

Užití obchodních podmínek Incoterms 2020 ve vybrané společnosti

Patrik Sedláček



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Patrik Sedláček
Osobní číslo:	L22111
Studijní program:	B1041P040003 Aplikovaná logistika
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Užití obchodních podmínek Incoterms 2020 ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši k danému tématu z českých a zahraničních literárních zdrojů.
2. Pomocí vhodně zvolených metod proveďte analýzu obchodních podmínek ve zvoleném podniku.
3. Na základě výsledků analýzy navrhnete vhodný výběr dodacích podmínek v kontextu Incoterms 2020.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. DAVIS, Jonathan a VOGT, John. Incoterms® 2020 and the missed opportunities for the next version. online. *International Journal of Logistics Research and Application*. 2022, 25(9), 1263-1286. ISSN 1367-5567. Dostupné z doi:10.1080/13675567.2021.1897974.
2. JAMIE BAENA-ROJAS, Jose a ALEJANDRO CANO, Jose. Technique for estimation of costs and prices on contracts for the international sale of goods based on incoterms®. online. *Acta Logistica*. 2022, 9(2), 171-181. ISSN 1339-5629. Dostupné z: doi:10.22306/al.v9i2.291.
3. MACUROVÁ, Pavla; KLABUSAYOVÁ, Naděžda a TVRDOŇ, Leo. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Series of economics textbooks. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.
4. MAJERČÁK, Jozef; KUDLÁČ, Štafan a MAJERČÁK, Peter. *Logistika – metodika hodnotenia intermodálnej prepravy*. Vysokoškolské učebnice. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2021. ISBN 978-80-554-1795-0.
5. MATVIEIEV Petro, KLEPIKOVA Olga, KORNUTA Liudmila, ABBASZADE Mahir a KUZNETSOV Serhii. Public and private economics and legal interests in the field of international transport in the latest edition of incoterms. *Amazonia Investiga*. online. 2021, 10(46), 217-224. ISSN 2322-6307. Dostupné z: doi:10.34069/AI/2021.46.10.22.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Kamil Peterek, PhD.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 2.5.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou využití dodacích podmínek Incoterms 2020 v rámci mezinárodní logistiky, konkrétně při nákupu obalových materiálů ve společnosti X. Cílem práce je identifikovat nejvhodnější doložku Incoterms s ohledem na náklady, rizika, administrativní náročnost a celní postupy. Pro hodnocení byly využity kvalitativní i kvantitativní metody, včetně multikriteriální analýzy a mapy rizik. Výsledkem je doporučení doložky, která nejlépe odpovídá potřebám společnosti a přispívá k optimalizaci logistických procesů. Práce zároveň poukazuje na význam Incoterms jako nástroje pro efektivní řízení dodavatelského řetězce, který je v logistické praxi často podceňován.

Klíčová slova: Incoterms, přepravní rizika, doprava, nákup, logistika

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the use of Incoterms 2020 delivery terms in international logistics, specifically in the procurement of packaging materials in company X. The aim of the thesis is to identify the most suitable Incoterms clause with regard to transportation costs, risks, administrative complexity, and customs procedures. Both qualitative and quantitative methods were applied, including multi-criteria analysis and risk mapping. The result is a recommendation of the clause that best meets the company's needs and contributes to the optimization of logistics processes. The thesis also highlights the importance of Incoterms as a tool for effective supply chain management, which is often underestimated in logistics practice.

Keywords: Incoterms, transport risks, transportation, procurement, logistics

Poděkování

S potěšením bych chtěl vyjádřit svou vděčnost vedoucímu mé bakalářské práce, panu Mgr. Kamilu Peterkovi, Ph.D., za jeho neocenitelné rady, odborné vedení, laskavou trpělivost a štědrý čas, který mi věnoval. Rovněž bych rád vyjádřil své upřímné poděkování mému vedoucímu z firmy X za jeho neocenitelnou pomoc, veškerý čas, který věnoval mé bakalářské práci, cenné rady a sdílení jeho bohatých zkušeností. Také bych chtěl poděkovat paní Kateřině Černé za cenné rady a nápady, které mi poskytla v odvětví dopravy a podmínek Incoterms. Zároveň bych chtěl s velkou vděčností poděkovat své rodině, mé drahé přítelkyni a mým přátelům za jejich neocenitelnou podporu během celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 LOGISTIKA	16
1.1 HISTORIE LOGISTIKY	16
1.2 LOGISTICKÉ TOKY	17
1.3 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC	18
1.4 INCOTERMS	19
2 PODMÍNKY INCOTERMS.....	22
3 PŘEDSTAVENÍ POUŽITÝCH METOD	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	41
5 PŘEDSTAVENÍ PRODUKTU	42
6 ROZHODOVACÍ DIAGRAM INCOTERMS 2020 Z POHLEDU KUPUJÍCÍHO	44
7 HODNOCENÍ DODACÍCH PODMÍNEK INCOTERMS.....	46
8 POSOUZENÍ RIZIK V PŘEPRAVĚ OBALU	51
8.1 HODNOCENÍ RIZIK Z POHLEDU ODDĚLENÍ NÁKUPU	52
8.2 HODNOCENÍ RIZIK Z POHLEDU ODDĚLENÍ VÝROBY	55
8.3 HODNOCENÍ RIZIK Z POHLEDU ODDĚLENÍ LOGISTIKY	57
8.4 VÝSLEDKY HODNOCENÍ RIZIK	59
9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	61
10 KALKULACE VLASTNÍCH NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ	63
11 DISKUZE NAD VÝSLEDKY	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	70
SEZNAM TABULEK.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Doprava představuje páteř každého dodavatelského řetězce, neboť umožňuje fyzický přesun zboží mezi výrobními místy, sklady, překladišti a konečnými odběrateli napříč celým světem. V kontextu mezinárodního obchodu zajišťuje propojení různých geografických trhů, stanovuje časové i nákladové parametry dodání a kontinuálně ovlivňuje rozhodování o volbě optimálních tras, způsobu přepravy či stupni zabezpečení zásilky. Správné řízení přepravních procesů je klíčové nejen z hlediska minimalizace nákladů a času, ale i s ohledem na snížení rizik spojených s poškozením, zpožděním či celními komplikacemi. V návaznosti na tyto principy se obchodní podmínky Incoterms 2020 stávají nezbytným nástrojem pro transparentní a efektivní alokaci zodpovědností mezi prodávajícím a kupujícím, což umožňuje podnikům lépe plánovat, kontrolovat a optimalizovat své logistické toky.

Incoterms (International Commercial Terms) jsou souborem osvědčených obchodních pravidel vydávaných Mezinárodní obchodní komorou (ICC), které jednoznačně definují podmínky dodání zboží mezi prodávajícím a kupujícím v mezinárodním obchodu. Každá doložka Incoterms stanoví, kde přesně dochází k přechodu rizika a nákladů na druhou stranu smlouvy, kdo nese odpovědnost za transport, celní formality či pojištění a kdo obstarává vykládku zboží. Význam Incoterms spočívá v jejich jednotné terminologii usnadňující komunikaci mezi obchodními partnery různých zemí, snižují riziko nedorozumění a právních sporů a umožňují efektivnější řízení dodavatelského řetězce.

Rizika spojená s užitím Incoterms podmínek se týkají především přenosu fyzického a finančního nebezpečí (např. ztráty, poškození či odcizení zboží) v jednotlivých fázích přepravy, nároků na celní odbavení, pojištění a administrativních nákladů. Správná volba doložky tedy přímo ovlivňuje efektivitu logistiky: rozhoduje o tom, kdo zajišťuje a hradí dopravu, jaká je odpovědnost za manipulaci se zbožím a kde leží povinnost uhradit cla či pojistit zásilku. V praxi to znamená, že firmy dokáží lépe plánovat cash-flow, optimalizovat náklady a minimalizovat rizika spojená s mezinárodními dodávkami.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout pro společnost X nejvhodnější Incoterms 2020 doložku pro nákup obalů finálních výrobků a porovnat ji s alternativními podmínkami podle předem stanovených kritérií (náklady na dopravu, úroveň rizik, administrativní náročnost, celní postupy a logistická flexibilita). Záměrem práce je ověřit, zda stávající praxe společnosti využívá optimální podmínku, a na základě kvantitativního i kvalitativního

zhodnocení doporučit případnou změnu, která přispěje ke zvýšení hospodárnosti a snížení rizik v rámci dodavatelského řetězce.

Obchodní podmínky Incoterms nepatří v rámci logistiky k nejčastěji diskutovaným tématům. Z mého pohledu jsou často vnímány primárně jako právní otázka, což vede k tomu, že jim pracovníci v logistice nepřikládají dostatečnou pozornost. Ve srovnání s jinými oblastmi logistiky existuje také relativně omezené množství vědeckých studií a odborných článků, které by se tomuto tématu systematicky věnovaly. Přesto jsem téma Incoterms vnímal jako zajímavé a smysluplné k hlubšímu zpracování, neboť při správné aplikaci mohou sehrát významnou roli v efektivitě řízení logistických toků. Cílem mé práce bylo ukázat, jak lze s pravidly Incoterms v logistickém prostředí aktivně a efektivně pracovat a jak jejich správná volba přispívá k optimalizaci nákladů, řízení rizik a zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Užití obchodních podmínek Incoterms 2020 je, v kontextu bakalářské práce, chápáno jako zhodnocení podmínek Incoterms a zhodnocení rizik na vybraném produktu, za účelem vybrání nejlepšího řešení pro společnost.

Cílem této bakalářské práce je návrh použití zvolené podmínky Incoterms ve společnosti X a porovnání podle stanovených kritérií. Záměrem je, zda společnost používá nejlepší podmínku pro nákup obalů využitě na zabalení finálního výrobku.

Pro naplnění tohoto cíle je nutné provést následující kroky:

1. Zpracování literární rešerše dané problematiky

Shromáždění a analýza relevantních publikací, odborných článků, normativních dokumentů a studií týkajících se obchodních podmínek Incoterms 2020, mezinárodního obchodu. Cílem je poskytnutí komplexního teoretického základu, který podpoří tvorbu praktické části.

2. Kvalitativní zhodnocení podmínek Incoterms 2020

Pro úvodní problematiku výběru vhodné dodací podmínky Incoterms ve vybrané společnosti byla využita sada systematicky navazujících otázek. Tento soubor otázek byl sestaven tak, aby efektivně napomohl identifikovat klíčové faktory ovlivňující rozhodování o volbě konkrétní dodací doložky.

3. Multikriteriální zhodnocení podmínek Incoterms 2020

Dalším krokem je zhodnocení všech podmínek na základě kritérií konzultovaných se společností. Toto zhodnocení porovná všechny podmínky na základě daných kritérií a identifikuje na které podmínky se zaměřit.

4. Porovnání vybraných položek Incoterms 2020

Na základě multikriteriálního hodnocení jsou vybrány vhodné podmínky a detailně rozebrány podle stanovených kritérií. To zahrnuje porovnání nákladů na dopravu, náklady na výrobek, rizika, celní odbavení a náročnost logistiky.

5. Zhodnocení rizik při dopravě.

Předmětem této části práce je interní porovnání rizik identifikovaných jednotlivými vybranými odděleními podniku. Cílem tohoto kroku je provést komplexní zhodnocení významnosti a pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik z pohledu interních

odborníků, kteří se na daných procesech přímo podílejí. Na základě získaných dat je provedena syntéza výsledků a jejich následné vizuální znázornění prostřednictvím mapy rizik.

6. Zhodnocení dosažených výsledků

Po porovnání vybraných podmínek se společnost rozhodne, zda zůstane u nynější podmínky nebo budou uvažovat o změně na základě zjištěných výsledků.

Metodika zpracování využívá kombinaci kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod, jejichž propojení umožní komplexní a systematické zhodnocení zkoumané problematiky. Výběr těchto metod byl volen s ohledem na charakter tématu, požadavky společnosti a potřebu propojit subjektivní názory zaměstnanců se statisticky měřitelnými údaji. Kvalitativní výzkumné metody slouží především k hlubší analýze rozhodovacích procesů a faktorů ovlivňujících volbu vhodných dodacích doložek Incoterms 2020. Cílem je detailně prozkoumat preference společnosti a porozumět motivům, které vedou k upřednostňování určitých podmínek. Kvantitativní výzkumné metody umožní měřitelné porovnání jednotlivých dodacích podmínek na základě předem definovaných kritérií. Díky numerickému hodnocení bude možné objektivně určit, které podmínky nejlépe odpovídají požadavkům podniku. Kvantitativní přístup bude využit také při analýze rizik spojených s přepravou, kde se pracuje s pravděpodobností výskytu a závažností jednotlivých rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

V současné teorii a praxi je logistika nejčastěji chápána jako soubor činností spojených s řízením fyzických toků, doplněných o odpovídající informační a finanční toky. Tyto toky jsou nezbytné pro zajištění požadavků na produkty, ať už se jedná o zboží nebo služby. Moderní logistika pokrývá celý životní cyklus produktu – od vzniku poptávky, případně její předpovědi, přes návrh produktů a procesů, zabezpečení vstupních zdrojů, plánování a realizaci výroby či poskytování služeb, až po distribuci, poprodejní servis a konečnou likvidaci produktu (Macurová, 2018).

Dle (Gros, 2016) se logistika ve svém vývoji posunula do fáze, kdy představuje klíčový a neoddělitelný prvek řízení dodavatelských systémů. Tyto systémy se vyznačují nejen rozšířením původních logistických struktur v horizontálním i vertikálním směru a zapojením zpětných toků, ale také nutnou integrací manažerských funkcí jak uvnitř podniku, tak při spolupráci s externími partnery podílejícími se na poskytování služeb zákazníkům. Předmětem řízení jsou dodavatelské systémy, tedy sítě složené z různých spolupracujících podnikatelských subjektů, které zajišťují realizaci činností potřebných k uspokojení požadavků zákazníků v rámci dodavatelských řetězců. Klíčovým krokem k jejich efektivnímu fungování a konkurenceschopnosti je cílená identifikace těchto řetězců a volba odpovídajícího dodavatelského systému.

1.1 Historie logistiky

Počátky logistiky jsou historicky spjaty s vojenskou oblastí, konkrétně již v 9. století. Byzantský císař Leontios VI., známý jako Moudrý, tehdy formuloval základní úkoly logistiky – zajistit vojákům výplatu, výstroj, výzbroj, ochranné vybavení a munici, a zároveň připravit vojenské operace s ohledem na čas, prostor a terénní podmínky. Tato definice představuje jeden z prvních zaznamenaných popisů logistických funkcí (Lochmannová, 2022).

V 17. století byla logistika chápána především jako praktické počítání, avšak v 19. století se opět vrátila k vojenskému kontextu. Významně k tomu přispěl švýcarský generál Antoine-Henri Jomini, jehož kniha „Náčrt vojenského umění“ z roku 1837 se stala základní učebnicí logistiky například pro americké námořnictvo. Popsal v ní činnost důstojníka odpovědného za plánování přesunů vojsk a zajištění jejich ubytování (Lochmannová, 2022).

Kolem roku 1912 se logistika rozšířila i do civilního sektoru, zejména díky nutnosti efektivního zásobování v době válečných přesunů. Významný rozvoj zaznamenala s nástupem výpočetní techniky, která umožnila sofistikovanější plánování a výpočty. Během druhé světové války se ještě více zdůraznila potřeba budování infrastruktury a zajištění zásobovacích řetězců (Lochmannová, 2022).

Po válce se do logistiky promítly nové matematické metody, jako například lineární programování nebo modely pro plánování rozvozu, které byly původně vyvíjeny pro armádní účely. Tyto přístupy, známé jako operační výzkum, se později staly nedílnou součástí i civilního logistického řízení, zejména v oblastech jako je plánování výroby, distribuce nebo řízení materiálových toků (Lochmannová, 2022).

1.2 Logistické toky

Logistické toky vytvářejí spojení mezi jednotlivými složkami systému a představují klíčové prvky ovlivňující jeho celkovou výkonnost. Jejich efektivní nastavení je proto zásadní pro správné fungování celého logistického řetězce (Lochmannová, 2022).

Tyto toky lze rozdělit na fyzické, informační a ekonomické. V logistice se za stěžejní považují materiálové a informační toky, přičemž mezi nimi existuje úzká provázanost – informační tok totiž iniciuje pohyb materiálu (Lochmannová, 2022).

Informační tok zajišťuje přenos potřebných dat k tomu, aby mohl být spuštěn výrobní proces. Například objednávka od zákazníka slouží jako výchozí impuls k zařazení požadavku do výrobního plánu, k určení termínu zahájení výroby a k potvrzení objednávky zákazníkovi. Do této kategorie dále patří výrobní plán určující, co, kdy a v jakém množství bude produkováno, nebo plán materiálových potřeb či objednávky směrem k dodavatelům (Lochmannová, 2022).

Materiálový tok zahrnuje tok hmotných statků od vstupních surovin přes zpracování až po expedici hotového výrobku. Skládá se ze tří hlavních fází: vstupu (nákup surovin a materiálu), průchodu (zpracování v rámci výroby) a výstupu (hotový produkt určený pro zákazníka) (Lochmannová, 2022).

Oba typy toků, informační i materiálový, jsou propojeny s finančními operacemi a hodnototvornými procesy. Materiálový tok je podmíněn investicemi do vstupů, jako jsou suroviny či technologie, a zároveň dochází během výroby k vytváření přidané hodnoty, díky níž má finální produkt vyšší hodnotu než původní suroviny (Lochmannová, 2022).

1.3 Logistický řetězec

Logistický řetězec lze chápat jako proměnlivý a účelově uspořádaný systém, který propojuje koncový trh s jednotlivými vstupními trhy, tedy trhy surovin, komponentů a materiálů. Toto propojení má jak fyzický (hmotný), tak informační (nehmotný) charakter a zpravidla vychází z konkrétní zákaznické objednávky nebo z potřeb spojených s výrobou určitého produktu či produktové řady. Základem jeho fungování je reakce na poptávku konečného odběratele a přizpůsobení se specifickým požadavkům trhu (Majerčák, 2021).

Struktura logistického řetězce

Logistický řetězec představuje soustavu vzájemně propojených fyzických a informačních toků, které probíhají mezi jednotlivými funkčními prvky v rámci výroby, dopravy, distribuce a obchodu. Tyto prvky spolu tvoří strukturovaný systém, jenž zajišťuje efektivní tok materiálů, zboží a informací napříč celým dodavatelským prostředím (Majerčák, 2021).

Z hlediska výroby tvoří součást logistického řetězce například výrobní závody, dílny, montážní pracoviště, mezisklady komponentů a surovin, balicí linky či sklady hotových výrobků (Majerčák, 2021).

V oblasti dopravy a přepravní logistiky se jedná o železniční a přístavní uzly, letiště, multimodální terminály a logistická centra, která plní roli překladišť, skladových prostor a celních zařízení (Majerčák, 2021).

Obchodní část řetězce zahrnuje zejména distribuční sklady velkoobchodů, maloobchodní prodejny a jejich skladové zázemí, které zajišťuje dostupnost výrobků pro konečného zákazníka (Majerčák, 2021).

1.4 Incoterms

Incoterms vymezují požadavky dodavatelského řetězce pro prodej a nákup zboží. Jsou uznávaným způsobem, jak zkrácenou a vymahatelnou formou vyjádřit povinnosti, rizika a náklady, které musí prodávající i kupující nést při výměně zboží. Tato pravidla podporují rozvoj obchodu a jejich aplikace usnadňuje jak mezinárodní, tak vnitrostátní obchod se zbožím. Pravidla jsou určena k začlenění do všech dohod mezi kupujícími a prodávajícími a přispívají ke zvýšení jasnosti a vzájemného porozumění mezi smluvními stranami. Jelikož se tyto dohody mohou uzavírat mezi subjekty s odlišnými kulturami, náboženstvími, jazyky a dalšími rozdíly, je nezbytné, aby byla pravidla interpretována oběma stranami jednotným způsobem, čímž se předchází možným nejasnostem (Davis, 2022).

Pravidla Incoterms představují v podstatě formální postupy, jejichž účelem je řídit chování, přičemž současně slouží jako právní jazyk a jazyk smluv. Pokud jsou pravidla Incoterms neúplná, nepřesná, nejasná nebo postrádají úspornost, musí to mít za následek negativní dopady – ať už ve prospěch jedné strany, nebo, což je častěji, ve formě komplikací, které postihnou obě strany. Naopak, pokud jsou pravidla Incoterms maximálně přesná, jasná, jednoznačná a úsporná, musí se to projevit ve zvýšení efektivity a účinnosti obchodních transakcí (Davis, 2022).

Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod je považován za klíčový nástroj formování a řízení mezinárodních hospodářských vztahů. Jeho funkce dalece přesahuje rámec pouhé směny zboží mezi státy, neboť vytváří strukturu pro ekonomickou spolupráci a interakci na globální úrovni. Zásadní složkou, která umožňuje fungování tohoto systému, je mezinárodní přeprava zboží. Právě ta je nezbytná pro realizaci dovozních a vývozních operací a představuje jeden z pilířů globálního obchodu. Mezinárodní doprava přispívá nejen k fyzickému přesunu zboží přes hranice, ale také posiluje proces globalizace, vytváří předpoklady pro hospodářskou integraci a ovlivňuje jak ekonomické, tak právní zájmy veřejného i soukromého sektoru (Matvieiev et al., 2021).

Soukromé zájmy v této oblasti, tedy zájmy jednotlivců a podnikatelských subjektů, jsou právně chráněny a realizují se paralelně s veřejnými zájmy. Vzájemné propojení těchto zájmů podtrhuje komplexnost a význam mezinárodní logistiky jako součásti právního a ekonomického systému. Celý tento systém je třeba chápat jako mnohvrstevnatý

a strategicky významný proces, který je nezbytný pro udržitelné fungování demokratické, právně uspořádané a společensky odpovědné mezinárodní komunity (Matvieiev et al., 2021).

Historie Incoterms

Mezinárodní obchodní podmínky (Incoterms) představují od svého vzniku v polovině 19. století, resp. od 30. let 20. století, tedy téměř po celou dobu své existence zásadní nástroj a opakující se téma při usnadňování a regulaci výměny zboží mezi společnostmi různého národního původu zapojenými do globálních obchodních operací. Incoterms umožnily zejména objasnit mezinárodní logistické náklady a další klíčové závazky stran, čímž vymezily odpovědnost prodávajícího a kupujícího a reflektovaly současnou praxi v oblasti mezinárodní fyzické distribuce zboží (Baena-Rojas, 2022).

Na počátku celého procesu tvorby pravidel Incoterms stáli samotní podnikatelé průmyslníci, finančníci a obchodníci, kteří se po první světové válce rozhodli vytvořit jednotný průmyslový standard právě kvůli absenci globálního systému pravidel pro řízení obchodních vztahů. První společné obchodní podmínky vydala Mezinárodní obchodní komora v roce 1923, avšak první oficiální verze pravidel Incoterms byla zveřejněna až v roce 1936. V průběhu let docházelo k postupným revizím jednotlivých doložek a současně se pravidla rozšiřovala i do dalších zemí (Petrová et al., 2021).

Za Incoterms je odpovědná Mezinárodní obchodní komora (ICC), která byla založena ve Francii v roce 1919 a spravuje Incoterms od roku 1936. Následně byly v letech 1945, 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000, 2010 a 2020 vydány různé verze Incoterms. Je však třeba zdůraznit, že aktualizace všech verzí těchto termínů, jež mají reagovat na proměny, jimž mezinárodní obchod čelí, neznamena zneplatnění předchozích verzí, neboť Incoterms působí retroaktivně. Pokud se tedy exportér a prodávající vzájemnou dohodou rozhodnou použít verzi starší než nejnovější, mohou tak učinit, protože pravidla nejsou automaticky zrušena (Baena-Rojas, 2022).

První dodací podmínky byly používány ve 13 zemích, zatímco osmá revize je využívána obchodníky ve 140 zemích a byla přeložena celkem do 31 jazyků. Tabulka 1 poskytuje přehled doložek jednotlivých verzí pravidel Incoterms (Petrová et al., 2021).

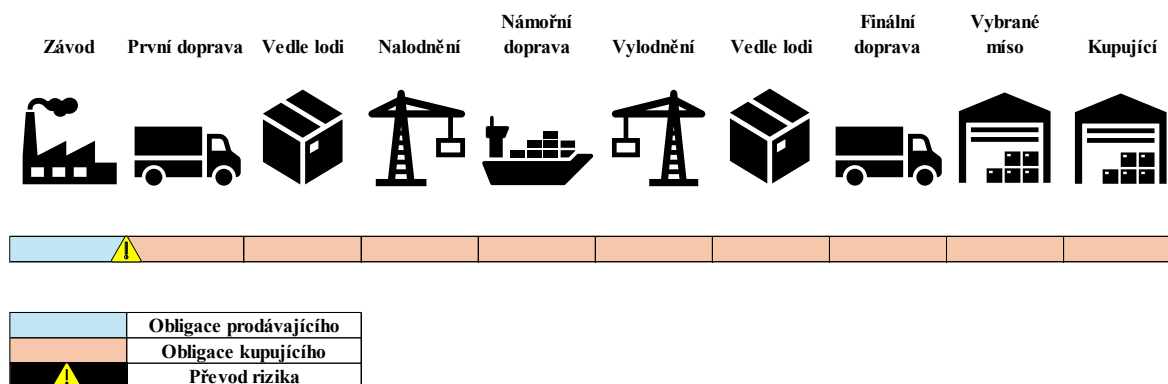
Tabulka 1 Vývoj Incoterms

		Skupina E			Skupina F				
1936		x			x	FAS	FOB		
1953		x			x	FAS	FOB/FOR/FOT		
1967		x			x	FAS	FOB/FOR/FOT		
1976		x			x	FAS	FOB/FOR/FOT/FOB Airport		
1980		x			FRC	FAS	FOB/FOR/FOT/FOB Airport		
1990		EXW			FCA	FAS	FOB		
2000		EXW			FCA	FAS	FOB		
2010		EXW			FCA	FAS	FOB		
2020		EXW			FCA	FAS	FOB		
	Skupina C				Skupina D				
1936	C&F	CIF	x	x	Ex Ship	Ex Quay	x	x	x
1953	C&F	CIF	x	DCP	Ex Ship	Ex Quay	x	x	x
1967	C&F	CIF	x	DCP	Ex Ship	Ex Quay	DAF	x	DDP
1976	C&F	CIF	x	CPT	Ex Ship	Ex Quay	DAF	x	DDP
1980	C&F	CIF	x	CPT	Ex Ship	Ex Quay	DAF	x	DDP
1990	CFR	CIF	CIP	CPT	DES	DEQ	DAF	DDU	DDP
2000	CFR	CIF	CIP	CPT	DES	DEQ	DAF	DDU	DDP
2010	CFR	CIF	CIP	CPT	x	DAT	DAP	x	DDP
2020	CFR	CIF	CIP	CPT	x	DAT	DAP	x	DDP

(Zdroj: vlastní zpracování dle Petrová et al., 2021)

2 PODMÍNKY INCOTERMS

EX Works (EXW)



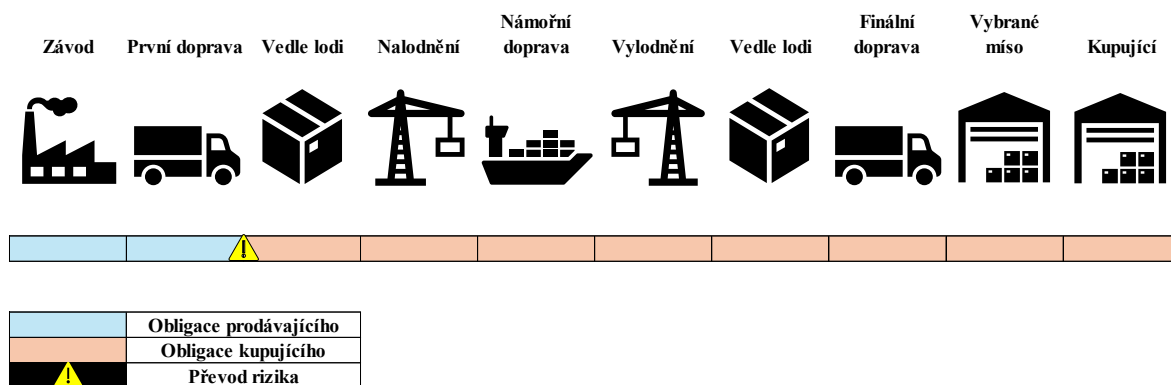
Obrázek 1 Ex Works Incoterms 2020

(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are InCoTerms?*, 2023)

Termín „ze závodu“ (v angličtině „Ex Works“) v rámci obchodních podmínek Incoterms 2020 vyjadřuje specifickou situaci, kdy veškerá odpovědnost a náklady spojené s přepravou zboží jsou přeneseny na kupujícího v okamžiku, kdy prodávající zpřístupní zboží k odběru na dohodnutém místě, typicky v rámci svých vlastních prostor. Tento dodací režim stanoví minimální povinnosti pro prodávajícího, který není povinen ani naložit zboží na určený dopravní prostředek, ani zajistit vývozní odbavení, pokud není v kontraktu výslovně uvedeno jinak. Vzhledem k těmto minimálním povinnostem je pro kupujícího kladeno důrazné doporučení pečlivě zvážit volbu tohoto termínu a plně si uvědomit všechny náklady a rizika spojené s přepravou a manipulací se zbožím od místa jeho zpřístupnění (Incoterms 2020, 2019).

Příklad: Výrobní podnik se sídlem v Německu uzavírá obchodní transakci, jejímž předmětem je prodej strojního zařízení odběrateli se sídlem v Brazílii. V souladu s dohodnutými dodacími podmínkami nese odběratel plnou odpovědnost za převzetí zboží přímo z výrobního závodu či skladu prodávajícího na území Německa. Od okamžiku převzetí zařízení přechází veškerá rizika i náklady spojené s přepravou, včetně organizace mezinárodní dopravy, zajištění exportního a importního celního řízení a případného pojištění přepravovaného zboží, výhradně na odběratele (Menzel, 2024).

Free Carrier (FCA)



Obrázek 2 Free Carrier Incoterms 2020

(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are InCoTerms?*, 2023)

Doložka FCA (Vyplaceně dopravci) dává kupujícímu jistotu ohledně nákladky zboží mimo prostory prodávajícího. Prodávající zboží dodá buď naložené na dopravním prostředku kupujícího ve svém areálu, nebo připravené k vykládce na dohodnutém místě. Prodávající také zajišťuje vývozní odbavení a pomáhá s dokumenty (Incoterms® 2020, 2019).

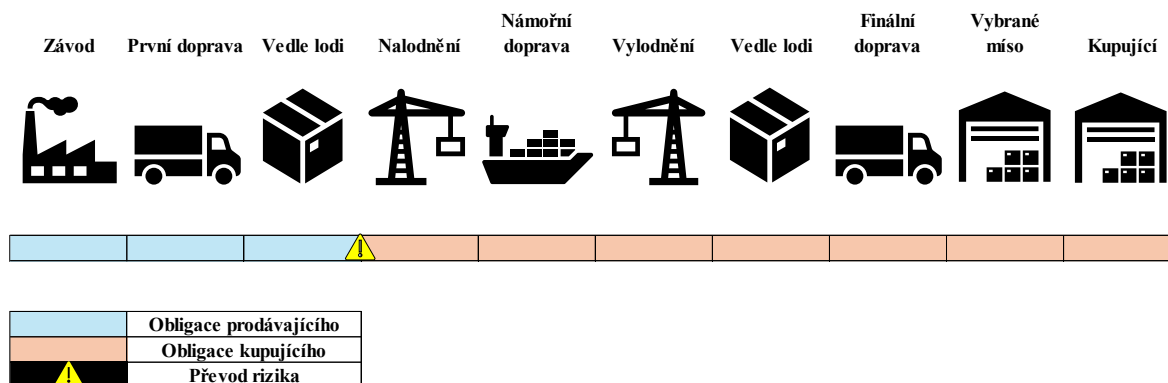
Incoterms 2020 přináší v souvislosti s FCA dvě hlavní změny:

Náložné listy (Bills of Lading): Při použití FCA v námořní dopravě může být vyžadován palubní náložní list. Nová úprava (články A6 a B6) řeší situaci, kdy dopravce nemusí prodávajícímu tento list vydat. Kupující musí dopravce na své náklady a riziko vyzvat k vystavení dokumentu pro prodávajícího, který je pak povinen jej kupujícímu poskytnout (Incoterms® 2020, 2019).

Vlastní doprava: Incoterms 2020 zohledňují i možnost, že si kupující zboží odveze sám, a ne pouze prostřednictvím třetí strany jako v předchozí verzi Incoterms 2010 (Incoterms® 2020, 2019).

Příklad: Italský vývozce oděvů realizuje dodání zboží tím, že jej předá pověřenému spedičnímu dopravci ve stanoveném přístavu v Itálii. Tímto okamžikem přechází odpovědnost za zboží ze strany prodávajícího na kupujícího. Následnou přepravu z přístavu v Itálii až do cílového skladu v Japonsku zajišťuje kupující, včetně veškerých souvisejících činností, jako je námořní doprava, celní odbavení a případné pojištění (Menzel, 2024).

Free Alongside Ship (FAS)



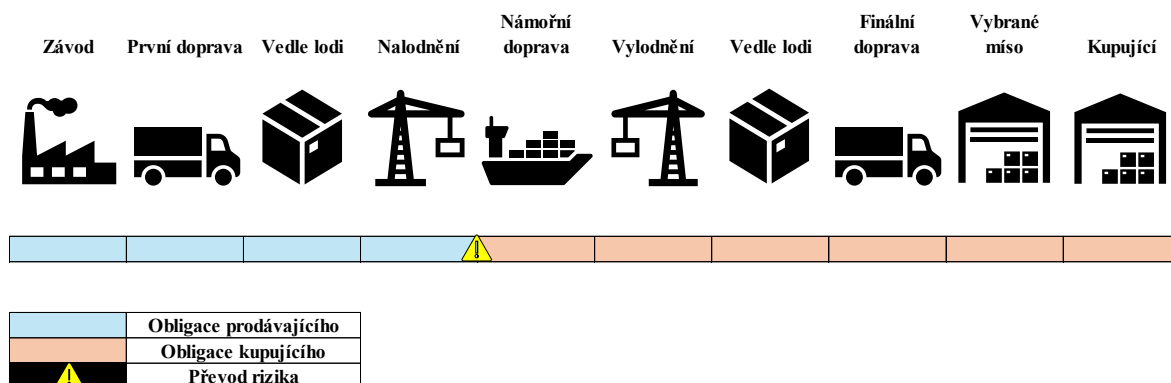
Obrázek 3 Free Alongside Ship Incoterms 2020

(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are InCoTerms?*, 2023)

FAS, což je zkratka pro "Free Alongside Ship" a do češtiny se překládá jako "Vyplaceně k boku lodi", představuje dodací podmínku, kdy je dodávka zboží považována za splněnou tehdy, když prodávající zajistí nebo sám dodá zboží přímo k boku lodi určené kupujícím, a to v předem stanoveném přístavu. Od tohoto okamžiku přechází veškeré riziko ztráty či poškození a náklady spojené s přepravou na kupujícího. Dále má prodávající povinnost provést celní odbavení zboží pro účely vývozu (Incoterms® 2020, 2019).

Příklad: Zemědělský vývozce se sídlem v Argentině realizuje dodávku sójových bobů zahraničnímu odběrateli za podmínky, kdy je zboží předáno k dispozici vedle lodě v přístavu Buenos Aires. Prodávající tak splní svou dodací povinnost okamžikem, kdy je zboží fyzicky umístěno v těsné blízkosti námořního plavidla určeného kupujícím, a to v dohodnutém čase a místě. Veškeré další operace spojené s nákladem zboží na loď, zajištěním námořní přepravy, pojištěním, a rovněž exportním a importním celním řízením, přecházejí plně na odběratele (Menzel, 2024).

Free On Board (FOB)



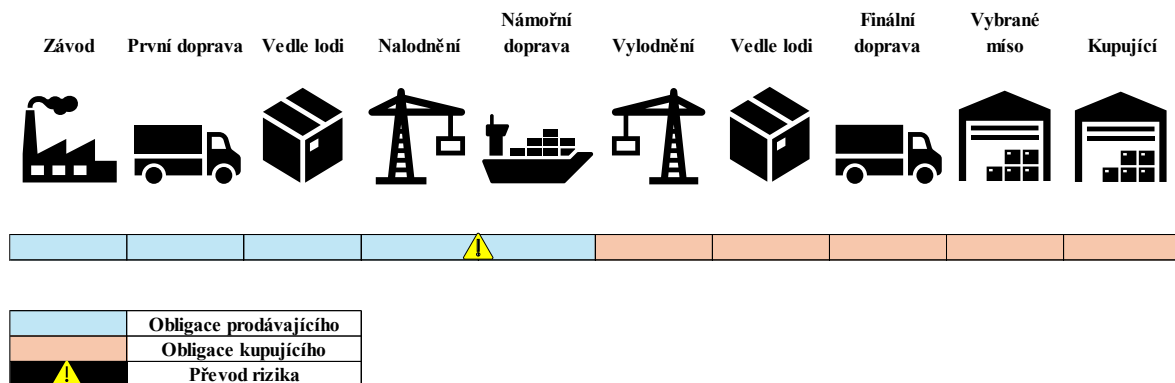
Obrázek 4 Free On Board Incoterms 2020

(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are InCoTerms?*, 2023)

"Vyplaceně na palubu" (Free On Board) je dodací podmínka, podle níž je zboží považováno za dodané v okamžiku, kdy prodávající zajistí, nebo sám doručí zboží do přístavu a umístí jej na palubu lodi určené kupujícím. V momentě, kdy zboží dosáhne palubního prostoru, přechází veškeré riziko poškození či ztráty na kupujícího, který zároveň nese všechny následné náklady spojené s přepravou. Dále je prodávající povinen provést celní odbavení zboží pro účely vývozu, pokud je to stanoveno (Incoterms® 2020, 2019).

Příklad: V rámci této obchodní transakce mezi thajským dodavatelem a egyptským odběratelem dodavatel přebírá odpovědnost za rýži až do okamžiku jejího naložení na loď v bangkokém přístavu. V tomto konkrétním případě musí dodavatel zajistit všechny operace související s balením, vnitrostátní přepravou rýže na terminál, proclením zboží na export a fyzickým naložením na loď. Kupující poté přebírá zodpovědnost za námořní přepravu z Bangkoku do Egypta a za všechny následné kroky, včetně celního odbavení v místě určení a dopravy do konečné destinace (Menzel, 2024).

Cost and Freight (CFR)



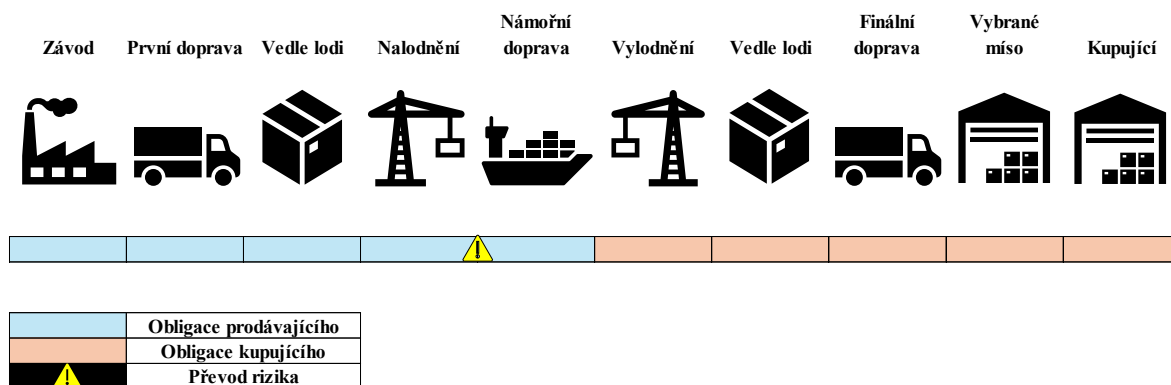
Obrázek 5 Cost and Freight Incoterms 2020

(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are InCoTerms?*, 2023)

"Cost and Freight" (CFR) označuje dodací podmínku, při níž prodávající plní svou povinnost dodat zboží kupujícímu v okamžiku, kdy je zboží umístěno na palubě lodi, nebo když prodávající zajistí dodání zboží tímto způsobem. V tomto bodě dochází k přechodu veškerého rizika ztráty či poškození na kupujícího. Navíc je prodávající povinen smluvně zajistit přepravu zboží na své náklady až do dohodnutého místa určení, ať už jde o celý přístav, nebo konkrétní místo v rámci tohoto přístavu. Pravidlo dále ukládá prodávajícímu povinnost provést celní odbavení zboží pro účely vývozu, pokud je to požadováno (Incoterms® 2020, 2019).

Příklad: Výrobce strojního zařízení se sídlem v Japonsku realizuje export technologického vybavení pro zákazníka v Indii za podmínek, kdy prodávající hradí náklady spojené s přepravou zboží až do přístavu Mumbai. Přesto však odpovědnost za rizika přechází na kupujícího již v okamžiku, kdy je zboží naloženo na palubu lodi v odchozím přístavu (Menzel, 2024).

Cost, Insurance and Freight (CIF)



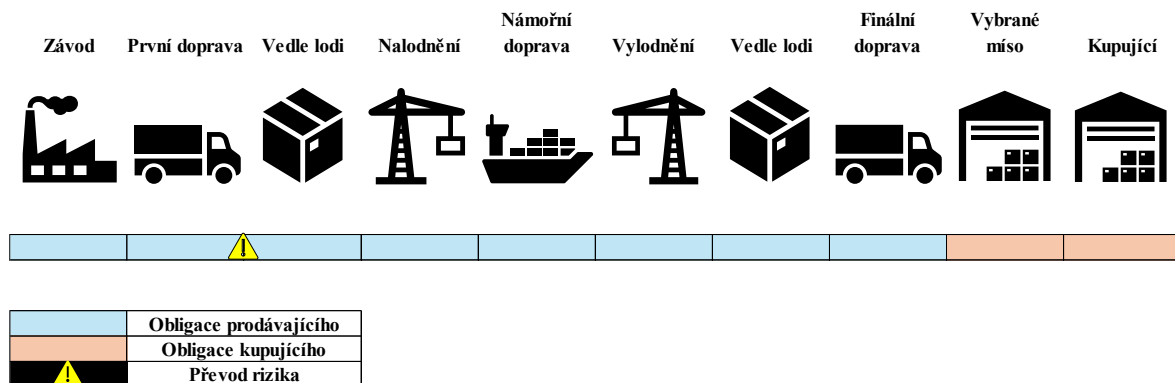
Obrázek 6 Cost, Insurance and Freight Incoterms 2020

(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are InCoTerms?*, 2023)

"Náklady, pojištění a dopravné" (CIF) je Incoterms pravidlo, které stanovuje, že dodání zboží probíhá v okamžiku, kdy je zboží umístěno na palubě lodi – analogicky jako u pravidla "Náklady a dopravné" (CFR) – přičemž přechod rizika z prodávajícího na kupujícího nastává ve stejném okamžiku. Na rozdíl od pravidla CFR však CIF ukládá prodávajícímu dodatečnou povinnost sjednat pojistné krytí, které chrání kupujícího před riziky spojenými se ztrátou či poškozením zboží, a to v rozsahu minimálně od místa nakládky až do místa určení. Stejně jako u ostatních pravidel Incoterms je rovněž prodávající povinen provést celní odbavení zboží pro účely vývozu (Incoterms® 2020, 2019).

Příklad: Dodavatel automobilových součástek se sídlem v Jižní Koreji realizuje obchodní transakci s odběratelem v Jihoafrické republice, přičemž se zavazuje uhradit veškeré náklady spojené s přepravou zboží do přístavu Durban a zároveň zajistit pojištění zásilky proti běžným přepravním rizikům. Odpovědnost za zboží a související rizika přecházejí na kupujícího v okamžiku, kdy je zboží naloženo na loď v přístavu odeslání. Pokud si kupující přeje širší krytí, nese náklady na případné dodatečné pojištění sám (Menzel, 2024).

Carriage Paid To (CPT)



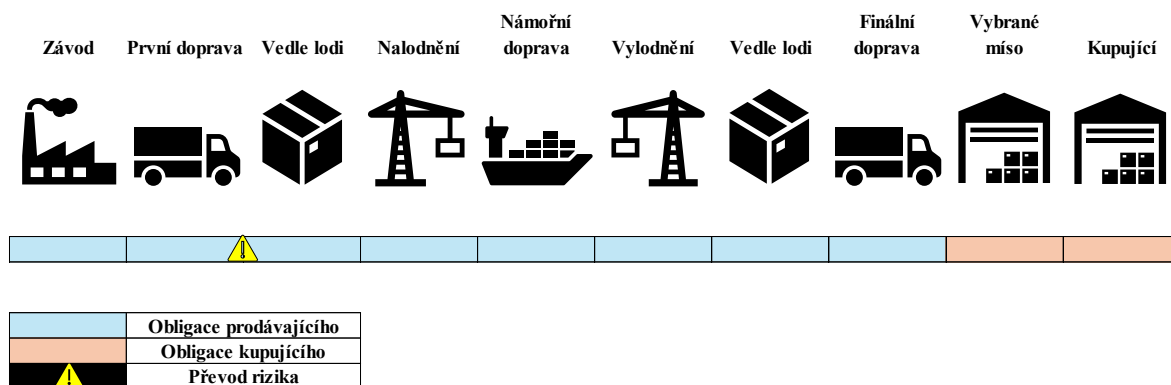
Obrázek 7 Carriage Paid To Incoterms 2020

(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are InCoTerms?*, 2023)

Pravidlo „Carriage Paid To“ (CPT) stanoví, že prodávající je odpovědný za dodání zboží a převod rizika na kupujícího, jakmile je zboží předáno dopravci, kterého prodávající za tímto účelem najme nebo zajistí. Ačkoli odpovědnost prodávajícího končí, jakmile je zboží dodáno kupujícímu, zůstává odpovědný za zajištění přepravy zboží do sjednaného místa určení. Pozoruhodné je, že prodávající neodpovídá za stav, množství nebo dokonce za to, zda zboží dorazí na místo určení. Je nezbytné, aby strany v rámci kupní smlouvy přesně definovaly místo určení, aby se předešlo nedorozuměním. Podle tohoto pravidla navíc prodávající není oprávněn vymáhat po kupujícím náklady na vykládku, pokud mu nějaké náklady na vykládku vzniknou. Kromě toho je prodávající povinen buď zboží proclít pro vývoz, nebo poskytnout kupujícímu podporu při získávání potřebných dokumentů nebo informací souvisejících s celním odbavením (Incoterms® 2020, 2019).

Příklad: Francouzské vinařství uzavírá obchodní transakci s maloobchodním odběratelem v Kanadě, v jejímž rámci se zavazuje uhradit náklady spojené s přepravou zásilky vína do přístavu v Montrealu. Jakmile je zboží doručeno do tohoto přístavu, přechází odpovědnost za jeho další manipulaci, včetně celního odbavení, vykládky a následné vnitrozemské přepravy, na kanadského kupujícího (Menzel, 2024).

Carriage and Insurance Paid to (CIP)



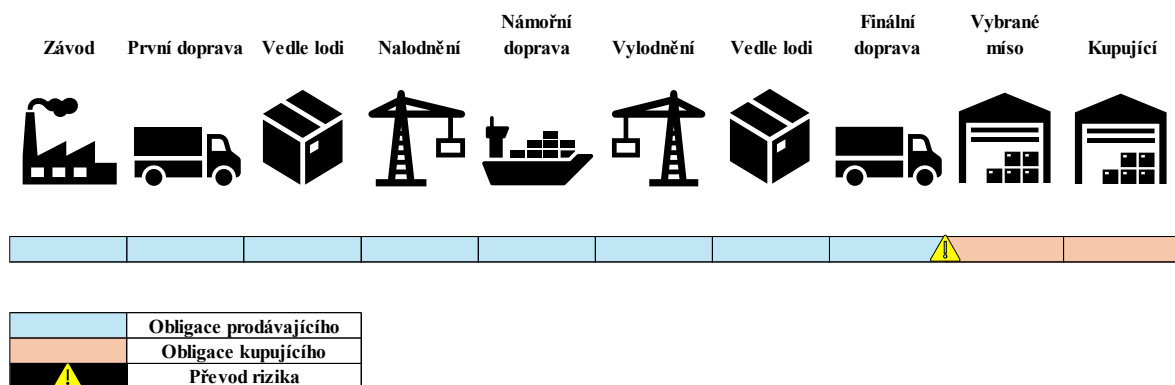
Obrázek 8 Carriage and Insurance Paid to Incoterms 2020

(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are Incoterms?*, 2023)

"Carriage and Insurance Paid To" představuje pravidlo Incoterms, které se velmi podobá pravidlu CPT, avšak s dodatečnou povinností sjednat pojištění. Podle tohoto pravidla prodávající plní svou povinnost tím, že dodá zboží a převede riziko v okamžiku, kdy je zboží předáno dopravci ať již prostřednictvím uzavření přepravní smlouvy, nebo zajištěním, že zboží bude dodáno tímto způsobem. Od okamžiku předání zboží kupujícímu prodávající nenese odpovědnost za to, zda zboží dorazí na určené místo ve stanoveném stavu, ve správném množství, či zda dorazí vůbec. Riziko tedy přechází v bodě dodání, nicméně prodávající je povinen zajistit přepravu a sjednat pojištění kryjící riziko ztráty nebo poškození zboží až do místa určení. Stranám se důrazně doporučuje, aby tato místa byla ve smlouvě co nejpřesněji specifikována. V případě, že prodávající utrpí náklady spojené s vykládkou, není oprávněn tyto náklady od kupujícího vymáhat (Incoterms® 2020, 2019).

Příklad: Technologická společnost se sídlem ve Spojených státech amerických realizuje vývoz elektronických zařízení koncovému distributorovi v Austrálii. V rámci sjednaných obchodních podmínek se americký vývozce zavazuje nést náklady spojené s přepravou zboží až do přístavu v Sydney a současně zajistit pojištění, které kryje rizika spojená s přepravou až do okamžiku doručení zboží do tohoto přístavu (Menzel, 2024).

Delivered Place Unloaded (DPU)



Obrázek 9 Delivered Place Unloaded Incoterms 2020

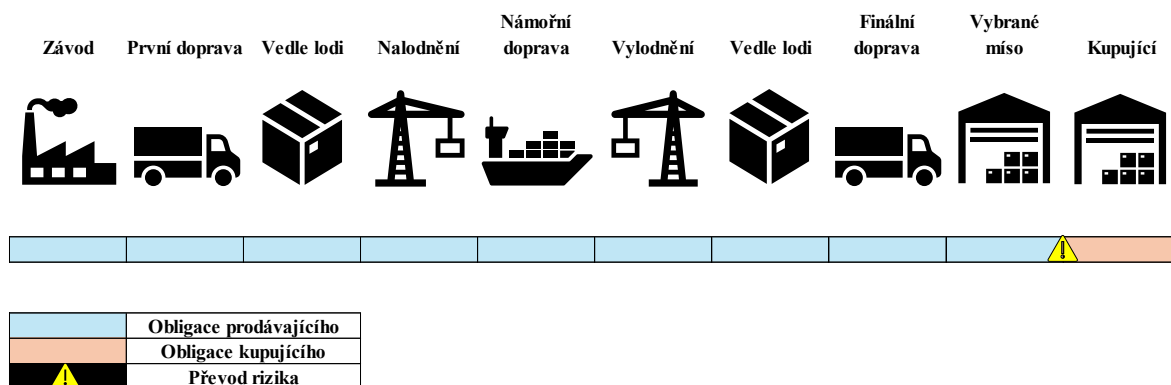
(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are InCoTerms?*, 2023)

Pravidlo „dodání na místo vykládky“ (DPU), jak je definováno v Incoterms 2020, znamená, že prodávající splní své povinnosti dodání a převede riziko na kupujícího, jakmile je zboží vyloženo z příjíždějícího dopravního prostředku a je k dispozici kupujícímu v předem určeném místě určení nebo v určitém místě v rámci tohoto místa, pokud bylo takové místo předem dohodnuto. Významnou změnou provedenou v Incoterms 2020 je zavedení možnosti prodávajícího použít k dodání vlastní dopravní prostředek, což pravidla FCA a DAP v Incoterms 2010 neumožňovala. Kromě toho přejmenování tohoto termínu z „Dodáno v terminálu“ (DAT) na „Dodáno v místě vykládky“ (DPU) odráží záměr objasnit, že místem určení může být jakékoli místo, nikoli pouze terminál. Proávající musí zajistit, aby vykládka zboží byla na takovém místě proveditelná. Vzhledem ke svému postavení v hierarchii Incoterms DPU oprávněně nahradilo DAP z důvodu dalších povinností prodávajícího, zejména odpovědnosti za vykládku zboží. Tuto úpravu provedla Mezinárodní obchodní komora (ICC), protože prodávající podle DPU nese více povinností než podle DAP, což odůvodňuje jeho umístění jako šestého pravidla v aktualizovaném rámci (Incoterms® 2020, 2019).

Příklad: V rámci mezinárodní obchodní transakce mezi čínským dodavatelem a mexickým odběratelem přebírá čínská společnost plnou odpovědnost za přepravu průmyslového zařízení. To zahrnuje organizaci a úhradu nákladů spojených s dopravou z

místa původu v Číně až do cílové lokality, kterou je továrna odběratele v Mexiku. Dodavatel rovněž zajišťuje vykládku zařízení po jeho příjezdu na místo určení (Menzel, 2024).

Delivered At Place (DAP)



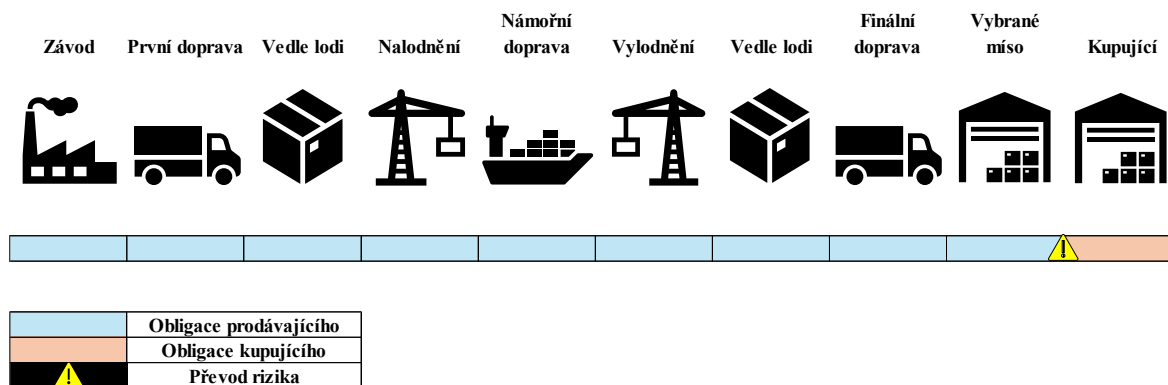
Obrázek 10 Delivered At Place Incoterms 2020

(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are InCoTerms?*, 2023)

V českém kontextu termín „dodáno na místo“ označuje podmínku dodání, kdy prodávající přenáší riziko a dodává zboží kupujícímu ve smluvním místě určení nebo v konkrétně dohodnutém místě, jakmile je zboží k dispozici na přijíždějícím dopravním prostředku a je připraveno k vykládce. Důležité je, že prodávající není povinen vyložit zboží z dopravního prostředku. Kromě toho, pokud je vyžadováno vývozní odbavení, je za jeho získání odpovědný prodávající. Za zmínku rovněž stojí, že podobně jako pravidlo FCA, Incoterms 2010 neumožňovaly prodávajícímu použití vlastních dopravních prostředků; tato možnost byla od té doby začleněna do Incoterms 2020. Pravidlo „dodání na místo“ v Incoterms 2020 však v praxi vedlo k určitým záměnám s pravidlem DPU (které nahradilo dřívější pravidlo DAT) (Incoterms® 2020, 2019).

Příklad: V tomto případě mezinárodní obchodní transakce zajišťuje švédský výrobce nábytku dodání zásilky stolů do skladu kupujícího, který se nachází v Londýně, Spojené království. Proávající zajišťuje přepravu zboží až na určené místo a nese rizika i náklady spojené s dopravou až do okamžiku příjezdu na místo určení. Na základě dohodnutých dodacích podmínek dochází k převodu odpovědnosti za zboží na kupujícího v okamžiku, kdy zásilka dorazí do skladu (Menzel, 2024).

Delivered Duty Paid (DDP)



Obrázek 11 Delivered Duty Paid Incoterms 2020

(Zdroj: vlastní zpracování dle *What are InCoTerms?*, 2023)

Pravidlo Incoterms® 2020 „Delivered Duty Paid“ (DDP) stanoví, že prodávající dokončí dodávku a převede riziko na kupujícího, jakmile je zboží po proclení při dovozu k dispozici kupujícímu a je připraveno k vykládce na určeném místě nebo na jiném konkrétním místě, pokud to bylo předem dohodnuto. Toto pravidlo ukládá prodávajícímu nejrozsáhlejší soubor povinností, neboť musí řídit celý proces přepravy, včetně úhrady všech souvisejících nákladů, jako jsou cla a daně. Proávající se proto doporučuje, aby byli při uplatňování tohoto pravidla maximálně obezřetní vzhledem k jeho významným povinnostem. V rámci přechodu z Incoterms 2010 na Incoterms 2020 navíc toto pravidlo prošlo některými revizemi, včetně začlenění ustanovení umožňujícího použití vlastních dopravních prostředků prodávajícího, což je změna platná i pro tři předchozí pravidla (FCA, DAP a DPU) (Incoterms® 2020, 2019).

Příklad: V rámci této mezinárodní obchodní transakce dodává kanadský dodavatel zdravotnické vybavení přímo nemocnici ve Spojeném království. Dodavatel přebírá plnou odpovědnost za organizaci a úhradu veškerých nákladů spojených s přepravou, včetně nákladů na dopravu, celních poplatků, dovozního cla a administrativního vyřízení všech nezbytných dovozních formalit v cílové zemi (Menzel, 2024).

2.1 Nové změny v aktualizaci Incoterms 2020

V této kapitole jsou ukázány klíčové změny v nejnovější aktualizaci Incoterms 2020 oproti předchozí verzi Incoterms 2010 viz Tabulka 2.

Tabulka 2 Přehled změn v nové verzi Incoterms 2020

Aspekt	Incoterms 2010	Incoterms 2020
Nové termíny	DAT (Delivered at Terminal)	DPU (Delivered at Place Unloaded)
Důraz	Obecné dodání a riziko	Specifické zaměření na dodání a riziko
Vedlejší smlouvy	Méně jasné	Jasnější rozdělení a vzájemné propojení
Vysvětlivky	Základní pokyny	Vylepšené a podrobnější poznámky
Povinnosti při nákladce/vykládce	Obecné zásady	Podrobně vymezené odpovědnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nové termíny – Zavedení DPU a odstranění DAT

Zavedení termínu DPU (Delivered at Place Unloaded) a odstranění termínu DAT (Delivered at Terminal) v rámci Incoterms 2020 představuje významnou změnu v mezinárodních obchodních praktikách. Nový termín DPU rozšiřuje povinnost prodávajícího tím, že zavádí dodací místo, kde je zboží nejen doručeno, ale také vyloženo, čímž se přenáší riziko až do momentu, kdy kupující obdrží vyložené zboží. Na rozdíl od předchozího termínu DAT, který byl omezen výhradně na terminály, DPU umožňuje, aby dodací místo bylo určeno flexibilně podle specifik obchodní transakce. Tato úprava odráží potřebu zvýšené adaptability a přesnosti v rámci multimodální přepravy, kde může být vhodnější dodání zboží na jiné místo než tradiční terminál. Zavedení DPU tak napomáhá k minimalizaci potenciálních sporů mezi stranami a zvyšuje transparentnost při určování bodu, kdy dochází k přechodu odpovědnosti a rizika (Kim, 2021; Kim, 2022a).

Důraz na dodávky a rizika

Incoterms 2020 přináší výrazný posun v přístupu k dodávkám a převodu rizik mezi prodávajícím a kupujícím. Tento nový přístup odráží rostoucí důraz na jasné vymezení okamžiku, kdy dochází k přechodu odpovědnosti mezi stranami, což je kladeno v centru pozornosti zejména v souvislosti s přepravou a doručením zboží. V rámci této revize došlo k reorganizaci jednotlivých ustanovení, která mají za cíl usnadnit pochopení

a transparentnost těchto procesů jak pro prodávajícího, tak pro kupujícího. Tento důraz na dodání zboží a přenos rizika se projevuje jak ve struktuře pravidel, tak v konkrétních formulacích, které mají za úkol objasnit, jaké procesy a náklady jsou na každé straně zodpovědné. V neméně důležitém aspektu se Incoterms 2020 více zaměřují na specifikaci podmínek v rámci multimodální přepravy, což přispívá k lepší adaptabilitě pravidel v různých logistických a obchodních scénářích. Tato revize přináší novou úroveň přesnosti a srozumitelnosti, která má za úkol minimalizovat riziko nedorozumění mezi zúčastněnými stranami a podpořit plynulost mezinárodního obchodního styku (Tellarini, 2021; Kim, 2022b).

Objasnění vedlejších smluv

Revize Incoterms 2020 přinesla významnou změnu v oblasti vymezení práv a povinností stran v rámci mezinárodního obchodu, zejména pokud jde o vztah mezi hlavní kupní smlouvou a doplňkovými smlouvami. Nová pravidla stanovují jasnější pokyny pro rozdělení a propojení těchto smluv, čímž se zajišťuje lepší transparentnost a minimalizace právní nejistoty. Tato změna je důležitá zejména pro obchodní vztahy, ve kterých jsou často uzavřeny vedlejší smlouvy, například smlouvy o pojištění, dopravě nebo celních formalitách, které mohou být nesprávně interpretovány nebo nejsou v souladu s hlavní kupní smlouvou. Jasnější definice a provázání obou typů smluv tedy přispívá k omezení konfliktních situací a přispívá k efektivnějšímu vyjednávání a realizaci obchodních transakcí, což vede k celkové stabilitě a průhlednosti v obchodních vztazích mezi stranami (Kim, 2022b).

Vysvětlivky

Incoterms® 2020 přináší vylepšené vysvětlivky pro každý jednotlivý termín, což má za cíl posílit srozumitelnost pravidel a usnadnit jejich aplikaci v praxi. Tyto vysvětlivky poskytují podrobnější a jasné strukturované pokyny, jak správně interpretovat a implementovat termíny v různých obchodních transakcích. Důraz je kladen na zajištění jednoznačnosti při vymezení odpovědností, nákladů a rizik, což usnadňuje obchodníkům správný výběr podmínek v závislosti na specifikách dané transakce. Tento přístup zaručuje, že pravidla Incoterms budou nejen právně závazná, ale i snadno použitelná, což přispívá k vyšší efektivitě, nižší chybovosti a snížení sporů mezi obchodními partnery. Tímto inovativním vylepšením se Incoterms 2020 stávají přístupnějšími pro širokou veřejnost a umožňují bezproblémovou a správnou implementaci v různých obchodních kontextech (Kim, 2022b).

Povinnosti při nakládání a vykládání

Revize Incoterms 2020 přináší podrobnější a explicitnější pokyny týkající se povinností prodávajícího a kupujícího při nakládce a vykládce zboží, což přispívá k větší právní jistotě a transparentnosti obchodních transakcí. V podmínkách jako DAP (Delivered at Place) a DDP (Delivered Duty Paid) je prodávající odpovědný za náklady spojené s vykládkou zboží. Tato odpovědnost je zásadní pro porozumění financování a rozdělení odpovědnosti mezi stranami, neboť pravomoc vymáhat náklady na vykládku po kupujícím je výslovně vyloučena. Tato úprava zajišťuje, že náklady spojené s vykládkou budou pokryty prodávajícím bez ohledu na to, kde a jak se vykládka provádí, čímž významně přispívá k prediktabilitě a snižuje možnost budoucích nedorozumění nebo sporů mezi obchodními partnery (Jeon, 2021).

3 PŘEDSTAVENÍ POUŽITÝCH METOD

Tato kapitola představuje soubor metod využitých v praktické části práce. Uvedené přístupy sloužily ke sběru, analýze a interpretaci dat v rámci hodnocení stanovených kritérií a následného návrhu vhodného použití dodacích podmínek.

3.1 Saatyho metoda

Metodu vytvořil Thomas L. Saaty. Tato metoda používá párové porovnání k vyhodnocení míry důležitosti každého z předem stanovených kritérií – omezení, stejně jako úrovní, do jaké jednotlivé varianty tato kritéria splňují. Vyhodnocení míry důležitosti předem stanovených kritérií, stejně jako úrovní jejich naplnění jednotlivými variantami, je realizováno na základě expertních odhadů. Párové porovnání provádějí odborníci z oblasti logistiky. Odborníci přiřazují hodnocení na základě toho, jak je jedno kritérium důležitější ve srovnání s jiným. Důležitost se hodnotí přidělením určitého počtu bodů z předem vybrané škály. Thomas L. Saaty doporučuje pro hodnocení významnosti používat škálu doplněnou o slovní popisy viz Tabulka 3. Tyto hodnoty se ukládají do tabulky, v níž jsou řádky a sloupce označeny kritérii ve stejném pořadí (Kudláč, 2017).

Zápis hodnot se provádí následovně: Pokud je v řádku kritéria 1 a ve sloupci kritéria 3 zapsána hodnota 5, znamená to, že kritérium 1 je mnohem důležitější než kritérium 3. V souladu s tím je v řádku kritéria 3 a sloupci kritéria 1 zapsána inverzní hodnota, tedy 1/5. V buňkách, kde se řádek a sloupec vztahují ke stejnému kritériu, je zapsána hodnota 1. Označíme-li tuto matici jako S , pak pro všechny její prvky platí následující vzorce (1)(2) (Kudláč, 2017).

$$S_{ii} = 1 \quad (1)$$

$$S_{ij} = 1 / S_{ji} \quad (2)$$

Tabulka 3 Saatyho popis

Počet bodů	Popis
1	Kritéria jsou stejně důležitá
3	První kritérium je mírně důležitější než druhé
5	První kritérium je výrazně důležitější než druhé
7	První kritérium je podstatně důležitější než druhé
9	První kritérium je naprosto důležitější než druhé

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kudláč, 2017)

Hodnoty vah kritérií budou určeny pomocí geometrického průměru řádků Saatyho matice. Standardizované váhy se vypočítají tak, že se každá váha vydělí součtem všech vah. Stejný postup se používá i při výpočtu toho, jak jednotlivé varianty naplňují požadovaná kritéria. Výsledná komplexní hodnocení, jak varianty splňují kritéria, budou nabývat hodnot z otevřeného intervalu (0, 1) (Kudláč, 2017).

3.2 WSM metoda

Metoda váženého součtu (WSM – Weighted Sum Method) představuje jednu z nejrozšířenějších technik vícekritériálního rozhodování (MCDM – Multi-Criteria Decision Making). Její hlavní předností je jednoduchost a flexibilita při hodnocení alternativ na základě více kritérií, přičemž každému kritériu je přiřazena váha odpovídající jeho relativní důležitosti. Celkové skóre jednotlivých alternativ je pak vypočteno jako součet těchto vážených hodnot. Tato metoda je vhodná zejména tehdy, pokud jsou veškeré vstupní informace vyjádřeny ve stejných jednotkách nebo měřítkách (Chinnasamy, 2023).

WSM nachází široké uplatnění v mnoha oblastech, například při výběru technologických variant, nastavování parametrů modelů, návrhu mikrofonních polí s využitím váženého směřování paprsku, hodnocení podnikatelského prostředí nebo výzkumu molekulárních struktur. V některých případech je metoda rozšířena o další analytické postupy, jako je eliminace extrémních hodnot s cílem snížit subjektivitu nebo zkreslení výsledků (Chinnasamy, 2023).

Uplatnění WSM je zaznamenáno také při analýze emisí pomocí šedých aproximací, hodnocení změn vodivosti ve fyzikálních systémech či v oblasti dekodování nízkohustotních paritních kontrolních kódů (LDPC), kde přispívá ke zlepšení výkonu při mírném nárůstu výpočetní náročnosti. I přes svou jednoduchost je WSM schopen efektivně pracovat s víceletou neurčitostí a různorodými vstupy, což z něj činí cenný nástroj při vícekritériální optimalizaci a rozhodování (Chinnasamy, 2023).

3.3 Mapa rizik

Existuje více přístupů k mapování rizik. Nejčastěji využívanou technikou je zobrazení rizik na matici pravděpodobnosti a závažnosti (obvykle ve formě dvourozměrného grafu), jehož cílem je stanovit priority pro řízení rizik na úrovni managementu. Tento přístup zpravidla umožňuje rozlišit mezi ztrátami s vysokou závažností a nízkou četností výskytu a těmi s nízkou závažností, ale vysokou frekvencí. Poskytuje však jen omezené vodítko pro volbu konkrétních řídicích opatření, která by vedla ke změně aktuálního rizikového profilu organizace (Scandizzo, 2005).

Alternativní přístup spočívá v mapování rizik dle jednotlivých fází podnikových procesů, ve kterých mohou vznikat. Tento způsob umožňuje identifikovat klíčové rizikové faktory a hnací síly v rámci samotného procesu. Výsledkem je komplexnější výstup, který má sice převážně kvalitativní charakter, avšak poskytuje přesnější návod, které části procesu je vhodné upravit s cílem snížení celkové rizikové expozice. Tento přístup rovněž usnadňuje určení klíčových indikátorů rizik, které jsou nejrelevantnější pro konkrétní typy rizik (Scandizzo, 2005).

SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Teoretická část práce začíná vymezením pojmu logistiky, která je definována jako soubor činností řízení fyzických, informačních a finančních toků napříč celým životním cyklem produktu – od vzniku poptávky přes návrh a zajištění vstupních zdrojů, výrobu, distribuci až po poprodejní servis či likvidaci. Historický vývoj logistiky je sledován od jejích vojenských kořenů ve středověku přes rozvoj operačního výzkumu a lineárního programování ve 20. století až po moderní civilní aplikace, přičemž klíčovou rolí hrají materiálové a informační toky pro efektivní fungování dodavatelských systémů.

Druhá kapitola se zabývá podmínkami Incoterms, mezinárodně uznávanými pravidly vydávanými Mezinárodní obchodní komorou, která standardizují místo dodání, přechod rizik a nákladů mezi prodávajícím a kupujícím. Jsou detailně rozebrány jednotlivé termíny (EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP, DPU, DAP, DDP) i klíčové novinky verze 2020 – zavedení doložky DPU, rozšíření vysvětlivky k vedlejší smlouvám a přesnější vymezení povinností při nakládce a vykládce.

V závěrečné části teorie jsou představeny metody, které umožňují komplexní vyhodnocení Incoterms podmínek a dopravních rizik. První z nich je AHP (Saatyho metoda), využívající expertní párová porovnání k určení relativní váhy kritérií jako jsou dopravní náklady, přenesené riziko či administrativní náročnost. Druhá, WSM (Weighted Sum Method), vypočítává skóre jednotlivých alternativ jako součet vážených hodnot kritérií. Poslední metoda pak popisuje tvorbu mapy rizik, jež vizualizuje závažnost a pravděpodobnost potenciálních nepříznivých událostí v přepravních procesech a umožňuje stanovit priority preventivních opatření.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Společnost X byla založena v první polovině 20. století s cílem uvést na trh první magnetický materiál na světě, který byl původně vytvořen na Východním technologickém institutu. Zakladatel společnosti si při budování organizace kladl za cíl vytvářet výjimečné hodnoty a být prospěšný společnosti. Od té doby se společnost X snaží přizpůsobovat neustále se vyvíjejícím trhům poskytováním inovativních řešení, která přinášejí světu přidanou hodnotu, a řídí se firemním mottem, jehož cílem je přispívat kultuře i průmyslu prostřednictvím kreativity (Informace poskytnuty firmou).

Společnost X věří, že kvalita je nejdůležitějším faktorem při vytváření hodnoty. Základním přesvědčením, kterým se řídí je snaha o vysoce kvalitní výrobky, je koncept "nulové závady", což znamená, že v její snaze o zajištění kvality nejsou přípustné žádné poruchy nebo vady výrobků. Tato snaha o zvyšování kvality přesahuje rámec pouhých výrobků a zahrnuje i způsob, jakým fungují, dodržují předpisy, utváří firemní kulturu a další prvky podnikání, a to vše ve snaze vytvářet společenskou hodnotu (Informace poskytnuty firmou).

Společnost X působí ve více než 30 zemích a regionech po celém světě, má více než 250 poboček a přibližně 103 000 členů týmu. K podpoře jejich růstu využijí různorodé osobnosti, zkušenosti a dovednosti členů týmu. V budoucnu bude společnost X nadále vyvíjet produkty a technologie, které pomohou dosáhnout trvale udržitelné společnosti s využitím různých dovedností svých zaměstnanců (Informace poskytnuty firmou).

5 PŘEDSTAVENÍ PRODUKTU

Poskytnutá tabulka zachycuje velikost objednávky vybraného obalového produktu, přičemž společnost záměrně zkreslila všechny uvedené údaje. Jedná se o tři díly obalu, které dohromady tvoří kompletní sestavu pro zabalení finálního výrobku. Pro sestavení jednoho obalu je zapotřebí přesně jeden kus každého z těchto tří dílů (A, B a C) viz Tabulka 4.

Tabulka 4 Technické parametry dílů

	[m3]	[kg]	[ks]
Díl A	0,0114388	1,45071	11100
Díl B	0,0114388	1,38444	1850
Díl C	0,0459763	10,746	2220

(Zdroj: informace poskytnuty firmou)

Hodnoty objemu, hmotnosti a počtu kusů v tabulce vždy odkazují na jednu krabici. Provozní praxe ukazuje, že obaly jsou standardně objednávány jednou za šest týdnů, a to přednostně námořní dopravou, neboť je z hlediska nákladů nejvýhodnější viz Tabulka 5. Nicméně, v případě neočekávaných událostí či krizových situací je nezbytné využít leteckou přepravu, která sice zvyšuje náklady, avšak umožňuje rychlou reakci na náhlé výkyvy v poptávce nebo zpoždění.

Tabulka 5 Parametry dodavatelského cyklu

četnost dodávek	1 x 6 týdnů	týdny
velikost dodávky	109 440	ks
spotřeby	74 963	ks
vzdálenost	8860	km

(Zdroj: informace poskytnuty firmou)

Celková velikost objednávky pro jeden díl (například díl A) činí 109 440 kusů. Protože je však nezbytné mít všechny tři díly v totožném počtu, aby bylo možné sestavit kompletní obal, společnost objednává 109 440 kusů pro každý z dílů A, B a C. Výsledkem je, že souhrnný počet objednaných dílů dosahuje 328 320 kusů ($3 \times 109\,440$). Kromě toho

je v tabulce zahrnuta i pojistná (bezpečnostní) zásoba ve výši 103 431 kusů, která slouží ke snížení rizika plynoucího z nejistoty v dodacích lhůtách nebo neplánovaných výkyvů v poptávce. Tato rezerva pomáhá zajišťovat kontinuitu výrobního a expedičního procesu, a to zejména v případech, kdy by mohlo dojít k opoždění dodávek nebo náhlým změnám v požadavcích zákazníků.

6 ROZHODOVACÍ DIAGRAM INCOTERMS 2020 Z POHLEDU KUPUJÍCÍHO

Pro rychlé a efektivní určení vhodné podmínky Incoterms, kterou by společnost mohla využít, je doporučeno použít rozhodovací diagram (flowchart) z pohledu kupujícího viz Příloha I. Tento diagram obsahuje celkem 16 otázek, které firmu postupně vedou k optimální obchodní podmínce. Proces začíná první otázkou v levém horním rohu a dále pokračuje podle odpovědí „ano“ či „ne“, dokud není dosaženo výsledku odpovídajícího specifickým potřebám společnosti.

V rámci první otázky, zda je společnost připravena nést veškeré náklady a rizika ze skladu prodávajícího, odpovídá záporně. Klíčovým faktorem je, aby celní odbavení zajistil prodávající, neboť firma nepovažuje za efektivní přebírat odpovědnost za celní formalities mimo Evropu, kde nemá dostatečné zkušenosti s příslušnými postupy.

Následující otázka se zaměřuje na to, zda je společnost ochotna zajistit hlavní přepravu, včetně konsolidace, hradit přepravní náklady a nést riziko až do doručení zboží na dohodnuté místo určení. Odpověď je kladná, protože firma preferuje mít kontrolu nad přepravním prostředkem i trasou, čímž minimalizuje riziko zpoždění dodávky oproti variantě, kdy by přepravu zajišťoval prodávající.

Otázka týkající se způsobu přepravy v kontejneru má dvojí možnou odpověď. Za ideálních podmínek je zboží přepravováno po moři v kontejneru, což je preferovaný způsob dopravy. Nicméně v praxi mohou nastat situace, kdy by námořní přeprava nezajistila včasné doručení, a společnost je nucena využít leteckou přepravu. Proto by odpověď za optimálních okolností byla kladná, avšak s ohledem na reálné provozní podmínky je záporná.

V další otázce, zda je zboží přepravováno letecky, železnicí, po silnici nebo kombinací těchto způsobů, je odpověď kladná. Společnost totiž preferuje multimodální přepravu, přičemž upřednostňuje kombinaci silniční a letecké dopravy jako nejefektivnější řešení pro své logistické potřeby.

Na poslední otázku, zda společnost přijímá veškerá rizika od okamžiku, kdy je zboží předáno dopravci v terminálu, odpovídá kladně. Tímto rozhodnutím se firma dostává k obchodní podmínce, která nejlépe odpovídá jejím požadavkům a logistické strategii.

Na základě předchozích odpovědí a preferencí vychází jako nejvhodnější metoda dodací podmínka FCA (Free Carrier), která umožňuje společnosti zachovat kontrolu nad hlavní přepravou, minimalizovat rizika a zajistit co nejefektivnější řízení dodavatelského řetězce.

7 HODNOCENÍ DODACÍCH PODMÍNEK INCOTERMS

Při výběru vhodných podmínek Incoterms bylo nejprve nezbytné provést jejich ohodnocení. V úzké spolupráci se zástupci společnosti byla definována klíčová kritéria, jež jsou pro podnik zásadní a mají významný vliv na rozhodovací proces. Pro potřeby této bakalářské práce bylo zvoleno pět kritérií:

Náklady na obal související s obalem jsou přímo závislé na rozsahu přepravy, kterou zajišťuje kupující společnost. S rostoucí odpovědností kupujícího za dopravu dochází k postupnému snižování nákladů na obal, jelikož balení může být přizpůsobeno specifickým logistickým požadavkům a optimalizováno pro efektivní manipulaci během přepravy.

Celní odbavení je z firemního pohledu nejvýhodnější situace, kdy není nutné řešit žádné celní formality a tuto možnost poskytuje pouze dodací podmínka DDP. Naopak nejnepríznivější je podmínka EXW, která ukládá firmě povinnost samostatně řešit veškeré celní odbavení a cla. U ostatních dodacích podmínek se odpovědnost týká pouze proclení dovozu, a proto jsou z hlediska celního odbavení mezi sebou považovány za ekvivalentní.

Náklady na dopravu jsou pro firmu strategicky výhodnější, aby si přepravní operace organizoval interně, což zahrnuje řízení tras a optimalizaci nákladů spojených s dopravou. Takový přístup umožňuje firmě lépe kontrolovat logistické procesy a dosahovat vyšší efektivity prostřednictvím optimalizace tras a redukce nákladů.

Přebírání rizika v průběhu přepravního procesu, tedy „na půl cesty“, je nejméně žádoucím přístupem, protože v tomto okamžiku ztrácí organizace kontrolu nad klíčovými fázemi přepravy. Optimálně je, aby firma převzala riziko buď na začátku, kdy může zajistit plnou kontrolu nad celým procesem od jeho počátku, nebo na konci, kdy je přepravní proces ukončen a zboží doručeno, což umožňuje efektivnější řízení následných operací.

Náročnost logistiky je chápána jako úsilí, které firma musí vynaložit na plánování. Optimální variantou pro společnost by bylo, kdyby nemusela řešit žádné logistické procesy a zboží bylo doručeno přímo do jejího sídla. Alternativně může převzít plnou odpovědnost za logistiku, což jí umožňuje plánovat přepravu podle vlastních potřeb a získat tak vyšší kontrolu nad celým procesem. Nejméně výhodným řešením je předání zboží v průběhu přepravy, kdy je nutná koordinace s prodávajícím a synchronizace logistických operací, což může vést ke komplikacím a zvýšené organizační náročnosti.

Na základě takto stanovených kritérií bylo přistoupeno k hodnocení jednotlivých Incoterms, přičemž byla použita škála v rozmezí (0; 10) viz Příloha II. Hodnota 10 představovala nejlepší výsledek, zatímco nižší hodnoty indikují menší vhodnost dané podmínky v kontextu sledovaného kritéria. Tímto postupem bylo dosaženo systematického a kvantitativního porovnání zkoumaných Incoterms.

Pro dosažení komplexnějšího hodnocení byla aplikována Saatyho metoda párových porovnání, která umožňuje systematické stanovení relativních vah jednotlivých kritérií. Kritéria byla identifikována a označena písmeny a až e, což napomáhá jejich přehlednému srovnání a kvantifikaci významu v rámci celkového rozhodovacího procesu viz Tabulka 6.

Tabulka 6 Identifikovaná kritéria

Kritéria	
Náklady na obal	a
Celní odbavení	b
Náklady na dopravu	c
Riziko	d
Logistika	e

(Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci párového porovnávání kritérií je každé dvojici kritérií přiřazena číselná hodnota, která vyjadřuje relativní význam jednoho kritéria oproti druhému viz Příloha III. Stupnice se pohybuje v rozmezí od 1 do 9, přičemž:

- Hodnota 1 označuje neutrální postavení mezi danými kritérii, tedy že ani jedno z nich není považováno za významnější než druhé.
- Hodnoty 2 až 9 slouží k zachycení rozdílné úrovně důležitosti mezi porovnávanými kritérii. Například přiřazení hodnoty 9 by znamenalo, že jedno kritérium je mnohem důležitější než druhé, zatímco nižší hodnoty (např. 2, 3) vyjadřují jen mírně vyšší význam jednoho kritéria nad druhým.

Takový postup znamená, že u každé dvojice kritérií (např. „náklady na obal“ proti „náklady na dopravu“) se určí, zda jsou z pohledu cíle analýzy rovnocenná (hodnota 1) nebo zda je jedno z nich podstatně významnější (hodnota až 9). Takto přiřazené číselné hodnocení je následně využito k výpočtu vah kritérií v rozhodovacím procesu. Výsledkem je kvantitativní zohlednění subjektivního dojmu o důležitosti kritérií, které lze následně použít ve vícekritériálním hodnocení.

S využitím těchto hodnot se sestaví nová tabulka, ve které jsou identická kritéria (tj. a-a, b-b, c-c, d-d, e-e) ohodnocena hodnotou 1 viz Tabulka 7. Následně se do tabulky postupně doplňují hodnoty vyplývající z párových porovnání jednotlivých kritérií. Například při porovnání kritérií a–b se stanoví, že hodnota nakloněná ke kritériu a je 4, což se v řádku pro kritérium a projeví jako hodnota 4, zatímco v odpovídajícím řádku pro kritérium b bude tato hodnota převrácena, tedy 1/4. Tento postup umožňuje systematicky kvantifikovat relativní význam jednotlivých kritérií v rámci rozhodovacího procesu.

Tabulka 7 Rozhodovací tabulka

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>Váhy</i>	<i>Norm.</i>
<i>a</i>	1,00	4,00	1,00	0,20	5,00	1,32	0,21
<i>b</i>	0,25	1,00	0,25	0,20	0,17	0,29	0,05
<i>c</i>	1,00	4,00	1,00	1,00	4,00	1,74	0,28
<i>d</i>	5,00	5,00	1,00	1,00	2,00	2,19	0,35
<i>e</i>	0,20	6,00	0,25	0,50	1,00	0,68	0,11
Celkem						6,22	1,00

(Zdroj: vlastní zpracování)

Po zadání a dosazení všech hodnot do hodnoticí tabulky je nezbytné vypočítat váhu jednotlivých kritérií, která vyjadřuje relativní důležitost každého kritéria v celkovém rozhodovacím procesu viz vzorec (3).

$$\text{Počet kritérií} \sqrt[n]{\text{Součin řádku}} \quad (3)$$

Tedy pro kritérium A, kdy součin všech čísel v řádku dává hodnotu 4 tak váha má hodnotu 1,32 viz vzorec (4).

$$\sqrt[5]{1 * 4 * 1 * 0,2 * 5} = 1,32 \quad (4)$$

Jakmile jsou známy všechny váhy kritérií je nutné vypočítat Norm. váhy. K získání těchto váh je zapotřebí nejprve vypočítat sumu váh, která je znázorněna v řádku celkem hodnotou 6,22. Norm. váha je získána podílem mezi váhou a sumou všech váh. Celková suma všech Norm. váh se musí rovnat 1. Pro kritérium A vzorec (5).

$$\frac{1,32}{6,22} = 0,21 \quad (5)$$

V následujícím kroku je vytvořena nová tabulka, která integruje původní hodnocení kritérií s jejich normalizovanými váhami viz Příloha IV. V této tabulce je nezbytné stanovit, zda má být konkrétní kritérium optimalizováno minimalizací či maximalizací jeho hodnoty. Kritéria související s náklady, zejména náklady na obal, celní odbavení a přepravu, jsou optimalizována minimalizací, jelikož cílem je snížit celkové finanční výdaje. Podobně je nezbytné minimalizovat rizika, protože mohou negativně ovlivnit dodávku zboží a narušit plynulost obchodních operací. Logistická náročnost představuje další faktor, který společnost usiluje minimalizovat, vzhledem k potenciálním komplikacím spojeným s přepravou. Tento systematický přístup umožňuje jasnou klasifikaci kritérií dle jejich optimalizační strategie, což je zásadní pro správnou interpretaci a efektivní aplikaci výsledků hodnocení.

Následujícím krokem je z předchozí tabulky určit dvě klíčové hodnoty: bazální a ideální hodnotu viz Tabulka 8. Bazální hodnota reprezentuje nejméně příznivý (nejhorší) výsledek, zatímco ideální hodnota vyjadřuje nejlepší možný výsledek. Řádek označený jako "Rozdíl" pak kvantifikuje absolutní rozdíl mezi ideální a bazální hodnotou, což slouží jako ukazatel rozsahu, v jakém se dané výsledky liší od sebe.

Tabulka 8 Srovnání aktuální a ideální úrovně vybraných logistických a nákladových kritérií

	Náklady na obal	Náklady na celní odbavení	Náklady na dopravu	Minimalizace rizika	Minimalizace logistiky
Bazální hodnota	1	1	1	2	3
Ideální hodnota	10	10	10	10	10
rozdíl	9	9	9	8	7

(Zdroj: vlastní zpracování)

V poslední fázi této metody je cílem stanovit užitek jednotlivých dodacích podmínek Incoterms s ohledem na definovaná kritéria viz příloha V. Z předchozí tabulky bylo určeno, zda se dané kritérium optimalizuje minimalizací či maximalizací. Následně se pro každou podmínku vypočítají hodnoty užitku pomocí příslušného vzorce, který převádí původní hodnoty na normalizovanou škálu, obvykle v rozsahu od 0 do 1. Na této škále je nejhorší možný výsledek kritéria přiřazen hodnotě 0, zatímco nejlepší výsledek má hodnotu 1. Výsledné užitkové hodnoty poskytují kvantitativní měřítko toho, jak daná Incoterms podmínka odpovídá stanoveným kritériím, což usnadňuje následný vícekritériální rozhodovací proces. Pro minimalizaci viz vzorec (6).

$$\frac{\text{Bazální hodnota} - \text{aktuální hodnota}}{\text{Rozdíl}} \quad (6)$$

Pro maximalizaci viz vzorec (7).

$$\frac{\text{Aktuální hodnota} - \text{Bazální hodnota}}{\text{Rozdíl}} \quad (7)$$

Pro vypočítání užitku využijeme vzorec (8).

$$u(X_i) = \sum_{j=1}^k v_j * y'_{ij} \quad (8)$$

Výsledky hodnocení naznačují, že dodací podmínka FCA představuje nejvýhodnější variantu pro přepravu vybraného obalu. Na druhém místě se umístila podmínka EXW, jejíž užitek je pouze o 0,01 nižší než u FCA. S ohledem na tento nepatrný rozdíl by bylo možné uvažovat i o volbě podmínky EXW. Nicméně vzhledem k nutnosti celního odbavení v zemi mimo Evropskou unii by tato varianta nebyla pro společnost optimální.

8 POSOUZENÍ RIZIK V PŘEPRAVĚ OBALU

V závěrečné části bakalářské práce budou analyzována a vzájemně porovnána rizika spojená s dopravou. Vzhledem k tomu, že jedním z klíčových aspektů mezinárodních obchodních podmínek Incoterms je přechod rizika na kupujícího, je nezbytné detailně identifikovat a posoudit jednotlivá rizika, se kterými se společnost může v rámci svého logistického procesu setkat.

Pro účely vizualizace a porovnání rizik bude využita metoda mapy rizik. Tato metoda umožní systematické hodnocení pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu jednotlivých rizikových faktorů. Výsledky hodnocení budou následně graficky znázorněny s cílem identifikovat úroveň závažnosti jednotlivých rizik, přičemž budou rozlišeny čtyři kategorie: rizika bezvýznamná, běžná, významná a kritická.

Hodnocení rizik nebude probíhat pouze na úrovni celé společnosti, ale bude provedeno i na interní úrovni v rámci jednotlivých oddělení logistického systému organizace. Po dohodě byla stanovena tři klíčová oddělení, která budou podrobena analýze:

- **Oddělení nákupu** je hlavní článek procesu Incoterms, který zajišťuje uzavírání obchodních smluv a odpovídá za přebírání rizik souvisejících s přepravou a dodávkami materiálů.
- **Oddělení výroby** je klíčový segment, který je přímo ovlivněn riziky spojenými s nedodáním potřebného obalového materiálu a dalších vstupních surovin, což může vést k narušení výrobního procesu.
- **Oddělení logistiky** odpovídá za řízení celého pohybu produktů a materiálů ve společnosti, a proto je zásadní identifikovat a minimalizovat rizika spojená s transportem, skladováním a distribucí.

Závěry této analýzy poskytnou komplexní přehled o úrovni rizik v jednotlivých segmentech společnosti a umožní formulaci doporučení pro efektivní řízení rizik v rámci dopravních procesů.

Před zahájením hodnocení je nezbytné provést identifikaci rizik, která mohou ovlivnit podnikové procesy viz tabulka 9. V tomto případě byla rizika vybrána ve spolupráci se zástupci společnosti s cílem zahrnout všechna relevantní nebezpečí, kterým společnost čelí a která mohou negativně ovlivnit její fungování.

Na základě společné analýzy bylo identifikováno celkem sedm klíčových rizik souvisejících s přepravou zboží. Tato rizika představují potenciální hrozby, které mohou vést k narušení logistických operací a finančním ztrátám.

Tabulka 9 Identifikace rizik

Identifikace rizik	
1	Spolehlivost dopravy
2	Celní odbavení
3	Nedoručení zboží přepravníkem
4	Přírodní vlivy
5	Epidemie
6	Poškození zboží
7	Komunikační šum

(Zdroj: vlastní zpracování)

8.1 Hodnocení rizik z pohledu oddělení nákupu

Pro účely hodnocení rizik byli vybráni dva zástupci z každého relevantního oddělení, v tomto případě z oddělení nákupu. Tito zástupci byli pověřeni individuálním hodnocením identifikovaných rizik na základě svých odborných zkušeností a znalostí viz Tabulka 10. Hodnocení probíhalo subjektivně, přičemž každý člen hodnotil rizika samostatně, aby bylo eliminováno možné ovlivnění výsledků v důsledku skupinové dynamiky či dominance určitého názoru.

Proces hodnocení byl realizován na škále od 1 do 10, kde hodnota 10 představovala nejvyšší pravděpodobnost výskytu a nejzávažnější dopad daného rizika, zatímco hodnota 1 signalizovala nejnižší pravděpodobnost a minimální dopad. Po ukončení individuálního hodnocení byla získaná data agregována a zprůměrována zvlášť pro hodnoty výskytu a dopadu každého rizika.

Následným krokem bylo stanovení celkového ocenění jednotlivých rizik. Toto ocenění bylo vypočteno jako součin průměrných hodnot výskytu a dopadu daného rizika. Například u rizika spolehlivosti dopravy byla průměrná hodnota výskytu 2,5 a průměrná hodnota dopadu 6,5, což vedlo k výslednému ocenění viz vzorec (9).

$$2,5 * 6,5 = 16,25$$

(9)

Tímto způsobem bylo kvantifikováno každé z identifikovaných rizik, což umožnilo jejich následné porovnání a prioritizaci při návrhu opatření ke zmírnění jejich negativních dopadů.

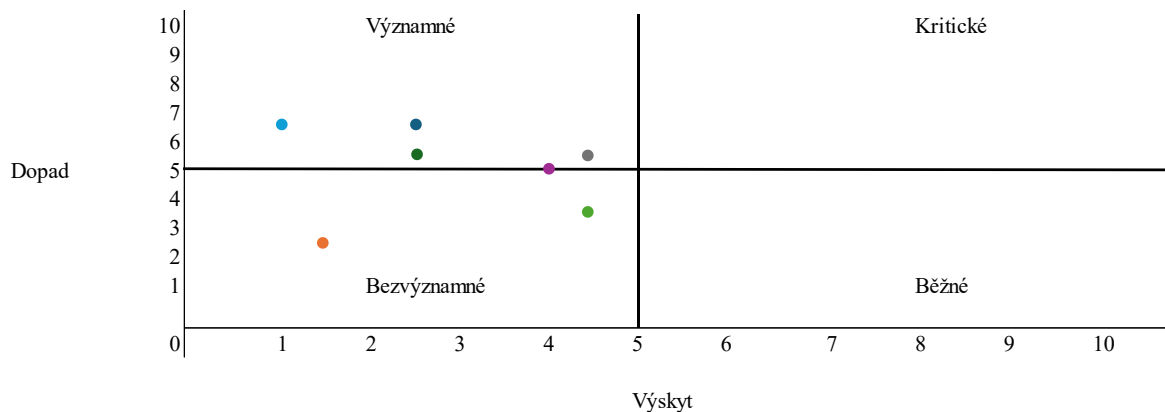
Tabulka 10 Ocenění rizik z pohledu oddělení nákupu

Náкуп		Zaměstnanec 1	Zaměstnanec 2	Průměr	Ocenění
1	Výskyt	2	3	2,5	16,25
	Dopad	6	7	6,5	
2	Výskyt	2	1	1,5	3,75
	Dopad	2	3	2,5	
3	Výskyt	3	2	2,5	13,75
	Dopad	6	5	5,5	
4	Výskyt	1	1	1,0	6,5
	Dopad	7	6	6,5	
5	Výskyt	3	5	4,0	20
	Dopad	6	4	5,0	
6	Výskyt	4	5	4,5	24,75
	Dopad	5	6	5,5	
7	Výskyt	5	4	4,5	15,75
	Dopad	4	3	3,5	

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací firmy)

Na základě provedené analýzy tabulkových dat bylo zjištěno, že nejvýznamnějším rizikem pro oddělení nákupu je poškození zboží, které vykazuje výrazně vyšší celkové ocenění ve srovnání s ostatními identifikovanými riziky. Tento výsledek naznačuje, že poškození zboží představuje kritický faktor s potenciálně závažnými důsledky pro logistické procesy společnosti.

Pro efektivnější interpretaci a vizualizaci výsledků byla všechna hodnocená rizika zasazena do mapy rizik (obrázek 12). Tato mapa umožňuje nejen porovnání jednotlivých rizik, ale zároveň poskytuje přehled o jejich významnosti a prioritizaci na základě hodnot výskytu a dopadu. Vizuální zobrazení rizik v této mapě usnadňuje rozhodovací proces a napomáhá při formulaci opatření ke zmírnění jejich negativních dopadů.



Obrázek 12 Mapa rizik dle hodnocení oddělení nákupu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků mapy rizik vyplývá, že čtyři z analyzovaných rizik – spolehlivost dopravy, přírodní vlivy, poškození zboží a nedoručení zboží přeprávcem lze klasifikovat jako významná rizika. Tato rizika vykazují vysoké hodnoty jak z hlediska pravděpodobnosti výskytu, tak i z hlediska dopadu, a tudíž představují potenciálně závažnou hrozbu pro kontinuitu a efektivitu nákupních a logistických procesů společnosti.

Naopak rizika spojená s celním odbavením a komunikačním šumem byla vyhodnocena jako bezvýznamná, neboť se v mapě rizik nacházejí v oblasti s nízkou hodnotou jak výskytu, tak i dopadu. Tato rizika tedy nepředstavují bezprostřední ohrožení, a jejich řešení může být v rámci strategie řízení rizik považováno za méně prioritní.

Zvláštní postavení zaujímá riziko epidemie, které se v mapě rizik nachází na hranici mezi bezvýznamnou a významnou oblastí. Toto riziko je proto možné označit jako bezvýznamně významné, jelikož jeho hodnota osciluje mezi dvěma kategoriemi a nelze jej jednoznačně zařadit. Z tohoto důvodu je vhodné věnovat tomuto riziku zvýšenou pozornost zejména v rámci dlouhodobého strategického plánování, kdy může v určitých situacích nabýt na významu.

8.2 Hodnocení rizik z pohledu oddělení výroby

Tabulka 11 Ocenění rizik z pohledu oddělení výroby

Výroba		Zaměstnanec 1	Zaměstnanec 2	Průměr	Ocenění
1	Výskyt	1	1	1	7
	Dopad	8	6	7	
2	Výskyt	1	2	1,5	2,25
	Dopad	1	2	1,5	
3	Výskyt	1	1	1	6,5
	Dopad	6	7	6,5	
4	Výskyt	2	1	1,5	7,5
	Dopad	5	5	5	
5	Výskyt	4	3	3,5	15,75
	Dopad	5	4	4,5	
6	Výskyt	2	2	2	13
	Dopad	7	6	6,5	
7	Výskyt	3	2	2,5	7,5
	Dopad	3	3	3	

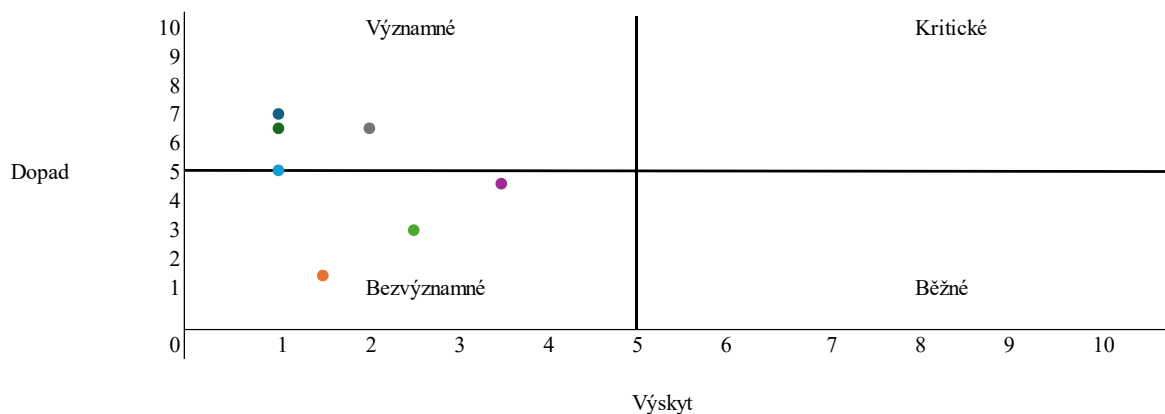
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací firmy)

Na základě výsledků hodnocení rizik v rámci oddělení výroby, viz Tabulka 11 bylo identifikováno, že za nejvýznamnější riziko je považována epidemie. Toto hodnocení vychází především z nedávné zkušenosti s pandemií COVID-19, která měla výrazně negativní dopad na plynulost výrobních procesů, kapacity pracovní síly a celkovou kontinuitu provozu. V důsledku toho je toto riziko vnímáno jako vysoce závažné, s potenciálně rozsáhlými dopady, a je proto řazeno mezi hlavní hrozby ohrožující činnost výrobního oddělení.

Naopak za nejméně závažné riziko bylo označeno celní odbavení. Toto riziko je výrobou vnímáno jako nerelevantní, jelikož se bezprostředně nedotýká jejich činností a spadá spíše do kompetence logistických či nákupních oddělení. Z toho důvodu je jeho dopad na výrobu minimální a je hodnoceno jako nejnižší hrozba.

Ostatní identifikovaná rizika vykazují srovnatelnou úroveň ohrožení, s průměrnými hodnotami ocenění pohybujícími se kolem hodnoty 7, což ukazuje na jejich střední význam. Výjimku v tomto kontextu představuje riziko poškození zboží, které dosáhlo hodnoty 13, čímž bylo vyhodnoceno jako druhé nejvýznamnější riziko pro výrobu. Tento výsledek

reflektuje obavy ze ztrát materiálu či produktů v důsledku nesprávného zacházení během přepravy, což může negativně ovlivnit výrobní harmonogram a způsobit zpoždění v realizaci zakázek.



Obrázek 13 Mapa rizik dle hodnocení oddělení výroby

(Zdroj: vlastní zpracování)

Po zanesení výsledků hodnocení do mapy rizik bylo v rámci oddělení výroby identifikováno celkem tři rizika, která spadají do oblasti významných rizik viz (obrázek 13). Jedná se o poškození zboží, spolehlivost dopravy a nedoručení zboží přepravcem. Tato rizika dosahují vysokých hodnot jak z hlediska pravděpodobnosti výskytu, tak i z hlediska dopadu na výrobní procesy. Jejich umístění v pravém horním kvadrantu mapy rizik signalizuje potřebu bezodkladného řízení a zavedení opatření k omezení jejich negativních účinků na kontinuitu a efektivitu výroby.

Další tři rizika epidemie, celní odbavení a komunikační šum se v mapě rizik nacházejí v oblasti nízké významnosti. Jsou tedy vnímána jako méně závažná, ačkoli nelze zcela opomenout jejich potenciální dopady, zejména v případě změny vnějších podmínek či specifických situací. V rámci řízení rizik je vhodné těmto hrozbám věnovat nižší prioritu, přičemž jejich monitoring by měl probíhat průběžně.

Zvláštní pozici v hodnocení zaujímá riziko přírodních vlivů, které podobně jako v případě oddělení nákupu bylo vyhodnoceno jako bezvýznamně významné. Jeho poloha v mapě rizik se nachází na rozhraní mezi nízkou a vysokou významností. Tento výsledek naznačuje, že riziko přírodních vlivů nelze jednoznačně zařadit do žádné z krajních kategorií. Z toho důvodu je vhodné jej považovat za riziko s potenciálním vývojem, které může v závislosti na externích faktorech získat na závažnosti a v budoucnu vyžadovat přehodnocení přijatých opatření.

8.3 Hodnocení rizik z pohledu oddělení logistiky

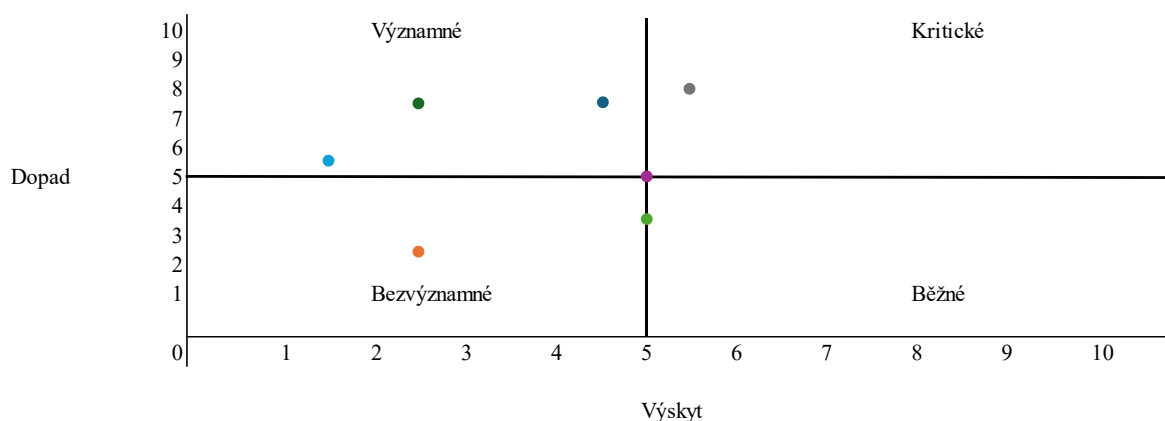
Tabulka 12 Ocenění rizik z pohledu oddělení logistiky

Logistika		Zaměstnanec 1	Zaměstnanec 2	Průměr	Ocenění
1	Výskyt	5	4	4,5	33,75
	Dopad	8	7	7,5	
2	Výskyt	2	3	2,5	6,25
	Dopad	2	3	2,5	
3	Výskyt	3	2	2,5	18,75
	Dopad	8	7	7,5	
4	Výskyt	1	2	1,5	8,25
	Dopad	6	5	5,5	
5	Výskyt	6	4	5	25
	Dopad	4	6	5	
6	Výskyt	6	5	5,5	44
	Dopad	9	7	8	
7	Výskyt	5	5	5	17,5
	Dopad	3	4	3,5	

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací firmy)

Výsledky hodnocení rizik ze strany oddělení logistiky ukazují, že za nejzávažnější riziko považují jeho zástupci poškození zboží viz Tabulka 12. Toto riziko je vnímáno jako klíčové, jelikož jakékoli poškození zboží během přepravy nebo manipulace výrazně narušuje plynulost logistických procesů. Z logistického pohledu představuje poškozené zboží nejen nutnost řešení reklamací a nápravných opatření, ale především způsobuje významné odchylky od plánovaných tras, časových harmonogramů a přerozdělení kapacit. Tímto způsobem negativně ovlivňuje celkovou efektivitu oddělení a zvyšuje provozní náklady, což odůvodňuje jeho zařazení mezi nejkritičtější hrozby.

Naopak nejméně závažné riziko představuje z pohledu logistiky celní odbavení. Hodnotitelé z oddělení logistiky uvedli, že v praxi se s tímto procesem setkávají jen okrajově a nezaznamenávají v této oblasti žádné zásadní problémy, které by ovlivňovaly jejich běžnou pracovní agendu. Celní odbavení je proto vnímáno jako riziko s nízkou pravděpodobností výskytu i nízkým dopadem, což se odrazilo i v jeho nízkém celkovém ocenění. Tento výsledek poukazuje na to, že v rámci logistiky je tomuto riziku věnována minimální pozornost, jelikož nepředstavuje pro oddělení významnou překážku či hrozbu.



Obrázek 14 Mapa rizik dle hodnocení oddělení logistiky

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celní odbavení bylo na základě hodnocení viz (obrázek 14) zařazeno mezi bezvýznamná rizika, jelikož se z pohledu logistiky jedná o proces, který nezpůsobuje zásadní provozní komplikace a je zpravidla dobře zvládnutelný. Z pohledu praxe se s tímto rizikem členové logistického týmu setkávají pouze výjimečně, což odpovídá i jeho nízkému celkovému ocenění.

Riziko komunikačního šumu se umístilo na hranici mezi běžnými a bezvýznamnými riziky, což znamená, že je sice evidováno jako potenciálně problematické, avšak nedosahuje takové závažnosti, aby vyžadovalo okamžitá opatření. Přesto je vhodné ho sledovat, neboť může v určitých situacích ovlivnit koordinaci mezi jednotlivými články logistického řetězce.

Zcela specifickou pozici zaujímá riziko poškození zboží, které bylo logistickým oddělením označeno za kritické riziko. Toto riziko výrazně přesahuje ostatní v rámci hodnocení a je považováno za klíčový faktor, který může mít zásadní dopady nejen na vnitřní procesy, ale také na spokojenost zákazníků a reputaci firmy. Jeho hodnota v mapě rizik ho jednoznačně vyčleňuje jako prioritní hrozbu.

Poslední sledované riziko epidemie se nachází v samotném středu mapy rizik, což znamená, že jeho hodnocení je vyvážené jak z pohledu výskytu, tak dopadu. Tato středová pozice odráží, že riziko může být v určitých situacích marginální, zatímco v jiných může výrazněji ovlivnit logistické procesy. Z toho důvodu lze toto riziko považovat za přechodové mezi jednotlivými kategoriemi a doporučuje se jeho pravidelné přehodnocování v závislosti na aktuálním vývoji vnějších podmínek.

8.4 Výsledky hodnocení rizik

Na základě vytvořených map rizik (obrázek 12, obrázek 13, obrázek 14) bylo provedeno porovnání výskytu a dopadu jednotlivých rizik napříč vybranými odděleními podniku viz Tabulka 13. Cílem této analýzy bylo identifikovat kritická místa v logistickém řetězci a poukázat na rozdílné vnímání hrozeb v závislosti na specifické činnosti každého oddělení.

Tabulka 13 Výsledky hodnocení rizik

Riziko	Nákup	Výroba	Logistika
Spolehlivost dopravy	Významné	Významné	Významné
Celní odbavení	Bezvýznamné	Bezvýznamné	Bezvýznamné
Nedoručení zboží přepravním	Významné	Významné	Významné
Přírodní vlivy	Významné	Hraniční	Významné
Epidemie	Hraniční	Kritické	Významné
Poškození zboží	Kritické	Významné	Kritické
Komunikační šum	Bezvýznamné	Bezvýznamné	Hraniční

(Zdroj: vlastní zpracování)

Klíčová zjištění:

Poškození zboží bylo vyhodnoceno jako kritické riziko jak pro oddělení nákupu, tak i logistiky. U logistiky dosáhlo vůbec nejvyššího hodnocení v celé analýze, což odráží zásadní dopad této hrozby na tok materiálu a schopnost doručovat včas.

Pro výrobní oddělení je nejzásadnějším rizikem epidemie, což reflektuje zkušenosti s pandemií COVID-19 a její vliv na výrobní kapacity. U ostatních oddělení byla epidemie klasifikována jako riziko hraniční nebo významné.

Spolehlivost dopravy, nedoručení zboží přepravním a přírodní vlivy byly ve všech odděleních hodnoceny jako významná rizika, což potvrzuje jejich meziodvětvový charakter.

Celní odbavení bylo napříč všemi odděleními označeno jako bezvýznamné riziko, a to zejména z důvodu jeho rutinního a standardizovaného charakteru v praxi firmy.

Komunikační šum je vnímán jako méně závažné riziko, pouze logistické oddělení jej zařadilo mezi hraniční.

Na základě této analýzy se doporučuje zaměřit pozornost zejména na:

- Zajištění kvality přepravních služeb a manipulace se zbožím, zejména v oblasti logistiky.

- Posílení krizových plánů pro případ epidemií, zejména v oddělení výroby.
- Zajištění náhradních dopravních tras a alternativních přepravců pro zmírnění rizik spojených se spolehlivostí dopravy.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že ve vztahu ke zvolenému typu obalu nedochází ke změně používané podmínky Incoterms. Společnost však díky aplikovaným metodám v rámci této práce získala potvrzení o správnosti volby podmínky FCA (Free Carrier). Tato podmínka odpovídá jak charakteru přepravovaného zboží, tak logistickým a obchodním potřebám společnosti, a její používání je z hlediska současné praxe plně opodstatněné a efektivní.

V kontextu správného a aktuálního využívání podmínek Incoterms je však vhodné doporučit pravidelné sledování činnosti Mezinárodní obchodní komory (ICC), která je autorem a vydavatelem pravidel Incoterms. ICC v pravidelných desetiletých cyklech provádí revize těchto pravidel, a tedy i případné změny, které mohou mít dopad na aplikaci jednotlivých doložek v praxi.

Další revize podmínek Incoterms je plánována na rok 2030, přičemž návrhy a zveřejnění změn očekávaných v nové verzi proběhnou již v roce 2029. Na základě těchto nadcházejících úprav bude vhodné kriticky zhodnotit, zda dosavadní využití doložky FCA zůstává optimální, nebo zda by z hlediska obchodní strategie a provozní efektivity nebylo výhodnější zvažovat přechod na jinou vhodnější podmínku. Je důležité pravidelně upravovat smluvní podmínky podle aktuální verze Incoterms, aby se předešlo právním nedorozuměním a mezinárodní obchod probíhal hladce a bez komplikací.

S ohledem na množství identifikovaných rizik, která se v současnosti vyskytují v rámci přepravy zboží, přistoupila společnost k preferenci letecké dopravy. Tento druh přepravy poskytuje vyšší úroveň bezpečnosti, rychlosti a spolehlivosti, čímž umožňuje minimalizovat dopady mnoha kritických rizik definovaných v rámci této práce. Nicméně je zároveň spojen s výrazně vyššími náklady, které mohou z dlouhodobého hlediska zatěžovat rozpočet společnosti a snižovat její cenovou konkurenceschopnost.

Na základě výsledků analýzy rizik uvedených v této bakalářské práci je vhodné doporučit, aby se společnost strategicky zaměřila na řízení těch rizik, která byla jednotlivými odděleními logistického systému vyhodnocena jako nejvýznamnější. Klíčovým krokem v tomto směru je vytvoření cílených opatření, která umožní snížit pravděpodobnost výskytu těchto rizik nebo zmírnit jejich dopady. Mezi efektivní nástroje řízení rizik patří především:

- uzavření vhodného pojištění přepravovaného zboží,
- smluvní zakotvení sankcí vůči dopravcům za nesplnění podmínek,
- kritické přehodnocení a případná změna dopravce, pokud současný neplní požadavky na kvalitu a spolehlivost.

Cílem těchto opatření je vytvoření takového systému řízení rizik, který umožní bezpečný a kontrolovatelný přechod od nákladné letecké přepravy k efektivnější a ekonomicky výhodnější námořní dopravě. Tato forma přepravy, ačkoliv je ve své podstatě pomalejší a může být náchylnější k určitým druhům rizik, nabízí v případě jejich vhodného řízení výrazné úspory nákladů a potenciál pro dlouhodobé zefektivnění logistických operací. Adresné řízení rizik podle jednotlivých pohledů oddělení tak představuje klíčový krok k optimalizaci přepravní strategie společnosti.

10 KALKULACE VLASTNÍCH NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ

V příloze 6 jsou znázorněny náklady spojené s dopravou obalů z Číny do Vídně. Tabulka je strukturována podle tří vybraných podmínek Incoterms, které v rámci hodnocení vykazaly nejvyšší míru užítu. Celý logistický proces je rozdělen do několika navazujících operací, přičemž každá etapa je doplněna o konkrétní finanční ohodnocení.

Pro silniční přepravu byla stanovena jednotková cena 5,625 Kč za kilometr. Každý úkon vykládky či nakládky nákladu je oceněn částkou 2 000 Kč. Prvním krokem je vnitrozemská přeprava zboží od závodu prodávajícího do přístavu v Číně, přičemž vzdálenost činí 50 kilometrů a náklady na tuto přepravu dosahují 281 Kč.

Po příjezdu k přístavu následuje proces vyložení zboží vedle lodi a následné naložení na loď. Námořní přeprava z Číny do Německa představuje fixní náklad ve výši 8 443 Kč.

Po přistání lodi v Německu je náklad opět vyložen vedle lodi a připraven k následné nakládce na nákladní automobil. Finální část přepravy, která zahrnuje silniční dopravu z německého přístavu do finální destinace ve Vídni, pokrývá vzdálenost 880 km a představuje náklad ve výši 4 950 Kč.

V tomto případě nebyly do kalkulace zahrnuty náklady na pojištění zásilky a celní odbavení, neboť hodnota přepravovaného zboží představuje důvěrnou informaci společnosti a nebyla poskytnuta k veřejnému použití. Současně nebyly při výpočtu zohledněny poplatky za nakládku a vykládku v prostorách závodu prodávajícího ani kupujícího, jelikož tyto činnosti jsou vykonávány interními zaměstnanci skladu a jejich náklady jsou již zahrnuty v rámci mzdových nákladů společnosti.

Celková výše nákladů na přepravu se odvíjí od zvolené dodací podmínky. V případě použití doložky EXW (Ex Works) nese kupující nejvyšší finanční zátěž, přičemž celkové náklady dosahují částky 21 674 Kč. Při volbě podmínky FCA (Free Carrier) dochází k redukci celkových nákladů o výdaje spojené s prvotní vnitrozemskou přepravou, což výsledně představuje částku 21 393 Kč. Nejnižších nákladů je dosaženo při aplikaci podmínky FAS (Free Alongside Ship), kdy jsou náklady dále sníženy o výdaje spojené s vyložením zboží vedle lodi, a konečná suma činí 19 393 Kč.

11 DISKUZE NAD VÝSLEDKY

Hodnocení podmínek ukazuje, že volba dodacího režimu Incoterms zásadně ovlivňuje ekonomickou efektivitu, rizikovost a logistickou náročnost vnitropodnikového provozu společnosti X. Multikriteriální hodnocení prokázalo, že z testovaných variant – EXW, FCA a FAS mají nejvyšší míru vyváženosti mezi náklady, přeneseným rizikem, administrativní zátěží a flexibilitou dodání poskytuje doložka FCA (Free Carrier). Oproti EXW, která přenáší veškerou odpovědnost na kupujícího již v závodě prodávajícího, umožňuje FCA sdílet odpovědnost za první fázi přepravy. To kupujícímu zaručuje lepší kontrolu nad výběrem dopravce a trasou, aniž by musel nést plné riziko či vysoké náklady spojené s vykládkou v přístavu, jak je tomu u FAS.

Tyto závěry odpovídají i odborné literatuře, která doporučuje kombinovat kontrolu nad přepravou s přijatelnými náklady, a přitom dbát na rozložení rizik. Přesto je důležité brát v potaz konkrétní podmínky společnosti X, zejména délku námořní i vnitrozemské dopravy a úroveň interního celního zpracování. Doporučení tedy není konečné, ale mělo by se pravidelně přehodnocovat podle změn cen přepravy, legislativy a kapacit dopravců.

Mezi hlavní omezení této studie patří závislost na expertních odhadech vah kritérií a předpoklad, že ceny přepravy zůstanou relativně stabilní. Pro lepší validaci výsledků bychom doporučil sběr reálných dat z proběhlých doprav a dlouhodobé sledování klíčových ukazatelů, aby model lépe odrážel skutečné provozní podmínky. Rovněž by bylo přínosné zahrnout environmentální a sociální faktory, které dnes hrají stále důležitější roli při hodnocení udržitelnosti dodavatelského řetězce.

Praktické implikace pro společnost X spočívají v nutnosti formalizovat interní proces volby Incoterms, pravidelně školit nákupní a logistické týmy, implementovat systém monitoringu výkonu dopravců a rozšířit analýzu rizik o aspekty udržitelnosti. Tímto přístupem lze zajistit vyšší konkurenceschopnost, prediktabilitu nákladů a lepší řízení rizik v mezinárodních přepravách.

ZÁVĚR

Zajištění optimálního rozdělení nákladů, rizik a odpovědností mezi prodávajícím a kupujícím v mezinárodních dodávkách bylo v této práci realizováno navržením a ověřením vhodné Incoterms 2020 doložky pro nákup obalů ve společnosti X. Propojením kvalitativních a kvantitativních metod jsme nejprve prostřednictvím literární rešerše vybudovali robustní teoretický rámec, na jehož základě interní experti odpověděli na systematicky navazující otázky zjišťující jejich priority a vnitřní procesy. Díky multikriteriálnímu hodnocení, při němž každé doložce byly přiděleny bodové hodnoty podle kritérií konzultovaných se společnostmi (dopravní náklady, celní náročnost, flexibilita, míra přeneseného rizika apod.), se v rámci porovnání EXW, FCA a FAS jako nejvíce vybalancovaná varianta ukázala doložka FCA.

Detailní rozbor tří nejlépe hodnocených podmínek prokázal, že FCA nabízí ideální kompromis mezi kontrolou nad první fází dopravy a cenovou efektivitou, přičemž minimalizuje expozici procesům celního odbavení mimo Evropu. Interní mapa rizik pak doplnila výstupy o přehled pravděpodobností a závažností možných nepříznivých událostí.

Na základě zodpovězení výzkumných otázek bylo zřejmé, že nejlepší optimalizaci nákladů a rizik zajišťuje právě FCA, a že klíčovými faktory rozhodování jsou míra kontroly nad dopravou, úroveň přeneseného rizika a administrativní náročnost. Rozdíly v úrovni přepravních rizik mezi zkoumanými doložkami potvrzují, že volba Incoterms významně ovlivňuje likviditu podniku prostřednictvím cash-flow plánování, snižuje právní nejistoty a jasnou alokací odpovědnosti.

Osobně považuji práci s Incoterms za kontinuální proces, který by měl reagovat na rychle se měnící podmínky globalizace, digitalizace celních postupů i požadavky na udržitelnost. V praxi proto doporučuji pravidelně aktualizovat interní instrukce pro nákupní a logistické týmy, implementovat monitorovací systém pro sledování výkonu dopravců a tras, a rozšířit analýzu rizik o environmentální a sociální kritéria.

Pro další výzkum vidím přínos v prozkoumání vlivu digitalizace, například využití blockchainu ke zvýšení transparentnosti sledování zásilek, a ve zkoumání možností integrace pojištění přepravy přímo do logistických platforem. Realizace těchto doporučení by podpořila další rozvoj teorie i praxe v oblasti Incoterms a pomohla společnosti X udržet dlouhodobou konkurenceschopnost a spolehlivost svých dodavatelských řetězců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DAVIS, Jonathan a John AND VOGT, 2022. Incoterms® 2020 and the missed opportunities for the next version. *International Journal of Logistics Research and Applications*. Taylor & Francis, **25**(9), 1263-1286. ISSN 1367-5567. Dostupné z: doi:10.1080/13675567.2021.1897974

CHINNASAMY, Sathiyaraj, 2023. Evaluation of Programming in C using WSM Method. *REST Journal on Emerging trends in Modelling and Manufacturing*. **9**(4), 10-17. ISSN 2455-4537.

KUDLÁČ, Štefan, Vladimíra ŠTEFANCOVÁ a Jozef MAJERČÁK, 2017. Using the Saaty Method and the FMEA Method for Evaluation of Constraints in Logistics Chain. *Procedia Engineering*. **187**, 749-755. ISSN 1877-7058. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.433>

GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Vydání: první. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5. Dostupné také z: <http://kramerusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:elc681f0-f154-11e8-a5a4-005056827e52>

Incoterms® 2020: ICC rules for the use of domestic and international trade terms, 2019. ICC publication. Paris, France: ICC, International Chamber of Commerce. ISBN 978-92-842-0510-3.

JAMIE BAENA-ROJAS, Jose a ALEJANDRO CANO, Jose, 2022. Technique for estimation of costs and prices on contracts for the international sale of goods based on incoterms®. online. *Acta Logistica*. **9**(2), 171-181. ISSN 1339-5629. Dostupné z: doi:10.22306/al.v9i2.291.

JEON, Soon-Hwan, 2021. An analysis of delivery/transport documents content in relation to the contract of carriage under incoterms 2020 rules. Online. *Journal of Korea Trade*. Roč. **25**, č. **1**, s. 203-219. ISSN 1229828X. Dostupné z: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85103677214&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28An+analysis+of+delivery%2Ftransport+documents+content+in+relation+to+the+contract+of+carriage+under+incoterms+2020+rules%29&sessionSearchId=a94f7f184b83b642401a48a1509c091b>. [cit. 2025-02-22].

KIM, Jin-Hwan, 2022b. The Comparative Study of Incoterms 2020 and 2010 in International Physical Distribution. Online. *Journal of Distribution Science*. Roč. 20, č. 4, s. 101-110. ISSN 1738-3110. Dostupné

z: <https://koreascience.kr/article/JAKO202210951895142.page>. [cit. 2025-04-11].

KIM, Sang Man, 2021. Right Choice of DPU in Incoterms 2020. Online. *Global Trade and Customs Journal*. Roč. 16, č. 3, s. 114-119. ISSN 1569755X. Dostupné z: [https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85102359646&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28Right+Choice+of+DPU+in+Incoterms+2020%29)

[85102359646&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28Right+Choice+of+DPU+in+Incoterms+2020%29](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85102359646&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28Right+Choice+of+DPU+in+Incoterms+2020%29). [cit. 2025-02-22].

KIM, Sang Man, 2022a. Some Critical & Controversial Issues on Incoterms 2020 for International Trade. *Global Trade and Customs Journal*. Roč. 17, č. 1, s. 44-48. ISSN 1569-755X. Dostupné také z: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85124998597&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28Some+Critical+%26+Controversial+Issues+on+Incoterms+2020+for+International+Trade%29>.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2022. *Logistika: základy logistiky*. Aktualizované 3. vydání. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-449-8.

MACUROVÁ, Pavla; KLABUSAYOVÁ, Naděžda a TVRDOŇ, Leo, 2018. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Series of economics textbooks. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 9788024841588.

MAJERČÁK, Jozef; KUDLÁČ, Štafan a MAJERČÁK, Peter, 2021. *Logistika – metodika hodnotenia intermodálnej prepravy*. Vysokoškolské učebnice. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. ISBN 978-80-554-1795-0.

MATVIEIEV, P; KLEPIKOVA, O; KORNUA, L; ABBASZADE, M a KUZNETSOV, S, 2021. Public and private economic and legal interests in the field of international transport in the latest edition of Incoterms. *AMAZONIA INVESTIGA*. Roč. 10, č. 46, s. 217-224. ISSN 2322-6307. Dostupné z: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.22>.

MENZEL, Johanna, 2024. *Incoterms guide: An overview of everything you need to know*. Online. Sendcloud. Dostupné z: <https://www.sendcloud.com/incoterms/>. [cit. 2025-04-23].

PETROVÁ, Michaela; KRÜGEROVÁ, Martina a KOZIEŁ, Michal, 2021. New challenges in Incoterms in the background of their historical development. Online. *ACC JOURNAL*. Roč. 27, č. 2, s. 91-102. ISSN 2571-0613. Dostupné z: <https://doi.org/10.15240/tul/004/2021-2-008>. [cit. 2025-04-23].

SCANDIZZO, Sergio, 2005. Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. *Economic Notes*. John Wiley, **34**(2), 231-256. ISSN 0391-5026. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1111/j.0391-5026.2005.00150.x>

TELLARINI, Greta, 2021. Incoterms® 2020: An Update in Continuity with the Past. *Rivista del Diritto della Navigazione*. Roč. 50, č. 1, s. 119-146. ISSN 00355895. Dostupné také z: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85125143700&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28INCOTERMS%C2%AE+2020%3A+AN+UPDATE+IN+CONTINUITY+WITH+THE+PAST%29>.

What are InCoTerms?, 2023. Online. In: Velotrade. Dostupné z: <https://www.velotrade.com/blog/what-is-incoterms-2020/>. [cit. 2025-04-28].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Ex Works Incoterms 2020	22
Obrázek 2 Free Carrier Incoterms 2020	23
Obrázek 3 Free Alongside Ship Incoterms 2020	24
Obrázek 4 Free On Board Incoterms 2020	25
Obrázek 5 Cost and Freight Incoterms 2020	26
Obrázek 6 Cost, Insurance and Freight Incoterms 2020	27
Obrázek 7 Carriage Paid To Incoterms 2020	28
Obrázek 8 Carriage and Insurance Paid to Incoterms 2020	29
Obrázek 9 Delivered Place Unloaded Incoterms 2020	30
Obrázek 10 Delivered At Place Incoterms 2020	31
Obrázek 11 Delivered Duty Paid Incoterms 2020	32
Obrázek 12 Mapa rizik dle hodnocení oddělení nákupu	54
Obrázek 13 Mapa rizik dle hodnocení oddělení výroby	56
Obrázek 14 Mapa rizik dle hodnocení oddělení logistiky	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj Incoterms	21
Tabulka 2 Přehled změn v nové verzi Incoterms 2020	33
Tabulka 3 Saatyho popis	37
Tabulka 4 Technické parametry dílů	42
Tabulka 5 Parametry dodavatelského cyklu	42
Tabulka 6 Identifikovaná kritéria	47
Tabulka 7 Rozhodovací tabulka	48
Tabulka 8 Srovnání aktuální a ideální úrovně vybraných logistických a nákladových kritérií	49
Tabulka 9 Identifikace rizik	52
Tabulka 10 Ocenění rizik z pohledu oddělení nákupu	53
Tabulka 11 Ocenění rizik z pohledu oddělení výroby	55
Tabulka 12 Ocenění rizik z pohledu oddělení logistiky	57
Tabulka 13 Výsledky hodnocení rizik	59

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EXW Ex Works

FCA Free Carrier

CPT Carriage Paid To

CIP Carriage and Insurance Paid to

DAP Delivered At Place

DPU Delivered Place Unloaded

DDP Delivered Duty Paid

FAS Free Alongside Ship

FOB Free On Board

CFR Cost and Freight

CIF Cost, Insurance and Freight

ICC Mezinárodní obchodní komora

Incoterms International Commercial Terms

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozhodovací diagram

Příloha P II: Hodnotící tabulka

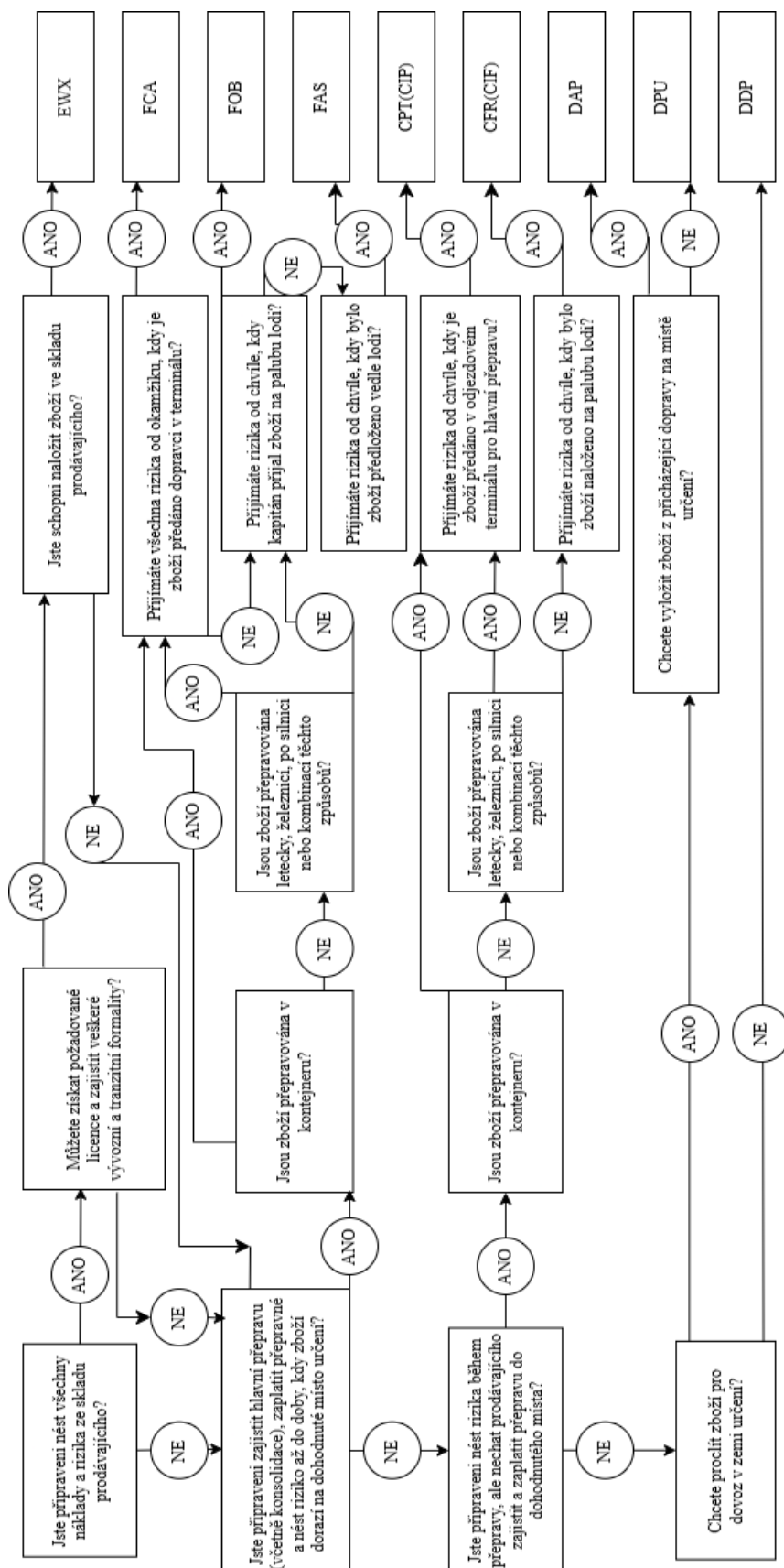
Příloha P III: Párové porovnání kritérií

Příloha P IV: Výběr druhu optimalizace kritérií

Příloha P V: Výpočet užitku podmínek vůči kritériím

Příloha P VI: Kalkulace návrhů

PŘÍLOHA P I: ROZHODOVACÍ DIAGRAM



(Zdroj: vlastní zpracování dle Incoterms® 2020)

PŘÍLOHA P II: HODNOTÍCÍ TABULKA

	Náklady na obal	Náklady na celní odbavení	Náklady na dopravu	Minimalizace rizika	Minimalizace logistiky
EXW	10	1	9	7	6
FCA	9	5	9	7	7
FAS	8	5	8	7	7
FOB	7	5	7	7	7
CFR	6	5	6	2	3
CIF	5	5	5	2	3
CPT	4	5	4	2	3
CIP	3	5	3	2	3
DPU	2	5	3	9	9
DAP	1	5	2	10	10
DDP	1	10	1	10	10

(Zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutých firmou)

PŘÍLOHA P III: PÁROVÉ POROVNÁNÍ KRITÉRIÍ

Kritérium	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kritérium
a																		b
a																		c
a																		d
a																		e
b																		c
b																		d
b																		e
c																		d
c																		e
d																		e

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kudláč, 2017)

PŘÍLOHA P IV: VÝBĚR DRUHU OPTIMALIZACE KRITÉRIÍ

	0,21	0,05	0,28	0,35	0,11
	MIN	MIN	MIN	MIN	MIN
	Náklady na obal	Náklady na celní odbavení	Náklady na dopravu	Minimalizace rizika	Minimalizace logistiky
EXW	10	1	9	7	6
FCA	9	4	9	7	7
FAS	8	5	8	7	7
FOB	7	5	7	7	7
CFR	6	5	6	2	3
CIF	5	5	5	2	3
CPT	4	5	4	2	3
CIP	3	5	3	2	3
DPU	2	5	3	9	9
DAP	1	6	2	10	10
DDP	1	10	1	10	10

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P V: VÝPOČET UŽITKU PODMÍNEK VŮČI KRITÉRIÍM

	0,21	0,05	0,28	0,35	0,11	UŽITEK
	MIN	MIN	MIN	MIN	MIN	
	Náklady na obal	Náklady na celní odbavení	Náklady na dopravu	Minimalizace rizika	Minimalizace logistiky	
EXW	1,00	0,00	0,89	0,63	0,43	0,72
FCA	0,89	0,33	0,89	0,63	0,57	0,73
FAS	0,78	0,44	0,78	0,63	0,57	0,68
FOB	0,67	0,44	0,67	0,63	0,57	0,63
CFR	0,56	0,44	0,56	0,00	0,00	0,29
CIF	0,44	0,44	0,44	0,00	0,00	0,24
CPT	0,33	0,44	0,33	0,00	0,00	0,19
CIP	0,22	0,44	0,22	0,00	0,00	0,13
DPU	0,11	0,44	0,22	0,88	0,86	0,51
DAP	0,00	0,56	0,11	1,00	1,00	0,52
DDP	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,51

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VI: KALKULACE NÁVRHŮ

	Závod	První doprava	Vedle lodí	Nalodnění	Vylodnění	Vedle lodí	Finální doprava	Vybrané míso	Kupující
									
EXW		281,25	2000	2000	2000	2000	4950		
FCA		281,25	2000	2000	2000	2000	4950		
FAS		281,25	2000	2000	2000	2000	4950		

	Obligace prodávajícího
	Obligace kupujícího
	Převod rizika

(Zdroj: vlastní zpracování)