

# Optimalizace přepravních nákladů v období krize

Nedvědová Lucie

Sekce – EKONOMIKA,  
Fakulta ekonomická, 2. ročník  
Bakalářský studijní program – MEZINÁRODNÍ OBCHOD

**Abstrakt:** Tato práce se zabývá vlivem geopolitické nestability na Blízkém východě na přepravní náklady podniku. Práce rozebírá jednotlivé položky cen jak námořní, tak silniční přepravy a porovnává jejich výši před a během krize. Dále navrhuje možné reakce podniku na tuto nečekanou situaci, ať už pasivní či aktivní. V závěru práce jsou navrhovány možnosti prevence, jak dopady krize zmírnit.

**Klíčová slova:** Hormuzský průliv, námořní přeprava, válka na Blízkém východě, optimalizace nákladů, dodací podmínky

## Úvod

Svět zasáhla globální krize ovlivňující nejen jednotlivce, ale především firmy. Současná geopolitická situace v oblasti Hormuzském průlivu byla v posledních dnech předmětem jak politického, tak ekonomického dění. V období před krizí se námořní doprava opírala o stabilní náklady a plynulé tranzitní časy, ale aktuální situace vyvolala skokový nárůst cen dopravy, doprovázený nepravidelnými dodávkami na Arabský poloostrov. Tato situace vytváří problémy nejen pro rejdarské společnosti, ale i pro běžné podnikatele vyvážející do daného regionu.

V reakci na tyto dynamické změny se pro podniky stává klíčová rychlá adaptace na změny a včasná optimalizace logistických procesů. Krátkodobá řešení zahrnují změnu logistických tras či skladování v mateřské zemi. Do budoucna je však potřeba poučit se z chyb a zkusit rizikům předejít. Cílem této práce je navrhnout možná řešení pro podnik jak se v krátkém i dlouhém horizontu s krizí vypořádat a stanovit metody, jak se riziku vyhnout.

## 1 Situace v Hormuzském průlivu

Hormuzský průliv je jedním z nejdůležitějších bodů mezinárodní námořní přepravy. Nejen, že skrz něj pluje 38 % světové ropy a zkapalněného plynu, ale též 13 % světové produkce hnojiv a chemikálií a 3 % celkového světového zboží (United Nations Conference on Trade and Development, 2026). S jeho taktickou polohou, je ústřední a jedinou cestou do Perského zálivu.

Tento strategický průliv spadá převážně pod ománské teritoriální vody a částečně pod iránské teritoriální vody, avšak se řídí mezinárodním národním právem a Úmluvou OSN o mořském právu (UNCLOS) (Britannica, 2026). Obě země tuto úmluvu v roce 1982 přijali, ovšem pouze Omán ji ratifikoval do své legislativy (OSN, 2026). Irán prohlásil, že UNCLOS není zvykovým mezinárodním právem, ale spíše souborem dohod, kterým se musí řídit pouze členové úmluvy UNCLOS a toho momentálně využívá (UNCLOS, 2026).

Od 4. března 2026 iránské jednotky oznámili uzavření průlivu, vedoucí ke snížení průměrného počtu lodí proplouvajících průlivem za den z 129 na 10 lodí (United Nations Conference on Trade and Development, 2026). Tyto lodě buďto platí Iránu poplatky za bezpečný průjezd či jsou ze zemí, jež mají alianci s Iránem jako je například Indie, Čína,

Japonsko nebo Turecko (Howard, 2026). Pro zbytek světa, ale cesta do Perského zálivu zůstává uzavřená.

Devátého března vydali islámské revoluční gardy mapu určených tras pro bezpečný průjezd průlivem, jenž ovšem vede pouze přes horní část průlivu, kterou má pod svou ochranou Irán (The Maritime Executive, 2026). Běžná trasa byla blíže ománskému pobřeží. Dne 12. března navíc americký prezident Donald Trump oznámil blokádu Hormuzského průlivu jakýmkoliv lodím ať už z či do Perského zálivu (BBC, 2026). Momentálně je tak v průlivu uvězněno skoro 800 nákladních lodí (Marine Traffic, 2026).

Dne 17. března byl na základě příměří v Libanonu, Hormuzský průliv oboustranně otevřen. Lodě ale směli proplouvat pouze po vyznačených trasách, aby se vyhnuli minám, jež zde Irán nastražil. V noci ze dne na 18. března, ovšem americký prezident oznámil, že dokud Irán neuzavře mírovou dohodu, budou Američané dále blokovat iránské přístavy (Crisisgroup, 2026). V reakci na to Irán opět uzavřel průliv do té doby, než Američané zruší blokádu přístavů. Prezident Donald Trump tvrdí, že je Hormuzský průliv plně v jejich rukou a budou pokračovat v jeho blokádě, dokud nedojde k dohodě (Crisisgroup, 2026). Další vývoj již nemohl být do této práce zahrnut z důvodu termínu odevzdání.

## **2 Zvýšení přepravních nákladů vlivem krize**

Nejenom kvůli krizi, ale též kvůli skokům ceny ropy se přepravní náklady rapidně zvýšily. Je proto důležité porovnat, zdali je přeprava stále výhodná a v jakých úsecích přepravy náklady nejvíce poškočily.

### **2.1 Zvýšení námořních nákladů vlivem krize**

Vlivem krize byly do ceny přepravy pro exportéry přidány nejen nové příplatky zahrnující zvýšené riziko, ale též se zvýšily běžné náklady na přepravu, které se platí i při normálním stavu. Vzhledem k ohrožení, kterým čelí námořní lodě proplouvající v blízkosti konfliktu, se ceny námořní přepravy zvýšily o pěti až šesti násobek původních hodnot.

Pro účely práce bereme v potaz spotové ceny, nikoliv dlouhodobé kontrakty s rejdaři. Vzhledem k velikosti a propojenosti rejdařských firem není možné, aby podnik sám vyjednal výhodnější ceny, jelikož jeho vyjednávací síla je minimální.

#### **2.1.1 Běžné námořní náklady za přepravu**

Základním stavebním kamenem ceny za přepravu jsou čisté přepravní náklady. S těmi mohou rejdaři volně pohybovat, aby byli konkurenceschopnější. Cena se liší hlavně dle dne nakládky, kdy poslední dny před nakládkou určité lodě může být cena za přepravu i záporná, aby se doplnilo místo na lodi.

Další podstatnou složkou ceny jsou emisní povolenky. Ty si rejdaři musí kupovat na určité množství CO<sub>2</sub>, jež při cestě vyprodukuje (Fluent Cargo, 2026). Vzhledem k tomu, že průměrná produkce CO<sub>2</sub> při jedné plavbě z Hamburгу do Salalah v Ománu je přibližně 783 kg CO<sub>2</sub> na jeden dvacetistopý kontejner, tento náklad se promítne do ceny každého exportéra (Evropský parlament, 2019).

Marine Fuel Recovery je část ceny zaměřená čistě na palivo lodí. Jedná se o oddělenou složku od ceny, jelikož se určuje na základě tržních cen na ropných burzách.

#### **2.1.2 Dodatečné námořní náklady vlivem krize**

Prvním příplatkem je příplatek za riziko plavidla. Tento poplatek si účtují rejdaři za účelem kompenzace vysokého pojistného, nákladů na bezpečnost jako jsou objížďky tras nebo vyšší rychlost plavby ve vysoce rizikových námořních zónách (Hapag-Lloyd, 2019). Tento poplatek se pohybuje okolo 42 dolarů za 20stopý kontejner a 84 dolarů za 40stopý kontejner (Hapag-Lloyd, 2019).

Největším příplatkem přepravy je tzv. War Risk Surcharge neboli příplatek za válečné riziko (Freightos, 2026). To se pohybuje okolo 1 500 dolarů za 20 stopý kontejner a až 3 000 dolarů za 40 stopý kontejner. Důvod, proč je tento příplatek tak vysoký jsou výdaje námořních dopravců na zajištění ozbrojené ostrahy, když plavidla proplouvají nebezpečnými regiony nebo oblastmi konfliktu (Freightos, 2026).

Třetím novým příplatkem vlivem krize je Emergency Fuel Surcharge neboli nouzový palivový příplatek. Tento příplatek rejdaři aplikují pouze v moment, kdy jsou světové ceny ropy na burzách nad určitou hranicí, obvykle 50–100 dolarů za barel a nelze je tak již započítat do klasických Marine Fuel Recovery příplatků (Maersk, 2026).

Pro lepší přehlednost byly ceny zpracovány do tabulek a byly zde uvedeny průměrné ceny před krizí na Blízkém východě a během krize. Zpracovatelka vycházela z dostupných ceníků rejdaře Hapag-Lloyd, což je jeden z největších rejdařů na světě.

Tabulka 1: Ceny námořní přepravy před krizí

| Položka                      | Cena za 20stopý kontejner [USD] | Cena za 40stopý kontejner [USD] |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Námořní přeprava             | 250                             | -50                             |
| Emisní povolenky             | 126                             | 252                             |
| Palivo lodi                  | 270                             | 540                             |
| <b>Celková cena přepravy</b> | <b>646</b>                      | <b>742</b>                      |

Tabulka 2: Ceny námořní přepravy během krize

| Položka                      | Cena za 20stopý kontejner [USD] | Cena za 40stopý kontejner [USD] |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Námořní přeprava             | 1 225                           | 967                             |
| Emisní povolenky             | 136                             | 272                             |
| Palivo lodi                  | 255                             | 510                             |
| Vessel Risk Surcharge        | 42                              | 84                              |
| War Risk Surcharge           | 1 500                           | 3 000                           |
| Emergency Fuel Surcharge     | 70                              | 140                             |
| <b>Celková cena přepravy</b> | <b>3 228</b>                    | <b>4 973</b>                    |

## 2.2. Zvýšení silničních přepravních nákladů

Cena za pozemní přepravu má několik dílů. Prvním z nich je samotný poplatek za dopravu včetně nakládky a vykládky kontejneru na nebo z vozidla. Druhou přírůžkou k ceně je palivo, kdy se jeho cena odvíjí od aktuálních cen pohonných hmot a v době krize se zvedla v průměru

o 30 % (IRU, 2026). A poslední přírůžkou je příplatek za přetížení terminálu. Tato sazba se aplikuje v moment, kdy jsou terminály v přístavech silně přetíženy. Cílem je snížit zatížení daného přístavu a s tím zvýšit efektivitu námořní přepravy.

Tabulka 3: Ceny silniční přepravy před krizí

| Položka                          | Cena za 20stopý kontejner [USD] | Cena za 40stopý kontejner [USD] |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Palivo                           | 31                              | 31                              |
| Příplatek za přetížení terminálu | 0                               | 0                               |
| Samotná doprava                  | 475                             | 860                             |
| <b>Celková cena přepravy</b>     | <b>506</b>                      | <b>891</b>                      |

Tabulka 4: Ceny silniční přepravy během krize

| Položka                          | Cena za 20stopý kontejner [USD] | Cena za 40stopý kontejner [USD] |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Palivo                           | 40                              | 40                              |
| Příplatek za přetížení terminálu | 25                              | 25                              |
| Samotná doprava                  | 475                             | 860                             |
| <b>Celková cena přepravy</b>     | <b>540</b>                      | <b>925</b>                      |

### 3 Možnosti optimalizace v podniku

Podnik má samozřejmě spoustu možností, jak se v době krize rozhodnout. Může na situaci nereagovat a zvýšené náklady se snažit v krátkém horizontu strpět, anebo může zvolit hledání alternativní řešení, která mohou být jak krátkodobá, tak stálá. Jako základní dvě kritéria výběru pro podnik zpracovatelka zvolila časovou náročnost a nákladovou náročnost změny. Situace byla simulována na imaginární podnik vyvážející z Prahy do Dammámu v Saudské Arábii.

#### 3.1 Neměnná situace

Pokud by se podnik rozhodl dovážet stále skrze stejnou trasu, nejenom, že nemá jistotu větší politické eskalace a uzavření trasy, ale navíc se mu zásadně zvýší náklady. Přepravní náklady do Dammámu se od začátku střetu pohybují okolo 6 300 dolarů za 40stopý kontejner. Oproti běžnému stavu se tak jedná o zvýšení nákladů o 6 000 dolarů na kontejner. Výhodou je fakt, že zboží bude rovnou v destinaci cílového zákazníka a není potřeba ho převážet dalšími prostředky. Nebezpečím je ovšem enormní riziko a popřípadě i úplné zrušení lodního spojení s Dammámem, což může mít za následek spory s kupujícím ohledně povinností uvedených v kupní smlouvě či dokonce ztráta celé zakázky.

#### 3.2 Změna trhu

Pokud by se podnik rozhodl změnit cílový trh. Toto rozhodnutí by s sebou neslo vysoké náklady nejen s přepravou, ale i s marketingovým průzkumem trhu, popřípadě vystavěním nového skladu či pronájmu skladu. Z časového hlediska by se jednalo o velmi dlouhý proces. Bylo by potřeba najít nového zákazníka a uzavřít nové kontrakty na zboží. V průměru se u podniků jedná o dva roky průzkumů a vývoje, než začnou na trh vyvážet (Gripsrud et al., 2023). Podnik tímto na sebe bere riziko, že uprostřed procesu uvádění výrobku na nový trh

restrikce opadnou a podnik bude moci opět do regionu vyvážet. Rozhodnutí je pak na podniku, zdali zvolí nový trh, jenž je bezpečnější či se rozhodne počkat a doufat, že restriktce opadnou.

Z nákladového pohledu se pohybujeme v řádech stovek tisíc eur. Dle průzkumů se jen za marketingovou strategii utratí v průměru 185 000 eur (Sortlist, 2025). Samozřejmě marketing není vše a bylo by potřeba si též zaplatit například pronájem skladu, který se pohybuje okolo 5 500 dolarů na měsíc (Prologis, 2021). Dále zaměstnance, logistiku do skladu, obchodní zástupce v dané zemi a další položky související se vstupem. Můžeme se tak pohybovat až v řádech 500 000 eur (Design, 2024).

### 3.3 Změna logistické trasy

Toto řešení je velice flexibilní, pokud jsme zboží ještě nezaslali. V Hormuzském průlivu se nachází 17 přístavů s kontejnerovými terminály (Sea Rates, 2026). Mezi největší přístavy vhodné pro kontejnerovou dopravu se řadí Jebel Ali v Spojených Arabských Emirátech, Dammám v Saudské Arábii a Salaláh v Ománu (Sea Rates, 2026). Vzhledem ke geologické nestabilitě blízko Hormuzského průlivu je vhodné vybrat si co nejbližší přístav ve stabilní zemi a zbytek cesty urazit pozemně. Jednou z variant je Salaláh ležící na jižním cípu Ománu. Salaláh sice bylo zasaženo Iránem v reakci na americkou ofenzívu, ale jednalo se o jednotky dronových útoků nikoliv o masivní útoky vzhledem ke vzdálenosti přístavu od Iránu (The International Institute for Strategic Studies, 2026). Jedná se proto o bezpečnější volbu než Dakm, ležící na severnější části Ománu. Salaláh je tedy poměrně taktický přístav, jelikož leží téměř uprostřed jižního pobřeží poloostrova a patří k nejbližším přístavům u Hormuzského průlivu, jenž není zatížen blokádou jak ze strany Iránu, tak Spojených států.

Z cenového hlediska jsou spotové ceny o 2 000 dolarů na jeden 40stopý kontejner levnější, než dovoz do Dammámu či jiného přístavu v Hormuzu. Cena se pohybuje okolo 5 200 dolarů za jeden 40stopý kontejner z Prahy. Pak by bylo samozřejmě potřeba dovést zboží pozemně. Pozemně by cesta trvala skoro 20 hodin a jedná se o trasu dlouhou 1 878 kilometrů. Cenu za dopravu ze Salaláh do Dammámu vypočítáme jednoduše. Budeme brát v potaz průměrnou váhu jednoho 40stopého plného kontejneru, jež se pohybuje mezi 28,8 až 29,7 tuny, a průměrnou spotřebu kamionu dle váhy jeho nákladu, která vychází na 16 litrů na 100 mil (161 km) (Onsitestorage, 2026). Dne 13. dubna, kdy již byla blokáda Hormuzu účinná, se ceny paliv v Ománu pohybovaly okolo 0,62 USD (13 Kč) za litr (The Fuel Prices, 2026). Čistě paliva potřebná na cestu by tak stála 2 431 Kč. Další náklady jsou samozřejmě pronájem kamionu a mzda řidiče. To dle ceníků přepravních společností vychází na 1 100 dolarů za cestu do Dammámu.

Z časového hlediska se jedná o prodloužení 10 dní. Běžná trasa Praha – Dammám přes Bremerhaven se pohybuje okolo 38 dnů. Do tohoto časového rozpětí je zahrnuta přeprava z Prahy do přístavu, nalodění na loď, samotná cesta a vylodění přímo v Dammámu. Nová trasa tvrdá 48 dní celkové přepravy (Hapag-Lloyd, 2026). Důvodem zdržení je přetížení přístavů, jenž nejsou uzavřeny, na který se kvůli tomu staví větší nápor a odbavovací řízení se tak prodlužuje.

### 3.4 Změna dodací podmínky

Další variantou, jež podnik disponuje je změna dodací podmínky ať už na stávajících kontraktech či na smlouvách budoucích. Zde je vhodné použít vybrané dodací doložky Incoterms 2020 čistě pro námořní a říční přepravu, vzhledem ke specifikám tohoto stylu dopravy, jako je nakládka a vykládka na plavidlo. Podnik tedy vybírá mezi doložkami FAS, FOB, CIF a CFR. Pokud by exportér chtěl být zatížen nižšími náklady je vhodné si vybrat krátké doložky FAS či FOB. U těchto dvou doložek importér hradí náklady spojené

s přepravou buďto od momentu doručení k boku lodi (FAS) nebo od nakládky na plavidlo (FOB). To by exportérovi zrušilo veškeré náklady na přepravu a jeho cena by tak mohla být nižší. Samozřejmě zde důležitou roli hraje vyjednávací síla obou stran a ochota kupujícího nést náklady.

Pokud by exportér chtěl vyhovět kupujícímu, může si vybrat zbylé dvě doložky, CFR a CIF, kdy sice z nákladového hlediska neušetří, ale neponese rizika spojená s přepravou, tudíž neručí za to, že zásilka dorazí v pořádku do přístavu a nebude například kvůli útoku zničena.

Z časového hlediska samotná změna doložky není časově náročná záležitost, pouze se sepíše nový kontrakt mezi stranami. Jinou věcí je ovšem vyjednávací proces o změně tohoto faktoru v kupní smlouvě, který může trvat týdny. Navíc pokud jde o uzavírání kontraktů do této oblasti, nikdo momentálně nebude chtít přistupovat na toto riziko. Jedná se tedy spíše o určité doporučení pro exportéra do budoucna.

### 3.5 Lokální prodej

Podnik také může zkoušet zboží skladovat doma a pokusit se prodat zboží místnímu zákazníkovi. Zpracovatelka počítá s tím, že výrobce, již produkty vyvážel do Evropské unie a podléhá tak evropským regulacím a normám. Pro zjednodušení práce autorka též počítá se standardizovaným produktem a situací, kdy na místním trhu bude o produkt ze strany zákazníků zájem.

Z hlediska nákladů se pohybuje v o něco menších částkách než u transferu na jiný zahraniční trh, ale náklady jsou poníženy pouze o obchodní zastoupení, přepravu a adaptaci produktu na daný trh. Stále by se však podnik pohyboval v řádech milionů korun, použitých na marketingovou strategii, skladování nebo přepravu po lokálním trhu (Design, 2024). Ovšem prodej na místním trhu je bezpečnější variantou pro vývozce.

Podobně jako tomu je bylo u změny trhu časová doba potřebná pro prodej výrobku na domácím trhu se velmi liší dle typu produktu a taky zavedení firmy na domácím trhu. Obecně lze říci že se jedná o proces dlouhý v řádech měsíců (Huikolla et al., 2022).

## 4 Možná implementace změn do budoucna

Aby podnik mohl co nejvíce zmírnit dopady nenadálých situací, je potřeba mít určitou strategii jak toto riziko s tvrdým dopadem a nízkou pravděpodobností řídit.

### 4.1 Změna dodací podmínky

Jak již bylo v práci zmíněno, jednou z možností je dlouhodobé nastavení výhodnější dodací podmínky pro exportéry. Toto řešení si mohou dovolit pouze podniky s vyšší vyjednávací silou, než má druhá strana. Na stranu druhou podnik může zpřísnit jejich dodací podmínku na jednu z kratších doložek a na základě jednání s kupujícím se snažit o co nejmenší ústup. Pokud podnik není schopen vydobýt si krátkou dodací podmínku, bylo by vhodné, aby i u doložek, u kterých pojištění není povinné, si za pojištěním přepravy stál. Může tak částečně snížit svou nákladovou zátěž, pokud pojištěním bude zatížen kupující.

### 4.2 Cenové doložky ve smlouvě

Pokud by podnik chtěl snížit finanční dopad krize na své ekonomické ukazatele, mohl by zavést cenovou doložku, jež je součástí kupní smlouvy. Je to také jedna z možných protiargumentů, při změně dodací podmínky. Pro tuto situaci by se nejvíce hodila tzv. klouzavá cenová doložka, upravena v § 2154 Nového Občanského Zákoníku (Ministerstvo spravedlnosti, 2026). Tento druh doložky umožňuje dodatečnou úpravu kupní ceny v závislosti na razantních změnách nákladů spojených s výrobou produktu. Podnik tak může

do mezinárodní kupní smlouvy zahrnout specificky zvýšení přepravních nákladů a mít tak možnost s cenou hýbat i po uzavření kontraktu.

### 4.3 Diverzifikace přepravních tras

Mezi další možnosti řízení rizik se řadí diverzifikace tras. Podnik by si pro každou zakázku měl naplánovat dvě až tři trasy, přes které bude možno zakázku převážet. Trasy by se měly volit jak ekonomicky, tak dle bezpečnostních rizik a bylo by vhodné, aby byly realizovány i jinými dopravními prostředky. V případě dovozu do Hormuzského průlivu, se řadí mezi nejlepší řešení přístavy Salaláh v Ománu, Jeddah v Saudské Arábii nebo Fujairah ve Spojených Arabských Emirátech. Pokud by podnik mohl zboží dovážet letecky nabízí se Dubai nebo Doha v Kataru (Flight radar, 2026).

### 4.4 Pojištění proti válečným rizikům

Pokud by podnik chtěl být pojištěn proti válečným rizikům, bohužel mu nestačí ani největší rozsah krytí pojištění v námořní přepravě tzv. Institute Cargo Clauses A, které válečná rizika ze svého pojištění vyloženě vylučují (International Underwriting Association, 2017). Podnik by se musel nad klasické pojištění ještě připojistit doložkou Institute War Cargo Clauses, jež pokrývají nejen války, revoluce, povstání nebo jakýkoli nepřátelský čin ze strany válčící mocnosti nebo proti ní, ale též obsazení nebo zadržení lodí nebo poškození vlivem min či jiných zbraní (International Underwriting Association, 2017). Nevýhoda tohoto krytí je, že umožňuje pojišťovně upravit cenu pojištění po uplynutí výpovědní lhůty a ceny se navíc stanovují ekvivalentním způsobem, tj. v rizikových zónách je cena nejvyšší (NTI, 2026). Většině firem se proto tento typ pojištění nevyplatí, ale je vhodný pro přepravu drahého zboží do rizikových oblastí či pro velkoobjemové zakázky.

### 4.5 Sestavení krizového týmu

Další velké usnadnění nejen pro krizi přepravy, ale pro všeobecné krize je sestavení dynamického krizového týmu. Zde je vhodné zvolit maticovou strukturu týmu, tj. se bude jednat o běžné zaměstnance z různých oddělení, kteří ale v období krize vytvoří jeden tým a budou operativně řídit podnik v krizi. Tento tým by se měl skládat jak z managementu, tak i odborníků z jednotlivých oddělení nejen logistiky, ale i práva nebo financí, aby byl výkon firmy i přes krizi maximalizován.

## Závěr

Zpočátku práce byli definovány klíčové milníky v konfliktu na Blízkém východě a jejich vliv na námořní přepravu. Dále byly analyzovány nejen dopady geopolitické situace na mezinárodní obchodní operace, ale též byla navržena možná řešení optimalizace nákladů v podniku jak z hlediska času, tak nákladů. Základem nebylo najít viníka zvýšení nákladů, ale spíše cesty pro podniky, jak se se zvýšením vypořádat ať už v krátkém, či dlouhém časovém horizontu. Práce také rozebírala, jaké má podnik možnosti implementace změn do budoucna, nejenom v logistickém odvětví, aby se předešlo zbytečným ztrátám v těchto výjimečných situacích.

Práce může sloužit jako podklad pro management podniku, jenž jej může použít jako základ pro analýzu řízení rizik aplikovanou na jeho konkrétní produktové portfolio. Aplikace klíčových bodů práce může vést k významnému zvýšení konkurenceschopnosti v nestabilním mezinárodním prostředí a k podchycení tzv. černých labutí neboli rizik s nízkou pravděpodobností, ale vysokou tvrdostí, která jsou v managementu často bagatelizována a přehlížena.

## Literatura

BBC, 2026. *Trump says US to „blockade“ Strait of Hormuz after talks failed over Iran’s nuclear ambitions - BBC News*. Webové sídlo. Londýn: BBC, 22.4.2026 [2026-04-22]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/live/cn4v0xm9y0kt>.

BRITANNICA, 2026. *Who owns the Strait of Hormuz? | Britannica*. Webové sídlo. USA: Chicago, 22.4.2026 [2026-04-22]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/question/Who-owns-the-Strait-of-Hormuz>.

CRISISGROUP, 2026. *Strait of Hormuz | International Crisis Group*. Webové sídlo. Belgie: Brusel, 24.4.2026 [2026-04-22]. Dostupné z: <https://www.crisisgroup.org/trigger-list/iran-usisrael-trigger-list/flashpoints/strait-hormuz>.

DESIGN, Components By, 2024. *How Much Does It Cost to Introduce a New Product? USA: Components By Design*. 15.8.2024 [2024-08-15]. Dostupné z: Components By Design, <https://componentsbydesign.com/how-much-does-it-cost-to-introduce-a-new-product/>.

EVROPSKÝ PARLAMENT, 2019. *Emise z letecké a lodní dopravy: fakta a čísla (infografika)*. online. Brusel: Témata | Evropský parlament. 12.5.2019 [2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/topics/cs/article/20191129STO67756/emise-z-letecke-a-lodni-dopravy-fakta-a-cisla-infografika>.

FLIGHTRADAR, 2026. *Flightradar24: Live Flight Tracker - Real-Time Flight Tracker Map | Flightradar24*. Webové sídlo. Švédsko: Stockholm, 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: <https://www.flightradar24.com/27.12.51.57/5>.

FLUENT CARGO, 2026. *Şalālah to Prague by Air freight, Cargo ship or Road - Fluent Cargo*. Webové sídlo. Austrálie: Melbourne, 22.4.2026 [2026-04-22]. Dostupné z: <https://www.fluentcargo.com/routes/salalah-om/prague-cz>.

FREIGHTOS, 2026. *What is War Risk Surcharge?* Barcelona: Freightos. 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: Freightos, <https://www.freightos.com/glossary/war-risk-surcharge/>.

GRIPSRUD, Geir; Auke HUNNEMAN a Carl Arthur SOLBERG, 2023. Speed of internationalization of new ventures and survival in export markets. online. *International Business Review*, roč. 32, č. 4, s. 102121. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102121>.

HAPAG-LLOYD, 2019. *Implementation of global Vessel Risk Surcharge for cargo to/from Arabian Gulf - Hapag-Lloyd*. Webové sídlo. Německo: Hamburg, 4.7.2019 [2019-07-04]. Dostupné z: <https://www.hapag-lloyd.com/en/services-information/news/2019/07/implementation-of-global-vessel-risk-surcharge-for-cargo-to-from.html>.

HOWARD, 2026. *Iranians Commence Mining in the Strait of Hormuz*. online. USA: The Maritime Executive. 22.4.2026 [2026-04-22]. Dostupné z: <https://maritime-executive.com/article/iranians-commence-mining-in-the-strait-of-hormuz>.

HUIKKOLA, Tuomas; Marko KOHTAMÄKI a Juho YLIMÄKI, 2022. Becoming a smart solution provider: Reconfiguring a product manufacturer’s strategic capabilities and processes to facilitate business model innovation. online. *Technovation*, roč. 118, s. 102498. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102498>.

INTERNATIONAL UNDERWRITING ASSOCIATION, 2017. *Clauses Search*. Webové sídlo. 7.5.2017 [2017-05-07]. Dostupné z: [https://www.iaa.co.uk/IUA\\_Member/IUANew/Clauses\\_Documents/Clauses-Search.aspx](https://www.iaa.co.uk/IUA_Member/IUANew/Clauses_Documents/Clauses-Search.aspx).

IRU, 2026. *Uncertainty keeps pump prices high and volatile for road transport sector*. Webové sídlo. Švýcarsko: Ženeva, 26.4.2026 [2026-04-26]. Dostupné z: <https://www.iru.org/news-resources/newsroom/uncertainty-keeps-pump-prices-high-and-volatile-road-transport-sector>.

MAERSK, 2026. *Maersk Emergency Bunker Surcharge (EBS) 2026*. Webové sídlo. Dánsko: Kodaň, 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: <https://www.maersk.com/news/articles/2026/03/11/emergency-bunker-surcharge-ebs-global>.

MARINE TRAFFIC, 2026. *MarineTraffic: Global Ship Tracking Intelligence | AIS Marine Traffic*. Webové sídlo. Řecko: Atény, 22.4.2026 [2026-04-22]. Dostupné z: <https://www.marinetraffic.com/en/ais/home/centerx:55.9/centery:26.4/zoom:7>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2026. *89/2012 Sb., 1. 1. 2026, aktuální znění, informativní znění systému e-Sbirka*. Webové sídlo. ČR: Praha, 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: <https://e-sbirka.gov.cz/sb/2012/89/2026-01-01?f=cenov%C3%A1%20dolo%C5%BEka&zalozka=text>.

NTI, 2026. *Understanding Cargo War Risks*. online. USA: NTI Limited. 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: <https://www.nti.com.au/news-and-resources/news/2026/understanding-cargo-war-risks-2026>.

ONSITESTORAGE, 2026. *How Much Does a 40ft Shipping Container Weigh?* Webové sídlo. USA: Kalifornie, 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: <https://onsitestorage.com/how-much-does-a-40ft-shipping-container-weigh/>.

OSN, 2026. *OMAN*. Webové sídlo. USA: New York, 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: <https://www.un.org/depts/los/LEGISLATIONANDTREATIES/STATEFILES/OMN.htm>.

PROLOGIS, 2021. *How Much Does it Cost to Rent a Warehouse? A Guide to Warehouse Rent | Prologis*. Webové sídlo. USA: San Francisco, 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: <https://www.prologis.com/what-we-do/resources/how-much-does-it-cost-to-rent-warehouse>.

SEARATES, 2026. *Oman Ports - List of Ports in Oman | SeaRates*. Webové sídlo. SAE: Dubaj, 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: <https://www.searates.com/maritime/oman>.

SORTLIST, 2025. *Expanding Internationally: How to Adapt Various Country Profiles*. Belgie: Data Hub. 12.2.2025 [2025-02-12]. Dostupné z: Data Hub, <https://www.sortlist.com/datahub/reports/expanding-internationally/>.

THE INTERNATIONAL INSTITUTE FOR STRATEGIC STUDIES, 2026. *Mapping the damage: Iranian strikes on the GCC*. online. Londýn: IISS. 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: <https://www.iiss.org/online-analysis/online-analysis/2026/03/mapping-the-damage-iranian-strikes-on-the-gcc/>.

THE FUEL PRICES, 2026. *The Fuel Price | أسعار الوقود - TheFuelPrice.com*. online. Londýn: The Fuel Price - TheFuelPrice.com. 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné z: <https://www.thefuelprice.com/Fom/Default/en/03-01-2020>.

THE MARITIME EXECUTIVE, 2026. *Iran allows 15 ships through Strait of Hormuz*. online. Londýn: Seatrade Maritime News. 22.4.2026 [2026-04-22]. Dostupné z: <https://www.seatrade-maritime.com/security/iran-allows-15-ships-through-strait-of-hormuz>.

UNCLOS, 2026. *Declarations or Statements upon UNCLOS ratification*. Webové sídlo. USA: New York, 24.4.2026 [2026-04-24]. Dostupné

z: [https://www.un.org/depts/los/convention\\_agreements/convention\\_declarations.htm](https://www.un.org/depts/los/convention_agreements/convention_declarations.htm).

United Nations Conference on Trade and Development, 2026. *Strait of Hormuz disruptions: Implications for global trade and development*. online. USA: New York, 24.4.2026 [2026-04-24].

Dostupné z: [https://unctad.org/system/files/official-document/osgtinf2026d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/osgtinf2026d1_en.pdf).