním mezi Alfa, a.s., a zákazníkem. V následující tabulce je shrnut požadovaný rozvrh plateb a požadavek na návaznost úhrady faktur vzhledem k dalším krokům v realizaci transakce.

Tabulka 14 Platební rozvrh a podmínky Alfa, a.s.

Podmínka	1. platba	2. platba	3. platba	Finální platba
% z kupní ceny (kumulativně)	30	60	90	100
Požadavek úhrady	před objednáním materiálu	před začátkem instalace	před převzetím	po skončení záruky nebo vyřízením bankovní garance

Zdroj: interní data společnosti Alfa, a.s., vlastní zpracování autorky

Standardním požadavkem na rozvrh plateb je tedy 1. záloha (30 %) po podpisu smlouvy, která kryje nákup zahraničního materiálu. Následuje 2. záloha (30 %) při dodání materiálu, která kryje nákup lokálního materiálu a částečně náklady montáže. Poté je před zahájením montáže požadována úhrada 3. zálohy (30 %), která kryje zbylou část montáže a část zisku. Finální faktura (10 %) je vystavena po předání díla. Finální faktura je splatná ve dvou splátkách a to první polovina (tj. 5 %) do 15 dnů od odstranění případných vad a nedodělků, které byly identifikovány v předávacím protokolu. Druhá polovina je vždy smluvně nahrazena bankovní zárukou za uvolnění zádržného a je splatná do 15 dnů od poskytnutí bankovní garance. Jakékoliv odchylky od výše uvedeného je nutné nechat schválit nadřazeným podle uvedeného eskalačního procesu. Splatnost všech zálohových faktur je vždy 15 dní. V případě neuhrazení jakékoliv zálohy zákazníkem má společnost smluvně možnost nepokračovat v další realizaci na zakázce. Nezaplatí-li zákazník ani ve lhůtě uvedené v upomínce (do 15

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

dnů), má společnost smluvní právo vyfakturovat celý zbytek ceny díla a požadovat jeho neprodlenou úhradu.

Společnost hojně využívá bankovní záruku pro uvolnění zádržného. Jak bylo uvedeno, finální faktura, která objemem odpovídá 10 % z kupní ceny zakázky, se rozděluje na 2 části, z nichž 5 % je splatných po odstranění vad a nedodělků a zbylých 5 % odpovídá zádržnému, které se vztahuje na celou dobu záruky, jejíž standardní doba je 36 měsíců, ale může být i 72 měsíců. Po tuto dobu by byly prostředky Alfa, a.s., drženy na straně zákazníka. Proto společnost trvá na ujednání o nahrazení zádržného bankovní zárukou u všech smluv (bez výjimek), které jsou se zákazníky uzavírány. Bankovní záruka na uvolnění zádržného poskytuje jistotu Alfa, a.s., že může disponovat prostředky ze zádržného a současně poskytuje jistotu zákazníkovi, že mu bude po dobu záruční doby poskytnuta záruka ve výši uvolněného zádržného.

Zde je vhodné podotknout, že Alfa Group poskytuje standardní záruku 2 roky, takže při poskytnutí záruky zákazníkovi, která je delší než 2 roky, je již náklad údržby v rámci záruční doby přenesen na Alfa, a.s. Nicméně vzhledem k obchodní strategii si Alfa, a.s., nemůže dovolit nekonkurovat v této oblasti stejnými podmínkami. Alfa, a.s., velice dbá na kvalitu poskytovaného servisu a jak uvedl vedoucí oddělení administrativní podpory produktu, ještě se za svého působení u Alfa, a.s., nesetkal se situací, kdy by některý ze zákazníků požadoval plnění ze záruky na uvolnění zádržného po dobu záruční lhůty.

V případě, že nastanou problémy s inkasem pohledávek, využívá Alfa, a.s., spolupráce s inkasní agenturou a externí právní kanceláři. Z uvedeného schématu platebních podmínek a fakturačního rozvrhu je patrné, že společnost většinou neeviduje problémy s úhradami zálohových faktur. Problém nastává až s finální fakturou.

Alfa, a.s., používá standardní model vymáhání pohledávek, ve kterém nejdříve žádá protistranu o úhradu pohledávek za použití upomínek (1. – 3. upomínka), kdy ve třetí upomínce je již pokus o smír. Pokud ani pak nedojde k úhradě, předává pohledávku (pokud je její výše do limitu 100 tisíc Kč) inkasní agentuře, která následně vymáhá pohledávku zvýšenou o inkasní poplatek. Pohledávky s nominální hodnotou nad 100 tisíc Kč se předávají externí právní kanceláři, která zákazníka obesílá s předžalobní výzvou a pokud na ni zákazník nereaguje, podává žalobu. Právní kancelář poté vymáhá úhradu samotné pohledávky zvýšené o smluvní pokutu a úrok z prodlení a náklady zastoupení.

Závěrem je nutné podívat se na specifické zakázky, které byly již mnohokrát zmíněny v předcházejícím textu. Jsou to zakázky, které se vyznačují nestandardními platebními podmínkami a rozvrhem fakturace, kdy v extrémním případě dochází k úhradě 100 % ceny díla až po jeho předání. Alfa, a.s., v takových případech spoléhá především na znalost obchodního partnera a bezproblémovou historii spolupráce. Výrazně nestandardní podmínky realizace zakázek jsou sjednávány skutečně jen s výjimečnými zákazníky. Nicméně společnost nevyužívá produktů, které by jí mohly přinést větší jistotu v oblasti zajištění rizika platební neschopnosti a platební nevěle. Společnost by mohla využívat platebních záruk (resp. pojištění záruk), dokumentárních plateb či pojištění pohledávek, které se pro tento druh transakcí přímo nabízí. Ve všech případech by měla Alfa, a.s., větší jistotu, že splní-li své závazky, nebude muset mít obavu, zda splní protistrana ty své. Tyto produkty je konec konců možné používat i pro zakázky,

kteřé nejsou extrémně odlišné od standardu, ale obsahují již mnoho výjimek, které zvyšují celkovou rizikovost transakce.

xii. Nepřevzetí zboží zákazníkem

Proti riziku nepřevzetí zakázky se Alfa, a.s., brání především smluvními jednáními, kde si výslovně sjednává možnost předat dílo i v případě, že ještě nenastal den předání díla stanovený ve smlouvě. Pokud je dílo hotovo a nemá žádné vady a nedodělky, které by bránily jeho provozu, je objednatel povinen jej převzít. Vzhledem k tomu, že je dílo umístěno u zákazníka, kde jako hotové nemůže být pod kontrolou společnosti, není zájem, aby tato situace trvala a vznikala možnost, že dojde k poškození díla.

Vzhledem ke způsobu financování (pakliže je dodržen standardní postup) má zákazník před předáním díla v podstatě uhrazenou cenu díla, a není proto žádný důvod, aby nepřešla práva spojená s užíváním a vlastnictvím díla na zákazníka.

xiii. Odpovědnost za škody a odpovědnost za vady

Ošetření rizika spojeného se škodami vnímá Alfa, a.s., především z hlediska bezpečnosti při celé realizaci zakázky. Alfa, a.s., souhlasí s penalizací, kterou většinou navrhuje objednatel, protože si je vědoma rizik, která při realizaci vznikají.

Provoz zařízení tohoto typu podléhá vyhlášce Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu (2003), kterou se určují vyhrazená zdvihací zařízení a stanoví některé podmínky k zajištění jejich bezpečnosti. Protože se jedná o vyhrazené zařízení, konstrukce a montáž se řídí příslušnými technickými normami. Prohlášení o shodě je součástí dokumentace, kterou dostává zákazník při předání zakázky, stejně jako certifikace od nezávislých autorit TÜV Süd a TÜV Nord.

Samozřejmostí je školení BOZP, přísná kontrola dodržování bezpečnosti práce přímo na pracovišti v průběhu celé realizace zakázky (ochranné pomůcky atd.), existence simulací bezpečnosti provozu a práce (safety day, safety walk). Toto vše provádí Alfa, a.s., pomocí interních zdrojů a jedná se opět o prevenci, kterou staví na první místo v otázkách zajištění rizik.

Společnost Alfa, a.s. je pojištěna u pojišťovny Generali proti následujícím rizikům:

- 1) škody z provozní činnosti v základním rozsahu:
 - škody na životě, zdraví a věci;
 - škody z držby nemovitosti sloužící provozu;
 - škody na pronajaté nemovitosti;
 - škody způsobené vadou výrobku;
 - regresní nároky zdravotních pojišťoven;
 - čistě finanční škody;
- 2) škody na věcech třetích osob;
- 3) pojištění majetku rozšířené o pojištění technických rizik;
- 4) pojištění průmyslových rizik.

Odpovědnost za škody se tedy Alfa, a.s., snaží především předcházet a dále se zajišťuje kvalitním pojištěním v nadstandardním rozsahu.

Riziko odpovědnosti za vady (ve smyslu odstranění vad) zajišťuje Alfa, a.s., především poskytováním zádržného, které je nahrazené bankovní zárukou po celou dobu trvání

záruční doby, jak bylo popsáno výše. Mnoho zákazníků požaduje zádržné z každé zálohové faktury, což je ovšem problematické s ohledem na finanční účetnictví. Tuto možnost proto Alfa, a.s., neposkytuje a snaží se vysvětlit zákazníkovi, že 1. a 2. zálohová faktura slouží výhradně na nákup materiálu, a poukazuje na existenci zádržného na konci realizace zakázky.

xiv. Dokumentační riziko

V případě Alfa, a.s., je možné ošetřit dokumentační riziko především následováním organizačních norem a procesů, které jsou vytvořeny tak, aby v každé fázi realizace transakce upozornily na možné chyby, rizika a nedostatky. V dokumentačním riziku hraje vždy velkou roli lidský faktor, proto je v Alfa, a.s., samostatné oddělení administrativní podpory produktu, které se stará o veškerou administrativně organizační podporu související s realizací transakce. Informace, dokumentace a správa se uskutečňuje na jednom místě, což značně napomáhá předcházet problémům.

3.2.1.3 Zhodnocení ošetření rizik v tuzemských transakcích

i. Neznalost obchodního partnera

Toto riziko je možné ošetřit především zjištěním maxima informací o potenciálním zákazníkovi, což Alfa, a.s., dělá. Využívá interní data i externí hodnocení bonity s využitím dvou nezávislých ratingových agentur, na základě kterých stanovuje kreditní limit pro každého konkrétního zákazníka. Dále standardně trvá na úhradě min. 60 % z kupní ceny před započítáním montáže, čímž si zajišťuje úhradu ceny zařízení a lokálního materiálu, které nakupuje pro realizaci zakázky. V této oblasti rizik společnost využívá především nebankovní produkty, které doplňuje o vlastní preventivní opatření vedoucí k minimalizaci rizika.

ii. Obchodní kontrakt (kupní smlouva)

Je nejvýznamnější administrativně organizační činností v rámci realizace zakázky a Alfa, a.s., prostřednictvím kontraktu ošetřuje mnohá rizika, která se v celé transakci vyskytují. Vzhledem k nemožnosti zajistit se bankovními a nebankovními produkty na chyby v obchodním kontraktu, musí společnost spoléhat pouze na kvalitní právní zpracování kontraktu a vlastní procesy, které mají předcházet chybám při sjednávání kontraktu (Contract management, CCR dokument).

iii. Právní riziko

Společnost jej ošetřuje pomocí kvalitní právní opory (interní právník a služby externích právních kanceláří). Dále společnost speciálně ošetřuje riziko zneužití duševního vlastnictví a riziko mlčenlivosti, kdy k těmto ujednáním v kupní smlouvě stanoví vysoké pokuty za zneužití, resp. porušení. Společnost nevyužívá pojištění právní ochrany, protože v případě soudních sporů má smluvně ujednáno, že případné náklady na právní zastoupení jsou hrazeny dlužníkem. Ošetření je tedy opět smluvní. Zajištění interním právníkem a externími právními kancelářemi je však dostatečné a poskytuje společnosti kvalitní ochranu.

iv. Odstoupení od smlouvy ze strany odběratele

Ošetřuje společnost především rozvrhem fakturace, kdy ve standardních případech má společnost již výše zmíněných 60 % z kupní ceny inkasovaných před nástupem na stavbu. Také je využíváno vysoké penalizace, pokud by ze strany odběratele došlo

k odstoupení od smlouvy z jiných důvodů, než které jsou uvedeny ve smlouvě. Společnost by rozhodně měla využívat zajišťovacích a platebních instrumentů a nebankovních produktů při zakázkách, kde se obě strany dohodnou na platbě až po předání díla, nebo na výrazně nižších zálohových platbách než stanoví standardní rozvrh fakturace. Tato problematika bude rozebrána v dalším textu.

v. Technologické riziko

Zajišťuje společnost především smluvním ujednáním o duševním vlastnictví. Případné zneužití je smluvně zajištěno vysokou pokutou. Technická rizika kryje společnost pojištěním technických a provozních rizik a pojištěním rizika přerušení provozu – vše od společnosti Generali. Vzhledem k omezené kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů jsou i tato rizika zajištěna celkem kvalitně a s ohledem na rozsah potenciální hrozby.

vi. Výrobní riziko vlastní

Jeho zajištění je značně limitováno nákupy ve skupině. Smluvní ujednání mezi Alfa, a.s., a Alfa Group neumožňuje Alfa, a.s., žádat po Alfa Group náhradu při fluktuaci dodávek. Výrobní rizika vlastní tedy nejsou zajištěna, ale bohužel ani neexistují nástroje k snížení rizika, protože se jedná o podniky ve skupině a opatření musí přijímat Alfa Group centrálně.

Riziko vlastních kapacit na montáže a instalaci je minimalizováno precizním plánováním (s denní aktualizací) vlastních lidských zdrojů a společně s plánováním případné potřeby externích dodávek (subdodavatelé). Společnost využívá nebankovních produktů pojištění u pojišťovny Generali, kterými ošetřuje rizika vzniku škody na majetku a zařízení (vlastním i pronajatém), na zdraví i na životě, rizika spojená s přerušением provozu a rizika poškození věcí třetích stran. Pojistné limity jsou opravdu vysoké a toto zajištění je kvalitní.

vii. Výrobní riziko subdodavatelské

Společnost řeší tím, že využívá vlastní certifikaci, kterou zabezpečuje kvalitu montážních resp. instalačních prací, které jsou zajišťovány subdodavateli. Společnost nevyužívá bankovní neplatební záruky (záruka za řádné provedení díla) ani pojištění záruk. Tyto by byly vhodným instrumentem pouze pro zajištění subdodavatelských dodávek při extra velkých zakázkách, kde kvalita a včasnost montáže hrají významnou roli. Firemní statistiky však hovoří jasně, kvalita subdodávek je vysoká a po interním proškolení a pod kontrolou kmenových montážních mistrů je toto riziko ošetřeno velmi kvalitně i bez využití nebankovních produktů, které by nesly dodatečné náklady.

viii. Dopravu, skladování, balení a označování zboží

Zajišťuje Alfa, a.s., pouze smluvním ujednáním o účtování skladného v případě prodloužení s nástupem na stavbu. Doprava, balení i označování zboží je na straně Alfa Group a díky dodací podmínce Incoterms DDU nese rizika Alfa Group až do dodání zařízení na stavbu. Alfa, a.s., opět musí následovat organizaci Alfa Group bez možnosti zásahu.

ix. Cenové riziko

Na straně dodavatele (vstupy společnosti Alfa, a.s.) je takřka nemožné ošetřit především kvůli obchodování ve skupině, problematice stanovení transferových cen a smluvnímu

vztahu mezi Alfa, a.s., a Alfa Group, který limituje nároky na kompenzace při změně ceny materiálu. Změnu cen subdodavatelských vstupů ošetřuje Alfa, a.s., sjednáním rámcové smlouvy s každým subdodavatelem, která je platná vždy 1 rok, a po dobu jejího trvání se ceny materiálových vstupů a montážních hodin nemění.

Na straně ceny pro zákazníka je snaha přenést veškeré možné dodatečné náklady smluvně na zákazníka, aby případné zvýšení ceny nesnížilo výnos pro společnost.

x. Platební neschopnost a nevěle

Je jako nejvýznamnější riziko zajišťováno kombinací bankovních i nebankovních produktů. V první řadě společnost využívá zálohové platby, které mají zajistit dostatečnou úroveň prostředků na nákup zařízení. Dále společnost využívá bankovní záruku, kterou nahrazuje zádržné. V případě inkasních potíží využívá Alfa, a.s., inkasní agenturu a externí právní kancelář.

Vhledem k objemu prostředků, které jsou v zádržném vázány, by bylo vhodné uvažovat o nahrazení bankovní záruky pojištěním záruk u Generali, která by toto pojištění takto významnému klientovi jistě dokázala nabídnout.

Společnost by mohla také uvažovat o využívání dokumentárních plateb, konkrétně o možnosti dokumentárního akreditivu nebo o využívání platebních záruk u velkých zakázek, u kterých se dohodne 100% (nebo velmi vysoký) plat až po realizaci zakázky.

Společnost nevyužívá ani možnosti odkupu pohledávek, protože má s tímto nástrojem špatné zkušenosti a vzhledem k jeho vysoké ceně se již před lety rozhodla jistit raději platbami předem než složitým vymáháním po realizaci zakázky. Spolupráce s externí právní kanceláří má lepší výsledky a při odeslání pokusu o smír, který navazuje po nevyslyšených upomínkách, se v mnoha případech platba inkasuje.

Společnost nevyužívá ani pojištění pohledávek, které by mohla uplatnit u zakázek, které mají schválen nestandardní rozvrh fakturace v průběhu realizace transakce, nebo zkrátka pro všechny realizace, které vnímá jako více rizikové vzhledem k riziku platební neschopnosti a nevěle.

xi. Nepřevzetí zboží zákazníkem

Je s minimálním rizikem, pokud jde o standardní kontrakt, kdy zákazník před předáním díla uhradil společnosti 90 % ceny díla. Pokud se jedná o finálních 10 % z ceny díla, bylo by možné na prvních 5 %, které se vztahují k odstranění vad a nedodělků, využívat bankovní nebo nebankovní záruku na odstranění vad a nedodělků. Vzhledem k tomu, že v této oblasti opravdu nevznikají problémy, není na straně Alfa, a.s., důvod uvažovat o změně zajištění v této oblasti. Alfa, a.s., opět spoléhá na prevenci a ve smlouvě sjednává povinnost převzít dílo i před dnem, který je stanoven jako den dodání, stejně jako povinnost převzít dílo, které má vady a nedodělky, které však nebrání jeho bezpečnému provozu. Opět tedy interní a dostatečné zajištění rizika.

xii. Odpovědnost za škody a vady

Představuje velké riziko, a proto mu Alfa, a.s., věnuje značnou pozornost. Prvním a největším zajištěním je především rozsáhlé pojištění s velkými limity u společnosti Generali. Toto pojištění poskytuje Alfa, a.s., opravdu kvalitní ochranu.

Důležitou součástí ošetření rizik v této oblasti je prevence. Společnost se věnuje zajištění bezpečnosti na mnoha úrovních, ať již jde o vlastní školení BOZP či přísné dodržování bezpečnosti práce při realizaci zakázky, které zajišťuje smluvně pod pohružkou pokuty i u svých subdodavatelů. Společnost dbá na dodržování všech povinných norem, nařízení a vyhlášek a vyvíjí také vlastní iniciativu v oblasti nezávislého ověřování a certifikace od společností TÜV Nord a TÜV Süd.

xiii. Dokumentační riziko

Ošetřuje Alfa, a.s., prevencí, existencí prováděcích organizačních norem, kvalitním programovým vybavením pro plánování kapacit a zřízením samostatného oddělení administrativní podpory produktu, která zajišťují kompletní organizaci zakázky od fáze nabídky až po ukončení záruky.

3.2.2 Mezinárodní obchodní transakce

Mezinárodní obchodní transakce tvoří jednu z částí komplexní dodávky zařízení, konkrétně nákup a dovoz materiálu ze zahraničí. Jak bylo uvedeno v tuzemských obchodních transakcích, není úplně možné oddělit tuzemské a mezinárodní obchodní transakce, ovšem v této práci jsou transakce odděleny z několika důvodů, kterými je především nutnost respektování specifických nákupních pravidel v Alfa Group, nutnost dodržování platebních dnů, které určuje Alfa Group, a nutnost neustále sledovat nákup jako samostatnou činnost, jejíž finanční a organizační zajištění má klíčový vztah k včasné a kvalitní realizaci zakázky.

Standardní atributy tuzemské obchodní transakce uvedené v kapitole 3.2.1 zahrnují následující body, které jsou předmětem mezinárodní transakce:

- 1) základní materiálové komponenty jsou nakupovány v zahraničí od spřízněných společností ve skupině a nákup se uskutečňuje v EUR, včetně platby;
- 2) nabídky pro zákazníky, v nichž nejvýznamnější část ceny tvoří samotná hodnota zařízení, se kalkulují v CZK za použití pevného kurzu CZK/EUR pro kalkulační vzorce;
- 3) cena zakázky je inkasována v CZK.

Pro úplnost je tedy potřeba dodat následující tři body:

- 4) nákupy zařízení se uskutečňují s ohledem na výrobní kapacity Alfa Group, které jsou dostupné prostřednictvím rezervačního systému;
- 5) úhrady za nakoupené zařízení se provádí podle předem stanoveného harmonogramu tzv. „clearing dates“, které určuje Alfa Group;
- 6) zajištění kurzového rizika se řídí organizační normou Alfa Group.

Ve všech případech se jedná o dodávky od propojených osob. Všechny tyto dodávky jsou ošetřeny skupinovou směrnicí, která obsahuje mimo jiné platební podmínky (splatnost faktur, zálohy), dodací podmínky (Incoterms DDU) a popis reklamačního procesu včetně popisu procesu kompenzace a procesu urgentního dodání.

Z tohoto popisu je patrné, že je potřeba opravdu kvalitní plánování se značnou zkušeností, aby byla pokryta potřeba nákupu zařízení podle časového harmonogramu, který je smlouven se zákazníkem současně s ohledem na výrobní kapacitu Alfa Group a s ohledem na potřebu dostatku volných prostředků pro úhradu velkého objemu faktur v cizí měně k jednomu dni. Pro zajištění plynulosti a přesnosti dodávek v čase se

používá skupinový plánovací kalendář, který je denně on-line aktualizovaný na intranetových stránkách skupiny.

3.2.2.1 Rizika mezinárodních obchodních transakcí

Rizika, která Alfa, a.s., spatřuje v mezinárodních transakcích, mají svou vlastní podstatu danou charakterem transakce a také rozměr daný vazbou na celou realizaci transakce. Mezi rizika, která definuje Alfa, a.s., přímo v mezinárodních transakcích, patří především riziko spojené s přeshraničním přechodem zboží a přechodem práv k danému zboží, včasnost a požadovaná kvalita dodávky a kurzové riziko.

i. Teritoriální a politické riziko

Společnost Alfa, a.s., nakupuje materiál od spřízněných společností ve skupině. Celky (celá zařízení) se nakupují v nákupní centrále, jejíž sídlo je ve Španělsku. Komponenty pro modernizace se pak nakupují v dalších zemích EU, konkrétně Francii, Německu, Španělsku, Řecku a Itálii. Uvažovat teritoriální riziko v souvislostech, které nabízí odborná literatura je v tomto ohledu jistou komplikací. Stále se jedná o společnosti ve skupině, které sídlí v jiných zemích EU. Nejedná se o cizí dodavatele, jejichž lokace by byla zásadní vzhledem k obchodní transakci.

Na internetových stránkách pojišťovny EGAP (2014b) je uvedena klasifikace zemí, které mají vysoký příjem na obyvatele, neuvažuje se u nich teritoriální riziko a pojištění komerčních rizik by mělo absentovat státní podporu. Všechny výše zmíněné země spadají do této klasifikace.

Španělsko, jako země s největším objemem uskutečněného nákupu, je často spojována s rizikem teroristických útoků. Na internetových stránkách ministerstva zahraničních věcí – MZV ČR (2014) se uvádí „*Pokud jde o otázku terorismu, strategie španělské vlády s využitím mezinárodní spolupráce přináší stále větší efekt v boji s terorismem baskické separatistické organizace ETA. Nicméně s nevyočitatelností fenoménu nacionalistického terorismu je nutno ve Španělsku stále počítat. Bohužel se k němu přidává i hrozba mezinárodního terorismu.*“ Na obchodní činnosti Alfa, a.s., neměly naštěstí tyto okolnosti nikdy dopad.

Vzhledem k lokaci dalších nákupních center je do určité míry možnost zásobit se i z jiných skladů, kdyby nastaly okolnosti, které by mohly významně poškodit obchodní činnosti v Alfa, a.s. Ve finále se veškeré výnosy i náklady napříč celou skupinou promítnou do jednoho výkazu zisku a ztráty, což znamená, že samotná centrála společnosti má zájem na bezproblémovém zajištění obchodování všech společností ve skupině.

ii. Kurzové riziko

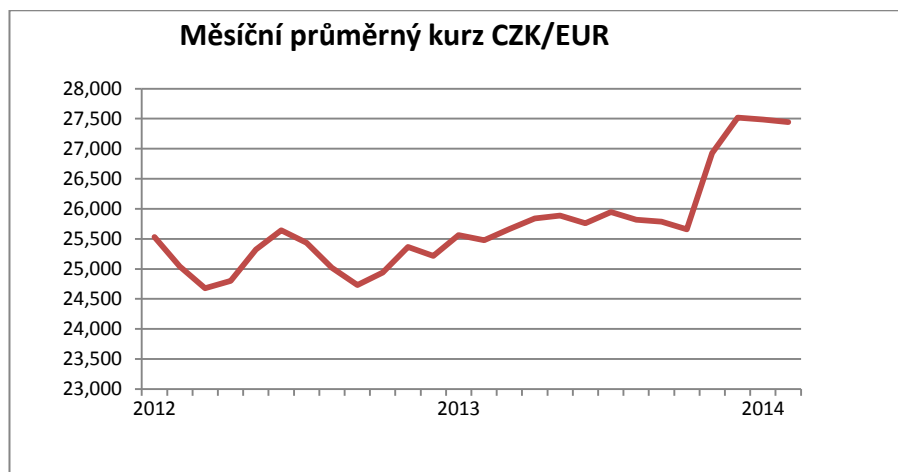
Kurzové riziko vzniká při kalkulaci ceny pro zákazníka, kdy je používán pevný kurz, kterým je přepočtena cena zařízení, které je nakupováno v EUR. Zde vstupuje do realizace zakázky riziko, že změnou kurzu (konkrétně oslabením) dojde ke zvýšení objemu potřebných prostředků domácí měny k nákupu zahraniční měny, což nebude kryto úhradou za realizaci zakázky od zákazníka, která je inkasována v domácí měně. Úplný cyklus obchodní transakce je u nových instalací zhruba 6 měsíců a u modernizací až 9 měsíců. V tomto časovém úseku už lze předpokládat, že bude docházet ke změně kurzu, která je pro Alfa, a.s., významná. Pro lepší interpretaci kurzového rizika je

možné použít konkrétní příklad, pro jehož zjednodušení nebude uvažován nákup lokálních materiálů, ale pouze nákup samotného zařízení a také nebudou uvažovány zálohové platby.

Zákazník poptává u Alfa, a.s., nákup zařízení, jehož hodnota činí 100 tis. EUR. Při kalkulaci ceny pro zákazníka je použit pevný kurz CZK/EUR ve výši 26 Kč/EUR. Zákazníkovi je tedy předložena nabídka s cenou 2 600 tis. Kč. Obě strany se dohodnou na dalších podmínkách a po podpisu smlouvy nakupuje Alfa, a.s., zařízení od společnosti ve skupině, jehož fakturační hodnota činí 100 tis. EUR. Podle skupinové směrnice pracovníci účtárny vědí, že bude potřeba uhradit tuto fakturu za nákup v předem určeném dni (clearing date). Když nastane tento den, existují pro Alfa, a.s., dvě možnosti. První možností je, že koruna posílí (např. na 25 CZK/EUR). V tomto případě by Alfa, a.s., musela vynaložit na úhradu nákupní faktury znející na 100 tis. EUR méně prostředků v CZK, konkrétně 2 500 tis. Kč. Tato situace by byla pro společnost bezesporu výhodná. V druhém případě by však mohla koruna oslabit (např. na 27 CZK/EUR). V takovém případě by Alfa, a.s., potřebovala na úhradu nákupní faktury 2 700 tis. Kč a od zákazníka by očekávala úhradu pouze 2 600 tis. Kč. Měla by tedy ztrátu ve výši 100 tis. Kč vlivem změny kurzu, vlivem negativního dopadu kurzového rizika. Jak je vidět v tomto příkladu, kurzové riziko může mít i pozitivní dopad, což přesně odpovídá nejistotě pozitivního nebo negativního dopadu rizika, jak bylo popsáno v teoretické části v kapitole 2.2.

Na internetových stránkách ČNB (2014b) lze stáhnout sestavy, které nabízí přehled měsíčních průměrů kurzů devizového trhu. Z těchto sestav autorka vytvořila následující grafický přehled, který ukazuje, že kurz CZK/EUR se držel od ledna 2012 až do listopadu 2013 pod hranicí 26 Kč za 1 EUR.

Graf 2 Měsíční průměrný kurz CZK/EUR



Zdroj: ČNB (2014b), vlastní zpracování autorky

Z uvedeného grafického znázornění vývoje měnového kurzu je patrné, že až do intervence ČNB v listopadu 2013 byla situace pro Alfa, a.s., výhodná, protože kalkulovala cenu pro zákazníka při kurzu 26 CZK/EUR.

iii. Transferové riziko a riziko nemožnosti konverze

Nevstupují do mezinárodních transakcí společnosti Alfa, a.s.

3.2.2.2 Kombinační možnosti bankovních a nebankovních produktů k ošetření rizik mezinárodních obchodních transakcí Alfa, a.s.

i. Teritoriální a politické riziko

Přestože by se o politickém a teritoriálním riziku zemí nákupu dalo sáhodlouze rozepsat, vzhledem k tématu této práce není tento směr zásadní. Alfa, a.s., teritoriální ani politická rizika zemí nákupu nedefinuje, nezkoumá a nezajišťuje se proti nim, protože rozhodnutí o umístění výroby, resp. nákupních centrál je plně na straně Alfa Group. Alfa, a.s., přijímá organizaci nákupu a objednávek bez možnosti je ovlivnit. Kdyby dostala pokyn, že od následujícího roku bude dovážet zařízení z Indie, protože se tam přesouvá výroba, musela by se tomu přizpůsobit.

ii. Kurzové riziko

Proti kurzovému riziku se společnost zajišťuje několika způsoby. Prvním je preventivní opatření, které souvisí se stanovením měnového kurzu CZK/EUR v předkalkulacích. Do listopadu loňského roku byl používán kurz 26 CZK/EUR. Vzhledem k tomu, že historicky se česká koruna obvykle pohybovala pod hranicí 26 CZK/EUR, což dokládá i výše uvedený graf, bylo minimalizováno riziko, že cena fakturovaná zákazníkovi v domácí měně nepokryje cenu za nakupovaný materiál v EUR. Hodnotu pevného kurzu používaného v předkalkulacích je možné flexibilně měnit, což se stalo v listopadu 2013 (26,50 CZK/EUR) a následně začátkem roku 2014 (27 CZK/EUR).

Nepříznivý vývoj měnového kurzu se Alfa, a.s., snaží ošetřit též kurzovou doložkou, která je součástí standardní smlouvy, kterou Alfa, a.s., navrhuje zákazníkovi při prvních jednáních. Tato kurzová doložka říká, že v případě změny měnového kurzu o více než 2% oproti kurzu ČNB platnému v den splatnosti předem určené faktury bude část ceny kryjící materiál z dovozu (definované % celkové ceny) snížena či zvýšena o procentní odchylku nad sjednaný limit a o takto zjištěný rozdíl se upraví dohodnutá cena díla.

Další a nejvýznamnější zajištění spočívá v tzv. hedgingu, což je zajištění proti kurzovému riziku zajišťovacími nástroji (konkrétně forward a swap) na nákup EUR potřebných pro úhradu nákupních faktur společností ve skupině. K tomuto se používá skupinový nástroj umožňující společnosti zajistit svou EUR potřebu po měsících až na 2 roky dopředu, nebo klasické termínované obchody (forwardy) s tuzemskou bankou. Jak již bylo uvedeno, kvůli zjednodušení peněžního plánování jsou všechny skupinové faktury vyrovnány vždy jednou měsíčně v předem stanovený den (tzv. clearing date). K tomuto dni se též vyrovnají všechny závazky vyplývající z forwardů a swapů. Svou měsíční potřebu EUR plánuje společnost jak na základě splatnosti již přijatých faktur, tak podle odhadované splatnosti budoucích přijatých faktur dle harmonogramu již naplánovaných zakázek.

3.2.2.3 Zhodnocení ošetření rizik v mezinárodních transakcích

Mezinárodní obchodní transakce jsou v případě Alfa, a.s., součástí obchodní transakce, jejíž podstatou je prodej zdvihacího zařízení. Vzhledem ke skutečnosti, že Alfa, a.s., sama zařízení nevyrábí, ale nakupuje jej od společností ve skupině, vzniká v každé obchodní transakci vždy mezinárodní prvek související s nákupem. Alfa, a.s., v tomto ohledu zajišťuje pouze rizika spojená s vývojem měnového kurzu, protože ostatní rizika zajistit nemůže. Smluvní závazky mezi Alfa, a.s., a Alfa Group limitují možnosti ošetření výrobních rizik souvisejících s fluktuací dodávek. Alfa, a.s., má k dispozici

skupinovou organizační normu, která definuje postupy v případě uplatňování reklamací a nároků z titulu jiných množstevních či kvalitativních nedostatků. Princip směrnice však spočívá především v organizačním a administrativním zajištění. Smluvní vztah nedovoluje Alfa, a.s., žádat po Alfa Group jakékoliv náhrady za komplikace způsobené při realizaci lokálních dodávek. Za takto daných podmínek je tedy nemožné uvažovat o využití bankovních a nebankovních produktů, které by mohly ošetřit tato rizika. Alfa, a.s., musí výrobní, dopravní, ale i případná teritoriální či politická rizika, která se váží na jednotlivé země, ze kterých se uskutečňuje nákup, přijmout v plném rozsahu i s vědomí jejich dopadu.

Kurzová rizika zajišťuje Alfa, a.s., jak pomocí bankovních produktů, tak pomocí ujednání v kupní smlouvě, která mají mít opět především preventivní rozměr. Používaný pevný kurz v předkalkulaci je jistě vhodným prostředkem prevence. Lze jej relativně flexibilně měnit, podle aktuální situace na trhu. Na druhou stranu zde však silně vystupuje vliv konkurence a vlastní obchodní strategie společnosti. Když tedy došlo v listopadu 2013 k intervenci ČNB, nebyly změny pevného kurzu používaného pro předkalkulace tak flexibilní, jak by se vzhledem k výše popsanému zajištění mohlo zdát. Také se ukázalo, že kurzová doložka je sice součástí standardní smlouvy, ale že vzhledem k dlouhodobě stabilnímu vývoji měnového kurzu nebylo závažným nedostatkem, pokud se tato doložka ve smlouvě nesjednala. Počet smluv, které měly sjednanou kurzovou doložku, bylo velmi málo a vlivem dodatečné změny pevného kurzu na 27 CZK/EUR, při současném udržení rozdílu +/- 2 % vůči kurzu ČNB (tedy 26,460 – 27,540 CZK/EUR), nebyla úprava dohodnuté ceny tak významná.

Společnost nevyužívá možnosti odkupu pohledávek k ošetření kurzového rizika. Jak již bylo řečeno, s těmito nástroji má společnost špatnou zkušenost a vzhledem k jejich ceně ani není zájem tyto využívat.

Nejúčinnějším a také nejspolehlivějším zajištěním zůstává hedging, tedy využívání zajišťovacích instrumentů – forwardů a swapů, což je realita v Alfa, a.s., která je v souladu s teoretickými návrhy zajištění široce doporučovanými v odborné literatuře.

Společnost nevyužívá jiné zajišťovací instrumenty (např. opce) a to především vzhledem k jejich vysoké ceně (opční prémie musí zohlednit vysoké riziko, které obchodník podstupuje). Opční prémie sice představuje značný náklad, na druhou stranu je to však náklad maximální, ve smyslu maximální ztráty, která by mohla být realizována. Při troše kreativity a s pomocí programového vybavení lze vytvořit vzorce, které dokážou propočítat rozpětí, ve kterém by se musel pohybovat měnový kurz, aby bylo právo realizovat opci pro společnost výhodné, resp. naopak úroveň měnového kurzu, od které se již vyplatí využít práva opci nerealizovat a přijmout aktuální měnový kurz. Ovšem vzhledem k zajištění kurzového rizika, které společnosti vyhovuje (s přihlédnutím k povinnosti dodržovat organizační normu zajištění kurzového rizika) nevzniká společnosti zásadní důvod, kvůli kterému by měla měnit systém, který jí vyhovuje a kvalitně ošetřuje kurzová rizika.

4 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo poskytnutí uceleného přehledu v oblasti kombinací bankovních a nebankovních produktů, které slouží k ošetření rizik obchodních transakcí, a demonstrace skutečnosti, že pomocí těchto produktů je možné mnohá rizika významně minimalizovat či úplně eliminovat. K tomuto účelu byla vybrána rizika obchodních transakcí konkrétní společnost s fiktivním názvem Alfa, a.s., která se stala podkladem pro analytickou část práce. Ve smyslu takto definovaného hlavního cíle, spolu s ohledem na vytvořenou strukturu práce, byly definovány dva dílčí cíle. Prvním dílčím cílem bylo vymezení obchodních transakcí a rizik, která se mohou vyskytnout v průběhu realizace transakce, seznámení s portfoliem bankovních a nebankovních produktů, které jsou vhodnými nástroji k ošetření definovaných rizik a vytvoření přehledu možných kombinací těchto produktů. Druhým dílčím cílem bylo zkoumání současného zajištění rizik obchodních transakcí společnosti Alfa, a.s., a následná aplikace dalších kombinací bankovních a nebankovních produktů vhodných pro ošetření těchto rizik. Nyní je tedy možné přistoupit ke zhodnocení výstupů práce, k přednesení návrhů a doporučení k formování firemní strategie k zajištění rizik, k posouzení naplnění definovaných cílů a k vyjádření vlastního přínosu práce pro společnost Alfa, a.s.

První dílčí cíl, který se vztahuje k teoreticko-metodologické části práce, nebylo obtížné naplnit. Odborná literatura a další zdroje nabízí dostatek materiálů, které se vztahují k problematice této diplomové práce. Teoreticko-metodologická část práce vytváří ucelený obraz, který čtenáři poskytuje základní orientaci v problematice rizik obchodních transakcí a jejich možného ošetření kombinacemi bankovních a nebankovních produktů. Na takto vytvořenou bázi navazuje analytická část práce, která se věnuje reálnému prostředí ve společnosti Alfa, a.s.

Po potřebě této práce byly vybrány takové obchodní transakce, které tvoří významnou podstatu obchodní činnosti společnosti Alfa, a.s., a ve kterých se vyskytují rizika, jejichž negativní dopady jsou pro společnost zásadní. Ve smyslu definování rizik a navrhovaného zajištění byly tyto transakce rozděleny na tuzemské a mezinárodní.

V kategorii tuzemských obchodních transakcí jsou nejvýznamnějšími riziky riziko volby obchodního partnera, včasnost a požadovaná kvalita dodávky, která souvisí s kapacitní vytižeností, platební neschopnost nebo nevěle a splnění bezpečnostních norem a podmínek. V kategorii mezinárodních obchodních transakcí je to především riziko přeshraničního nákupu ve skupině a kurzové riziko. Ve společnosti hraje jednu z nejdůležitějších rolí v ošetření rizik obchodních transakcí samotná prevence. Společnost má nastaveny postupy, které ji samu mají chránit před dopady možných rizik. Nelehká situace na trhu a v daném odvětví však vede ke schvalování výjimek z vytvořených pravidel a k přijímání nevyrovnaných kompromisů, což s sebou přináší známá i nová rizika. Každý obchod ovšem musí splňovat reálnou pravděpodobnost úspěšného dokončení a řádného inkasa. Proto se společnost věnuje především výše uvedeným oblastem, které vnímá jako klíčové.

Nejvýznamnější riziko je riziko platební neschopnosti a riziko platební nevěle. Kromě prevence, kreditních limitů, rozvrhu fakturace a smluvního zajištění využívá společnost dalších bankovních i nebankovních produktů k ošetření rizik. Nebankovní produkty jsou spojené především se snahou ošetřit komplikace při inkasu, a to formou spolupráce

s inkasní agenturou a externími právními kanceláři. Mezi bankovní nástroje pak patří především záruky, které jsou poskytovány zákazníkům přímo i nepřímo ve vazbě na riziko platební neschopnosti či nevůle. Bankovní záruka na uvolnění zádržného je výborným nástrojem, jímž si společnost pomáhá nejen v oblasti zajištění rizika, ale též v oblasti peněžních toků.

V oblasti ošetření rizika výběru obchodního partnera využívá společnost maximum dostupných informací. Ratingové služby dokážou včas varovat před možným nebezpečím a interní data s dlouholetou historií také mnohé napoví. Výsledný kreditní limit a požadavky na rozvrh fakturace spolu s platebními podmínkami pro konkrétního zákazníka solidně ošetřují riziko neznalosti obchodního partnera.

Včasnost a požadovaná kvalita dodávky je do jisté míry limitována skutečností nákupů ve skupině a nemožností ošetření případné fluktuace dodávek. Lokální vstupy lze pořídit od více subjektů při současné držbě nejvíce obrátkového zboží v pohotovostní zásobě. Zajištění včasnosti dodání je nejvýznamněji ovlivněno stanovením dne dodání spolu s precizním plánováním vlastních i subdodavatelských zdrojů. Kvalitu vlastních i externích kapacit ošetřuje společnost především intenzivním školením s výstupní certifikací. Důležitou roli hraje pojištění, které chrání společnost před provozními a technickými riziky a významně ošetřuje rizika vzniku škody na jejích aktivech (majetku).

Bezpečnost a s ní související rizika vnímá společnost jako zásadní vzhledem k možným negativním dopadům a vzhledem ke své obchodní strategii. Společnost ošetřuje rizika této kategorie především komerčním pojištěním v nadstandardním rozsahu, které kvalitně ošetřuje rizika bezpečnosti provozu a rizika spojená se škodami na majetku, zdraví i životech. Dále zde opět hraje významnou roli prevence ve formě standardních i nadstandardních školení, simulačních programů apod.

Mezinárodní obchodní transakce jsou specifické především díky organizačnímu rámci, který stanovuje Alfa Group. Nemožnost ošetření rizik spojených s nákupem materiálu od spřízněných osob ze zahraničí je alarmující. Tento problém však trápí mnoho velkých nadnárodních společností, které jsou řízeny centrálně a mají mizivou možnost ovlivnit (resp. zajistit) svou pozici vůči skupině. Zde nezbývá než hledat lokální cesty a možnosti zajištění rizika, které je přeneseno ze skupiny, nebo riziko přijmout v plném rozsahu bez zajištění. Alfa, a.s., je někde uprostřed mezi těmito mantinely. Snaží se především interními a preventivními kroky zajistit splnění svých závazků vůči zákazníkovi při současném dodržování organizačních norem a procesů. Samostatnou kapitolu v mezinárodních transakcích tvoří kurzové riziko, které je kvalitně ošetřeno kombinací zajišťovacích instrumentů (forward, swap), pevných kurzů v předkalkulacích a smluvního zajištění kurzovou doložkou. Společnost by mohla využívat měnových opcí, avšak vzhledem k jejich ceně a současně s ohledem na stávající kvalitní zajištění je toto spíše teoretický rozměr.

Zkoumání rizik obchodních transakcí společnosti Alfa, a.s., otevírá největší prostor pro vyjádření návrhů a doporučení v oblasti ošetření nejvýznamnějšího rizika spojeného s platební neschopností (resp. nevůlí). Autorka navrhuje další bankovní a nebankovní produkty vhodné pro ošetření tohoto rizika, a sice dokumentární platby, bankovní platební záruky, pojištění záruk jako náhradu za bankovní neplatební záruky či pojištění pohledávek. Zajištění dokumentárních plateb a platebních bankovních záruk může Alfa,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

a.s., zajistit prostřednictvím své hlavní banky (ČSOB). Alfa, a.s., patří v rámci struktury ČSOB do skupiny Corporate – Global Companies, což ji řadí mezi VIP zákazníky, kterým je banka schopna (ochotna) nabídnout téměř jakýkoliv produkt na míru. Autorka osobně navštěvuje pojišťovnu Generali (u které je společnost pojištěna), ČP a KUPEG, aby získala více informací o produktech pojištění záruk a pojištění pohledávek. Zástupci všech institucí představují pojištění záruk jako plnohodnotnou a výhodnou alternativu k bankovním zárukám. KUPEG navíc nabízí zajímavé pojištění pohledávek. Bohužel vzhledem k nemožnosti hovořit o konkrétní společnosti poskytují zástupci společností jen základní informace, rámcové podmínky a vstupní dotazníky. Návrhy uvedených produktů včetně získaných informací a kontaktů na konkrétní osoby ve zmíněných institucích předkládá autorka managementu společnosti, který o ně projevuje zájem.

Navrhované produkty a jejich kombinace, spolu s již používanými produkty, by bylo vhodné využívat u zakázek, které mají specifický průběh především v oblasti rozvrhu fakturace a platebních podmínek – tedy všude tam, kde vzniká riziko platební neschopnosti a nevěle. Pokud společnost ustupuje ze svého standardního rozvrhu fakturace a vkládá vlastní prostředky do transakce (absence zálohových plateb), měla by uvažovat o dodatečné formě zajištění a nespoléhat jen na kvalitní historii spolupráce a dobré vztahy, přestože toto je základ.

Nejen konkrétní výstupy, ale práce v celém rozsahu bude poskytnuta společnosti, která ji využije jako materiál pro otázky řízení rizik definovaných obchodních transakcí. Jak bylo uvedeno, společnost nemá na lokální úrovni vyčleněné pracovníky, kteří by se věnovali pouze rizikům (resp. řízení rizik). Tato práce je tedy pro společnost přínosem svým komplexním pojetím, detailním zpracováním a minimálními náklady na pořízení výstupu takového rozsahu.

Autorka si v počátku analytické části práce kladla otázku, zda se některé postupy a procesy, které pomáhala za svého působení ve společnosti nastavit, používají dodnes a pokud ano, jaký mají přínos. Odpověď je potěšující. Systém hodnocení zákazníků (stanovení kreditního limitu a následný rozvrh fakturace spolu s platebními podmínkami) a další směrnice (postupy) skutečně vešly do běžného užívání, ba dokonce získaly nadstavbu v CCR dokumentu a v normě Contract Management. Dnes jsou tyto postupy naprostou samozřejmostí a denní realitou při realizaci zakázek ve společnosti.

Dílčí cíl, který se vztahuje k analytické části práce, je tedy naplněn bezezbytku a zbývá jen otázka, jaké je tedy komplexní zajištění rizik vybraných obchodních transakcí společností Alfa, a.s. Z pohledu autorky jde o celkem kvalitní zajištění s využitím kombinačních možností bankovních i nebankovních produktů. Při zajišťování rizik obchodních transakcí společnost plynule přechází od preventivních korků k „silným štítům“ a vždy zvažuje poměr ceny a zajištění. Ačkoliv společnost neustále analyzuje současný stav a hledá nové cesty a nástroje, kterými by mohla zajištění zefektivnit a zkvalitnit, do značné míry spoléhá na historickou zkušenost jak v oblasti spolupráce se zákazníky, tak v oblasti zkušeností s ošetřením rizik v obchodních transakcích, což přináší určitou rigiditu v rozhodování. Tento proces je však mnohem více přirozený než plánovaný.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

Primární zdroje

Vyhláška č. 394/2003 Sb., kterou se mění vyhláška č. 19/1979 Sb., kterou se určují vyhrazená zdvihací zařízení a stanoví některé podmínky k zajištění jejich bezpečnosti, ve znění vyhlášky č. 552/1990 Sb., a nařízení vlády č. 352/2000 Sb.

Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník.

Zákon č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu se státní podporou a o doplnění zákona č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů.

Monografie

ANDRLE, P. *Dokumentární akreditiv v praxi*. 5. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 184 s. ISBN 978-80-247-4017-1.

BŮHM, A., JANATKA, F. *Pojištění úvěrových rizik v mezinárodním obchodě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 204 s. ISBN 80-247-0816-7.

ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., TAUŠER, J., a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2007. ISBN 978-80-7357-321-8.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování : Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika : Ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

HOWELL, L. D. *The Handbook of Country and Political Risk Analysis*. 3rd ed. New York : The PRS Group, 2001. 445 p. ISBN 978-19-3107-701-9.

JANATKA, F. a kol. *Rizika v komerční praxi*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2011. 320 s. ISBN 978-80-7357-632-5.

KALINOVÁ, A., KLÍMA, M. *Finanční a právní aspekty obchodních transakcí*. 1. vyd. Praha : VŠEM, 2012. 233 s. ISBN 978-80-86730-92-9.

KALINOVÁ, A., KLÍMA, M., PELIKÁN, M. *Řízení rizik a financování obchodních transakcí ve vývozu a dovozu*. 2. vyd. Praha : VŠEM, 2010. 209 s. ISBN 978-80-86730-62-2.

KALÍNKSA, E., a kol. *Mezinárodní obchod v 21. Století*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3396-8.

KAŠPAROVSKÁ, V. a kol. *Řízení obchodních bank : Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 339 s. ISBN 80-7179-381-7.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Nová ekonomika : Nové příležitosti?* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOVAŘÍK, Z. *Směnka a šek v České republice*. 6. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. 642 s. ISBN 978-7400-402-5.

MÁČE, M. *Platební styk klasický a elektronický*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-247-1725-5.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. aktual. a přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 5 aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-7541-8.

MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktual. vyd. Praha : Ekopress, 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MARVANOVÁ, M., HOUDA, M. a kol. *Platební styk : Platební a zajišťovací instrumenty ve vnitřním a zahraničním obchodě*. 3. rozš. vyd. Brno : ECON, 1995. 374 s. ISBN 80-901627-2-X.

MARŠÍK, M. a kol. *Metody oceňování : Proces ocenění – základní metody a postupy*. 3. uprav. a rozš. vyd. Praha : Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku : Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

POLÁCH, J., DRÁBEK, J., MERKOVÁ, M., POLÁCH, J., jr. *Reálné a finanční investice*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 280 s. ISBN 978-80-7400-436-0.

REŽŇÁKOVÁ, M., a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010, s 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

SMEJKAL, V. RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktual. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod : Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2780-0.

TALEB, N. N. *The Black Swan : The Impact of the Highly Improbable*. 1st ed. Harlow : Penguin Books Limited, 2008. 366 p. ISBN 9780141034591.

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

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Internetové zdroje

ČP. Pojištění smluvních záruk. *ČP* [online]. 2014 [cit. 2014-03-16]. Dostupný z : <http://www.ceskapojistovna.cz/p?pojisteni-smluvnich-zaruk>.

ČLFA. Zpráva o stavu a vývoji nebankovního leasingového, úvěrového a factoringového trhu v ČR – 1. – 3. čtvrtletí 2013. *ČLFA* [online]. 2014 [cit. 2014-01-24]. Dostupný z : <http://www.clfa.cz/index.php?textID=65>.

ČNB. Opatření České národní banky č. 2 ze dne 3. února 2004 k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky. *ČNB* [online]. 2014a [cit. 2014-01-12]. Dostupný z : http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/vestnik/2004/download/v_2004_03_10204510.pdf.

ČNB. Kurzy devizového trhu – průměry. *ČNB* [online]. 2014b [cit. 2014-03-17]. Dostupný z : http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_form.jsp.

EGAP. Přehled produktů. *EGAP* [online]. 2014a [cit. 2014-01-22]. Dostupný z : <http://www.egap.cz/pojistne-produkty/index.php>.

EGAP. Klasifikace zemí. *EGAP* [online]. 2014b [cit. 2014-03-16]. Dostupný z : <http://www.egap.cz/informace/klasifikace-zemi/index.php>.

ICC. Incoterms® - International Commercial terms. *ICC* [online]. 2013 [cit. 2013-10-13]. Dostupný z : <http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/incoterms-2010/>.

Justice. Novinky v zástavním a zadržovacím právu. *Justice* [online]. 2014 [cit. 2014-01-25]. Dostupný z : <http://obcanskyzakonik.justice.cz/vecna-prava/konkretni-zmeny/novinky-v-zastavnim-a-zadrzovacim-pravu/>.

KUPEG. Řešení pro vás. *KUPEG* [online]. 2014a [cit. 2014-01-11]. Dostupný z : <http://www.kupeg.cz/reseni-pro-vas>.

KUPEG. Pojištění záruk – plnohodnotaná alternativa k bankovním garancím. *KUPEG* [online]. 2014b [cit. 2014-03-16]. Dostupný z <http://www.kupeg.cz/produkty/e-bond>.

MZV. Španělsko : Základní informace o teritoriu. *MZV* [online]. 2014 [cit. 2014-03-16]. Dostupný z : http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/spanelsko/.

OECD. Arrangement on Officially Supported Export Credits. *OECD* [online]. 2014 [cit. 2014-01-11]. Dostupný z : <http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?doclanguange=en&cote=tad/pg%282013%2911>.

ŽÁK, M. Politická rizika podnikání (Mezinárodní srovnání). *VŠEM* [online]. 2013 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z : https://www.vsem.cz/data/data/cessoubory/gf_Aaostrava0202.pdf.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Časopisecké články

KOFROŇ, M., Zajišťovací převod práva bude jasnější. *Ekonom*, 2013, roč. LVII, č. 22, s. 32. ISSN 1210-0714.

KURAS, B. Historii tvoří černé labutě. *Euro*, 2008, roč. 11, č. 52, s. 62 – 63. ISSN 1212-3129.

NĚMEC, R. Zajištění závazků podle nového občanského zákoníku. *Právní rádce*, 2011, roč. XIX, č. 6, s. 16 – 20. ISSN 1210-4817.

SIMON, J. D. A Theoretical Perspective on Political Risk. *Journal of International Business Studies*, 1984, vol. 15, no. 3, p. 123 – 147. ISSN 0047-2506.

ŠEBESTOVÁ, D. KARPJÁK, I. Jsou stávající smlouvy o zřízení zajišťovacího převodu práva platná ve světle judikatury Nejvyššího soudu? *Právní rádce*, 2010, roč. XVIII, č. 8, s. 49 – 50. ISSN 1210-4817.

BERÁNKOVÁ, P., JURŠKOVÁ, L. Zajištění dluhu ručením a finanční zárukou. *Bankovníctví*, 2013, roč. XX, č. 5, s. 26. ISSN 1212-4273.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam příloh

Příloha 1 Schématické znázornění bankovních zajišťovacích produktů

Příloha 2 Přehled pojistných produktů EGAP

Příloha 3 Statutární výkazy společnosti Alfa, a.s.

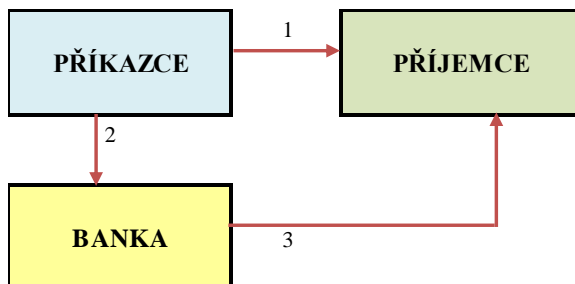
Příloha 4 Organizační struktura společnosti Alfa, a.s.

Příloha 5 Analýza obchodních rizik Alfa, a.s.

Přílohy

Příloha 1 Schématické znázornění bankovních zajišťovacích produktů

Obrázek 5 Schématické znázornění přímé bankovní záruky

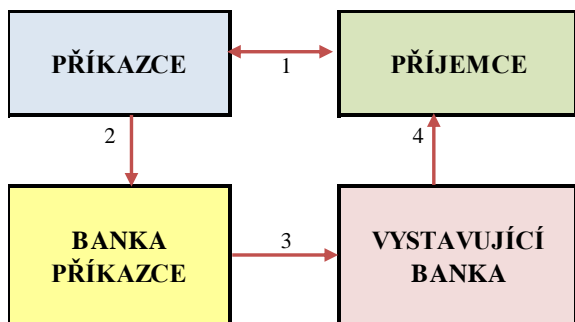


Legenda:

- 1) smluvní ujednání (kontrakt);
- 2) příkaz k vystavení záruky;
- 3) vystavení bankovní záruky.

Zdroj: Máče (2006, s. 96), vlastní úprava

Obrázek 6 Schématické znázornění nepřímé bankovní záruky



Legenda:

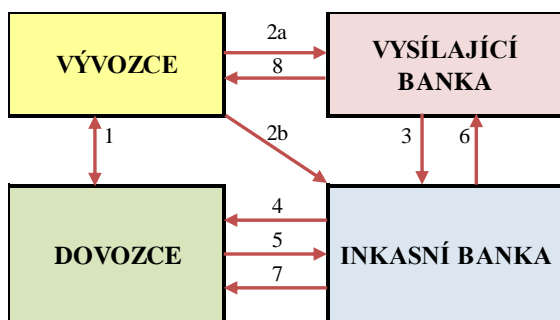
- 1) smluvní ujednání (kontrakt);
- 2) příkaz k vystavení záruky;
- 3) protizáruka (resp. příkaz záruku vystavit/potvrdit);
- 4) vystavení bankovní záruky.

Zdroj: Kalinová, Klíma (2012, s. 125), vlastní úprava

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 7 Schématické znázornění jednoduchého dokumentárního inkasa

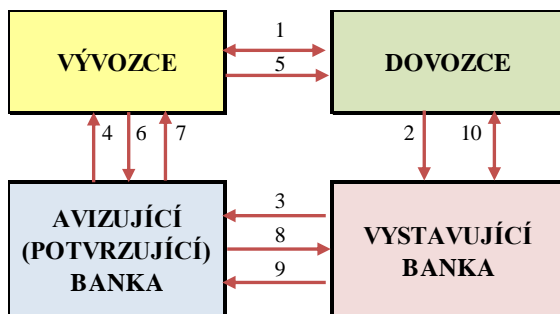


Legenda:

- 1) odeslání zboží na základě kupní smlouvy;
- 2) a. předložení dokumentů vývozcem;
- b. zaslání dokumentů vývozcem přímo bance dovozce (inkasní banka);
- 3) zaslání dokladů vysílající bankou a žádost o obstarání inkasa;
- 4) avizování dokladů inkasní bankou;
- 5) platba inkasní částky ze strany dovozce nebo jiné plnění dle ujednání;
- 6) připsání inkasní částky vysílající bance;
- 7) předání dokumentů od inkasní banky dovozci;
- 8) platba z vysílající banky vývozci.

Zdroj: Marvanová a kol. (1995, s. 100), vlastní úprava

Obrázek 8 Schématické znázornění dokumentárního akreditivu



Legenda:

- 1) ujednání o použití dokumentárního akreditivu stanovené v kontraktu;
- 2) žádost příkazce (dovozce) o vystavení dokumentárního akreditivu ve prospěch vývozce;
- 3) avízo z vystavující banky beneficiantovi akreditivu, resp. bance vývozce;
- 4) ověření pravosti akreditivu a avízo vývozci;
- 5) odeslání zboží a kompletace dokumentů dle podmínek akreditivu;
- 6) předložení dokumentů avizující bance;
- 7) kontrola předložených dokumentů a případné plnění jedná-li se o potvrzující banku (resp. o jmenovanou banku);
- 8) odeslání dokumentů vystavující bance;
- 9) kontrola dokumentů a úhrada hodnoty avizující bance v souladu s podmínkami akreditivu;

Zdroj: Andrle (2011, s. 24), vlastní úprava

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 2 Přehled pojistných produktů EGAP

Tabulka 15 Přehled pojistných produktů EGAP

	Účel	Pojištěný	Pojištěná rizika	Spoluúčast	Čekací doba	Pozn.
Pojištění krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru (B)	Snížit rizika vývozce, který poskytuje dovozci úvěr na úhradu za dodané zboží (max. do 2 let) po dodání	Vývozce	Platební neschopnost, platební nevůle, teritoriální rizika dovozce	10%	Platební neschopnost ode dne oznámení a doložení nároku, platební nevůle a teritoriální riziko 6 měsíců ode dne oznámení	-
Pojištění bankou financovaného krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru (Bf)	Snížit riziko banky, která přebírá pohledávku vývozce za zahraničním dovozcem (do 2 let splatnosti)	Banka + rekurz na vývozce	Platební neschopnost, platební nevůle, teritoriální rizika dovozce, kurzové riziko	10%	viz B	-
Pojištění střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru (C)	Snížit rizika vývozce, který poskytuje dovozci úvěr na úhradu za dodané zboží (déle než 2 roky) po dodání	Vývozce	Platební neschopnost, platební nevůle, teritoriální rizika dovozce	10%	viz B	Akontace min. 15%
Pojištění bankou financovaného střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru (Cf)	Snížit riziko banky, která přebírá pohledávku vývozce za zahraničním dovozcem (déle než 2 roky splatnosti)	Banka + rekurz na vývozce	Platební neschopnost, platební nevůle, teritoriální rizika dovozce, kurzové riziko	10%	viz B	Akontace min. 15%
Pojištění vývozního odběratelského úvěru (D)	Snížit riziko banky, která poskytuje zahraničnímu dovozci nebo jeho bance střednědobý nebo dlouhodobý úvěr na postupné splacení dodávky po jejím dodání + lze sjednat pojištění platby pojištěné prémie.	Banka	Teritoriální riziko dovozce, platební neschopnost a nevůle dovozce nebo jeho banky, kurzové riziko	5%	viz B	Akontace min. 15%
Pojištění potvrzeného akreditivu (E)	Snížit riziko banky, která potvrdí akreditiv vystavení bankou dovozce	Banka	Nezaplacení nebo částečné nezaplacení akreditivu, teritoriální rizika	5%	3 měsíce	-
Pojištění úvěru na před exportní financování (F)	Snížit riziko nespacení před exportního úvěru bance, která poskytuje vývozci úvěr na výrobu nebo investici související s dodávkou	Banka	Neuhrazení nebo částečné nespacení úvěru, kurzové riziko	20%	3 měsíce	Účelovost čerpání úvěru
Pojištění proti nemožnosti splnění smlouvy (V)	Snížit riziko vývozce z přerušení/zrušení smlouvy ze strany dovozce/země dovozce ještě před realizací dodávky	Vývozce	Přerušení/zrušení kontraktu dovozcem, politická rizika, kurzová rizika	15%	6 měsíců	Uzavírá se jako návazné pojištění na F, B, C nebo D

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Pojištění investic českých právnických osob v zahraničí (I)	Snížit riziko ztrát českého investora z důvodu politických rizik země	Investor	Teritoriální riziko - zamezení převodu výnosů z investice, vyvlastnění apod.	2,50%	6 měsíců	-
Pojištění úvěru na financování investic českých právnických osob v zahraničí (If)	Snížit rizika banky která poskytuje českému vývozcí úvěr na investici v zahraničí	Banka + rekurz na investora	Teritoriální rizika viz I a dále riziko platební neschopnosti a platební nevěle investora	2,50%	6 měsíců	
Pojištění bankovních záruk vystavených v souvislosti s exportním kontraktem (Z)	Snížit riziko banky ze záruk vystavených na vývozce	Banka	Riziko oprávněného i neoprávněného uplatnění záruky	5% neoprávněné čerpání; 20% oprávněné čerpání za dobré provedení díla; ostatní 10%	90 dnů	Záruky vadium, bid bond, akontační, performance bond, kauční

Zdroj: Kalinová, Klíma (2012, s. 97 – 101)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 3 Statutární výkazy společnosti Alfa, a.s.

Tabulka 16 Rozvaha společnosti Alfa, a.s., k 31. prosinci 2012 (v tisících Kč)

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	účetní období 2011
					Netto
	AKTIVA CELKEM	866 780	-250 281	616 499	875 181
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	386 192	-211 195	174 997	197 140
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	15 805	-14 545	1 260	3 400
B. I. 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3	Softwar	13 011	-11 751	1 260	3 251
4	Ocenitelná práva				
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	2 794	-2 794	0	
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				149
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	370 387	-196 650	173 737	193 740
B. II. 1	Pozemky	4 556		4 556	4 556
2	Stavby	11 657	-6 073	5 584	6 795
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	136 148	-89 092	47 056	51 939
4	Pěstební celky trvalých porostů				
5	Základní stádo a tažná zvířata				
6	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	788	-107	681	107
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
8	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	217 238	-101 378	115 860	130 343
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	472 275	-39 086	433 189	677 395
C. I.	Zásoby	130 113	-12 973	117 140	169 188
C. I. 1	Materiál	33 333	-12 366	20 967	26 373
2	Nedokončená výroba a polotovary	96 780	-607	96 173	142 815
3	Výrobky				
4	Zvířata				
5	Zboží				
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	47 717	-5 136	42 581	72 393
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	31 876	-5 136	26 740	54 562
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
7	Jiné pohledávky				
8	Odložená daňová pohledávka	15 841		15 841	17 831
C. III.	Krátkodobé pohledávky	206 147	-20 977	185 170	267 442
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	148 683	-16 908	131 775	156 118
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	25 139		25 139	92 099
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	Stát - daňové pohledávky	22 917		22 917	10 643
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	6 354	-1 448	4 906	4 581
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
9	Jiné pohledávky	3 054	-2 621	433	4 001
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	88 298	0	88 298	168 372
C. IV. 1	Peníze	602		602	717
2	Účty v bankách	87 696		87 696	167 655
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	8 313	0	8 313	646
D. I.	Časové rozlišení	8 313	0	8 313	646
D. I. 1	Náklady příštích období	697		697	646
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období	7 616		7 616	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetní období 2011
PASIVA CELKEM		616 499	875 181
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	192 461	196 559
A. I.	Základní kapitál	101 000	101 000
A. I. 1	Základní kapitál	101 000	101 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 1	Emisní ážio		
2	Ostatní kapitálové fondy		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	40 000	37 000
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	40 000	37 000
2	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	8 559	1 224
IV. 1	Nerозdělený zisk minulých let	8 559	1 224
2	Neuhrazená ztráta minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	42 902	57 335
B.	CIZÍ ZDROJE	256 281	382 405
B. I.	Rezervy	40 792	46 367
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		
4	Ostatní rezervy	40 792	46 367
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Přijaté zálohy		
6	Vydané dluhopisy		
7	Směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Odložený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	215 489	336 038
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	51 334	94 948
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	80 025	130 067
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Závazky k zaměstnancům	14 596	13 646
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 492	7 354
7	Stát - daňové závazky a dotace	7 081	19 787
8	Přijaté zálohy		
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	50 377	63 724
11	Jiné závazky	5 584	6 512
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry		
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	167 757	296 217
C. I.	Časové rozlišení	167 757	296 217
C. I. 1	Výdaje příštích období	1 154	1 434
2	Výnosy příštích období	166 603	294 783

Legenda: uvedené hodnoty jsou v tis. Kč

Zdroj: interní data společnosti Alfa, a.s., dostupné též na www.justice.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 17 Výkaz zisku a ztráty společnosti Alfa, a.s., k 31. prosinci 2012

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetní období 2011
I.	1 Tržby za prodej zboží		
A.	2 Náklady vynaložené na prodané zboží		
+	Obchodní marže	0	0
II.	Výkony	1 112 252	1 374 833
II.	1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 160 095	1 321 028
	2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	-47 843	53 805
	3 Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	751 818	948 099
B.	1 Spotřeba materiálu a energie	530 377	689 545
B.	2 Služby	221 441	258 554
+	Přidaná hodnota	360 434	426 734
C.	Osobní náklady	286 442	300 177
C.	1 Mzdové náklady	205 968	212 502
C.	2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva	7 275	7 896
C.	3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	66 821	73 231
C.	4 Sociální náklady	6 378	6 548
D.	Daně a poplatky	1 062	780
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	35 712	36 883
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	689	320
III.	1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	689	320
	2 Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	414	64
F.	1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	414	64
F.	2 Prodaný materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-12 313	20 348
IV.	2 Ostatní provozní výnosy	28 083	14 406
H.	1 Ostatní provozní náklady	14 382	22 948
V.	2 Převod provozních výnosů		
I.	1 Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	63 507	60 260
VI.	1 Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	1 Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	177	0
VII.	1 Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	177	
	2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
	3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	1 Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	2 Náklady z finančního majetku		
IX.	1 Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	2 Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	1 Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	1 Výnosové úroky	708	821
N.	2 Nákladové úroky	1 566	1 016
XI.	1 Ostatní finanční výnosy	5 541	33 374
O.	2 Ostatní finanční náklady	7 677	13 708
XII.	1 Převod finančních výnosů		
P.	2 Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-2 817	19 471
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	17 788	22 396
Q.	1 - splatná	15 798	27 178
Q.	2 - odložená	1 990	-4 782
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	42 902	57 335
XIII.	1 Mimořádné výnosy		
R.	2 Mimořádné náklady		
S.	1 Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S.	1 - splatná		
S.	2 - odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
1	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	42 902	57 335
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	60 690	79 731

Legenda: uvedené hodnoty jsou v tis. Kč

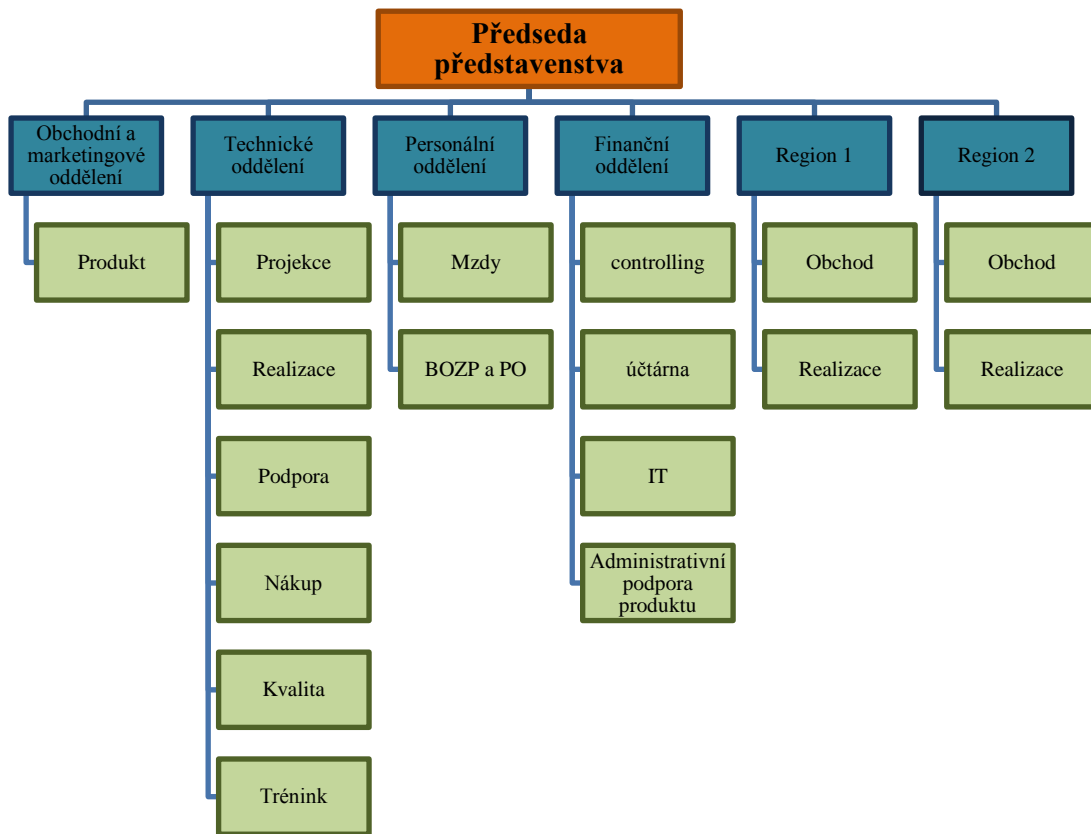
Zdroj: interní data společnosti Alfa, a.s., dostupné též na www.justice.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 Organizační struktura společnosti Alfa, a.s.

Obrázek 9 Organizační struktura společnosti Alfa, a.s.



Zdroj: Interní data společnosti Alfa, a.s., vlastní zpracování autorky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 5 Analýza obchodních rizik Alfa, a.s.

Tabulka 18 Rizika Alfa, a.s., na úrovni oboru

KRITÉRIA HODNOCENÍ		Stupeň rizika (1-4)
A	Dynamika oboru	
	Stabilní obor, větší změny se nepředpokládají (tempo růstu asi na úrovni inflace)	1
	Dlouhodobě mírně rostoucí obor	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Obor v krizi, tendence k poklesu, obtížně předvídatelný vývoj (v ČR např. chemický průmysl)	3
	Velmi rychle rostoucí obor, pravděpodobné zvraty a výkyvy (např. IT)	4
B	Závislost oboru na hospodářském cyklu	
	Nezávislost na hospodářském cyklu	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Mírná závislost na hospodářském cyklu	2
	Značná závislost na hospodářském cyklu	3
	Typicky cyklické produkce	4
C	Potenciál inovací v oboru	
	Standardní obor s minimem technologických změn	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Standardní obor s mírnými technologickými změnami	2
	Obor se značným technologickým růstem, ale bez řádových inovací	3
	Obor vyznačující se zásadními technologickými inovacemi	4
D	Určování trendů v oboru	
<input checked="" type="checkbox"/>	Podnik se výrazně podílí na určování nových trendů v oboru	1
	Podnik je schopen rychlé reakce na nové trendy v oboru	2
	Podnik je schopen postupně reagovat na nové trendy v oboru	3
	Podnik obtížně zachycuje a dohání nové trendy v oboru	4

Zdroj: Mařík a kol. (2011, s. 243 – 244), vlastní zpracování autorky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 19 Rizika Alfa, a.s., na úrovni trhu

KRITÉRIA HODNOCENÍ		Stupeň rizika (1-4)
E	Kapacita trhu možnost expanze	
	Domácí trh nenasyčen, dominantní podíl, minimální vývoz	1
	Domácí trh nenasyčen, tržní podíl srovnatelný s hlavními konkurenty, minimální vývoz	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Domácí trh nasycen	3
	Domácí trh nasycen, hledání nových zahraničních trhů	4
F	Rizika dosažení tržeb	
	Prokazatelná historie tržeb, prognózovatelný malý růst tržeb	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Prokazatelná historie tržeb, prokazatelný nárůst tržeb	2
	Nová společnost bez historie tržeb, umírněný nárůst tržeb	3
	Nová společnost bez historie tržeb, extrémní nebo skokový nárůst tržeb	4
G	Rizika proniknutí na trhy, cílové trhy	
<input checked="" type="checkbox"/>	Zavedené výrobky, rozhodující jsou stávající trhy	1
	Zavedené výrobky, zvýšení tržního podílu nebo proniknutí na nové trhy	2
	Nové výrobky, stávající trhy	3
	Nové výrobky, nové trhy	4

Zdroj: Mařík a kol. (2011, s. 244), vlastní zpracování autorky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 20 Rizika Alfa, a.s., na úrovni konkurence

KRITÉRIA HODNOCENÍ		Stupeň rizika (1-4)
H	Konkurence	
	Tržní mezera, konkurence nepůsobí	1
	Nekonsolidovaná konkurence na cílovém trhu	2
	Obtížný vstup na nový trh a působení mezi existujícími konkurenty	3
<input checked="" type="checkbox"/>	Zvyšující se tlak existujících konkurentů, nástup nové konkurence	4
I	Konkurence schopnost produktů	
<input checked="" type="checkbox"/>	Parametry a životnost – srovnatelné se špičkovou konkurencí	1
	Parametry a životnost – srovnatelné s lepší konkurencí	2
	Parametry a životnost – Srovnatelné s průměrnou konkurencí	3
	Parametry a životnost – Nižší než průměrná konkurence	4
J	Ceny	
	Ceny nižší než konkurence, uspokojivá marže zisku, možnost poskytnutí slev	1
	Ceny a marže zisku podobná jako konkurence	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Ceny srovnatelné s konkurencí, nízká marže zisku	3
	Ceny vyšší než konkurence, minimální marže zisku	4
K	Kvalita	
	Lepší než konkurence (např. certifikace, pokud není běžná)	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Srovnatelné s konkurencí	2
	Mírně nižší než konkurence	3
	Výrazně zaostává za konkurencí, časté reklamace	4
L	Výzkum a vývoj	
	Vlastní vývoj, nové sofistikované výrobky, předstih před konkurencí	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Vývoj reaguje na požadavky zákazníků, vylepšování stávajících konkurenčních výrobků	2
	Kopírování konkurenčních výrobků, snaha dohnat konkurenci	3
	Absence vlastního vývoje, podniková kooperace, příležitostné zakázky	4
M	Reklama a propagace	
	Pravidelné náklady větší než v odvětví, účinnost vysoká	1
	Pravidelné náklady odpovídající průměru v odvětví, účinnost obvyklá	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Nepravidelně, sporný přínos	3
	Nepravidelně, omezené náklady, nejistý přínos	4
N	Distribuce a servis	
<input checked="" type="checkbox"/>	Vybudovaná distribuční síť, rychlé a spolehlivé dodávky	1
	Vybudovaná distribuční síť, občas nepravidelné dodávky zákazníkům	2
	Neúplná distribuční síť	3
	Nedostatečná distribuční síť bez zpětné vazby	4

Zdroj: Mařík a kol. (2011, s. 245 – 246), vlastní zpracování autorky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 21 Rizika Alfa, a.s., na úrovni managementu

KRITÉRIA HODNOCENÍ		Stupeň rizika (1-4)
O	Vize, strategie	
	Jasná vize a strategie a prostředky pro její dosažení	1
	Změna vize, upřesňování strategie a bezprostředních cílů společnosti	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Strategie se postupně vytváří	3
	Neurčitá strategie, převažuje improvizace	4
P	Klíčové osobnosti	
	Zastupitelnost klíčových osobností	1
	Dostupná přiměřená náhrada	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Obtížná náhrada klíčových osobností	3
	Vysoká závislost na několika klíčových nepostradatelných osobnostech	4
Q	Organizační struktura	
	Jednoduchá a přehledná struktura, komunikace bez potíží	1
	Jednoduchá struktura, běžné komunikační potíže	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Složitá struktura, mnohoúčelové řízení	3
	Komplikovaná, nepřehledná, často se měnící struktura	4

Zdroj: Mařík a kol. (2011, s. 246), vlastní zpracování autorky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 22 Rizika Alfa, a.s., na úrovni výroby

KRITÉRIA HODNOCENÍ		Stupeň rizika (1-4)
R	Struktura výrobků	
	Vlastní finální nebo zavedené výroby, opakované prodeje, minimální technické změny	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Vlastní výrobky, četné modifikace	2
	Zakázková výroba, opakované stabilní požadavky dle dodané dokumentace	3
	Nepravidelné zakázky, častá změna dokumentace od zákazníků	4
S	Technologické možnosti výroby	
	Postačující stávající zařízení, vyzkoušené technologie, stávající výrobky	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Vyzkoušená technologie, stávající výrobky, nutné rozšíření nebo rekonstrukce stávajícího zařízení	2
	Stávající výrobky, obdobné postupy, potřebná zásadní obnova výrobních zařízení	3
	Komplexně nová výrobní zařízení, nová technologie, nové výroky	4
T	Pracovní síla	
	Běžně dostupné profese, bez mimořádných nároků na kvalifikaci	1
	Dostupné profese, běžná učňovská, středoškolská vysokoškolská kvalifikace	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Vyšší podíl specializovaných profesí, požadavky na zvyšování kvalifikace	3
	Převaha vysoce specializovaných profesí	4
U	Dodavatelé	
	Stabilní dodavatelé, pravidelně požadované množství, bez potíží	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Stabilizovaný okruh dodavatelů, běžné dodavatelské problémy	2
	Částečná změna klíčových dodavatelů, výpadky dodávky	3
	Značně nestálí dodavatelé, pravidelné potíže s dodávkami	4

Zdroj: Mařík a kol. (2011, s. 247), vlastní zpracování autorky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 23 Rizika Alfa, a.s., na úrovni ostatních faktorů přidané hodnoty

KRITÉRIA HODNOCENÍ		Stupeň rizika (1-4)
V	Úroveň fixních nákladů	
	Podíl fixních nákladů (nebo aktiv) na celkových nákladech (nebo aktivech) je malý	1
	Podíl fixních nákladů (nebo aktiv) je kolem průměru	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Podíl fixních nákladů (nebo aktiv) je vysoký	3
	Podíl fixních nákladů (nebo aktiv) je velmi vysoký	4
W	Postavení podniku vůči odběratelům	
	Velmi silné – větší počet malých odběratelů	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Silné – větší počet odběratelů, několik větších odběratelů s nepřevažujícím podílem	2
	Slabší – rozhodující vliv několika silných odběratelů	3
	Slabé – závislost na 1 až 2 silných odběratelích	4
X	Postavení podniku vůči dodavatelům	
	Velmi silné – větší počet malých dodavatelů	1
	Silné – větší počet dodavatelů, několik větších dodavatelů s nepřevažujícím podílem	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Slabší – rozhodující váhu má několik velkých dodavatelů	3
	Slabé – závislost na 1 – 2 silných dodavatelích	4
Y	Bariéry vstupu do odvětví	
	Velmi silné (např. výroba elektrické energie)	1
	Silné (např. výroba těžkého strojírenství)	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Překonatelné (specializované produkce)	3
	Slabé (např. služby)	4

Zdroj: Mařík a kol. (2011, s. 248), vlastní zpracování autorky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 24 Obchodní rizika Alfa, a.s.

Kategorie	Váha kategorie	Označení	OBCHODNÍ RIZIKO	Stupeň rizika (1 – 4)	Intenzita dopadu (1 – 3)	PPV výskytu (1 – 3)	Stupeň rizika x Intenzita dopadu
OBOR	2	A	Riziko nedostatečné dynamiky oboru	3	2	3	6
		B	Riziko přílišné závislosti na hospodářském cyklu	2	2	3	4
		C	Riziko nedostatečné rychlosti a intenzity technologických změn	2	1	1	2
		D	Riziko zaostávání za novými trendy	3	3	1	9
TRH	2	E	Riziko nízkého odbytu z důvodu nasycení trhu	3	3	2	9
		F	Riziko dosažení tržeb	2	1	2	2
		G	Riziko proniknutí na trhy (cílové trhy)	1	1	1	1
KONKURENCE	4	H	Riziko konkurentů na trhu	4	3	3	12
		I	Riziko konkurenceschopnosti produktů	1	3	3	3
		J	Cenové riziko	3	3	3	9
		K	Riziko nedostatečné úrovně kvality	2	3	1	6
		L	Riziko nedostatečné úrovně a intenzity výzkumu a vývoje	2	3	1	6
		M	Riziko účinnosti a přínosu reklamy a propagace	3	2	2	6
N	Riziko nedostatečné úrovně distribuční sítě a servisu	1	3	1	3		
ŘÍZENÍ	1	O	Riziko definované vize a uplatňované strategie	2	3	2	6
		P	Riziko ztráty klíčových osobností	3	3	3	9
		Q	Riziko složitosti organizační struktury	3	2	2	6
VÝROBA	1	R	Riziko struktury výrobků	2	2	2	4
		S	Riziko nedostatečných technologických možností výroby	2	1	1	2
		T	Riziko nedostatku kvalifikované pracovní síly	3	2	2	6
		U	Riziko kvality dodavatelů	2	1	2	2
OSTATNÍ	2	V	Riziko podílu fixních nákladů (nebo aktiv) na celkových nákladech (nebo aktivech)	3	2	2	6
		W	Riziko síly odběratelů	2	2	2	4
		X	Riziko síly dodavatelů	4	1	3	4
		Y	Riziko bariér vstupu do odvětví	3	2	2	6

Vysvětlivky: PPV = pravděpodobnost, hodnocení 1 – 4 (kde 1 je nejmenší a 4 největší), hodnocení 1 – 3 (kde 1 je nejmenší a 3 je největší).

Zdroj: Fotr, Souček (2010, s. 198), Mařík a kol. (2011, s. 243 – 248), tabulky 18 – 23, vlastní zpracování autorky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 25 Průměrná úroveň obchodního rizika Alfa, a.s., vzhledem k váze kategorie

	Kategorie obchodního rizika					
	Obor	Trh	Konkurence	Řízení	Výroba	Ostatní
Váha	3,0	3,0	4,0	1,0	1,0	2,0
Počet rizik v kategorii	4,0	3,0	7,0	3,0	4,0	4,0
Součet ze součinu intenzity dopadu a úrovně rizika	21,0	12,0	45,0	21,0	14,0	20,0
Průměrná úroveň rizika vzhledem k váze kategorie	15,8	12,0	25,7	7,0	3,5	10,0

Zdroj: tabulka 24, vlastní zpracování autorky