

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Rizika společnosti W.A.G. minerální paliva, a.s.

Petra Chovanová

Bakalářská práce

2012

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra CHOVANOVÁ**
Osobní číslo: **E09021**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika pro kriminalisty**
Název tématu: **Rizika společnosti W.A.G, minerální paliva, a.s.**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Analýza současného stavu rizik
2. Navrhované změny pro snížení rizik
3. Ekonomické vyhodnocení návrhů

Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- CRAINER, S.** Byznys podle Jacka Welche. 1. vyd. Praha: Pragma, 2008. 142 s. ISBN 80-7205-947-5
DĚDINA, J. a kol. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1
KRULIŠ, J. Jak vítězit nad riziky. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2
LANDA, M. Ekonomické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Computer press, 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. června 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 30. června 2011

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala panu doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc., vedoucímu mé bakalářské práce, za ochotu, cenné rady, připomínky a poskytnuté materiály, kterými přispěl k vypracování této práce.

Anotace

Obsahem první části bakalářské práce je popis a přiblížení hlavních pojmů z oblasti rizik a krizového řízení společnosti. Dále je zde také popsána problematika prevencí rizik s přihlédnutím na jejich ekonomické aspekty. V další části jsou tyto aspekty demonstrovány na vybrané společnosti. Je zde také popsán přístup této společnosti k prevencím před riziky.

Klíčová slova

Riziko, krizové řízení, analýza rizik, prevence, metody snižování rizik

Title

Risks of company W.A.G. minerální paliva, a.s.

Annotation

The first part of the thesis contains description and approach of the main notions from the area of risk management. This part also contains description of issues of risk prevention with taking account of their economics aspects. In next part, these aspects are demonstrated in selected company. There is also described approach of this company to risk prevention.

Key words

Risk, risk management, risk analysis, prevention, methods of risk reduction

OBSAH

Obsah	7
ÚVOD	9
1. Rizika podnikání pro malé a střední podniky	10
1.1. Co to je riziko	10
1.1.1. Druhy rizik	10
1.1.2. Podnikatelská rizika	11
1.2. Řízení rizik	11
1.2.1. Cíle řízení rizik	12
1.3. Identifikace rizik	13
1.3.1. Vstupy a výstupy identifikace rizik	13
1.4. Klasifikace rizik	13
1.4.1. Finanční a nefinanční riziko	14
1.4.2. Statické a dynamické riziko	14
1.4.3. Čistá a spekulativní rizika	14
1.5. Analýza rizik	15
1.5.1. Pravděpodobnost jevu	15
1.5.2. Měření rizika	15
1.6. Metody analýzy rizik	16
1.6.1. Kvalitativní metody	16
1.6.2. Kvantitativní metody	16
1.7. Odezva na riziko	17
1.7.1. Zadržení (retence) rizika	17
1.7.2. Snížení (redukce) rizika	17
1.7.3. Přenos (transfer) rizika	18
1.7.4. Vyvarování se riziku	18
2. Rizika v mezinárodním podnikání	19

2.1.	Dělení rizik	19
2.1.1.	Rizika tržní.....	20
2.1.2.	Komerční rizika	20
2.1.3.	Rizika přepravní.....	21
2.1.4.	Teritoriální rizika	22
2.1.5.	Měnová rizika	22
2.1.6.	Riziko odpovědnosti za výrobek.....	26
2.2.	SWOT Analýza	26
3.	W.A.G. minerální paliva, a.s.....	29
3.1.	Historický vývoj společnosti	29
3.2.	Eurowag v současnosti	29
3.3.	Nabízené produkty a služby	30
3.4.	Výběr mýta v jednotlivých zemích.....	31
4.	swot analýza společnosti w.a.g. minerální paliva a.s.....	34
4.1.	Kurzové riziko	35
4.1.1.	Možná řešení.....	35
4.1.2.	Doporučení pro společnost W.A.G. minerální paliva a.s.	38
4.2.	Spotřební daň.....	39
4.2.1.	Výběr spotřební daně z benzínu a nafty.....	40
4.2.2.	Spotřební daň u nafty v EU.....	40
4.2.3.	Zhodnocení rizika spotřební daně.....	41
	Závěr	43
	Seznam použité literatury	45
	Seznam použitých zkratk	46

ÚVOD

V době ekonomické krize získávají pojmy jako rizika podnikání či řízení rizik stále na větším významu. Pokud podniky nechtějí pouze přežít, ale chtějí nadále růst, nezbývá jim než se riziky spojenými s podnikáním zabývat a snažit se je řídit. Tato problematika je natolik obsáhlá, že není v možnostech práce postihnout ji celou. Lze zde však najít základní pojmy a principy řízení rizik, neboť tyto principy jsou společné všem druhům podnikatelských rizik. Firmy dnes musí reagovat na náhlé změny způsobené nejen problémy růstu, ale i hroucením trhů, propadem obratu, prudkým zvyšováním nákladů a problémy s likviditou. Toto je jen výčet z nynějších potíží, se kterými se české firmy musejí potýkat. Je zřejmé, že zvyšování rizika může mít nepříznivé dopady na firmy a jejich hospodářské výsledky, a tím ovlivňuje nejen jejich současnou, ale i budoucí prosperitu. Riziko se však nemůže vnímat jen z negativní stránky. Mnoho příležitostí, které jsou spojeny s rizikem mohou skončit vysokým ziskem. Proto je důležité umět s rizikem pracovat.

Práce v první části přiblíží podniková rizika obecně. Velká část teoretické části práce je tak zaměřena na popis rizik podnikání, jejich řízení, identifikaci a analýzu. Velká pozornost je zde též věnována rizikům v mezinárodním obchodě a následným dělením. Dále se zde popisuje SWOT analýza, která je důležitým nástrojem pro kompletní analýzu vnitřních i vnějších faktorů a ve své podstatě zahrnuje postupy strategické analýzy.

Praktická část bakalářské práce nejprve stručně představí společnost W.A.G. minerální paliva a.s., její historii, produkty a politiku. Poté následuje SWOT analýza, pomocí které identifikujeme možná rizika a komplexní zhodnocení fungování firmy. Z výsledků pak budou patrná rizika respektive hrozby, které budou detailněji charakterizovány.

V závěru práce bude posléze navrženo několik kroků, které by měly být dodržovány za účelem efektivního odstranění nebo omezení rizik a také celkové hodnocení společnosti a možná doporučení.

1. RIZIKA PODNIKÁNÍ PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

1.1. Co to je riziko

Pojem riziko provází lidstvo od pradávna. Ovlivňuje jak jedince, tak celé subjekty. Obecně je v dnešní době riziko chápáno jako možnost škody, ztráty, či nedosažení očekávaných výsledků. Definice rizika je však celá řada, např.:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko),
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko),
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).

Jak je vidět, samotný pojem riziko může nabývat mnoho různých podob. Zejména v závislosti na oblasti, ve které riziko působí. Pro potřeby řízení podnikatelských rizik je vhodné chápat riziko jako možnost vzniku událostí, které nekorespondují s předpokládaným stavem či vývojem.

S rizikem souvisí další dva pojmy, a to neurčitost výsledků a nepříznivost výsledku. Neurčitost výsledků říká, že výsledek musí být nejistý. Kdybychom výsledek znali předem, nejednalo by se o riziko. Nepříznivost výsledku znamená, že alespoň jeden z možných výsledků je pro nás nežádoucí.¹

1.1.1. Druhy rizik

Ekonomická rizika dělíme na makroekonomická a mikroekonomická. Rizika ale nemusí být pouze ekonomického charakteru, existují i další druhy, např.:

- politická a teritoriální,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,

¹ Rais, K., Doskočil, R. Risk management - studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno : Vysoké učení technické v Brně, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

- specifická – např. odbytová, pojišťovací apod.

1.1.2. Podnikatelská rizika

Podnikatelé jsou při své činnosti vystaveni řadě rizik. Některá z nich přímo vyplývají z podnikatelské činnosti, jiná s ní bezprostředně nesouvisí, avšak mohou mít i přesto značný vliv na podnikatelský subjekt (např. přírodní katastrofy, politická rozhodnutí apod.).

Podstupování rizik je přímým důsledkem podnikatelských rozhodnutí. Jelikož rozhodnutí jsou zaměřená do budoucnosti, nelze přesně určit podmínky, za kterých budou uskutečňována. Dosažené výsledky se tak mohou více či méně lišit od očekávaných. Důvodem je vznik okolností, které lze jen obtížně předvídat.

Tyto nepředvídatelné události představují faktor nahodilosti. V souvislosti s tím lze rizika v ekonomických procesech označit za objektivní.

Existuje ale i subjektivní pohled na rizika. Ten je spjat především s kvalitou přijatých rozhodnutí, tj. dostatkem kvalitních informací, na jejichž základě jsou rozhodnutí uskutečňována, s jejich načasováním, se schopností předvídat vývoj v dané oblasti tak, aby bylo dosaženo žádoucích výsledků.

Riziko většinou bývá vnímáno negativně, ve smyslu negativního vlivu na očekávaný výsledek. Riziko však může mít i pozitivní dopad tím, že skutečný výsledek bude příznivější, než očekávaný. Tato situace souvisí zejména s oblastí tržních rizik (změny kursů měn, úroků či pohyb cen).

Vzhledem k principu podnikání a objektivnímu charakteru rizika se nelze rizikům zcela vyhnout. Podnikatelské subjekty podstupují rizika s výhledem dosažení příznivých hospodářských výsledků. Riziko není možné vyloučit, lze jej však v určitých případech omezit, vyhnout se mu, přenést ho na jiný subjekt nebo rozdělit mezi více subjektů. Mezi jednotlivými riziky však mohou být vazby a snížením jednoho rizika může dojít k zvýšení jiného. Odhalováním a hodnocením vlivu rizik se zabývají následující podkapitoly.

1.2.Řízení rizik

Řízení rizik je proces, který zahrnuje systematický postup vedoucí k zjišťování souvislostí, identifikaci, analýze, vyhodnocení, zvládnání, sledování a hlášení rizik spojených s podnikatelskou činností, a to takovým způsobem, aby byly minimalizovány ztráty a maximalizovány zisky. Jde o postupný, neustále se opakující proces zlepšování.

Nejzávažnější fází řízení rizik je výběr optimálního řešení. Tato fáze obsahuje následující kroky: určení úrovně rizika, vyhodnocení nákladů na jednotlivé varianty snižování rizika a jejich ekonomický přínos, zhodnocení dopadů a přínosů, analýza možných důsledků z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí, rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika, další sledování a vývoj rizik.

Výstupem jednotlivých etap řízení rizika je rozhodnutí. Ve většině případů existuje více variant řešení. Je-li úroveň rizika nepřijatelná, vede takovýto stav na zastavení procesu a přijetí opatření na snížení rizika. Pro přijatelné riziko, které není bezvýznamné a kde potenciál zisku je značný, následuje obvykle vypracování plánů preventivních opatření k jeho snížení. Pro zbytková rizika, která nelze protioopatřeními efektivně snížit, se zpracovávají krizové plány. Důležité je plné využití fáze redukce a eliminace rizika tak, aby se krizové plány vypracovávaly opravdu jen pro zbylá rizika.²

1.2.1. Cíle řízení rizik

Cíle v oblasti řízení rizik musí být shodné se strategickými cíly celého podnikatelského subjektu. Má-li být cílem podniku udržení pozice na trhu, růst nebo rozšíření podnikání, musí být cíle risk managementu ve shodě s podnikovými cíly.

Je potřeba riziko nejprve identifikovat, následně ho vyhodnotit, tj. zjistit velikost potenciální ztráty a pravděpodobnosti výskytu. Rizikům s vyšší tvrdostí bude potřeba věnovat vyšší pozornost oproti jiným rizikům.

Míra ohrožení podle tvrdosti je přímo úměrná výši možné finanční ztráty a nezávisí na původu ohrožení. Podle tvrdosti dopadu finanční ztráty lze rizika rozdělit do třech skupin:

- kritické riziko – potenciální ztráty jsou takového řádu, že způsobí bankrot firmy,
- důležité riziko – potenciální ztráty nezpůsobí bankrot, ale další provoz bude vyžadovat vypůjčení finančních prostředků,
- běžné riziko – potenciální ztráty lze pokrýt stávajícími aktivy firmy, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku.

² SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

1.3. Identifikace rizik

Jedná se o odhalení rizik, která mohou pravděpodobně ovlivnit podnikatelskou činnost nebo konkrétní projekt. Identifikace by měla zahrnout jak interní, tak externí rizika. Dále je třeba určit primární zdroje rizik a ty klasifikovat podle jejich dopadu. Identifikace představuje počáteční etapu před podrobnou analýzou a alokací rizik.

1.3.1. Vstupy a výstupy identifikace rizik

Identifikace rizika se skládá z určení toho, která rizika pravděpodobně ovlivní projekt, a z dokumentace charakteristik každého z nich.

Mezi vstupy identifikace patří popis výrobku nebo služby, další plánované výstupy, odhad nákladů a času či historické informace.

Výstupy jsou pak zdroje rizika, potenciální rizikové události, symptomy rizika a vstupy do ostatních procesů.

Po identifikaci by měla být rizika „potvrzena“ (např. přesnost podkladových informací, kont-rola charakteristik jejich popisu) a měly by se zvážet volby odezvy na riziko.

Účelem identifikace je podchycení nejdůležitějších účastníků při řízení rizika a poskytnutí základů pro následné řízení. Taktéž identifikovat komponenty a neodmyslitelná rizika projektu nebo služby.³

1.4. Klasifikace rizik

Existuje celá řada aspektů, na jejichž základě lze rizika klasifikovat. Zdroje rizika mohou být klasifikovány jako dynamické či statické, čisté nebo spekulativní a celkové či dílčí. Podle oblasti hovoříme o rizicích výrobních, technických, ekonomických, tržních nebo finančních. Samostatnou oblastí představují rizika politická.

Obecně lze rizika rozdělit do dvou skupin. Na rizika neovlivnitelná (politická, hospodářská, vlivy globální ekonomiky apod.) a rizika ovlivnitelná (lze je snižovat či částečně odstranit). Z principu podnikání nelze riziko úplně odstranit. Na snížení rizika je však potřeba vynaložit pouze přiměřené náklady, které odpovídají potenciaálním ztrátám.

³ DĚDINA, J. a kol. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1

1.4.1. Finanční a nefinanční riziko

Pod pojmem finanční riziko můžeme chápat taková rizika, která přinášejí finanční ztrátu. V podnikání lze takto označit většinu rizik, protože i nefinanční ztrátu je možné v mnoha případech vyjádřit v penězích. Obecně finanční riziko vyjadřuje vztah mezi subjektem a očekávanými příjmy, které mohou být nižší či úplně ztraceny. V praxi však nejsme schopni přesně určit veškeré vztahy, např. kolik stojí poškození jména firmy, velikost ušlého zisku či zda není dán třeba krizí.

1.4.2. Statické a dynamické riziko

Dynamická rizika reprezentují změny v okolí firmy a ve firmě samé, jsou tedy závislá na vnějším prostředí i na vnitřním prostředí. Faktory vnějšího prostředí jsou např. politika, ekonomika, konkurence či spotřebitelé. Z pohledu firmy nelze změny v těchto faktorech obvykle řídit nebo ovlivňovat.

Statická rizika představují ztráty, jejichž příčiny se nacházejí mimo změny v ekonomice, např. přírodní katastrofy nebo lidské selhání. Statické ztráty se v čase opakují, proto jsou předvídatelné. Je tedy možné se proti nim snáze pojistit oproti rizikům dynamickým. Na rozdíl od dynamických však nepředstavují pro podnik žádný přínos.

1.4.3. Čistá a spekulativní rizika

Spekulativní riziko vyjadřuje situaci, kdy může vzniknout ztráta nebo naopak zisk. Příkladem spekulativního rizika je i podnikání. Podnikatel na jedné straně očekává zisk, ale na druhé straně čelí možnosti ztráty.

Pojem čistého rizika se naopak používá tam, kde může nastat buď ztráta anebo nulová ztráta. Příkladem čistého rizika může být vlastnictví majetku, např. počítače. Osoba vlastní majetek čelí možnosti, že může dojít k jeho poškození či zničení. Možné výsledky jsou ztráta nebo žádná ztráta. Pokud by však byl počítač majetkem firmy, určený k dosahování zisku, pak výsledkem může být zisk i ztráta. V takovém případě by se jednalo o riziko spekulativní.⁴

⁴ LANDA, M. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Computer press, 2008, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9

1.5. Analýza rizik

Analýza rizik je těsně spjata s předchozími kroky identifikace a klasifikace rizik. Výstupem těchto kroků je soubor příležitostí a ohrožení, jež se musí sledovat. Samotná analýza zahrnuje zhodnocení hrozeb a zranitelností, stanovení pravděpodobnosti jevu a měření rizika.

Analýza hrozeb a zranitelností

Analýza spočívá ve stanovení úrovně hrozeb vůči podnikovým aktivům, jichž se hrozba týká. Zároveň se určí úroveň zranitelnosti aktiv vůči dané hrozbě.

Hrozbou rozumíme sílu, aktivitu nebo osobu, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo hodnotu aktiva. Způsobená škoda na určitém aktivu se nazývá dopad hrozby. Úroveň hrozby je její základní charakteristikou a hodnotí se podle nebezpečnosti, přístupu a motivace. Nebezpečnost je schopnost hrozby způsobit škodu. Přístup vyjadřuje pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu. Motivace poukazuje na zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu.

Zranitelnost představuje vlastnost aktiva a znamená citlivost aktiva na působení dané hrozby. Úroveň zranitelnosti aktiva se hodnotí podle citlivosti a kritičnosti. Citlivost určuje náchylnost poškození aktiva vůči dané hrozbě. Kritičnost vyjadřuje důležitost daného aktiva pro podnik.

Přijetím různých opatření lze snížit jak úroveň hrozeb, tak úroveň zranitelností.

1.5.1. Pravděpodobnost jevu

O stanovení pravděpodobnosti jevu mluvíme tehdy, když nevíme, zda zkoumaný jev nastane. V takovém případě je zapotřebí určit pravděpodobnost, s jakou takový jev nastane. Abychom mohli pravděpodobnosti využít, musíme určit, zda zkoumaný jev je náhodný nebo ne, zda náleží do určitého intervalu pravděpodobnosti či jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky.

1.5.2 Měření rizika

Měření rizika se rozumí číselné stanovení velikosti rizika, a to vzhledem k určitému kritériu (obvykle finančnímu ukazateli) kvantitativní povahy. Číselnými charakteristikami rizika mohou být:

- pravděpodobnosti nedosažení (případně překročení) určité hodnoty kritéria,

- statistické charakteristiky variability kritéria zahrnující rozptyl, směrodatnou odchylku a variační koeficient¹,
- hodnoty kritéria, které budou překročeny či nedosaženy se zvolenou pravděpodobností. Jde o koncept Value at Risk (hodnota v riziku).

Abychom mohli stanovit charakteristiky rizika číselně, je zapotřebí znát pravděpodobnostní rozdělení kritéria, vzhledem ke kterému se riziko určuje. V případě, že toto rozdělení nelze stanovit, není číselné měření rizika možné. K vyjádření velikosti rizika však lze uplatnit určité kvalitativní charakteristiky. Nejobvyklejší je využití slovních popisů (např. malé, střední, vysoké riziko), kde se však již měření rizika prolíná s jeho hodnocením.

Při stanovování míry rizika se obvykle neuvažuje pouze pravděpodobnost jevu (odchylky), ale také velikost případné ztráty. Porovnáme-li např. dva projekty se stejnou pravděpodobností odchylky, ale různě vysokými ztrátami, pak výsledná míra rizika je vyšší u projektu s vyššími možnými ztrátami.

1.6. Metody analýzy rizik

Pro analýzu rizik existují dva hlavní typy metod, a to kvalitativní a kvantitativní metoda. Je možné využít buď jednu z uvedených metod, nebo jejich kombinaci.

1.6.1. Kvalitativní metody

Kvalitativní metoda spočívá v sestavení seznamu rizik a popisu jejich pravděpodobnostních výstupů. Rizika bývají zpravidla vyjádřena v určitém rozsahu definovaném slovně (malé, střední, velké) nebo číselně (formou stupnice, např. 1 až 10). Výsledkem tedy není numerická hodnota, ale slovní či číselná úroveň rizika, která je obvykle stanovena kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Problémem bývá posouzení finančních nákladů nutných na eliminaci hrozby. Kvalitativní metody se ujaly především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů.

1.6.2. Kvantitativní metody

Kvantitativní metody analýzy rizika používají matematických výpočtů, často v podobě počítačových modelů, vycházejících ze statistických údajů. Vyjádřením je numerická hodnota, obvykle ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou. Tato metoda je přesnější, vyžaduje ale více času a úsilí.

Mezi nejužívanější kvantitativní metody patří metoda Delphi, která je založena na dotazníkovém šetření panelu expertů probíhajícím ve dvou či více kolech. Hlavním cílem je podpořit reálnou debatu nezávislou na osobnostech expertů. Této nezávislosti se dosahuje pomocí dvou základních rysů metody Delphi: anonymity a zpětné vazby. Metoda Delphi je velmi efektivní technika při zkoumání především dlouhodobé budoucnosti.⁵

1.7.Odezva na riziko

Po identifikaci, klasifikaci a analýze rizik přichází na řadu volba vhodného vypořádání se s potenciálními riziky. Odezva na riziko zahrnuje možnosti vedoucí k vylepšení příležitostí a způsoby snížení ohrožení. Volba nástroje pro řízení rizik vychází z charakteristik konkrétního rizika tak, aby bylo možno dosáhnout cíle nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem. Mezi tyto nástroje patří zadržení (retence), snížení (redukce), přesun (transfer) nebo vyhnutí se riziku.

1.7.1. Zadržení (retence) rizika

Rizika lze zadržet úmyslně nebo neúmyslně. Neúmyslná retence znamená selhání předchozího procesu řízení rizika, tj. identifikace či analýzy. Podnik si v takovém případě není rizika vědom a nemůže proti němu účinně zakročit.

K úmyslnému zadržení dochází tehdy, je-li riziko rozpoznáno, ale nedojde proti němu k uplatnění žádného nástroje. Vědomá retence zahrnuje předpoklad potenciálního dopadu rizika. Hlavním důvodem pro podstoupení rizika je fakt, že bez vystavení se riziku nelze očekávat odměnu. Dalším důvodem mohou být vysoké náklady na zajištění se proti danému riziku.

1.7.2. Snížení (redukce) rizika

Metody snižování rizika lze rozdělit na dvě skupiny. Do první skupiny patří metody, které odstraňují příčiny vzniku rizika (např. přesun či vertikální integraci). Metody v druhé skupině slouží k snížení nepříznivých dopadů rizika (např. diverzifikace nebo pojištění).

Relativně samostatnou skupinu metod představují metody operační analýzy, které více či méně spadají do obou zmíněných skupin.

⁵ KRULIŠ, J. *Jak zvítězit nad riziky*. 1. vydání. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2

1.7.3. Přenos (transfer) rizika

Přenos rizika na jiný subjekt je velmi oblíbený nástroj řízení rizik. Při transferu ale nedochází k eliminaci či snížení rizika, ale pouze ke změně subjektu nesoucího riziko.

„Přenesení rizika nesnižuje kritičnost zdroje rizika, jenom ho posunuje na druhou smluvní stranu. V některých případech může přenos podstatně zvýšit riziko, protože strana, na kterou je převáděno, si nemusí být vědoma rizika a toho, že se od ní požaduje, aby riziko zvládala.“

Při přenosu rizika je třeba zvážit, kdo může nejlépe zacházet s riziky, když se uskuteční, a jaké jsou následky nebo přínosy přenosu rizika oproti internímu řízení rizika.

Nástrojů pro transfer rizika je celá řada. Oblíbeným způsobem je pojištění, kde dochází pouze k přenesení potenciálních finančních následků rizik, nikoli odpovědnosti za jejich řízení. Další možnost představují nástroje finančních trhů (např. použití opcí). Dále pak služby bankovních institucí (např. nástroje inkasa či bankovní záruky). V neposlední řadě využití služeb třetích stran (např. faktoring či forfaiting).

1.7.4. Vyvarování se riziku

Vyvarovat se riziku znamená odstranit konkrétní ohrožení. Vyhnout se riziku volíme tehdy, jedná-li se např. o spolupráci s firmami vystaveným vysokému riziku, či o neúměrně rizikový podnikatelský záměr.⁶

⁶ SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

2. RIZIKA V MEZINÁRODNÍM PODNIKÁNÍ

Při mezinárodních obchodních aktivitách se podnikatel setkává s některými specifickými riziky (např. politické riziko či měnové riziko) nebo se ztřeštěním některých skupin rizik (např. rizik komerčních, přepravních či tržních). Tato rizika souvisejí s politickou stabilitou, s kulturními, sociálními a obchodními zvyky apod. Podnikání na mezinárodní úrovni tedy přináší zvýšení rizikovitosti, avšak současně i vyšší počet příležitostí.

Pozitivním faktorem může být např. diverzifikace trhů, jelikož snižuje závislost podnikatelského subjektu na prostředí určité země. Jednotlivé trhy se od sebe mohou lišit hospodářským vývojem, podmínkami pro získávání zdrojů, sezónností apod. Podnik tak může, podle vývoje v jednotlivých teritoriích, řídit své činnosti na konkrétních trzích, a tím zvýšit míru stability svého podnikání.

To jakým rizikům v zahraničním podnikání firma čelí, závisí zejména na typu jejích podnikatelských aktivit. Zabývá-li se firma vývozem a dovozem, pak čelí ponejvíce rizikům spojeným s vývojem trhu, přepravním rizikům, kursovým a úvěrovým rizikům, obchodně politickým rizikům apod.⁷

2.1. Dělení rizik

Skupina rizik souvisejících s mezinárodním podnikáním je velmi různorodá. Dělení rizik ani názvosloví není ustáleno, proto se pro rozdělení rizik používá různých kritérií (např. měřitelnost, příčiny vzniku apod.).

Rizika lze podle příčiny vzniku dělit na odbytová, cenová, inflační, obchodněpolitická atd. V závislosti na procesech, ve kterých se rizika projevují, je možné dělit rizika na obchodní, přepravní, úvěrová, investiční a další. Často bývá riziko přiřazeno určitému subjektu (např. riziko klienta, země, banky apod.).

Většina rizik, objevujících se v mezinárodním podnikání, spolu úzce souvisí. Je proto nutné rizika posuzovat komplexně a respektovat vzájemné vazby. Opatření podnikatelské politiky, zaměřená na omezení jednoho rizika, mohou ztřešťovat rizika jiná.

⁷ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

Mezi hlavní typy skupiny rizik mezinárodního podnikání patří:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika přepravní,
- rizika teritoriální,
- rizika měnová,
- rizika odpovědnostní a další typy rizik.

Specifickou oblastí je rizikovost přímých zahraničních investic, nebo některé další formy ekonomických vazeb podniků, při kterých je nezbytná přítomnost daného subjektu na zahraničním trhu.

2.1.1. Rizika tržní

Tržní riziko představuje možnost potenciální ztráty nebo zisku oproti předpokladu. Tato možnost vyplývá ze změn podmínek na finančním trhu. Každý podnikatelský subjekt nese toto riziko i ve vnitřní ekonomice, ale v mezinárodním obchodě bývá modifikováno, např. rozdílným vývojem na různých trzích.

Změny na finančních trzích mohou být způsobeny nejrůznějšími příčinami. Typicky změnou hospodářské situace v dané zemi, změnou mezi nabídkou a poptávkou po určitém zboží, technologickými změnami apod. Výstupem tržního rizika může být růst nákladů, změna cenových relací či zhoršená prodejnost zboží.

Tržnímu riziku se nelze vyhnout, musí jej podstoupit každý podnik. Jeho vliv se projeví na hospodářských výsledcích podniku, ovlivní budoucí podnikatelské záměry a všechna dlouhodobá rozhodnutí. Před tímto rizikem není efektivní ochrana, lze pouze zdokonalovat systém podnikového řízení.

2.1.2. Komerční rizika

S pojmem komerční rizika jsou spjata rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. Podnikatelé se s komerčním rizikem setkávají i na vnitřním trhu, avšak na zahraničním trhu působí toto riziko větší měrou. Důvodem je odlišnost v ekonomických, právních a sociálních podmínkách zahraničních trhů.

Dopad komerčních rizik závisí především na volbě obchodního partnera. Bohužel dostupnost informací o zahraničních obchodních partnerech bývá menší, a navíc postavení

jednotlivých firem na trhu se může měnit v závislosti na faktorech, které bez důkladné znalosti trhu lze jen těžko předvídat.

V mezinárodním obchodě se komerční riziko projevuje v následujících formách:

- riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží odběratelem,
- riziko platební nevůle dlužníka,
- riziko platební neschopnosti dlužníka.

Riziko odstoupení od kontraktu může postihnout dodavatele (např. pokud již vložil prostředky do výroby pro export) i odběratele (nezíská smluvně zajištěnou dodávku zboží). Dodavatelé využívají pro zajištění platby předem nebo akontaci, odběratelé mohou požadovat bankovní záruku za řádné provedení kontraktu. Riziko nepřevzetí zboží odběratelem vede zpravidla ke ztrátě ve výši vynaložených nákladů na přepravu, případně hledání náhradního kupujícího, zboží však zůstane ve vlastnictví výrobce. Toto riziko lze ovlivnit volbou vhodné platební podmínky a omezit je pojištěním.

Riziko platební nevůle dlužníka může vést ke ztrátě ve výši kupní ceny zboží, případně i dopravních a dalších nákladů. Lze ho ovlivnit opět volbou vhodné platební podmínky. Pro zajištění se nejvíce využívají bankovní instrumenty, úvěrové pojištění atd.

Riziko platební neschopnosti dlužníka vyplývá z možnosti takového zhoršení finančního postavení dlužníka, že není schopen svoje peněžní a zpravidla také ostatní závazky splnit. Možnosti omezení tohoto rizika jsou dosti podobné jako v předchozím případě, avšak je potřeba zmínit, že volba platební podmínky zde nehraje roli. Často se v tomto případě jako nástroj využívá pojištění platební neschopnosti.

Existuje možnost přenesení platebních rizik (platební nevůle a neschopnost) na jiné partnery (zprostředkovatele, obchodní zástupce apod.). Další možností je využití služeb finančních institucí, které poskytují factoring či forfaiting.

2.1.3. Rizika přepravní

Při přepravě hmotného zboží může dojít k jeho ztrátě či poškození. Tento jev nazýváme přepravním rizikem. Škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl (zpravidla prodávající nebo kupující). Riziko však nese i dopravce tím, že přebírá odpovědnost za zboží během dopravy.

Prevence přepravního rizika spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího a ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží (např. výběrem spolehlivého dopravce). Jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro omezení přepravních rizik je pojištění.

2.1.4. Teritoriální rizika

Teritoriální rizika vyplývají z nestabilní politické a makroekonomické situace na zahraničních trzích. Mohou ale být i důsledkem přírodních katastrof, embarga apod.

Mezi hlavní druhy teritoriálních rizik patří:

- platební potíže vyvolané politickými událostmi (vátky, revoluce, stávký atd.),
- riziko transferu,
- administrativní zásahy státu,
- přírodní katastrofy.

Tato rizika mají vliv, většinou negativní, na výsledky jednotlivých obchodních transakcí, ale také na budoucí realizaci podnikatelských záměrů v dané zemi. Vzhledem k jejich charakteru je velmi obtížně předvídat jejich pravděpodobnost.

Nejvýznamnější riziko představuje politická nestabilita v zemích, s kterými je navázána hospodářská spolupráce. Toto riziko může vést k omezení či dokonce přerušlení obchodních vztahů, a tím vzniku dalších škod. Předvídaní politického vývoje v dlouhodobém horizontu je značně problematické, proto je vždy třeba důkladně zvážit především vstup na nový zahraniční trh.

Pro snížení teritoriálních rizik je zapotřebí hlavně dostatečné množství kvalitních informací o jednotlivých zemích. Tyto informace je možné získat z celé řady zdrojů, proto je potřeba zvážit, které zdroje informací jsou pro konkrétní situaci nejvhodnější. Např. existuje celá řada agentur, které poskytují tzv. ratingové služby. Pravidelně analyzují faktory ovlivňující politickou a ekonomickou situaci zemí i některých jejich podnikatelských a nepodnikatelských subjektů a hodnotí jejich bonitu.

2.1.5. Měnová rizika

Měnové riziko je spojeno s pohybem kurzů měn, vývojem úrokových sazeb, inflačním vývojem, případně z možnosti omezení transferu úhrad do zahraničí či omezení směnitelnosti.

Kurzové riziko

Toto riziko lze zařadit mezi spekulativní rizika a je dáno proměnlivostí vývoje kurzů jednotlivých měn. S tím, jak dochází ke změnám kurzů měn, bude podnik vydávat či přijímat odlišné hodnoty oproti původním předpokladům. Je tedy možné, že dojde ke změně devizových pasiv a aktiv. Hospodářský výsledek může být na základě kurzových změn jak negativní, tak ale i pozitivní.

Jakým způsobem ovlivní vývoj měnových kurzů ekonomiku podniku, nezávisí jen na vývoji kurzu domácí měny vůči jednotlivým zahraničním měnám, ale i na vývoji kurzů různých měn navzájem, na charakteru hospodářských vazeb podniku vůči zahraničí, na měnové struktuře pohledávek a závazků podniků atd.

Velikost dopadu kurzových změn se nazývá devizová expozice. Je určena: měnami a jejich objemem, s nimiž podnik pracuje, dále proměnlivostí kurzů jednotlivých měn a délkou období, po které je podnik riziku vystaven.

Při mezinárodním obchodě z pohledu České republiky se většina plateb uskutečňuje v zahraniční směnitelné měně. Z hlediska podnikatelů je však důležité, jakou hodnotu obdrží v domácí měně. Velikost této částky je přímo úměrná změnám kurzu vybrané platební měny. Jestliže dochází ke změně kurzu v době mezi kalkulací kupní ceny a zaplacením ze strany zahraničního odběratele, může podnikatel (vývozce či dovozce) utrpět kurzovou ztrátu nebo naopak dosáhnout kurzového zisku. Jelikož kurzový vývoj se mění v čase, bývá kurzové riziko největší u úvěrových obchodů (zejména střednědobých a dlouhodobých), u obchodů s dlouhými dodacími lhůtami, u dlouhodobých kontraktů, ve kterých není sjednána dodatečná možnost cenových úprav v závislosti na kurzovém vývoji. Dopad kurzového rizika na výsledky jednotlivých transakcí se označuje jako transakční expozice.

Pokud jsou kurzové změny výraznější, mohou mít samozřejmě širší vliv, a to zejména na zahraniční ekonomické vztahy podniků. V negativním případě může podnik na zahraničních trzích ztratit svoji cenovou konkurenceschopnost, a tím nenaplnit své původní prodejní záměry. Naopak v některých případech může kurzový vývoj přístup na zahraniční trh usnadnit. Ovlivnění podnikatelských záměrů na základě změn kurzového vývoje se nazývá ekonomická expozice.

U podniků, které mají větší mezinárodní působnost, je možné mít aktiva a pasiva vyjádřena v různých měnách. Vývoj kurzů jednotlivých měn pak může přinášet změny v bilančních hodnotách daného podniku. Nejvýrazněji se to projeví u podniků, které mají v zahraničí síť

poboček či dceřiných společností. Tento vliv kurzových změn je označován jako účetní expozice.

Způsobů omezujících dopady kurzového rizika je mnoho. Mezi nejzákladnější patří volba měny, ve které se vyjadřují závazky a ve které dochází k úhradám. Výběr měny ovlivňuje zejména celková situace na trhu, obchodní zvyklosti, ekonomické postavení firem, apod.

Velmi zajímavou možností pro snížení negativního dopadu kurzového rizika představují operace na devizových trzích, tzv. finanční deriváty. Této možnosti se využívá zejména u transakční expozice. Tyto nástroje lze rozdělit na nestandardizované deriváty (forvardy, opce a swapy) a standardizované deriváty (futures a standardizované opce). Měnové finanční deriváty stanovují podmínky, za kterých bude v budoucnu daná měna koupena či prodána. Výhodou je, že nabízejí možnost spolehlivější kalkulace nákladů a zisků. Na druhé straně nezajišťují do budoucna vyšší výnos transakce oproti nezajištěnému obchodu. Podniky využívající těchto nástrojů také musí počítat s náklady, které jsou s těmito operacemi spojeny.

Další možností je prodej nebo postoupení pohledávky, zejména v případě kdy se pohledávka postupuje bez postihu na původního věřitele. Předností tohoto nástroje je urychlení finančních toků v podniku, což má pozitivní dopad na devizovou expozici. Konkrétně se jedná o nástroje faktoringu a forfaitingu.

K omezení kurzového rizika je také možné využít započtení určité rezervy do ceny. Tato možnost je sice velmi jednoduchá, ale její aplikace závisí na prostoru, který v tomto směru poskytuje cenová politika. Příkladem využití může být případ, kdy obchodní partner v průběhu jednání o podmínkách smlouvy požaduje takové změny, které vedou k neúměrnému zvýšení kurzového rizika. Míru podstupovaného kurzového rizika lze ovlivnit již při přijímání řady strategických a taktických rozhodnutí. Výhodou je oproštění od dodatečných nákladů. Toto řešení bývá také často jedinou možností při řešení problémů ekonomické expozice. Mezi tyto metody patří:

- opatření v oblasti komerční politiky, resp. podmínek obchodů (volba měny, sjednání platební podmínky, rozsah průvodních služeb poskytovaných odběratelům apod.),
- opatření v oblasti marketingové politiky, která bývají často strategické povahy (volba cílových trhů, volba distribučních cest, cenová politika apod.),
- opatření v oblasti finanční politiky podniku (kroky ovlivňující měnovou strukturu aktiv a pasiv, získávání úvěrů v měnách, ve kterých má podnik tržby, přenesení některých funkcí na jiné podnikatelské subjekty, urychlování nebo zpomalování zahraničních finančních toků, opatření k odstraňování zbytečných měnových konverzí apod.),

- opatření v oblasti výrobní politiky (např. s ohledem na vývoj kurzu volit nákupní zdroje, umístění výroby, zajišťování průvodních služeb, provádět opatření ke zvýšení produktivity apod.).

Firmám operujícím na více zahraničních trzích se nabízí větší možnost ochrany proti kurzovým rizikům. Hlavním důvodem je větší diverzifikace s ohledem na strukturu pohledávek a závazků. Tím že firma provádí své obchodní transakce na různých trzích, v různých měnách a kombinuje vývozní a dovozní operace, může dosáhnout přirozeného měnového zajištění, a to bez dodatečných nákladů. Takovýto způsob jištění však přináší značné nároky na finanční řízení firmy.

Riziko inflační

Inflace je obvykle chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. V praxi je inflace v oblasti spotřebitelských cen měřena jako přírůstek tzv. indexu spotřebitelských cen.

Přestože inflace ovlivňuje zejména domácí trhy jednotlivých zemí, dochází k přenášení jejích vlivů i přes hranice. Inflační riziko se nejvíce dotýká firem, které působí přímo na zahraničním trhu. Ať už pomocí přímých investic, majetkových podílů na zahraničním podnikání či dodávkami investičních celků.

Vyšší míra inflace bývá známkou ekonomické nestability země. Díky inflaci dochází k znehodnocování úspor, snižování kupní síly apod. Častým následkem bývají i vyšší úrokové míry a změny v pohybech kurzů jednotlivých měn. Spojení mezi těmito jevy však není bezprostřední, jejich vývoj je relativně samostatný, i když se vzájemně ovlivňují.

Zvláště v rozvojových zemích, jde zejména o některé země Latinské Ameriky a Afriky, je inflace velmi významným faktorem. Pro podniky je pak značně obtížné udržet v takových podmínkách dobrou finanční stabilitu.

V oblastech s vysokou mírou inflace se firmy snaží o maximální využití úvěrů přijímaných na místním trhu a omezování úvěrů poskytovaných. Ne vždy je ale možné omezit poskytování úvěrů, hlavně pokud chce firma zachovat či rozšířit odbyt. Těž čerpání místních úvěrů přináší některé problémy, především vyšší náklady na jejich získání.

V prostředí inflace by měl podnik dbát zejména na svojí cenovou politiku a do ceny produktů započítávat i náklady spojené s předpokládanou inflací. Při plánování a výhledech do budoucna je podstatné, aby se podnik při kalkulacích opíral o časovou hodnotu peněz.

Úrokové riziko

Toto riziko spadá do skupiny rizik spekulativních. Jedná se o riziko, kterému musí zvýšenou pozornost věnovat hlavně finanční instituce. Dotýká se však i nefinančních podniků, a to zejména těch, které využívají cizí finanční zdroje a jejichž aktiva jsou závislá na změnách úrokových sazeb.

Změny úrokových sazeb se vždy váží k určité měně. Pro jednotlivé měny jsou úrokové sazby ovlivňovány opatřeními monetární politiky centrálních bank, vztahem nabídky volných finančních prostředků a poptávky po úvěrech, očekáváními trhu i předpokládanou výší inflace. Výši úroků také ovlivňuje hodnocení bonity dlužníka a jeho schopnost splácet úvěry.

Pro podniky, které působí na více trzích, se nabízí možnosti získání finančních zdrojů na těch trzích, kde mají nejlepší podmínky. Možnost využití zahraničního trhu pro získání úvěru nabízí i alternativu k trhu národnímu.

Z hlediska správné struktury finančních zdrojů je pro firmu důležitá schopnost předvídat pravděpodobný vývoj na finančním trhu a na jeho základě zvážit jednotlivé nabízené varianty. Mezi tyto varianty patří možnosti získání úvěru či investování vlastních volných finančních prostředků. Při využití úvěru je pak nutné zvážit, zda zvolit úvěr krátkodobý či dlouhodobý, úvěr s pevnou úrokovou sazbou po dobu splácení či pohyblivou.

2.1.6. Riziko odpovědnosti za výrobek

Na trzích ve vyspělých zemích (hlavně USA a EU) je výrobce odpovědný za škody na zdraví a majetku, které mohou vzniknout v důsledku vad výrobku. Ochrana spotřebitele tedy přináší další možné riziko. Účinnou a nezbytnou ochranou v takovém případě představuje pojištění.⁸

2.2.SWOT Analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (anglicky: Strengths) a slabé (anglicky:Weaknesses) stránky, příležitosti (anglicky:Opportunities) a hrozby (anglicky: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (*policy analysis*). Díky tomu je možné komplexně

⁸ ĎURČÁKOVÁ, Jaroslava; MANDEL, Martin. Mezinárodní finance. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. 487 s. ISBN 978-80-7261-170-6.

vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.⁹

⁹ Swot. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

V následujícím obrázku je možno vidět jak může vypadat SWOT analýza:



Zdroj: Swot. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

3. W.A.G. MINERÁLNÍ PALIVA, A.S.

Společnost W.A.G. minerální paliva, a.s. nabízí sofistikovaná platební řešení pro flotily profesionálních dopravních i spedičních společností a dále síť expresních čerpacích stanic pro osobní vozidla. W.A.G. je technologickým a inovačním lídrem v odvětví a patří mezi nejdynamičtější společnosti na trhu. Její aktivity zasahují do více než 16 evropských zemí.

3.1. Historický vývoj společnosti

W.A.G. group, spol. s.r.o. , byla založena v roce 1995. První roky existence společnosti se nesly ve znamení sběru zkušeností, hledání firemní identity, ale i mnoha úspěchů a velmi dynamického růstu. V roce 1999 W.A.G. group , spol. s.r.o., v rámci programu zvyšování kvality a důvěryhodnosti získala jako první nestátní organizace v oboru certifikát ISO 9002. V roce 2000 bylo rozhodnuto o přechodu a vyšší právní formu a následném navýšení základního kapitálu s cílem dále posílit důvěryhodnost společnosti vůči obchodním partnerům. K 1.lednu 2001 tak nově vzniklá WA.G. minerální paliva, a. s., převzala veškeré závazky a pohledávky původní společnosti. Na přelomu let 2004 a 2005 došlo ke změně vlastnické struktury a do společnosti přistoupil zahraniční investor ENDORSED INVESTMENT z Velké Británie, který zajistí podstatné navýšení základního kapitálu společnosti jako důležitý předpoklad jejího dalšího úspěšného rozvoje. V roce 2005 již v portfoliu aktivit W.A.G. dominuje produkt Eurowag, jenž se setkal s velkým úspěchem rovněž na Slovensku a v Maďarsku. V této době W.A.G. rovněž zahajuje masivní investice do výstavby sítě značkových truckparků Eurowag v České republice. V závěru roku 2006 se W.A.G. připravovala na zavedení mýtného na vybraných komunikacích v ČR a v roce 2007 zahájila přípravné marketingové aktivity s cílem rozšířit akceptační síť do dalších států EU. Na sklonku roku 2008 W.A.G. otevřela své zastoupení v Polsku, které se tak stává čtvrtým klíčovým trhem prodeje karet Eurowag. V roce 2009 pak docházelo zejména k masivní expanzi akceptační sítě Eurowag do dalších evropských zemí a k řadě vnitřních organizačních změn, které měly další objemový růst v požadované kvalitě umožnit.

3.2. Eurowag v současnosti

Společnost i nadále upevňuje svou pozici lídra ve střední a východní Evropě – čím dál tím více dopravců oceňuje úspory nákladů dosažené s Eurowag a její prozákaznický přístup.

Inovace představuje stěžejní pojem firemní filozofie – právě s pomocí nových technologií a obchodních modelů nabízí dopravním společností výrazné zjednodušení administrativy a úspory nákladů v řádu tisíců EUR.

W.A.G. na sebe také upozornila jedinečným projektem samoobslužných stanic Tank&Go pro osobní vozidla a také díky celé řadě charitativních aktivit.

Stěžejním produktem firmy jsou platební řešení – karty Eurowag, které umožňují bezhotovostní platby za palivo a mýto v rámci akceptační sítě v 16 evropských zemích.

3.3.Nabízené produkty a služby

Eurowag

Flotilová karta Eurowag je hlavním produktem společnosti a je určena profesionálním dopravním a spedičním společností, které ji využívají jako nástroj pro bezhotovostní platbu pohonných hmot, mýtného a dalších doprovodných služeb za zvýhodněných podmínek.

Eurowag je největším nezávislým vydavatelem flotilových karet ve střední a východní Evropě a svým podílem na trhu zaujímá celkově druhou pozici.

Tank&Go

Tank&Go je projekt expresních bezobslužných stanic pro osobní vozidla. Neotřelá marketingová koncepce projektu vychází z inovativního přístupu W.A.G., přičemž koncept bezobslužných stanic přinesla W.A.G. do střední Evropy jako vůbec první.

Akceptační síť Eurowag – tankování paliva

Pojmem akceptační síť se rozumí síť jak značkových, tak i partnerských čerpacích stanic, kde je možno uplatnit kartu Eurowag. Akceptační síť zahrnuje celkem šestnáct Evropských zemí (Česká republika, Slovensko, Španělsko, Francie, Německo, Rakousko atd.). Čerpací stanice v akceptační síti Eurowag jsou pečlivě voleny s ohledem na potřeby mezinárodní kamionové dopravy. Stanice se nacházejí výhradně na hlavních silničních tazích a jsou zpravidla vybaveny doplňkovými službami pro řidiče.

Refundace daní

Eurowag nabízí jeden z nejpřehlednějších a nejrychlejších systémů vrácení daní, který Vám umožní získat zpět značnou část prostředků, které jste vynaložili při nákupu pohonných hmot a dalších nákladů spojených s přepravou.

Na výběr jsou tři základní způsoby refundace daně:

- netto refundace DPH (neboli financované refundace DPH)
- standardní refundace DPH
- refundace spotřební daně

Výhody vrácení daní s Eurowag

Netto refundace DPH

V tomto případě máte možnost získat zpět své peníze opravdu velice rychle, neboť Eurowag Vám vyplatí peníze takřikajíc „ze svého,“ takže faktury platíte již bez DPH.

Standardní refundace DPH

Standardní refundace Vám umožní vrácení DPH za nejnižších nákladů. Prostředky jsou Vám vyplaceny po vyřízení žádosti finančním úřadem, což při profesionálně zvládnutých postupech trvá od 3 týdnů po několik měsíců dle země čerpání. Hodnota očekávaného DPH Vám současně poslouží coby záruka pro poskytnutý úvěrový limit pro nákup pohonných hmot a mýtného.

Refundace spotřební daně

Refundace spotřební daně Vám zase nabízí možnost vratky části spotřební daně z vybraných evropských zemí ve výši až 13 centů na litr!

Levnější evropské mýto prostřednictvím karty Eurowag

Eurowag je vždy přímým partnerem provozovatelů mýtných systémů, a proto může nabídnout komplexní, transparentní a efektivní systém plateb mýta. S Eurowag jsou garantovány veškeré dostupné slevy a rabaty. Pro ilustraci - mýto ve Francii může být levnější o 13 %, ve Španělsku dokonce až o 50 %. S kartou Eurowag se ušetří za poplatky, neboť v případě mnoha zemí neúčtují žádné zvláštní poplatky k projetímu mýtu.

3.4. Výběr mýta v jednotlivých zemích

Způsob vybírání mýtného se liší podle specifik a vyhlášek jednotlivých zemí.

V **ČR** a na **Slovensku** se mýto vybírá pomocí nainstalovaných jednotek OBU (On-board Units). Mýto lze platit pomocí režimu **Post-pay** (platba po určeném období na základě skutečně projetých mýtných úseků s využitím OBU), nebo **Pre-pay** (jedná se o nabíjení

OBU před použitím zpoplatněných úseků). Mýto se týká všech vozidel s hmotností nad 3,5 tuny. ČR na mýto neuvaluje – na rozdíl od Slovenska – DPH.

V **Rakousku** se místo OBU používají tzv. GO-boxy a mýto lze vyúčtovat dvojitým způsobem pomocí **Post-pay** – tedy placení v určeném období, na základě skutečně projetých úseků s výběrem mýta, nebo **Pre-pay** - nabíjení Go-boxů, kdy minimální nabití činí 7 EUR, maximální pak 500 EUR. Projeté mýto je pak odečítáno z částky, která je předplacena na GO-boxu. Mýto se týká vozidel s hmotností nad 3,5 tuny a je na něj uvaleno DPH.

V **Itálii** se mýto týká všech vozidel na většině dálnic a jeho sazba je zatížena DPH. Výše mýta se odvíjí od velikosti vozidla a počtu náprav. Opět se zde setkáváme s dvojitým způsobem platby: buďto Viacard (není personalizovaná na vozidlo, je tedy jedno, jaké vozidlo tuto kartu používá) nebo Telepass (ekvivalent OBU), který je personalizován na automobil a je přiřazen k Viacard. Mezi hlavní přínos patří možnost průjezdu mýtnicí bez zastavování a možnost rychlejšího odbavení díky platbě kartou.

Ve **Francii** platí mýto řidiči vozidel s celkovou hmotností nad 3,5 tuny a výše mýtného podléhá sazbě DPH. Francie využívá systému TIS-PL. Jde o plně automatizovaný způsob placení mýtného. K tomuto účelu slouží speciální brány, které při projetí napočítají automaticky mýtné. Mýtné lze však platit také palivovými a kreditními kartami, hotovostí, šeky atd.

Mýto ve **Španělsku** je zatíženo sazbou DPH a je třeba jej zaplatit za všechna vozidla s hmotností nad 3,5 tuny. Mýtné ve Španělsku lze platit prostřednictvím palubní jednotky TIS-PL. Španělsko nabízí mýto s mnoha slevami a výhodami. Eurowag Vám umožní přístup do více než 20 systémů dálničního mýtného na území Španělska.

Německo účtuje mýto řidičům vozidel s hmotností nad 12 tun a jeho celková výše se dále určuje podle emisní třídy vozidla a počtu náprav. Mýto není zatíženo DPH. Německo využívá systému satelitního určování polohy a existují zde tři způsoby zaúčtování mýta: automaticky s pomocí OBU, formou manuálního účtování přes terminály nebo manuálně formou internetové aplikace.

Polsko využívá systému VIATOLL. Proto je zapotřebí instalovat do vozidel jednotky viaBOX, které komunikují s mýtnými branami. Řidiči tak využívají vyznačených pruhů, které slouží k elektronickému zaúčtování mýta. Mýto se týká vozidel nad 3,5 tuny a není zatíženo DPH.

Ve **Slovinsku** podléhá mýtu každé vozidlo. Do 3,5 tuny se používá dálniční známka Vinjeta, pro vozidla vyšší hmotnosti zůstává zachován způsob přímé úhrady mýtného na dálničních mýtnicích, tedy úhrada za konkrétní projeté úseky. Mýto ve Slovinsku je stanoveno dle typu vozidla a je předmětem DPH.

4. SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI W.A.G. MINERÁLNÍ PALIVA A.S.

Nejdříve byla zpracována SWOT analýza, která je nástrojem dlouhodobého plánování, protože komplexně hodnotí fungování firmy a identifikuje také možná rizika.

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výpočet
Dynamicky se rozvíjející společnost	0,25	5	1,25
Prozákaznický individuální přístup	0,5	5	2,5
Postavení společnosti na trhu CEE	0,25	4	1
Součet			4,75
Slabé stránky			
Kapitálové zázemí	0,25	-3	-0,75
Chybějící vazba na rafinerické společnosti (Euroshell - Shell, AS24 - Total)	0,5	-4	-2
Velká úvěrová angažovanost	0,25	-2	-0,5
Součet			-3,25
Příležitosti			
Zákaznické rozšíření na západní trhy	0,4	3	1,2
Rozšíření o nové služby (tunely, trajekty,...), produkty (EW Vector) a akceptační místa	0,3	2	0,6
Akvizice regionálních vydavatelů fleetových karet v dalších zemích	0,3	3	0,9
Součet			2,7
Hrozby			
Kurzové riziko	0,3	-4	-1,2
Změna výše spotřební daně v jednotlivých zemích	0,2	-5	-1,0
Nedostatečné pokrytí některých zemí Evropy čerpacími stanicemi	0,1	-2	-0,2
Pohledávky	0,3	-3	-0,9
Krize silniční dopravy	0,1	-2	-0,2
Součet			-3,5

Interní	1,5
Externí	-0,8
Celkem	0,7

Pomocí SWOT analýzy byly nalezeny konkrétní problémy a rizika zkoumaného subjektu. Také lze nalézt konkrétní postupy pro vylepšení aktuální situace. Z výše uvedeného plyne, že právě SWOT analýza je ideálním nástrojem pro důkladnou sebereflexi. Výsledek analýzy vychází v kladných hodnotách, což je pro společnost W.A.G. minerální paliva a.s. jistě

pozitivní zpráva. Ale i tento výsledek neznamená, že společnost by neměla zapracovat na zlepšení. Při důkladné prohlídce je zřejmé, že nejvyššího zlepšení dosáhneme v Interní části. To není nic nového - zapracovat musíme vždycky jenom na sobě. Největší potenciál ke zlepšení celkové bilance SWOT analýzy představuje položka Vazba na rafinérské společnosti ve Slabých stránkách - jsme s ní nejvíce nespokojeni (hodnota 4) a přiřadili jsme ji vysokou váhu – 50% podíl důležitosti na Slabých stránkách. Bohužel v této části by se pro výrazné zlepšení nabízel pouze majetkový vstup některé z rafinérských společnosti, což není v současné době cílem ani záměrem společnosti.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že pro společnost je velmi podstatné zejména sledovat a eliminovat ovlivnitelná rizika společnosti. Významným rizikem platným ve všech odvětvích je maximální a pečlivá práce s pohledávkami. V této oblasti společnost zavedla a úspěšně využívá RSM (Rating Scoring Model), spočívající v hodnocení zajištění, finanční bonity klientů z pravidelných finančních výkazů a akvizičních listů. Současně sledování zajištění a zákaznické bonity doplňuje systém EWS (early warning system), který sleduje všechny informace vztahující se ke zhoršení finanční situace klienta, a to zejména insolvenční rejstříky, zhoršení platební situace, monitoring pojišťoven pohledávek, informace z dopravního trhu atd. Tato kombinace je velice obdobná modelu využívanými bankami a finančními institucemi. Z tohoto důvodu není v této oblasti mnoho co nového společnosti doporučit. Právě proto se moje pozornost bude soustředit na další dvě podstatná rizika ovlivňující chod a výnosnost firmy, a to kurzové riziko a výše či změny spotřební daně v jednotlivých zemích Evropy. V dalších kapitolách tyto dvě rizika rozebereme podrobněji.

4.1. Kurzové riziko

V souvislosti s poněkud neutěšeným stavem veřejných financí v Řecku i s rozkolísaností české měny zejména vůči americkému dolaru či britské libře vzniká mezi českými firmami, které se aspoň částečně zabývají exportem respektive importem zboží či služeb čím dál více otázek na řízení kurzových rizik. Jelikož společnost W.A.G. vystavuje faktury ve velké míře v cizí měně (převážně v EURu, dále pak v lokálních měnách HUF, PLN, RON), je toto riziko podstatné.

4.1.1. Možná řešení

Pokud se společnost W.A.G. vystavuje kurzovému riziku, jsou v zásadě dvě možnosti, jak s tím naložit. První varianta je podstoupit větší riziko a spekulovat s tím, že česká koruna svůj kurz vůči druhé měně příliš nezmění, anebo že oproti ní dokonce oslabí (v případě, kdy

dostaneme zapláceno v Eurech – tj. za stejný počet Eur dostanete víc korun) nebo posílí (když budeme platit v Eurech – tj. za menší počet korun dostanete stejný počet Eur). V tom, co se asi v následujících měsících bude dít s kurzem koruny, přitom mohou pomoci i české banky, a zadarmo – prostřednictvím svých měnových forwardových kurzů. Tato varianta je vhodná zejména při ojedinělých obchodech se zahraničím a/nebo v případě, kdy je stanovena dostatečně velká marže, ze které jsou odchylky v řádu jednotek procent (běžné pro období v řádu měsíců) až tak moc neukrojí. Druhá vhodná varianta pro společnost často obchodující se zahraničím a/nebo s relativně nízkou marží pak spočívá v zajištění se proti kurzovému riziku některým z vhodných zajišťovacích instrumentů.

Vstupy i výstupy ve stejné měně

Asi nejsnazší možností, jak eliminovat kurzové riziko, je zajistit si cenu vstupů i výstupů ve stejné měně. V praxi zbydou opět dvě možnosti – koruny anebo cizí měna. Pokud budeme chtít zajistit vstupy i výstupy v korunách, pak je důležité přesvědčit našeho obchodního partnera, aby na sebe převzal kurzové riziko a denominoval své ceny (u importérů)/naše ceny (u exportérů) v CZK s jasně stanoveným způsobem platby. Ta může proběhnout buď opravdu přímo v korunách, anebo v cizí měně, kdy ovšem bude nutné ještě stanovit metodu přepočtu kurzu a datum splatnosti v cizí měně (např. v den splatnosti dle kurzu ČNB vyhlášeném v 8:00 daného dne). V praxi to není až tak nedosažitelný model ošetření kurzového rizika. Tento model však funguje jen ve dvou případech – kdy se jedná o relativně malou zakázku a/nebo když náš zákazník (potažmo dodavatel) opravdu moc potřebuje a my si můžete diktovat podmínky.

Druhou variantou je pak denominovat vstupy i výstupy v cizí měně. To je varianta, na kterou přistoupily například některé české automobilky, které mají velkou část vstupů i výstupů denominovaných v Eurech. Jak to funguje? Máme zákazníkovi dodat výrobek za 25 000 €, přičemž počítáte s 20% marží – tj. vstupy smějí stát 20 000 €. Aby jsme toho docílili, přinutíte své dodavatele, aby i oni ceny, kterou nám účtují, denominovali v této měně – přenesete tedy kurzové riziko na ně. V praxi pak jediným problémem mohou být platy vlastních zaměstnanců, kdy si asi těžko společnost bude moci dovolit někomu dát hrubou mzdu 1 000 € měsíčně s tím, že každý měsíc dostane 1 000 € přímo v Eurech, ať si s tím pak dělá, co chce. Odpovědí na tento problém je pak úplný outsourcing, například do nějaké země s ještě levnější pracovní silou, která je členem Evropské měnové unie. V praxi to může být Slovensko, ale v současné době už také docela dobře Španělsko, Portugalsko či Řecko.

Okamžitý nákup cizí měny

Pro firmy, které nemají tak úplně v pořádku finanční řízení a drží si velké zásoby hotovosti na účtech je zajímavou alternativou zajištění proti kurzovému riziku také okamžitý nákup cizí měny. Pokud podepíšou smlouvu, ze které vyplývá, že za 2 měsíce musím zaplatit 100 000 €, tak si těch 100 000 € pořídíme rovnou (tj. například si převedu peníze ze svého korunového na Eurový účet). Není to nijak světoborné, ale funguje to – je zajištěno, že zaplatíme přesně tolik korun, o kolika jsme uvažovali, když jsem smlouvu podepsali. Poněkud složitější je však situace v okamžiku, kdy máme oněch 100 000 € naopak za dva měsíce inkasovat a budu je potřebovat převést na koruny, tam už pomůže jedině forward nebo opce, případně poněkud krkolomný krok, kdy si vezmeme na dva měsíce úvěr na 100 000 €, půjčená Eura ihned převedeme na koruny a za dva měsíce splatíme půjčku přijatou platbou ve výši 100 000 €. Přirozeně, že v tomto případě musí počítat také s nějakou platbou v Eurech za úroky.

Měnové forwardy nebo futures

Měnový forward je jednoduchým smluvním vztahem mezi firmou a bankou (či jiným poskytovatelem), kdy se zavazujeme k určitému dni nakoupit/prodat pevně stanovený objem určité měny s pevně stanoveným tzv. forwardovým kurzem. Jedna strana tak vždy na forwardu (oproti aktuálnímu kurzu dané měny) vydělá a druhá prodělá. Ten, kdo forward vystavuje (např. banka), stanovuje i forwardový kurz. Jeho zjištění je mimochodem velice elegantním způsobem, jak zdarma zjistit kvalifikovaný odhad na vývoj kurzu dvou měn. Banka, která kurz stanovuje, má k dispozici týmy analytiků, kteří kurz předpovídají. Pokud je tak současný kurz například 25,00 EUR/CZK a banka vám sdělí forwardový kurz na kontrakt, jehož plnění má nastat za 2 měsíce 24,15 EUR/CZK, znamená to, že banka předpokládá, že Euro bude vůči koruně oslabovat, a že oslabí pod tuto stanovenou hodnotu. Čím menší objem deviz budeme chtít prostřednictvím forwardu nakoupit, tím větší jednotkovou rezervu si tam přitom banka nechá.

Měnové forwardy se obchodují i na foreign exchange (FX) burzách, kde se jim však říká FX futures, a mají standardizované objemy, standardizované měnové páry a standardizovaná data plnění. Za vypořádání FX futures přitom nese odpovědnost provozovatel burzy a s FX futures lze také snadno obchodovat stejně jako třeba s akciemi. Oproti forwardu zde tak není ani tak primárním cílem uskutečnit přímé plnění jako spíše zajistit se proti kurzovému riziku (když vidím, že je pro mě výhodný kurz, prodám FX futures kdykoliv) a třeba si i něco

vydělat. Takto obchodovat se dá sice i s forwardy, ale je to poněkud problematictější, protože neexistuje trh v podobě burzy, na kterém by se střetávala nabídka s poptávkou.

Měnové opce

Obdobou měnového forwardu je měnová opce, což je de facto poukázka na nákup přesně definovaného množství zvolené měny k přesně definovanému datu. Existují přitom dva druhy opcí – evropský typ, kdy opci lze uplatnit jen v den splatnosti (dospělosti), a americký, kdy lze opci uplatnit nejpozději v den její splatnosti. Dále existují ještě dva typy opcí z pohledu logiky plnění. U call opce máte právo na nákup měny, u put opce pak na její prodej.

Opce se od forwardu liší ve dvou základních věcech – za její samotné využití se při jejím nákupu platí poplatek ve formě tzv. opční prémie. Ta může být definována například ve výši 1 Kč za každé směněné Euro. Druhou odlišností je pak fakt, že emitent opce má povinnost plnit, zatímco držitel opce má možnost, nikoliv povinnost, vyžadovat plnění.

4.1.2. Doporučení pro společnost W.A.G. minerání paliva a.s.

Zajišťovat se proti kurzovému riziku se rozhodně nevyplatí ve všech případech. Vždy je třeba totiž uvážit celkové náklady spojené s touto operací a riziko (a případně i možný zisk), které firma reálně nese, když se proti kurzovému riziku nezajistí. Jelikož společnost W.A.G. minerální paliva, a.s. často realizuje se zahraničím jednorázové obchody o velkých finančních objemech a svoji činnost v zahraničí provozuje pravidelně a dlouhodobě, je jisté na místě zabývat se zajištěním kurzových rizik mezi Eurem, lokálními měnami a CZK. Kurzová rizika jsou zejména mezi datem nákupu (prodeje) a datem zaplacení přijatých či vystavených faktur. Společnost by měla zanalyzovat bilanční rozdíly mezi Eurem, lokálními měnami a CZK. Z dané bilance měla definovanou procentuelní část forwardy atd. Samozřejmě tento krok umožní společnosti omezit rizika spojené s velkými kurzovými změnami. Na druhou stranu v případě kurzově pozitivních změn (tj. při oslabování CZK omezuje případný neovlivnitelný kurzový zisk).

Osobně bych doporučila zajistit kurzově kompletně realizovanou marži v EUR a lokálních měnách, s kterou může společnost počítat v rámci ročního budgetu. Z měnové bilance bych doporučovala forward zajistit kurz EUR a lokálních měn vůči CZK ve výši 60%.

4.2. Spotřební daň

Spotřební daně se platí z pěti vybraných komodit. Nejvíce stát vybere na spotřební dani z minerálních paliv, kam patří benzín a nafta. Mezi další spotřební daně patří daň z lihu, daň z tabákových výrobků, tedy daň z cigaret, daň z doutníků a cigarillos a daň z tabáku ke kouření. Platí se také daň z piva a daň z vína. Sazby spotřebních daní stanovuje zákon o spotřebních daních. U energií, tedy i u benzínu a nafty, se musí řídit minimálními sazbami daně, jak je nařizuje Evropská unie.

Daně z benzínu a nafty přesahují v Česku deset korun na litr. Navíc se z této částky platí i daň z přidané hodnoty. Daň z minerálních olejů jako jediné spotřební daně nejsou výhradním příjmem státního rozpočtu. Necelých deset procent z výnosu těchto daní míří do Státní fondu dopravní infrastruktury, z něhož se financuje stavba silnic či železnic.

Česko si nemůže sazby daní z paliv stanovit zcela podle svého. Pravidla Evropské unie stanovují minimální sazby daně, které mají zabránit tomu, že řidiči budou tankovat levnější benzín či naftu v jiném státě, který má spotřební daně příliš nízké. Od roku 2010 činí tato minimální daň v celé Evropské unii 0,359 eurocentu na litr benzínu a 0,33 eurocentu na litr nafty.

Stát vybere na spotřebních daních z minerálních olejů každý rok vyšší částku. Tu zatím nikdy významně neovlivnilo ani výrazné zdražení benzínu či nafty kvůli drahé ropě. Na celkových daňových příjmech státního rozpočtu se podílí zhruba deseti procenty.

Druhá nejvýnosnější spotřební daň je daň z tabákových výrobků. Ta je u cigaret stanovena pevnou částkou na jednu cigaretu a procentuální sazbou z ceny. U ostatních tabákových výrobků je sazba pevná na kus či kilogram.

Třetí v pořadí výnosů je spotřební daň z lihu a lihovin. Ve srovnání s daní z minerálních olejů však jde o desetinovou částku. Rozlišuje se daň z lihu, který je obsažen ve výrobcích a daň z lihu v ovocných destilátech z pěstitelského pálení. Pěstitelské pálení je zdaněno poloviční sazbou ve srovnání s lihem ve výrobcích.

Daňový výnos z daně z piva se v jednotlivých letech příliš nemění. Sazby daně zvýhodňují menší pivovary. Čím více piva pivovar vyrobí, tím vyšší sazbu platí. Nejméně získá stát z daně z vína.

Od spotřebních daní jsou osvobozeny výroky prodávané v tranzitním prostoru mezinárodních letišť a na palubách letadel během letu. Podmínkou je, že cestující má letenku do zemí mimo Evropskou unii.

4.2.1. Výběr spotřební daně z benzínu a nafty

Stát loni vybral na spotřebních daních z benzínu a nafty 81 miliard korun, což bylo o 2,1 miliardy méně, než plánoval v návrhu státního rozpočtu. Proti roku 2010 se vybralo o 0,4 miliardy korun méně. Uvádí to návrh státního závěrečného účtu, který vláda předložila sněmovně. Vláda připouští, že jedním z důvodů nižšího výběru jsou vysoké ceny motorové nafty v tuzemsku, které nejsou atraktivní zejména pro kamionovou dopravu.

Mezi další příčiny řadí vláda také dlouhodobý pokles spotřeby benzínů, který mohla způsobit větší obliba aut na naftu, ale i úsporná opatření domácností. Za pokles výběru daně můžou prý také daňové úniky způsobené nelegálními dovozy nafty nebo nelegálním přimícháváním tzv. formových olejů do nafty. Formové oleje se používají například k vymazávání forem pro betonáž a podobají se naftě.

V porovnání s rokem 2009 vzrostly k loňskému roku průměrné sazby daně z pohonných hmot o devět procent. Zvyšovaly se k 1. lednu 2010. Výběr daně se však podle vlády zvýšil za stejné období jen o 1,9 procenta.

Ve sněmovně nyní leží sociálnědemokratický návrh na snížení daně u nafty o 2,50 Kč na litr a u benzínu o 1,50 Kč na litr. ČSSD odhaduje, že snížení daně by vyneslo navíc tři až pět miliard korun. Sociální demokraté argumentují tím, že tuzemská spotřební daň z pohonných hmot je neúměrně vysoká a motivuje občany a zejména velkodopravce k cenově výhodnějším nákupům nafty a benzínu v okolních zemích. Vláda ale s tímto návrhem nesouhlasí. Pokud by nenastal předpokládaný nárůst prodejů, pak se příjmy státního rozpočtu podle vlády mohly propadnout až o víc než 15 miliard korun. Také prý není jisté, zda by ceny klesly, protože nelze vyloučit, že prodejci by zvýšili své marže.

4.2.2. Spotřební daň u nafty v EU

V příložené tabulce máme u všech členských zemí EU uvedeno spotřební daň u nafty i DPH, neboť obě sazby daně ovlivňují konečnou cenu nafty pro spotřebitele. Minimální sazby spotřební daně u pohonných hmot v EU jsou stanoveny nařízením z roku 2003 (Dir. 2003/96/EEC). Některé země mají dočasnou výjimku, jako např. Litva, Rumunsko, Bulharsko a Lucembursko a část zemí (Belgie, Slovinsko, Itálie, Maďarsko, Španělsko) využívá tzv. Profesionální naftu, kde je možnost vrátit část spotřební daně profesionálním dopravcům po prokázání potřebných náležitostí (podnikatelské oprávnění v silniční dopravě, průjezd danou zemí atd.) Spotřební daň u nafty se v EU pohybuje od 302 € v Litvě za 1 000 litrů po 680 € za 1 000 litrů ve Velké Británii.

Spotřební daň a DPH u nafty v zemích EU (leden 2011)

Země	Spotřební daň na 1000 l	DPH
Litva	302 €	21%
Rumunsko	303 €	24%
Bulharsko	315 €	20%
Lucembursko	320 €	15%
Kypr	330 €	15%
Lotyšsko	330 €	22%
Polsko	330 €	23%
Španělsko	331 €	18%
Maďarsko	356 €	25%
Portugalsko	364 €	23%
Finsko	364 €	23%
Slovensko	368 €	20%
Malta	382 €	18%
Belgie	393 €	21%
Dánsko	393 €	25%
Estonsko	393 €	20%
Rakousko	397 €	20%
Řecko	412 €	23%
Slovinsko	420 €	20%
Itálie	423 €	20%
Nizozemí	424 €	19%
Francie	428 €	19,60%
Česko	448 €	20%
Irsko	466 €	21%
Německo	470 €	19%
Švédsko	493 €	25%
Velká Británie	680 €	20%

Zdroj: Vlastní zdroj společnosti W.A.G. Minerální paliva a.s.

Jak vidíme z přiložené tabulky, je spotřební daň u nafty v Česku jedna z nejvyšších. U benzínu taková situace není, zde je sazba spotřební daně průměrná. Právě vysoká spotřební daň u nafty je důvodem, proč je ve Velké Británii vyšší cena nafty než benzínu. Spotřební daň v členských zemích, kde není zavedeno euro, je přepočítána vzájemným kursem z konce roku 2010.

4.2.3. Zhodnocení rizika spotřební daně

Výše spotřební daně se podílí přibližně 30-40 procenty na celkové ceně pohonných hmot. Celkové daňové zatížení včetně DPH se pak blíží až těsně k polovině celkové ceny. Právě

proto je podstatnou měrou cenová atraktivita jednotlivých zemí ovlivňována daňovými zásahy vlád a zákonodárných sborů jednotlivých zemí. Spotřební daň u nafty je dlouhodobě v Česku nižší než u benzínu. Současně je však rozdíl mezi zdaněním benzínu a nafty v Česku nižší než v západní Evropě. To je hlavní důvod, proč je nafta v mnoha západoevropských zemích levnější než v Česku. U benzínu takové rozdíly nejsou. Zde však je vzhledem k velikosti nádrží a použití automobilů zejména v tuzemsku omezená možnost volby tankování pouze na příhraniční oblasti či na dobu zahraničním dovolených. V následující části se budeme vzhledem k hlavní činnosti společnosti W.A.G. poskytování služeb a produktů zejména mezinárodním silničním nákladním dopravcům zabývat rozborem a zhodnocením rizik v oblasti spotřeby motorové nafty. V dnešní době při technické vybavenosti silničních nákladních vozidel (objem nádrže až 1.500 litrů, průměrná spotřeba 30 l/100 km) může na jedno natankování nákladní vozidlo ujet až 4-5.000 kilometrů (Praha – Barcelona a zpět). Je patrné, že dispečer dopravních společností může dnes po porovnání cen jednotlivých vydavatelů fleetových karet v jednotlivých zemích bez jakýchkoliv problémů určit zemi (dle cen a zejména výše SpD) a konkrétní čerpací stanici (dle trasy), kde řidiči musí tankovat motorovou naftu. Především pro mezinárodní autodopravce je tak ekonomičtější tankovat plnou nádrž v zemích s nižší cenou nafty, proto dnes jsou nejčastěji využívané destinace – Lucembursko, Belgie (vratka části spotřební daně), Španělsko a Polsko. V těchto zemích lze na každém litru ušetřit i více než 3Kč. Při obvyklém měsíčních dopravních výkonech nákladního vozidla (10-13.000 km) může dopravce ušetřit vhodnou volbou země, kde natankuje, uspořit až 500.000 Kč ročně na jednom vozidle. Uvědomíme-li si, že flotily největších dopravců tvoří i několik stovek nákladních vozidel (CS Cargo více než 1.200 vozidel), pak sledování cenotvorby v jednotlivých zemích (výrazně ovlivněných výši SpD) může dopravním společností přinést úsporu dle velikosti flotily v řádech jednotek či desítek miliónu českých korun. Pokud by se tak spotřební daň v České republice snížila jistě by se dalo předpokládat, že by společnosti W.A.G. minerální paliva a.s. stouply prodeje v České republice, kde W.A.G. má vzhledem k velkým prodejem významnou nákupní pozici (velkou akceptační sít' a prodeje finálním klientům) a tím i souhrnná obchodní marže a v důsledku i provozní zisk. Z výše provedené analýzy je zřejmé, že je nezbytné sledovat připravované změny výše SpD v jednotlivých zemích a stále dostatečně rozšiřovat akceptační sít' v Evropě tak, aby v případě zvýšení či snížení SpD v jedné zemi nebyly ohroženy prodeje pohonných hmot v důsledku nekonkurenceschopnosti v daňově lukrativní zemi.

ZÁVĚR

V návaznosti na výše uvedený rozbor oblastí obecných rizik, krizové řízení ve společnostech a analýzy (SWOT a jednotlivých oblastí rizik) společnosti W.A.G. minerální paliva, a.s., vyplývají, při zevrubných znalostech specifik společnosti, zásadní oblasti rizik, na které se musí společnost při plánech akčních programů soustředit.

Jedním z podstatných a v současné době čteně se opakujících makroekonomických i sektorových „krizových“ cyklech je důsledná a maximální práce se zajištěním inkasa vystavených faktur. V této oblasti má společnost velmi dobře propracovaný systém ratingu a scoringu zákaznického portfolia včetně systému varovných finančních informací EWS. Zde se pouze nabízí možnost rozšíření o další zdroje relevantních dat o jednotlivých klientech a to zejména z „finančních“ kruhů. Zde by stálo za úvahu zvážit efektivitu případného automatického propojení, výměny a využití dat z nebankovního registru dlužníku (NRKI) provozovaných společností LLCB či obdobným registrem SOLUS. Data v těchto registrech jsou zpoplatněny, ale zahrnují velmi užitečné informace o chování klientů vůči členům registru (leasingové společnosti, dodavatelé nákladních vozů atd.) a mohou společnost předem alarmovat při zpoždění dohodnutých splátek leasingů či splátek za nakoupená vozidla.

Další detailně popsanou oblastí jsou kurzová rizika. I tato problematika je řešena v mnoha společnostech, které provozují obchodní činnost na více trzích a zejména v několika měnách. Společnost W.A.G. vykazuje svoje výsledky v konsolidaci se svými dceřinými společnostmi v českých korunách. Vývoj kurzu české koruny na ostatní měny, v kterých společnost nakupuje či prodává, ovlivňuje při pozitivní či negativní bilanci českých korun, realizované či nerealizované kurzové zisky či ztráty. V této oblasti je podstatná ochota společnosti zajistit rizika na úkor případných spekulativních zisků zejména z případného oslabení české koruny proti EURu či jiným využívaným lokálním měnám (HUF, PLN, RON). Zde se nabízí doporučení zafixovat kurs CZK/EUR či HUF, PLN, RON/EUR pro celkově realizovanou obchodní marži, tj. např. při předpokládané marži 3 mil EUR mohla společnost na rok 2012 zafixovat u bank kurz 25,80Kč/EUR. V tomto případě by společnost mohla v plánu na rok 2012 pracovat s přesně vypočtenou marží v CZK, eliminovala by již na počátku roku případné (ČNB i dalším finančními subjekty avizované) posílení CZK v letošním roce. Současně vzhledem k „pozitivnímu“ vývoji proti možné fixaci (průměr 1.-6./2012 je 25,17CZK/EUR) realizovalo prozatím výnos z kurzové operace ve výši téměř 1mil.Kč. Dalším doporučovaným krokem vzhledem k nestabilitě a jednoznačně neodhadnutelného vývoje kurzu CEE lokálních měn vůči EUR je trvalý částečný měnový forward přebytků EUR a cizích lokálních měn

(HUF, PLN, RON). Zde vzhledem k rozložení rizika a nezamezení možného, byť lehce spekulativního očekávání, by se jako rozumné nabízel forward 60-70% objemu průměrně volných měn (EUR, RON, PLN, HUF).

Poslední a specifickou oblastí rizika pro předmět podnikání společností W.A.G. je výše sazby či případné změny sazeb SpD v jednotlivých zemích Evropy. Společnost se zaměřuje zejména na mezinárodní silniční dopravce sídlící v zemích CEE (Česko, Slovensko, Rumunsko, Polsko, Maďarsko). Právě tyto země jsou převážně proexportní a z tohoto důvodu se dopravci z těchto zemí pohybují napříč celou Evropou a objem nádrží vozidel jim umožňuje na natankování ujet až 4-5.000 km. Hlavní nákladovou položkou dopravních společností (cca 30-35%) je nákup motorové nafty, jejíž cena je tvořena až 40% sazbou spotřební daně. Z tohoto důvodu se jakýkoliv vládní zásah v jednotlivých zemích do sazby spotřební daně významně dotýká cenové atraktivity pohonných hmot dané země. Z tohoto pohledu je nezbytné, aby společnost sledovala vývoj v této oblasti a zejména pokračovala v započatém rozšiřování akceptační sítě do všech významných zemí Evropy, aby při případné změně výše spotřebních daní v některé zemi, nebyla ohrožena konkurenceschopnost produktů Eurovag na trhu fleetových karet pro silniční nákladní dopravce. Zde se jistě nabízí prostor pro rozšíření akceptace v dnes nejdražších zemích Evropy (Itálie, Velká Británie, Švýcarsko) pro připravenost na zvažované sjednocení Spd v rámci Evropy a zejména pro rozšíření na východní trhy (Rusko, Ukrajina, Pobaltí, Turecko,...), kam stále více směřují produkty ze střední Evropy. V těchto zemích jsou navíc velmi atraktivní ceny (Ukrajina, Rusko – ceny i o 10Kč/l nižší než v České republice).

Z popsaných doporučení v rizikových oblastech je patrné, že pokud se společnost bude detailně a trvale danými částmi zabývat, mohou se velice brzy stát z rizik příležitosti a z příležitostí silné stránky přestavené v zajímavý přidaný finanční profit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1]. BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 167 s. ISBN 978-80-7395-072-9.
- [2]. CRAINER, S. *Bysnys podle Jacka Welche*. 1. vydání. Praha: Pragma, 2008, 142 s. ISBN 80-7205-947-5
- [3]. DĚDINA, J. a kol. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- [4]. ĎURČÁKOVÁ, Jaroslava; MANDEL, Martin. *Mezinárodní finance*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. 487 s. ISBN 978-80-7261-170-6.
- [5]. OLMAN, R. *Ekonomie*. 5. aktualizované vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 720 s. ISBN 978-80-7400-006-5
- [6]. KRULIŠ, J. *Jak zvítězit nad riziky*. 1. vydání. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2
- [7]. LANDA, M. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Computer press, 2008, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9
- [8]. NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 198 s. ISBN 978-80-247-3158-2
- [9]. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6
- [10]. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1
- [11]. Swot. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CZK	koruna česká
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUR	měna Evropské unie Euro
FX	foreign exchange
HUF	Maďarský forint
Mil	million
NRKI	nebankovní registr klientských informací
PLN	Polský zlotý
RON	Rumunský nový lei
SOLUS	Sdružení na ochranu leasingu a úvěrů spotřebitelů
SpD	spotřební daň