



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## EXPANZE SPOLEČNOSTI NA RUSKÝ TRH

COMPANY EXPANSION ON THE RUSSIAN MARKETS

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucie Homolová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2022

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Lucie Homolová</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### **Expanze společnosti na ruský trh**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je analýza možností pronikání (vybrané společnosti, organizace) na zahraniční trh (trhy).

#### **Základní literární prameny:**

JOHNSON, G. A K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

MACHKOVÁ, H., A., SATO a E., ČERNOHLÁVKOVÁ. Mezinárodní obchodní operace. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0686-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

WESTWOOD, J. Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 174s. ISBN : 978-80-7508-624-2.

ŠTĚRBOVÁ, L. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na návrh strategie expanze společnosti na ruský trh. Tato česká společnost se zabývá výrobou zdravotnických prostředků. Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části je vymezena problematika, hlavní a dílčí cíle a postup a metody řešení. V teoretické části jsou definovány hlavní východiska práce. Ve třetí části jsou vypracovány popsání metody analýzy. Čtvrtá část obsahuje návrhy řešení a ekonomické zhodnocení.

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the design of the company's expansion strategy into the Russian market. This Czech company is engaged in the production of medical devices. The work is divided into four parts. The first part defines the issues, main and partial objectives and the procedure and methods of solution. The theoretical part defines the main principles of the work. In the third part, the described methods of analysis are developed. The fourth part contains proposed solutions and economic evaluation.

## **Klíčová slova**

zahraniční obchod, expanze, Ruská federace, zdravotnické potřeby, SWOT

## **Key words**

foreign trade, expansion, Russian federation, medical supplies, SWOT

### **Bibliografická citace**

HOMOLOVÁ, Lucie. *Expanze společnosti na ruský trh* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142896>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

-----  
podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za neustálou podporu při zpracování své práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
1.1 Vymezení problému .....	13
1.2 Cíle práce .....	13
1.3 Postup a metody řešení .....	14
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>21</b>
2.1 Mezinárodní obchod.....	21
2.2 Zahraniční obchod.....	21
2.3 Důvody firem k expanzi na mezinárodní trhy .....	22
2.4 Formy vstupu na mezinárodní trhy .....	22
2.4.1 Vývozní a dovozní operace .....	23
2.4.2 Formy nenáročné na kapitálové investice .....	25
2.4.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy.....	27
2.5 Podpora zahraniční expanze českých podniků.....	27
2.6 Rizika v mezinárodním obchodě.....	28
2.7 Zajištění přepravy v mezinárodním obchodě.....	31
2.7.1 Námořní a říční přeprava.....	31
2.7.2 Silniční přeprava.....	32
2.7.3 Železniční přeprava.....	32
2.7.4 Letecká přeprava.....	33
2.7.5 Kombinovaná přeprava .....	33
2.7.6 Poštovní a kurýrní přeprava.....	33
2.8 INCOTERMS.....	34
2.9 Incoterms® 2020.....	34
2.9.1 Doložky „E“ .....	35
2.9.2 Doložky „F“ .....	35



2.9.3	Doložky „C“ .....	35
2.9.4	Doložky „D“ .....	36
2.10	Financování mezinárodního obchodu.....	37
2.10.1	Metody financování .....	37
2.11	Finanční plánování .....	42
2.11.1	Dlouhodobý finanční plán.....	42
2.11.2	Krátkodobý finanční plán.....	43
2.11.3	Postup tvorby finančního plánu.....	43
2.12	Závěrečné shrnutí teoretické části práce.....	43
<b>3</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>45</b>
3.1	Charakteristika společnosti .....	45
3.2	Základní údaje o Rusku .....	46
3.3	Analýza vnějšího prostředí .....	46
3.3.1	Analýza PESTLE.....	46
3.3.2	Analýza trhu .....	53
3.3.3	Porterova analýza pěti sil .....	54
3.4	Analýza vnitřního prostředí .....	57
3.4.1	McKinseyho model 7S.....	57
3.4.2	Marketingový mix.....	61
3.5	Analýza vybraných finančních ukazatelů.....	65
3.5.1	Ukazatelé likvidity .....	65
3.5.2	Ukazatelé rentability .....	66
3.5.3	Ukazatelé zadluženosti .....	67
3.5.4	Ukazatelé aktivity .....	67
3.6	SWOT analýza .....	69
3.6.1	Silné stránky .....	69
3.6.2	Slabé stránky.....	70
3.6.3	Příležitosti.....	70
3.6.4	Hrozby .....	71

3.6.5	Shrnutí SWOT analýzy .....	76
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>78</b>
4.1	Forma vstupu společnosti na trh.....	78
4.2	Obchodní nabídka.....	79
4.2.1	Produktové portfolio .....	79
4.2.2	Distribuce .....	80
4.2.3	Komunikace.....	80
4.2.4	Cena .....	81
4.2.5	Cíloví zákazníci .....	81
4.3	Ekonomické zhodnocení.....	82
4.3.1	Náklady na dopravu .....	82
4.3.2	Náklady na certifikaci .....	83
4.3.3	Mzdové náklady.....	83
4.3.4	Náklady na právního zástupce.....	83
4.3.5	Celkové náklady na expanzi .....	84
4.3.6	Výnosy z expanze .....	85
4.4	Zhodnocení aktuální situace v Rusku.....	86
4.5	Rizika spojená s expanzí na ruský trh .....	87
4.5.1	Rizika spojená s expanzí na ruský trh.....	88
4.5.2	Hodnocení rizik.....	89
4.5.3	Opatření proti rizikům.....	91
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM VZORCŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>102</b>

<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>
---------------------------	------------

## ÚVOD

Globalizace, globální trh a mezinárodní obchod, to jsou důležité pojmy dnešní doby. Díky internetu se celý svět neustále více propojuje. Toto propojení dává společnostem nové možnosti rozvoje. Jedním směrem rozvoje může být i expanze na nové a zajímavé trhy. Před vstupem na nový trh je třeba prozkoumat jaký potenciál může expanze společnosti přinést a také to, co může společnost nabídnout danému trhu.

Expanze na nový trh může společnosti přinést nejenom odměnu ve formě vyššího zisku, ale především má společnost možnost navázat nové obchodní vztahy, získat si nové a věrné zákazníky, rozšířit své jméno dále do světa. Na jedné straně jsou přínosy, které nám nový trh může nabídnout. Na straně druhé jsou však rizika, se kterými se může společnost při expanzi setkat. Takovým rizikem je například, že trh expandující společnost nepřijme, nebo tamní podmínky nebudou pro společnost vyhovující. Špatné rozhodnutí může mít pro společnost katastrofální důsledky.

Zda je vybraný trh vhodný společnosti pomohou posoudit některé metody a analýzy. Nejdříve je potřeba posoudit aktuální podmínky na trhu. Toho lze dosáhnout zjištěním politických, ekonomických, legislativních a dalších rysů daného trhu. Dále je třeba zjistit jaká konkurence se na trhu pohybuje. Po prozkoumání veškerých faktorů trhu by měla společnost posoudit celkovou situaci ve firmě a rozhodnout, zda je na expanzi připravena. Potřeba je zhodnotit nejen finanční situaci společnosti, ale také celkové vnitřní fungování firmy. Na základě těchto získaných informací může vedení společnosti rozhodnout, zda na daný trh vstoupit či nevstoupit, případně zvolit vhodnou strategii expanze.

Tato diplomová práce vytváří návrh expanze společnosti na ruský trh. Společnost XY, a.s. se zabývá výrobou zdravotnických prostředků a již vyváží své výrobky po celém světě. Společnost staví své podnikání na budování dlouhodobých a pevných obchodních vztahů, které jí zajistí věrné zákazníky. Expanze do Ruské federace jí může přinést nejenom potenciál obrovského trhu, ale také může otevřít bránu k obchodování se vzdálenějšími asijskými zeměmi.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ**

Tato část diplomové práce se zabývá vymezením hlavního zkoumaného problému. Z tohoto problému budou následně vymezeny dílčí cíle. Dalším bodem bude stanovení metod a postupů, které povedou k dosažení stanovených cílů.

## **1.1 Vymezení problému**

Společnost XY, a.s. působí na trhu již více než 70 let. Nejdříve byla založena v rámci odboru vývoje a výzkumu Československých textilních závodů n. p. Jejím hlavním předmětem podnikání je výroba pletených cévních náhrad, kýlních sítěk a dalších implantabilních a neimplantabilních zdravotnických textilií. První úspěšná implantace byla provedena již v roce 1961. Firma se tak stala první evropskou společností, která začala vyrábět tento typ výrobku. V roce 1989 se společnost stala státním podnikem a následně v roce 1991 akciovou společností. Od té doby se společnost neustále snaží o inovaci technologií. Spolupracuje s významnými českými vysokými školami a předními chirurgy. V dnešní době své výrobky vyváží do více než 30 zemí světa. Jejich výrobky by bylo možné nalézt v Brazílii, Egyptě, Turecku a ve spoustě dalších zemích. V posledních letech se však podnik snaží navázat obchodní styky s východními zeměmi Evropy. Již se jim podařilo obchodovat v Rumunsku, na Ukrajině a Pobaltí, konkrétně v Litvě. Touto strategií by se podnik rád přiblížil k obchodu v Ruské federaci. Jedním z důvodů k expanzi na ruský trh je navázání nových zákaznických vztahů a také samozřejmě zvýšení prodeje podniku. Tato země svou velikostí a možnostmi by mohla podniku otevřít nové dveře k navázání nových styků v dosud pro ně neznámé Asii.

## **1.2 Cíle práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh strategie expanze společnosti XY, a.s. na ruský trh a zhodnotit, zda je pro firmu vhodné na tento trh vstoupit. Pro dosažení hlavního cíle je nutné stanovit dílčí cíle.

### **Dílčí cíle práce:**

- Provést průzkum trhu,
- rozhodnutí o formě vstupu na zahraniční trh,
- definování bariér vstupu na zahraniční trh,
- zhotovení obchodní nabídky,
- vytvoření finančního plánu,
- harmonogram plánovaných činností.

### **1.3 Postup a metody řešení**

Tato diplomová práce se skládá ze čtyř částí. První část obsahuje vymezení problému, cíl práce a metody potřebné k dosažení zvoleného cíle. Tyto metody tvoří souhrn analýz vnitřního i vnějšího prostředí a také analýza vybraných finančních ukazatelů. Na všechny tyto analýzy navazuje závěrečná SWOT analýza.

Druhá část práce je věnována teoretickým východiskům. Konkrétně vysvětluje pojmy související s mezinárodním obchodem a marketingem. Uvádí důvody pro vstup na zahraniční trh ale i rizika s ním spojená. Dále popisuje formy vstupu na zahraniční trh a možné metody financování.

Následující, třetí část poskytuje obecné informace o společnosti a ruském trhu. V této pasáži jsou provedeny veškeré analýzy, které jsou popsány v teoretické části. Výsledky těchto analýz budou následně využity pro sestavení SWOT analýzy. Na základě výsledků všech analýz bude vybrána nejvhodnější strategie vstupu společnosti na nový trh.

Ve čtvrté části této práce bude navržen plán strategie vstupu na zahraniční trh. Tento plán bude obsahovat formu vstupu podniku na trh, finanční plán a harmonogram plánovaných činností.

#### **Analýza vnějšího prostředí**

Pro posouzení, zda vstoupit na daný trh je potřeba zmapovat podnikatelské prostředí. K analyzování podnikatelského prostředí zainteresované země poslouží **metoda PESTLE**. Tato metoda zkoumá vnější prostředí a jejím účelem je odhalit možné budoucí hrozby a příležitosti, které by mohli podnik ovlivnit. Jedná se tedy o analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů.

Zkoumá působení politických vlivů, ekonomiky, dopad technologií, legislativních opatření nebo problematiku životního prostředí. Převážně faktory politické a ekonomické je primárně důležité posoudit. Vzhledem k vypjatým vztahům mezi zeměmi Evropské unie a ruskou vládou. Také je potřeba zahrnout situaci vzhledem k dvouletému boji s celosvětovou pandemií Covid 19.

- **Politické faktory** – složení vlády, politická stabilita, podpora průmyslu, fiskální a monetární politika a jiné,
- **Ekonomické faktory** – míra inflace, vývoj DPH, vývoj daňových sazeb, vývoj kurzu apod.,
- **Sociální faktory** – počet obyvatelstva, míra nezaměstnanosti, zdravotní péče,
- **Technologické faktory** – průmysl, technologie, technologický vývoj,
- **Legislativní faktory** – zákony a principy, legislativní instituce,
- **Ekologické faktory** – životní prostředí, znečištění, instituce pro ochranu životního prostředí (Perera, 2017, s. 8-15).

Průzkum trhu pomůže daný trh popsat, sledovat změny a rozhodovat o aktivitách podniku. **Analýza trhu** odhalí potenciál cílového trhu. Nejdříve je potřeba definovat trh, na kterém podnikáme. Špatně vymezený trh může mít pro podnik velmi vážné důsledky. Trh nesmí být definován moc úzce, tzn. je popsán pouze ve smyslu výrobků a služeb, ani moc široce např. jako trh s potravinami či dopravou. V případě, že je trh definován příliš úzce hrozí podniku úpadek při změnách na daném trhu, potenciální konkurenti mohou zůstat nespozorováni a stejně tak i požadavky zákazníků. Při široké definici trhu hrozí odchod zákazníků ke konkurenci (Blažková, 2007, s. 55).

Ruský trh je lákavý svojí velikostí, množstvím zákazníků a velkým obchodním potenciálem. Avšak jedná se i o silně konkurenční trh. Má-li podnik uspět na tomto trhu, bude nutné konkurenci dostatečně prověřit a pomocí toho zvolit správnou strategii. Konkurenční prostředí bude analyzováno na základě **Porterovy analýzy pěti sil**. Tato metoda rozebírá pět klíčových vlivů, konkurenci jak domácí, tak i zahraniční, dodavatele, zákazníky a substituty na trhu.

- **Stávající konkurence** – rivalita mezi konkurenty je ovlivněna jejich velikostí i počtem, různorodostí produktů a úrovní bariér vstupu na trh,

- **Nová konkurence** – při vstupu nových konkurentů dochází k převisu nabídky nad poptávkou, tím se zvyšuje tlak na stávající podniky,
- **Vyjednávací síla kupujících** – pokud existuje malý počet kupujících, pak se objevuje velký tlak jak na cenu, tak i na kvalitu produktu. Vyjednávací síla odběratele je vysoká,
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – pokud na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů, pak je jejich síla silná,
- **Substituční výrobky** – jedná se o produkty, kterými je možné výrobky našeho podniku nahradit. Takové výrobky přináší hrozbu pro podnik (Blažková, 2007, s. 57-58).

### **Analýza vnitřního prostředí**

Již při rozhodování, zda expandovat na zahraniční trhy je potřeba zjistit připravenost firmy na tento krok. K analyzování vnitřního prostředí společnosti bude použit **McKinseyho model 7S**. Jedná se o strategickou analýzu interních faktorů. Tyto faktory jsou základem každé dobře fungující společnosti a vzájemně se ovlivňují. Jedná se o strategii, strukturu, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Analýza vnitřního prostředí pomůže odhalit nedostatky, které bude třeba odstranit ještě před realizací expanze.

- **Strategie** – definuje vize, poslání a cíle společnosti,
- **Struktura** – uspořádání organizace ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, způsob vedení apod.,
- **Systémy** – formální a neformální procedury v podniku, které slouží k řízení podniku.
- **Spolupracovníci** – lidské zdroje a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi zaměstnanci, motivace a chování vůči firmě,
- **Schopnosti** – profesionální znalost a kompetence uvnitř podniku, tzn. v čem je nejlepší,
- **Styl** – přístup managementu k řízení a řešení problémů,
- **Sdílené hodnoty** – skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky (Mallya, 2007, s. 73-75)



K sestavení produktové strategie bude využita **metoda marketingového mixu 4P**. Skládá se ze čtyř základních marketingových nástrojů: produkt, cena, propagace a místo (distribuce). Cílem této strategie je zvýšit poptávku po daném produktu. Marketingové strategie se týkají obecných politik pro:

### **Produkty**

- změna produktového portfolia,
- vyřazení, přidání a úprava produktů,
- změna velikosti, výkonnosti či designu.

### **Cena**

- změna ceny a podmínek pro dané skupiny výrobků v určitých tržních segmentech,
- strategie „skimming“, tzv. „sbírání smetany“ – vysoká cena nových produktů na trhu a její následné snížení při vstupu konkurence na trh,
- strategie pronikání,
- slevová politika.

### **Propagace**

- změna organizace prodeje,
- změna inzerce nebo podpory prodeje,
- změna politiky PR,
- změna účasti na výstavách a veletrzích.

### **Distribuce**

- změna distribučních kanálů,
- vyšší kvalita služeb (Westwood, 2020, s. 58-59).

Úkolem finanční analýzy je zhodnocení finanční situace v podniku. Díky tomu je možné vyhodnotit, zda podnik včas hradí své závazky, efektivně využívá svá aktiva, jaká je míra zadlužení podniku a další charakteristiky. Pro účely této práce budou vypracovány **vybrané ukazatele finanční analýzy**. Pro další rozvoj podniku je třeba zhodnotit jeho schopnost hradit své závazky. Proto budou vypočítány ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity. Jistá míra zadluženosti je pro podnik výhodná, jelikož úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení. Avšak s rostoucím zadlužením roste i riziko, proto pro

analýzu zadluženosti byly vybrány ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování ke zjištění skladby vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Ukazatel řízení aktiv měří jejich hospodárnost a míru zastoupení v podniku. Pro tuto část byly vybrány ukazatele obratu celkových aktiv, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků (Mulač, Mulačová, 2013, s. 147).

- **Běžná likvidita** – schopnost podniku hradit své splatné závazky do jednoho roku za prostředky oběžných aktiv,

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 1: Ukazatel běžné likvidity**  
(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 59)

- **Pohotová likvidita** – oběžná aktiva jsou očištěna o zásoby,

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 2: Ukazatel pohotové likvidity**  
(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 59)

- **Okamžitá likvidita** – jedná se o srovnání nejlikvidnější složky oběžných aktiv a krátkodobých závazků,

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 3: Ukazatel okamžité likvidity**  
(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 59)

- **ROE** – reflektuje, zda investice přináší dostatečný výnos investorům,

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

**Vzorec č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu**  
(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 63)

- **ROA** – posuzuje kapitál, který je použit k financování podniku,

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Vzorec č. 5: Rentabilita vloženého kapitálu**  
(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 62)

- **ROS** – vyjadřuje jaký zisk připadá na jednu korunu tržeb,

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}$$

**Vzorec č. 6: Rentabilita tržeb**

(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 66)

- **Celková zadluženost** – jedná se o podíl cizího kapitálu na celkových aktivech, věřitelé preferují nižší ukazatel zadluženosti z důvodu rostoucího rizika,

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva\ celkem}$$

**Vzorec č. 7: Ukazatel celkové zadluženosti**

(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 67-68)

- **Koeficient samofinancování** – popisuje finanční nezávislost podniku a zároveň funguje jako doplněk ukazatele celkové zadluženosti a jejich součet by měl být roven jedné,

$$Koeficient\ samofinancování = \frac{Vlastní\ kapitál}{Aktiva\ celkem}$$

**Vzorec č. 8: Koeficient samofinancování**

(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 70)

- **Obrat celkových aktiv** – udává počet obrátek aktiv podniku za určitý časový interval,

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva\ celkem}$$

**Vzorec č. 9: Ukazatel obrátu celkových aktiv**

(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 70)

- **Doba obrátu pohledávek** – tento ukazatel vyjadřuje počet dnů, za které jsou průměrně uhrazeny pohledávky podniku,

$$Doba\ obrátu\ pohledávek = \frac{Pohledávky\ z\ obchodních\ vztahů * 360}{Tržby}$$

**Vzorec č. 10: Ukazatel doby obrátu pohledávek**

(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 70)

- **Doba obrátu závazků** – díky tomuto ukazateli je možné určit, jak dlouho podnik odkládá platbu závazků svým dodavatelům,

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky * 360}{Tržby}$$

**Vzorec č. 11: Ukazatel doby obratu závazků**  
(Zdroj: Růžičková, 2019, s. 71)

### **SWOT analýza**

Na základě výsledku předešlých analýz bude vytvořena SWOT analýza. Jedná se o analýzu jejímž cílem je identifikovat silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Smyslem této metody je určit, do jaké míry je podnik schopen vyrovnat se se změnami v jeho okolí (Johnson, Scholes, 2000, s. 161).

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V této části práce jsou vysvětleny důležité pojmy jako například mezinárodní a zahraniční obchod. Dále jsou popsány možné formy vstupu společnosti na zahraniční trh a rizika spojená s expanzí. Postupně jsou definovány jednotlivé doložky Incoterms a finanční plánování.

### **2.1 Mezinárodní obchod**

Tento pojem definuje vztah mezi subjekty světové ekonomiky, který se uskutečňuje v mezinárodním prostředí. Jedná se o soubor zahraničněobchodních aktivit dvou a více národních ekonomik. Dochází k reálným ekonomickým transakcím mezi následujícími subjekty: (Štěrbová, 2013, s. 18)

- Soukromými ekonomickými subjekty, tj. domácnosti, malé, střední a velké podniky,
- Nadnárodními ekonomickými subjekty,
- Subjekty veřejného sektoru, např. ministerstva, centrální banky apod.,
- Subjekty neziskového sektoru v rámci programů humanitární pomoci (Štěrbová, 2013, s. 18).

### **2.2 Zahraniční obchod**

Tento pojem lze definovat jako obchod jednoho státu s jinými. Zahraniční obchod má velké množství forem, které se dělí na tradiční a netradiční (Štěrbová, 2013, s. 16-17).

#### **Tradiční formy zahraničního obchodu:**

- Export – přechod zboží a služeb přes hranice státu do zahraničí,
- Import – přechod zboží a služeb přes hranice státu ze zahraničí,
- Reexport – kombinace importu a exportu, tj. rezident zboží dováží do domácí ekonomiky s následným vývozem,
- Reimport – taktéž kombinace importu a exportu, tj. vývoz zboží rezidentem z domácí ekonomiky a následným dovozem (Štěrbová, 2013, s. 16-17).

### **Netradiční formy zahraničního obchodu:**

- Jednoduchý tranzitní obchod – nerezidenti ekonomiky mezi sebou obchodují,
- Zušlechťovací styk – nerezident dováží zboží do ekonomiky, kde dochází k jeho opravě či zušlechtění a následně dojde k jeho vývozu,
- Merchantingový obchod – rezident nakoupí zboží od nerezidenta v zahraničí a následně uskuteční jeho prodej jinému nerezidentovi bez dovozu do domácí ekonomiky,
- Kvazi-tranzitní obchod – nerezident dováží zboží ze zahraničí, kde následně dojde k opětovnému vývozu v rámci stejného integračního uskupení (Štěrbová, 2013, s. 17).

### **2.3 Důvody firem k expanzi na mezinárodní trhy**

Proces globalizace mezinárodního obchodu je zcela bezprostřední a nevyhnutelný. Důvodů proč se firmy tohoto procesu účastní je však mnoho. Je možné je rozdělit do čtyř různých skupin: (Halík, Fialová, 2016, s. 14)

- Zvyšování prodejů,
- Získávání zdrojů,
- Diversifikace dodavatelů a odběratelů,
- Minimalizace konkurenčních rizik (Halík, Fialová, 2016, s. 14).

Objem prodejů závisí na dvou proměnných, těmi jsou poptávka po výrobcích a službách podniku a na kupní síle spotřebitelů daného trhu. Množství spotřebitelů a jejich kupní síla je vyšší na mezinárodních trzích než v jedné domácí ekonomice: Vstupem na tyto trhy podniky mohou realizovat vyšší prodeje a také využít úspor z rozsahu a nabýt tak vyššího zisku (Halík, Fialová, 2016, s. 14).

### **2.4 Formy vstupu na mezinárodní trhy**

Forem vstupu na mezinárodní trhy je spousta a je možné dělit je podle různých hledisek, podle míry zapojení do mezinárodních operací, místa působení apod. Odborná literatura dělí formy vstupů na zahraniční trhy do tří velkých skupin: (Mulačová, Mulač, 2013, s. 493)

- Vývozní a dovozní operace,

- Formy nenáročné na kapitálové investice,
- Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (Mulačová, Mulač, 2013, s. 493).

### **2.4.1 Vývozní a dovozní operace**

Jedná se o metodu vývozu nebo dovozu zboží a služeb. I přestože je tato metoda považována za nejjednodušší, jsou s ní spojeny značné náklady. Nejdříve musí podnik investovat své zdroje do mezinárodního marketingu, průzkumu daného zahraničního trhu. Následně musí svoji strategii adaptovat podmínkám zahraničního trhu. Je třeba přizpůsobit výrokovou politiku, vybudovat distribuční kanály, zvolit přiměřenou cenovou strategii a investovat finance do vhodné komunikační politiky. Dále podnik čeká výběr vhodného obchodního partnera. Tento prostředník má jisté znalosti daného trhu a umožňuje navazovat kontakty se zákazníky. Za obchodního partnera může být považován obchodní zástupce, výhradní prodejce, mandatář, komisionář apod. Stinnou stránkou využívání služeb prostředníka je nepřímý kontakt se zákazníkem a nižší možnost získat marketingové informace o trhu (Mulačová, Mulač, 2013, s. 493-494).

#### **Prostřednické vztahy**

Prostředník dále prodává nakoupené zboží dalším odběratelům či konečným zákazníkům. Jejich prémii tvoří rozdíl mezi kupní a prodejní cenou a nazývá se cenová marže. Služeb prostředníka nejčastěji využívají malé a střední podniky, pro které je založení nového oddělení zaměřeného na budování obchodní sítě příliš nákladné. Nevýhodou však je ztráta kontaktu s konečným zákazníkem a hrozí riziko šedých vývozu nebo paralelních dovozu (Machková, 2003, s. 21-22).

#### **Smlouvy o výhradním prodeji**

Smlouva o výhradním prodeji, jinak nazývaná jako smlouva o výhradní distribuci. Díky této smlouvě se dodavatel zaručuje, že nebude dodávat zboží jinému odběrateli, výhradnímu prodejci. Jedná se o rámcovou smlouvu, vyžaduje písemnou formu, oblast a druh zboží. Individuální dodávky jsou pak uskutečňovány na základě kupních smluv. Kladnou stránkou tohoto obchodu může být příznivá distribuce výrobků v zaběhnutých distribučních cestách. Dokonce je možnost dostat se na trhy, u kterých není očekáván takový potenciál, ale je možné na nich působit za značně nižší náklady a nižší rizika. Nevýhoda potom nastává v případě, že prodejce nenalezne dostatečný odbyt a dodavateli

je tak zablokován přístup na zahraniční trh. Dalšími zápory je ztráta kontaktu s trhem a vysoká nezávislost výhradního prodejce (Machková, 2003, s. 22-23).

### **Obchodní zastoupení**

Obchodní zástupce sjednává a uzavírá smlouvy jménem zastoupeného. Nejedná se o podřízený či zaměstnanecký vztah. V případě smlouvy o zprostředkování se jedná o jednorázovém obchodu. Smlouva o obchodním zprostředkování funguje trochu jinak. Zástupce se zavazuje sjednávat určitý druh smluv nebo sjednávat obchody jménem zastoupeného (Machková, 2003, s. 24).

### **Smlouva mandátní**

Podpisem mandátní smlouvy se mandatář zavazuje k zařizení určité obchodní záležitosti pro mandanta za úplatu. Mandatář není povinen jednat ke třetím osobám jménem mandanta. Pokud tato situace nastane, pak je mandant povinen vystavit mandatáři plnou moc (Machková, 2003, s. 26).

### **Komisionářská smlouva**

Komisionářská smlouva je velmi podobná mandátní smlouvě. Komisionář se zavazuje k vyřízení určité obchodní věci pro komitenta. Jediným rozdílem je, že na rozdíl od mandatáře, který jedná jménem mandanta, komisionář jedná svým jménem. Po vyjednání záležitosti je komisionář povinen převést veškerá práva a vše, co získal komitentovi. Právě na základě ukončení všech jednání, komisionáři náleží odměna a také úhrada všech nákladů, spojených s daným obchodem. Může se jednat o náklady dopravní, uskladňovací apod. Velkou výhodou využití služeb komisionáře je kontrola nad cenami. Jelikož komisionář prodává za pevně stanovené ceny komitentem. Dalšími výhodami je využití dobrého jména komisionáře, jeho kontaktů, distribučních cest apod. Nevýhodou je nevytvoření vlastního dobrého jména na zahraničním trhu a nezávislost komisionáře (Machková, 2003, s. 26-27).

### **Piggybacking**

Piggybacking, někdy nazývaný kangaroo označuje kooperaci více firem ze stejného oboru v oblasti vývozu. Většinou velká a známá firma umožňuje menším podnikům vstup na zahraniční trh skrze jejich distribuční cesty za úplatu. Jedná se o oboustranně výhodný obchod. Malý podnik využívá dobrého jména známější a větší firmy a poskytuje jí mnoho



služeb, například zajištění přepravy, pojištění, celního odbavení apod. Na druhé straně velká společnost nabízí svým zákazníkům úplné výrobní škály a získá odměnu od menších firem (Machková, 2003, s. 27-28).

### **Přímý vývoz**

Přímý export je uskutečňován na základě kupní smlouvy. Většinou se používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. S dodáváním těchto výrobků je spojena řada odborných služeb a je nutná přítomnost výrobce. Při využívání této formy je potřeba znát celou obchodní i technickou problematiku. Výhodou je dobrá kontrola nad výrobkem, cenami a uskutečnění vlastní marketingové strategie (Machková, 2003, s. 28).

### **2.4.2 Formy nenáročné na kapitálové investice**

Mezi nejčastější formy tohoto typu patří licence, franchising, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní kooperace. První tři formy podnik využívá v případě, že podnik chce uplatnit své výrobky a služby na trhu, nehodlá však investovat zdroje do rozvoje mezinárodních činností. Zušlechťovací operace nebo kooperace podnik aplikuje, pokud má zájem o využití spolupráce v oblasti výroby (Machková, 2003, s. 28).

#### **Licence**

Licence znamená povolení k využití nehmotného statku, kterým může být vynález, užitečný či průmyslový vzor, obchodní známka nebo jméno firmy. Při udělení licence vzniká vztah mezi poskytovatelem (majitel práva) a nabyvatelem. Licenční smlouva stanovuje pravidla, jak by mělo docházet ke správnému šíření výrobku. Takový výrobek určený k vývozu musí být patentově nezávadný, nebo také patentově čistý. To znamená, že v zemích vývozu nesmějí být narušovány patenty třetích stran. Nevýhodou licence je, že až do vypršení časového období, po které je licence platná, využívá nabyvatel plně všech znalostí, informací a technologií, což mu dává silnou konkurenční výhodu (Machková, 2003, s. 28-31).

Důvody pro prodej práv k využití průmyslového vlastnictví:

- Není možné zavést výrobu v dané zemi,
- Existence obchodněpolitických, devizových a celních bariér,

- Politicky nestabilní trh,
- Malý zahraniční trh s nedostatečným tržním potenciálem a jiné (Mulačová, Mulač, 2013, s. 494-495).

Důvody k nákupu práv a licencí:

- Nedostatečné prostředky pro rozvoj vlastního výzkumu a vývoje,
- Dokonalá zahraniční patentová ochrana,
- Komponenty výrobků jsou v cílové zemi chráněny patenty (Mulačová, Mulač, 2013, s. 494-495).

### **Franchising**

Jedná se velmi často užívanou formu zahraničního obchodu. Tento typ podnikání lze nalézt po celém světě, nejčastěji ve formě fastfood podniků, čerpacích stanic, v hotelnictví apod. Franchisor uděluje právo franchisantovi k provozu obchodní činnosti v souladu s franšízou. Vztah mezi těmito dvěma obchodníky je dlouhodobý a představuje úzkou a neustálou spolupráci. Navíc se jedná o finančně samostatné a nezávislé podniky. Franšíza je oboustranně výhodný obchod. Na jedné straně franchisant vstupuje na trh pod známou značkou a osvědčenou koncepcí. Na straně druhé je franchisor zbaven od investičních i provozních povinností (Mulačová, Mulač, 2013, s. 495).

### **Smlouvy o řízení**

Smlouvy o řízení mají některé společné rysy s franšízou. Jedná se o transfer známé koncepce řízení do zahraničí. Účelem této smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí, jako například manažerů na dobu předem určenou. Nejčastěji je možné na tuto formu narazit v oblasti hotelnictví, poradenských služeb nebo řízení výrobního závodu. Podnik poskytující toto know-how si pak účtuje procento z obrátu, podíl na zisku, akcie společnosti nebo jinou formu výplaty stanovené smlouvou (Machková, 2003, s. 37).

### **Zušlechťovací operace**

V případě, že dochází k přepracování surovin, materiálu či výrobku, mluvíme o zušlechťovacích operacích. Základem těchto operací je smlouva o dílo. Objednatel se touto smlouvou zavazuje k zaplacení za službu zhotoviteli. Zhotovitel se zavazuje ke zhotovení smluvené věci, například výroba, montáž, údržba, přepracování, oprava apod. Důvod, který podnik motivuje k těmto operacím jsou nižší náklady na zušlechtění

v zahraničí. Nejčastěji se jedná o náklady mzdové, energetické, nižší režijní náklady apod. (Machková, 2003, s. 37).

Zušlechťovací operace dělíme na pasivní a aktivní. V případě pasivní operace je materiál či surovina vyvezen z mateřské země do zahraničí, kde je zpracován. Poté se vrátí zpět do domácího státu. Aktivní operace je z pohledu zhotovitele. Zahraniční podnik dodá předmět operace do země zhotovitele, kde je zpracován (Mulačová, Mulač, 2013, s. 496).

### **Mezinárodní výrobní kooperace**

Poslední formou této podkapitoly jsou mezinárodní výrobní kooperace. Dochází zde k přerozdělování výrobního programu mezi výrobce z různých zemí. Tato součinnost může probíhat na různých stupních výroby, v oblasti výzkumu a vývoje, odbytu a službách. Následně je konečný výrobek kompletován jedním nebo oběma výrobci. Právně je tato forma podložena tzv. nepojmenovanou smlouvou a obsah i forma je na volbě společníků. Výhodami, které tkví v této kooperaci je možné snížení celkových nákladů, zvýšení kvality a hodnoty finálního výrobku. Tyto výhody pomáhají podnikům získat konkurenceschopné místo na světovém trhu (Mulačová, Mulač, 2013, s. 496).

#### **2.4.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy**

Tato forma vstupu na zahraniční trhy je obvyklá u velkých firem, jelikož jde o vysoký stupeň investiční náročnosti. Rozlišujeme dva způsoby: přímé zahraniční investice a portfoliové investice. Přímé zahraniční investice mají podobu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic), vnitrofiremních půjček nebo reinvestovaného zisku. Mohou mít formu akvizic, fúzí, greenfield nebo brownfield apod. Na druhé straně portfoliové investice značí nákup akcií a jiných cenných papírů. Zahraniční investice jsou vítaným faktorem, protože přináší do ekonomiky kapitál, který je potřebný pro obnovu a zdravý chod země. Z toho důvodu se vyspělé státy snaží podporovat příchod těchto investorů do země. Tyto podpory mohou mít podobu daňových úlev, celních úlev, dotací a grantů (Mulačová, Mulač, 2013, s. 496-497).

### **2.5 Podpora zahraniční expanze českých podniků**

Sametová revoluce představuje zlom, při kterém docházelo k formování systému podpory vnějších ekonomických vtaů. Začali vznikat agentury, organizace, komory apod. pro

pomoc českých firem při expanzi do zahraničních států. Jedná se o instituce státního i nestátního charakteru (Waisová, 2014, s. 131-133).

Příklady státních institucí podpory exportu:

- CzechInvest – agentura na podporu vnějších investic,
- CzechTrade – agentura na podporu zahraničního obchodu,
- EGAP – státní úvěrová pojišťovna, která se zabývá pojišťováním rizik nesplácení vývozních úvěrů,
- ČEB – bankovní instituce státní podpory vývozu,
- Ministerstvo zahraničních věcí,
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (Waisová, 2014, s. 131-133).

Příklady nestátních institucí podpory exportu:

- Mezinárodní obchodní komora,
- Hospodářská komora,
- Obchodní komory,
- Průmyslové svazy,
- Profesní sdružení (Waisová, 2014, s. 131-133).

## **2.6 Rizika v mezinárodním obchodě**

Podnikání a riziko jsou dva pojmy, které spolu bezprostředně souvisí. Pokud podnik působí v mezinárodním prostředí, mohou rizika ovlivňovat obchod pozitivně i negativně. Například podnik snižuje závislost na domácím trhu, nižší poptávka na jednom trhu může být vyvážena na jiném. V případě, že podnik rovnoměrně rozloží své působení na různé trhy, zajistí tak vyšší stabilitu podnikání společnosti. Rizika mohou být ovlivněna nejrozličnějšími proměnnými. Rizika v mezinárodním obchodě vyplývají z vývoje kurzů měn, ekonomické a politické situace, právních předpisů jednotlivých států apod. Podle Machkové můžeme rizika klasifikovat následovně: (Machková, 2003, s. 145)

### **Tržní rizika**

Toto nebezpečí je běžné i ve vnitřní ekonomice, ale v zahraničí se může vyvíjet rozdílně. Podstatou tohoto rizika je nižší zisk, než jsme předpokládali či ztráta. Příčiny změn tržní situace mohou být různorodé. Mezi nejčastější patří změna konjunkturální situace v zemi,

změna vztahu nabídky a poptávky, změny v technologiích, nákupní politiky apod. Podnik se může pokusit předejít riziku sjednáním pohyblivé ceny v závislosti na tržním vývoji již přímo při sjednávání kontraktu. Další nástroj je tzv. cenová doložka, kterou je možné dělit na jednostrannou (zaměřenou na vzestup nákladů) nebo dvoustrannou (odrážející zvýšení či snížení nákladů). Cena daná v kontraktu se pak mění v závislosti na vývoji cen surovin, mzdových nákladů apod (Machková, 2003, s. 146-147).

### **Komerční rizika**

Jedná se o riziko nesplnění závazku obchodním partnerem. Běžně se týká vztahu mezi exportérem a importérem, ale občas vztahu k dopravci, pojišťovněm apod. Největším nebezpečím je horší výsledek, než byl původně očekáván nebo neuskutečnění transakce vůbec. Toto riziko je možné ovlivnit již při důkladném výběru obchodního partnera. Podnik by měl zvážit právní a vlastnickou strukturu partnera, finanční situaci, obchodní zdatnost a další. Dalším předpokladem snížení dopadu komerčního rizika je řádné právní zajištění závazkového vztahu. Dobrým nástrojem k upevnění závazkových vztahů je zajištění třetími osobami, nejčastěji bankami, ale za vyšší náklady (Machková, 2003, s. 148-150).

Mezi další komerční rizika patří odstoupení obchodního partnera od kontraktu. Zajištění před takovým rizikem bývá ujednání platby předem nebo akontace, tzn. částečná platba předem. Riziko kupujícího je neplnění kontraktu dodavatelem. Odběratel mu může předcházet důkladným výběrem dodavatele a zkoumáním jeho spolehlivosti a profesní zdatnosti, může požadovat certifikaci kvality či množství dodaného zboží. Riziko na straně dodavatele je nepřevzetí zboží odběratelem. Dodávající podnik tak trpí dodatečnými dopravními a skladovacími náklady. Nástrojem prevence tohoto rizika je vhodná volba platební podmínky. Posledním významným komerčním rizikem je platební nevůle nebo neschopnost dlužníka. Důležitým faktorem je zvolená platební podmínka a způsob zajištění úvěrového vztahu. Toto zajištění zabezpečují bankovní instrumenty, směnečné zajištění pohledávky, zajištění hypotékou apod. Podnik může také předcházet komerčnímu riziku vhodnou personální politikou, výběrem kvalifikovaných pracovníků a jejich dalším vzděláváním (Machková, 2003, s. 148-150).

### **Přepavní rizika**

Tato rizika se týkají přepravě hmotného zboží. Běžným rizikem je ztráta nebo poškození zboží. Za toto riziko odpovídá buď kupující či prodávající, přesněji je toto ručení určeno v kontraktu. Prevencí je vymezení místa a času přechodu tohoto rizika z dodavatele na odběratele a volba spolehlivého dopravce. Toto riziko je vhodné mít vždy pojištěné (Machková, 2003, s. 150).

### **Teritoriální riziko**

Jde o rizika plynoucí z nejistého politického a makroekonomického prostředí cílené země. Dále také mohou plynout jako následek administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarg a podobně. Nejčastěji se toto riziko objevuje v případě obchodu s politicky nestabilními zeměmi. Následkem takového rizika může být znehodnocení majetku nebo nenaplnění podnikatelských záměrů v této zemi. Prevence před tímto rizikem spočívá ve sběru informací o cíleném teritoriu. V posledních letech došlo k rozvoji v odvětví analyzování statistických dat. Zdroj informací je možné nalézt ve statistických hodnocení, ve zprávách mezinárodních organizací, od specializovaných informačních agentur apod. Podnik může přispět k prevenci před rizikem i sám. Mezi tyto nástroje patří respektování rizikovosti při volbě trhu, diverzifikaci podnikatelských aktivit, výběr vhodné platební podmínky a jiné (Machková, 2003, s. 150-151).

### **Riziko kurzové**

Toto riziko může působit pozitivně i negativně. V podstatě vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Jedná se o hrozbu, že účastník mezinárodního obchodu bude inkasovat méně hodnot, než očekával vzhledem k vývoji kurzu měn. Pozitivně ovlivní podnikatele v případě snížení cen nákladů nebo může přinést nové podnikatelské příležitosti. Kurzové riziko se nejvíce projevuje u úvěrových obchodů, u obchodů s dlouhými dodacími lhůtami apod. Dopad kurzového rizika na výsledky obchodních transakcí se nazývají odborným termínem, tj. transakční expozicí. Někdy je také možným důsledkem vysokých kurzových rozdílů ztráta schopnosti cenově konkurovat na zahraničních trzích. K ochraně před dopady kurzového rizika podniky využívají jisté nástroje. Mezi takové nástroje patří volba měny, ve které jsou vyjádřeny závazky v mezinárodních hospodářských vztazích a ve které dochází k platbě. Proti negativnímu vlivu transakční expozice se využívají operace na devizových trzích neboli finanční

deriváty. Můžeme je dělit na standardizované (futures, opce) a nestandardizované (forward, swap, opce). Jednoduše řečeno se jedná o termínované nákupy a prodeje zahraničních měn. Častým nástrojem je postoupení pohledávky, využívání měnových doložek nebo pojištění kurzového rizika a spoustu dalších. Nejeftektivnějším způsobem ochrany proti kurzovému riziku jsou dostatečně diverzifikované aktivity firmy (Machková, 2003, s. 152-154).

### **Riziko odpovědnosti za výrobek**

Bezpečnost výrobku je základním nárokem na výrobek při exportu do vyspělých zemí. Výrobce je totiž vždy odpovědný za škody na zdraví či majetku v důsledku vad výrobku. Účinným nástrojem prevence před tímto rizikem je pojištění (Machková, 2003, s. 154).

## **2.7 Zajištění přepravy v mezinárodním obchodě**

Přepřavu zboží v mezinárodním obchodě zajišťují dva subjekty, zasílatel (speditér) a dopravce. Úkolem speditéra je smluvně obstarat mezinárodní dopravu a jiné logistické služby, například skladování, kontrolní služby, celní odbavení, pojištění, balení, signování zboží apod. Na základě odhadu jsou čtyři pětiny mezinárodního obchodu řešeny přes zasílatele. Vztah zasílatele a příkazce se opírá o zasílatelskou smlouvu, která je komisionářského typu. Speditér se ve smlouvě zavazuje, že zajistí přepravu předmětu smlouvy z místa odeslání do místa určení na účet a riziko příkazce za úplat. Naopak dopravce zajistí přepravu vlastními přepravními prostředky, na vlastní účet a riziko. Právně je uzavření smlouvy o přepravě a převzetí věci k přepravě zajištěno vydáním dopravního dokumentu, tzv. nákladního listu. V případě námořní, říční a kombinované dopravy plní tuto funkci náložný list, se kterým je spojeno právo požadovat vydání zásilky (Lukoszová, 2020, s. 20-22).

### **2.7.1 Námořní a říční přeprava**

Námořní doprava patří k nejvyužívanější po celém světě. Prováděna bývá ekonomicky silnými subjekty, tzv. rejdari, kteří se sdružují do námořních konferencí. Tato sdružení hájí a prosazují ekonomické zájmy svých členů. Plavidlo je dopravním prostředkem námořní a říční přepravy. V okamžiku předání zásilky musí být ověřeno, zda nemá nějaké závady, pokud není závada nalezena, pak zůstává konosament „čistý“ (Lukoszová, 2020, s. 26-28).

### 2.7.2 Silniční přeprava

Jedná se o rychlý typ přepravy s vysokou mobilitou a dostupností. Mezi negativní faktory patří ekologická závadnost, narušování životního prostředí, nízká průchodnost dálniční a silniční sítě, vysoká nehodovost a silné konkurenční prostředí mezi dopravci. Základním dokumentem o provozování mezinárodní silniční dopravy upravuje dohoda o přepravní smlouvě, tzv. CMR. Silniční dopravu je možné uskutečňovat jako kusovou nebo celo-kamionovou. Kusová doprava sestavuje jednotlivé zásilky na základě objemu, množství nebo charakteru, tak aby byla logisticky a ekonomicky vhodná. Celo-kamionová doprava bývá pronajímána na určité časové období nebo na jednu cestu (Lukoszová, 2020, s. 28-29).

### 2.7.3 Železniční přeprava

V rámci Evropy jsou provozovatelem železnic státní podniky nebo podniky se silnou státní účastí. COTIF neboli Úmluva o mezinárodní železniční přepravě kontroluje provoz železniční přepravy všech evropských zemí s výjimkou bývalého Sovětského svazu, kde je provoz železnice pod dohledem vlastní úmluvy, SMGS. Železniční přeprava identifikuje následující druhy zásilek: (Lukoszová, 2020, s. 29-30)

- Vozové zásilky – k přepravě je potřeba alespoň jeden samostatný železniční vůz,
- Kusové zásilky – z důvodu ekonomického a logistického hlediska jsou jednotlivé zásilky kompletovány pomocí sběrných služeb,
- Spěšniny – zásilky, které jsou omezené vahou do 15 kg a jsou přepravovány současně s lidmi,
- Kontejnerové zásilky,
- Kombinované přepravy – přeprava automobilů na železničních vagónech (Lukoszová, 2020, s. 29-30).

Nákladní list (CIM) je doklad o převzetí zboží k přepravě a uzavření přepravní smlouvy. Železniční přeprava umožňuje transport nadstandartního zboží, což může představovat zboží nebezpečné, rychle se kazící či nadměrné. Na základě CIM nese železniční dopravce jen částečnou odpovědnost při poškození zboží (Lukoszová, 2020, s. 29-30).



#### **2.7.4 Letecká přeprava**

V případě letecké přepravy se jedná o rychlý, spolehlivý a bezpečný způsob expedice, ale také nejnákladnější. Její podíl v mezinárodním obchodě je nízký. Využívá se při přepravě náhradních dílů, rychle se kazících potravin, léků apod. Leteckou přepravu je možné dělit na pravidelnou linkovou přepravu a nepravidelnou. U pravidelných linek je běžné kusové zboží doplňováno do letadel pro osobní přepravu. Nepravidelná linka se pronajímá jako celý prostor bez ohledu, zda se využije veškerý prostor. Leteckou přepravu zajišťují ekonomicky silné podniky obvykle se státní účastí (Lukoszová, 2020, s. 30).

#### **2.7.5 Kombinovaná přeprava**

Jedná se o takovou přepravu, která využívá alespoň dva dopravní obory, například silniční a námořní. Kombinovanou přepravu zajišťují specializované podnikatelské subjekty, tzv. operátoři (MTO). Mezi jejich další činnosti patří provoz silničních, železničních a kontejnerových překladišť a terminálů, svoz a rozvoz zásilek, pronájem kontejnerů a další. Uzavření smlouvy v této přepravě může být podloženo následujícími dokumenty: (Lukoszová, 2020, s. 31-35)

- Průběžný konosament (Through B/L) – nahrazuje nákladní list a využívá se při námořní přepravě v kombinaci s jiným druhem přepravy.
- Multimodální průběžný konosament FIATA – může být vystaven pouze členem organizace FIATA. Pokrývá celý úsek přepravy, u kterého je využito více druhů přepravy (Lukoszová, 2020, s. 31-35).

Nejvíce používaný typ kombinované přepravy je využití kontejnerů. Rozlišují se dvě velikosti kontejnerů, dvacetistopé a čtyřicetistopé. Kontejnerová přeprava se využívá ve dvou formách: (Lukoszová, 2020, s. 31-35)

- Kusové zásilky (LCL),
- Celo-kontejnerové zásilky (FDL) (Lukoszová, 2020, s. 31-35).

#### **2.7.6 Poštovní a kurýrní přeprava**

Tato forma přepravy je podložena poštovní smlouvou, ve které se provozovatel zavazuje doručení svěřené zásilky za stanovených podmínek. Odměna je stanovena na základě

tarifů poštovního. Podáním se smlouva uzavře a jejím stvrzením je podací lístek. Kurýrní přeprava se využívá u expresních zásilek malého objemu i váhy. Kurýrní přeprava je podložena zasilatelskou nebo komisionářskou smlouvou (Lukoszová, 2020, s. 35-36).

## **2.8 INCOTERMS**

INCOTERMS je soubor mezinárodních výkladových pravidel dodacích doložek. Upravuje je a vydává Mezinárodní obchodní komora v Paříži. Jedná se o zkratku z anglického výrazu *International Commercial Terms*. Poprvé byly vydány v roce 1936 a od té doby byly několikrát aktualizovány. Nejnovější revize byla vydána v roce 2020, proto nesou název Incoterms® 2020. U těchto podmínek není možné uplatnit pravidlo *lex posterior derogat priori*, což lze přeložit jako pozdější pravidlo ruší dřívější. Jednoduše řečeno jsou všechny verze, které byly kdy vydané, platné. Obvykle však smluvní strany používají nejnovější aktualizace. Tato pravidla nejsou samy o sobě závazná. Obligatorními se stávají až po jejich využití ve smlouvě. Jedná se o doporučené smluvní podmínky, z nichž si smluvní strany mohou vybrat ty, které se jim zrovna hodí. Výhodou využívání Incoterms je jejich mezinárodní známost. Při tvoření smlouvy, tak obchodník nemusí myslet na všechny nezbytnosti. Využívá se ve vztazích mezi kupujícím a prodávajícím, tedy pouze v kupních smlouvách, nikoli v rámci přepravních smluv. Předmětem Incoterms je místo dodání, náklady z pohledu dopravy, cla a pojištění. Dále řeší otázku rizika škody vzniklé během dopravy apod. Součástí doložek není úprava okamžiku přechodu vlastnického práva, následky porušení smlouvy, ani důsledky působení vyšší moci (Ondřejová, 2020, s. 192-194).

## **2.9 Incoterms® 2020**

Toto vydání je účinné od 1. ledna 2020. Od předešlého znění Incoterms® 2010 se moc obsahově neliší. Jejím cílem je být uživatelsky příjemnější a jednodušší. Jednotlivé poznámky k pravidlům jsou podrobněji vysvětleny a detailněji rozpracovány. Dalším cílem aktualizovaného vydání je že, má předcházet sporům, které vznikají nesrozumitelností předchozích vydání (Ondřejová, 2020, s. 198).

Jedná se o vydání, které obsahuje 11 doložek. Jednotlivé doložky jsou členěny podle písmen (Ondřejová, 2020, s. 198).

### **2.9.1 Doložky „E“**

Doložky E neboli EXW řeší jméno místa dodání, tzv. „ze závodu“. To znamená, že prodávající předá zboží kupujícímu na pozemku prodávajícího, popřípadě v závodu nebo skladu. Jedná se o minimální povinnosti prodávajícího a ten nemusí zboží odbavit či ho naložit na dopravní prostředek kupujícího (Ondřejová, 2020, s. 199).

### **2.9.2 Doložky „F“**

Tyto doložky řeší povinnost prodávajícího dodat celně odbavené zboží k dopravci, který je určen kupujícím na dohodnutém místě. Obsahuje následující doložky: (Ondřejová, 2020, s. 199-201)

#### **FCA**

Tato doložka znamená „vyplaceně dopravci“. Úkolem prodávajícího je předat zboží dopravci na předem ujednaném místě, což může být i objekt prodávajícího. Pokud má prodávající tu možnost, pak celně odbaví pro vývoz (Ondřejová, 2020, s. 199-201).

#### **FAS**

Doslovně se toto pravidlo přeloží jako „vyplaceně k boku lodi“. Tímto ujednáním se prodávající zavazuje k celnímu odbavení zboží pro vývoz (pokud je to možné) a k předání zboží k boku lodi přepravci. Bok lodi vyjadřuje nábřeží nebo odlehčovací člunem k lodi v předem určeném přístavu. V tom okamžiku riziko za ztrátu nebo poškození nese kupující. Prodávající není povinen k odbavení zboží v dovozu, hrazení dovozního cla nebo jiné dovozní celní formality (Ondřejová, 2020, s. 199-201).

#### **FOB**

Free on Board znamená „vyplaceně na loď“. Jedná se o podobnou doložku jako FAS s tím rozdílem, že prodávající předá zboží na palubu sjednané lodi (Ondřejová, 2020, s. 199-201).

### **2.9.3 Doložky „C“**

Na základě těchto pravidel je povinností prodávajícího uzavřít přepravní smlouvu a zboží přepravci na vlastní náklady. Další povinností je přesné určení místa, do kterého hraří prodávající přepravní náklady. Riziko za ztrátu či poškození zboží přechází na kupujícího

v okamžiku předání zboží dopravci. Součástí doložek „C“ jsou následující prvky: (Ondřejová, 2020, s. 201-203)

### **CPT**

„Přeprava placena do“ vychází z přeloženého výrazu „Carriage Paid To“. Podstatou této doložky je předání zboží přepravci prodávajícím na předem sjednaném místě. Prodávající hradí náklady spojené s převozem zboží na sjednané místo a je povinen domluvit dopravu. Riziko a náklady přecházejí na kupujícího v rozdílných místech. Je-li to možné, pak prodávající celně odbaví zboží pro vývoz (Ondřejová, 2020, s. 201-203).

### **CIP**

CIP znamená „Přeprava a pojištění placeny do“ a díky nim je prodávající povinen hradit náklady za přepravu zboží na sjednané místo určení. Prodávající zajišťuje přepravní smlouvu a dodání zboží dopravci. Dalším rozdílem oproti předcházejícím pravidlům je závazek prodávající ke sjednání pojištění ke krytí rizika ztráty či poškození během přepravy (Ondřejová, 2020, s. 201-203).

### **CFR**

„Náklady a přepravné“ zavazuje přepravce k dodání a naložení zboží na palubu lodi. V tomto okamžiku riziko za ztrátu či poškození přechází na kupujícího. Jinou povinností prodávajícího je ujednání přepravní smlouvy a úhrada nákladů za přepravu zboží do sjednaného přístavu (Ondřejová, 2020, s. 201-203).

### **CIF**

Tato pravidla, která jsou známá jako „Náklady, pojištění a přepravné“, zavazují prodejce ke sjednání přepravní smlouvy a přepravě zboží na palubu lodi na vlastní náklady. Prodejce je také povinen sjednat pojištění kryjící riziko za ztrátu a poškození během přepravy. Prodávající zajistí celní odbavení zboží pro vývoz (Ondřejová, 2020, s. 201-203).

## **2.9.4 Doložky „D“**

Doložky „D“ ukládají prodejci za povinnost doručení zboží do místa určení či překladiště. Prodávající nese veškerá rizika a náklady do místa doručení. Tyto doložky jsou následující: (Ondřejová, 2020, s. 204-205)

## **DPU**

„S dodáním na určené místo vykládky“ zavazuje prodejce k vyložení a předání zboží kupujícímu na předem určeném místě. V okamžiku vyložení zboží přechází veškerá rizika na kupujícího. Prodejce není povinen k zařizení věci týkající se dovozu, avšak je zavázán celně odbavit zboží pro vývoz (Ondřejová, 2020, s. 204-205).

## **DAP**

Znamená „S dodáním v místě určení“ a prodejce je zbaven rizika za poškození a ztrátu v okamžiku, kdy je zboží připraveno k vyzvednutí z daného dopravního prostředku kupujícím. Toto pravidlo ukládá prodejci za povinnost proclení zboží ve vývozu, pokud je to možné, ale nemá za povinnost proclít zboží v dovozu (Ondřejová, 2020, s. 204-205).

## **DDP**

Delivered Duty Paid lze přeložit jako „S dodáním clo placeno“. Prodávající předá zboží na daném přepravním prostředku kupujícímu. Prodejce je povinen zařídit celní odbavení pro vývoz i dovoz a uhradit veškeré náklady s tím spojené (Ondřejová, 2020, s. 204-205).

## **2.10 Financování mezinárodního obchodu**

Financování mezinárodního obchodu se od financování na domácím trhu liší především charakterem finančních zdrojů, v metodách i rizikovosti. Tato rozdílnost je dána vzdáleností mezi místem výroby a místem spotřeby, což může způsobit problémy a časový nesoulad mezi pohybem zboží a platbou. Pro hladké uskutečnění obchodu je potřeba zvolit správné rozhodnutí ohledně volby zdrojů k získání nutných finančních prostředků a výběr odpovídajících metod pro jejich zhodnocení s ohledem na rizikovost obchodu. Kromě vývozních a dovozních operací bývají s financováním spjaty i další činnosti jako například: náklady na výzkum trhu, zaopatření distribučních kanálů, sklad zboží, propagace, opravy a servis apod. Toto financování nejčastěji zajišťují banky a pojišťovny. Někdy je však potřeba využít jiných zdrojů a těmi jsou nejrůznější finanční instituce státního, soukromého nebo polostátního charakteru (Machková, 2003, s. 99).

### **2.10.1 Metody financování**

Volba metody financování je závislá na finanční situaci v podniku, dostupných možnostech, vývoji na národních a mezinárodních trzích. Výběr metody může být

ovlivněn hospodářskou politikou daného státu, a to v odvětví daňových předpisů, devizové a úvěrové politiky a různých obchodněpolitických opatření apod. Výběr metody financování obchodu je posuzován z hlediska doby, po kterou budou finanční prostředky vázány. Podnik také při výběru metody přihlíží k následujícím kritériím: (Machková, 2003, s. 103)

- Výše finančních prostředků,
- Náklady spojené s metodou,
- Rizika financování,
- Rychlost a flexibilita použití,
- Vliv metody na likviditu podniku,
- Ovlivnění dobrého jména podniku,
- Náročnost metody na vlastní finanční zdroje,
- Daňové následky metody financování (Machková, 2003, s. 103).

### **Metody krátkodobého financování**

Tyto metody financování mají hodně společného s financováním na domácím trhu. Obvykle jsou však ovlivněny právními předpisy, institucionálními zvláštnostmi a zvyklostmi zvolené země. Banka či jiná finanční instituce může krátkodobé financování poskytovat pro veškerý vývoz do určitého teritoria nebo pouze ve vazbě na určitou operaci. Používané metody krátkodobého financování jsou následující: (Machková, 2003, s. 104-108)

**Kontokorentní úvěr** – poskytuje se pro klienty s kontokorentním účtem, tzn. účet vykazuje debetní zůstatek do předem sjednané výše. Exportéři tuto metodu nejčastěji využívají k překlenutí krátkých platebních lhůt a importéři k překlenutí doby mezi nákupem zboží a jeho dalším prodejem (Machková, 2003, s. 104-108).

**Eskont směnek** – je využíván v podobě odkupu směnek bankou před jejich splatností. Směnečník (kupující) je povinen úhrady v době splatnosti směnky (Machková, 2003, s. 104-108).

**Dokumentární akreditiv** – funguje jako nástroj k zajištění platby a to tak, že je platba zaručena závazkem banky, a proto je nezávislá na platbě kupujícího. Jedná se o instrument výhodný především pro exportéry, jelikož akreditiv poskytuje široké

finanční možnosti. Pro importéry se jedná o finančně náročný nástroj, protože banka může držet finanční prostředky klienta, pokud ho považuje za úvěruschopného (Machková, 2003, s. 104-108).

**Zálohování exportních pohledávek** – bývají poskytovány bankou na nesplacené pohledávky exportéra. Banky obvykle financují určitou procentní část pohledávky, například 70 %. Vývozce se potýká s řadou nákladů na tuto metodu. Jsou to především úroky, odměna bance za provedení transakce a výdaje na zajištění pohledávky (Machková, 2003, s. 104-108).

**Faktoring** – je metoda, při které je krátkodobá pohledávka (cese) postoupena specializované faktoringové společnosti (faktora), která zajistí její uhrazení. Většinou se faktoring využívá u financování obchodu se spotřebním zbožím, sériově vyráběných strojírenských výrobků, elektroniky apod. Právní základ zajišťuje faktoringová smlouva, které vytváří dlouhodobý vztah mezi faktorem a prodejcem. Faktor odkupuje pohledávky o dohodnuté splatnosti obvykle 30–90 dnů. Následně je proplácena dodavateli ve formě záloh již v době fakturace, avšak po srážce diskontu. Výše diskontu se odvíjí od úrokové sazby platně pro obchodovanou měnu. Jestliže faktor přebírá ručení za zaplacení pohledávek odběratelem, zajišťuje tak garanční funkci. To znamená, že na sebe bere riziko *delcredere*, které zahrnuje riziko platební nevěle a platební neschopnosti. Odměna faktora je procentní podíl z fakturované ceny, jehož výše závisí na řadě proměnných, jako například rozsah poskytovaných služeb a přebíraných rizik, bonita odběratele, výše obratu, četnost faktur apod. Při mezinárodním obchodu se využívá exportní faktoring. V případě této metody mohou faktoringové společnosti postupovat dvěma způsoby. Buď může využívat riziko *delcredere* nebo systém dvou faktorů. V případě využití systému dvou faktorů spolu spolupracují dvě faktoringové společnosti. Jedna působí v zemi vývozu, tzv. exportní faktor, a druhá v zemi dovozu, tzv. importní faktor. Exportní faktor pokrývá celý rozsah služeb, zatímco importní faktor ověřuje finanční postavení odběratelů a jejich platební morálku apod. Faktoring může podniku přinést lepší likviditu. Tato metoda se doporučuje spíše při vývozu na trhy vyspělých zemí a méně rizikové trhy (Machková, 2003, s. 104-108).

**Půjčky na finančním trhu** – jedná se o krátkodobé úvěry se splatností do 12 měsíců. Tato metoda je spíše dostupná pro velké podniky jako jsou transnacionální korporace. Pro menší podniky bývá tato forma zajišťována bankou. Aby se podnik vyvaroval kurzovému riziku, měl by tento úvěr vyžadovat v měně, ve které očekává výnos z exportu (Machková, 2003, s. 104-108).

### **Metody střednědobého a krátkodobého financování**

Dlouhodobé financování mezinárodního obchodu se od krátkodobého liší převážně vazbou na jednotlivé obchodní transakce. Jelikož se jedná o rizikové financování, snaží se obchodní partneři o získání jistot úhrady dlužné částky pojištěním, zárukami spolehlivých ručitelů, krytím pohledávek cennými papíry atd. U většiny států se můžeme setkat s národními systémy financování exportních úvěrů, kde se na financování exportu podílí stát. Díky tomu jsou zřizovány nejrůznější agentury pro vývozní úvěry. Dále se na mezinárodním financování podílí komerční a specializované banky, úvěrové instituce, které spolupracují s centrálními bankami a pojišťovnami. Tyto pojišťovny se zabývají vývozními úvěry a poskytováním záruk za dané úvěry (Machková, 2003, s. 108-115).

**Forfaiting** – jednoduše řečeno se jedná o jisté zdokonalení klasického eskontu směnek. Odkupující subjekt je banka či jiná specializovaná finanční instituce, tzv. forfaiter. Tento subjekt odkoupí střednědobé či dlouhodobé pohledávky bez postihu věřitele. To znamená, že forfaiter podstupuje rizika spojená s úvěrem bez postihu vývozce v případě nesplacení odběratelem. Platba od forfaitera je snížena o diskont a další náklady spojené s forfaitingem. Jedním z význačných rizik, kterým forfaiter čelí je riziko měnové. K zajištění proti takovému riziku většinou požaduje vyjádření pohledávky v takové měně, která se nejčastěji obchoduje na finančních trzích. Hodnotí se však i další rizika, například riziko politické, transferu apod. Na základě situace na finančním trhu se stanovují podmínky odkupu exportní pohledávky. Tato situace je však proměnlivá a riziko roste s růstem doby mezi poskytnutím závazného příslibu k odkupu exportní pohledávky a vlastním datem odkupu příslušných dokumentů. Tuto dobu vyjadřuje poplatek za pohotovostní zabezpečení finančních zdrojů. Metoda forfaitingu poskytuje řadu výhod pro exportéra. Mezi hlavní benefity patří osvobození od úvěrových rizik a možnost až 100 % financování exportního úvěru. Nevýhodou metody jsou vysoké náklady, které



se skládají z diskontu, odměny za pohotové zabezpečení zdrojů a další poplatky (Machková, 2003, s. 108-115).

**Leasing** – jedná se spíše o dobu nájemního vztahu. Nájemce neboli uživatel obdrží právo užívat zboží investičního charakteru na předem sjednané období a za pevně stanovené poplatky. Uživatel má také možnost k odkoupení užívaného zboží po uplynutí stanovené doby nebo vrátit zboží leasingové společnosti. Leasing se využívá u strojů a zařízení, dopravních prostředcích a nemovitostí. Výhodami této metody jsou možnost financování z cizích zdrojů do hodnoty až 100 % najímaného předmětu, nezatěžuje bilanci podniku dluhem, pevně stanovené poplatky a další. Velkou nevýhodou jsou vysoké poplatky, které mohou být někdy vyšší, než náklady koupě na úvěr. Leasingová společnost do poplatků zahrnuje nejen cenu zařízení, ale i náklady financování, rizika a vlastní odměnu (Machková, 2003, s. 108-115).

**Přímý leasing** – subjekty této metody jsou uživatel zařízení a výrobce, případně obchodník. Poskytovatel leasingu využívá leasing jako nástroj podpory prodeje. Tato metoda se využívá jako součást marketingové strategie podniku (Machková, 2003, s. 108-115).

**Nepřímý leasing** – jedná se o obchod mezi třemi účastníky, leasingové společností, výrobcem a nájemcem. Leasingová společnost zařízení odkupuje od výrobce a dále zařízení pronajímá nájemci (Machková, 2003, s. 108-115).

**Finanční leasing** – uzavírá se na dobu, za kterou dojde k plné amortizaci předmětu leasingu. Po uplynutí sjednaného časového období může být doba prodloužena, předmět odkoupen od pronajímatele za zůstatkovou cenu nebo může být vrácen pronajímateli. Leasingové poplatky zahrnují pořizovací cenu, úroky, rizikovou přírážku a odměnu leasingové společnosti (Machková, 2003, s. 108-115).

**Operativní leasing** – doba pronájmu je kratší než amortizace předmětu. Pronajímatel se zavazuje k poskytování dalších služeb, jako například údržba, opravy apod. Předmětem této metody jsou sériově vyráběné výrobky, dopravní prostředky, počítače atd. (Machková, 2003, s. 108-115).

**Střednědobé a dlouhodobé půjčky na trhu** – poskytují se při exportu investičních celků, stavebních prací a financování přímých zahraničních investic. Využívá se v případě potřeby vysokých finančních částek a poskytují se velkým firmám, které

jsou známé a mají pevné postavení na trhu. Úroková sazba vychází z některých referenčních úrokových sazeb na trhu, například LIBOR (Machková, 2003, s. 108-115).

**Projektové financování** – jedná se o metodu financování kapitálově náročných investic, nejčastěji do infrastruktury. Projekt buduje speciálně založená ekonomická jednotka, tj. SPV, která je ekonomicky a právně samostatná. Zakladatelé SPV jsou nazýváni sponzoři. Navrhují projekt, mají zájem na jeho realizaci a jsou finančně zajištěni. U této metody bývá významný podíl financování z cizích zdrojů. Věřitelé jsou banky a finanční instituce. Úvěr bývá poskytován bezregresně, tzn. není uplatňován postih na sponzorech nebo jen částečně (Machková, 2003, s. 108-115).

## **2.11 Finanční plánování**

Jedná se klíčový prvek, který spojuje strategické a finanční řízení. Patří mezi důležité oblasti managementu a jeho hodnota má značný dopad na fungování společnosti. Jedním z možných pohledů na finanční plánování je takové, že se jedná o složité propojení všech podnikových aktivit v peněžním vyjádření. Znázorňují tedy finanční situaci podniku, pokud se rozhodne své plány realizovat. Účelem finančního plánu je naplnění hlavního cíle podniku, tj. maximalizace hodnot podniku. Z toho důvodu bývá vytvářen top managementem. Finanční plán se dělí na dlouhodobý a krátkodobý. Tyto plány sledují plnění krátkodobých a dlouhodobých cílů (Mulačová, Mulač, 2013, s. 172).

### **2.11.1 Dlouhodobý finanční plán**

Bývá vypracován v horizontu 5-10 let. Nezabývá se podrobnostmi a je členěn podle let. Obsahuje: (Mulačová, Mulač, 2013, s. 172)

- Plán tržeb,
- Plán peněžního toku,
- Investiční plán,
- Rozpočet externího financování,
- Plánovanou výsledovku,
- Plánovanou rozvahu,
- Plánovaný výkaz cash flow (Mulačová, Mulač, 2013, s. 172).

### **2.11.2 Krátkodobý finanční plán**

Jedná se o podrobnější a konkrétnější vypracování dlouhodobého finančního plánu. Bývá vypracován na nadcházející období, nejčastěji jeden rok. Sestavuje se v dělení na jednotlivé měsíce. Zahrnuje: (Mulačová, Mulač, 2013, s. 172)

- Plánovanou výsledovku,
- Plánovaný výkaz cash flow,
- Plánovanou rozvahu,
- Rozpočty peněžních příjmů a výdajů (Mulačová, Mulač, 2013, s. 172).

### **2.11.3 Postup tvorby finančního plánu**

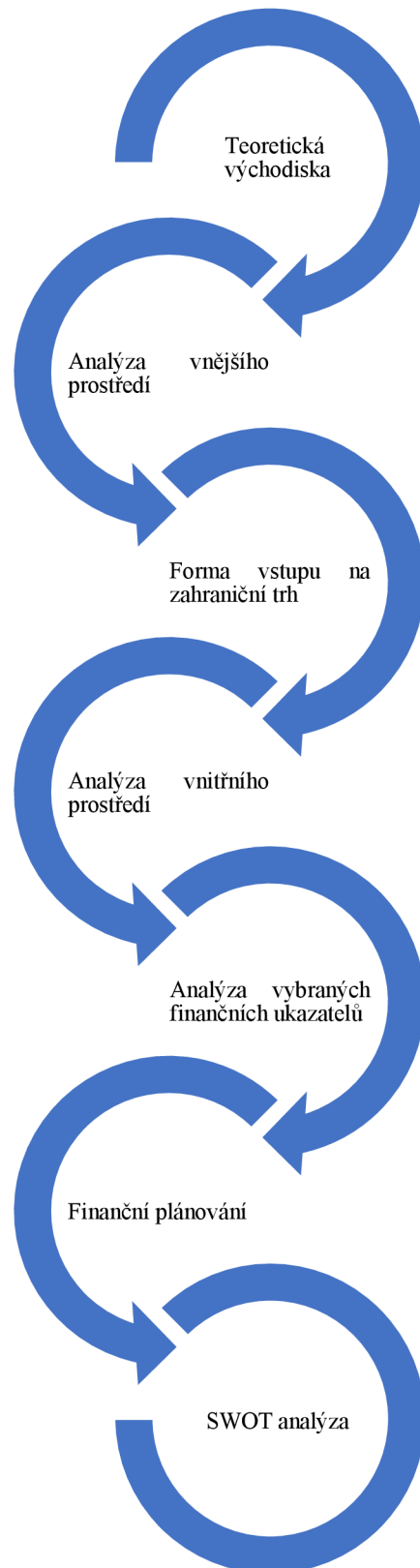
Finanční plánování představuje nepřetržitý proces. Dokončení jednoho plánu otevírá začátek procesu nového plánu, který ten starý vylepšuje a aktualizuje. Obvykle je finanční plán tvořen v podobě účetních výkazů na příslušné plánovací období v tomto pořadí: (Mulačová, Mulač, 2013, s. 173-174)

1. Plánovaná výsledovka,
2. Plánovaný výkaz cash flow,
3. Plánovaná konečná rozvaha (Mulačová, Mulač, 2013, s. 173-174).

Pro plánování se využívají nejrůznější metody jako například analytická metoda, metoda procent tržeb, extrapolace časových řad, propočet z doplňujících údajů, expertní techniky apod. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 173-174).

## **2.12 Závěrečné shrnutí teoretické části práce**

V této části jsou komplexně popsána teoretická východiska a metody, které povedou k tvorbě strategie expanze na zahraniční trh. Uvedená témata se vzájemně doplňují a navazují na sebe.



- Teoretická východiska poskytují základní znalosti důležité pro vedení podniku při rozhodování v případě expanze na nové zahraniční trhy. Popisuje důvody proč rozšiřovat svoji působnost a také rizika s tím spojená.
- Před vstupem na zvolený zahraniční trh je důležité prozkoumat vnější faktory daného trhu. Pomocí analýzy PESTLE je možné prozkoumat politickou a ekonomickou situaci země a další hlediska. Díky této analýze je možné definovat bariéry vstupu na trh. S tímto je spojená i analýza rizik při vstupu na daný trh. K prozkoumání potenciálu konkurence byla zvolena Porterova metoda pěti sil. Výstupem vnější analýzy jsou příležitosti a hrozby, které přispívají k rozhodnutí, zda na daný trh vstoupit nebo ne.
- Volba formy vstupu na zahraniční trh patří mezi nejdůležitější rozhodnutí managementu podniku. Jednotlivé formy vstupu jsou podrobně posány v teoretické části. Konkrétní zvolená forma je popsána v návrhové části.
- Při vstupu na nový trh společnost vypracuje obchodní nabídku pomocí prvků marketingového mixu. Dále je proveden McKinseyho model 7S, který hodnotí kritické faktory uvnitř společnosti (skupina, strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, styl). Výsledky lze využít pro strategické rozhodování v podniku. Z analýzy vnitřního prostředí vychází silné a slabé stránky společnosti.
- Posouzením finančního zdraví podniku zjistíme informace o finančních prostředcích, které společnost může investovat do expanze.
- Znalost plánovaných nákladů a výnosů je pro vstup klíčová. V případě nedostateku finančních zdrojů může podnik dojít k nezdaru. Pokud by podnik neměl dostatek vlastních finančních prostředků, bude zvolena vhodná metoda financování zahraničního styku.
- Zhodnocením slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, které vyplývají z předešlých analýz pomohou k vytvoření vhodné strategie.

**Obrázek č. 1: Shrnutí teoretické části a vybraných metod**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Předchozí znalosti teoretické části budou využity v následující analytické části k analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Nejdříve bude představena společnost, pro kterou je tato práce vytvořena. K průzkumu vnějšího prostředí budou využity následující analýzy: metoda PESTLE a Porterův model pěti sil. Analýza vnitřního prostředí použije metody McKinseyho model 7S a analýzu marketingového mixu 4P. Poté bude posouzena finanční situace podniku pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Jednou ze stěžejních částí je průzkum konkurence a jejich komparace z hlediska nabízených produktů. Veškeré výsledky analýz budou zpracovány do SWOT analýzy.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY, a.s. je česká firma zabývající se výrobou pletených implantabilních a neimplantabilních zdravotnických produktů. Její historie sahá až do 50. let minulého století, kdy byla součástí Výzkumného ústavu pletářského. V roce 1991 přešla společnost do soukromého vlastnictví, kde dále rozvíjela výzkum a vývoj pletených zdravotnických prostředků. Do dnešní doby společnost vyváží své výrobky do nejrůznějších koutů světa od Brazílie a Venezuely přes Egypt, Saudskou Arábii a východní Evropu. Jedná se o malý podnik, který zaměstnává okolo 19 zaměstnanců.

##### Tabulka č. 1: Základní informace o společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Základní informace o společnosti	
Sídlo společnosti	Šujanovo náměstí 3, Brno 602 00
Datum vzniku a zápisu	20. března 1991
Právní forma	akciová společnost
Jednatel	Vladimíra Cejpková
Základní kapitál	17 002 000 Kč

## **3.2 Základní údaje o Rusku**

Rusko neboli Ruská federace je největší stát na světě o rozloze 17 098 246 km<sup>2</sup>. Menší částí své rozlohy zasahuje do východní Evropy. Většinou se však Rusko rozkládá v severní Asii. Díky své rozloze má tato země velký počet sousedících států: Norsko, Finsko, Estonsko, Lotyšsko, Bělorusko, Ukrajina, Gruzie, Ázerbájdžán, Kazachstán, Čína, Mongolsko a Severní Korea. Díky tzv. Kaliningradské oblasti také sousedí s Polskem a Litvou. Ke dni 1.1.2020 činí počet obyvatel Ruska 146,74 mil. lidí, což z ní činí devátou nejlidnatější zemí světa. Stát je rozdělen na 85 samosprávných celků a z toho 22 republik (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

## **3.3 Analýza vnějšího prostředí**

Pro analýzu vnějšího prostředí byla zvolena metoda PESTLE, která zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory. Rozebírá politickou i ekonomickou situaci státu a z toho určuje bariéry vstupu na trh dané země. Pro analýzu oborového okolí a konkurence byla zvolena Porterova analýza pěti sil.

### **3.3.1 Analýza PESTLE**

Jedná se o analýzu, která zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory.

#### **Politické faktory**

Ruská federace je největším nástupnickým státem Sovětského svazu, který má poloprezidentský systém. Parlament se skládá ze dvou komor: Rada federace a Státní дума. Prezident je hlavou státu a je volen na 5 let. Aktuálně je ruským prezidentem Vladimír Putin, který svoji funkci vykonává již od roku 2000. Jeho mandát vyprší v roce 2024. Mezi práva prezidenta patří navrhnout Státní dumě premiéra Ruské federace, dále na návrh premiéra jmenovat členy vlády. Prezident je vrchním velitelem ruských ozbrojených sil, jež patří mezi největší na světě. Mezi nejdůležitější politické strany patří Jednotné Rusko, která navrhla Vladimíra Putina do nejvyšší státní funkce. Současnou prezidentovu vládu je možné popsat jako centralistickou, založenou na politické,

ekonomické i bezpečnostní stabilitě (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

Rusko je jedním z patnácti členů Rady bezpečnosti OSN. V posledních letech dochází ke konfliktům mezi Ukrajinou a Ruskem. V roce 2014 Rusko anektovalo poloostrov Krym Ukrajině (Pospíšil, ©2005-2022).

V roce 1997 byla uzavřena dohoda o obchodní spolupráci a partnerství, tzv. Partnership and Cooperation Agreement (PCA). Na jejímž základě probíhala spolupráce mezi EU a Ruskem až do roku 2014. Tato spolupráce byla pozastavena ze strany EU jako reakce na ruskou okupaci Krymu a už nebyla nikdy obnovena. Jako reakci uvalilo Rusko téhož roku a později v roce 2017 embargo na dovoz některých zemědělských plodin ze zemí EU (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

V polovině února 2022 se shromáždila ruská armáda na rusko-ukrajinských a bělorusko-ukrajinských hranicích. Dne 24. února zahájila ruská armáda pozemní i letecký útok na území Ukrajiny. Ukrajinský prezident Volodymyr Zelenskyj vyhlásil válečný stav na celém území Ukrajiny. Ruský útok na Ukrajinu byl odsuzován nejen zeměmi Evropské unie, ale lidé protestovali ve městech po celém světě. Evropská unie vydala řadu tvrdých sankcí proti Rusku. Mezi nejvýznamnější patří například vyřazení Ruska z mezinárodního platebního systému SWIFT, uzavření vzdušného prostoru pro ruská letadla a další (Nalejvačová, 2022).

**Tabulka č. 2: Shrnutí politických faktorů PESTLE analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Centralistická vláda	Vláda založená na politické, ekonomické a bezpečnostní stabilitě
<b>Negativa</b>	Válka s Ukrajinou	Sankce ze strany EU

### **Ekonomické faktory**

Součástí této části práce jsou základní makroekonomické ukazatele, tj. výše HDP, míra inflace a HDP na jednoho obyvatele. Dále bude uvedena sazba daně z příjmu a stabilita měnového kurzu v Ruské federaci.

**HDP**, neboli **hrubý domácí produkt** je hlavním indikátorem výkonnosti ekonomiky státu. Jednoduše řečeno se jedná o celkovou peněžní hodnotu všech statků a služeb vytvořených za určité období na daném území. Rusko si již od dob Sovětského svazu stále drží status průmyslové země. Většina příjmů pochází právě z těchto velikých strojírenských podniků, chemického průmyslu a těžby ropy a plynu. Právě na vývoz těchto dvou nerostných surovin jsou příjmy státního rozpočtu závislé. Tuto silnou vazbu se snaží ruská vláda již několik let snižovat, přesto je vývoz plynu a ropy základním příjmem státního rozpočtu. V době před koronavirovou krizí zaznamenávalo HDP mírný meziroční růst. V roce 2020 s nástupem pandemie došlo k poklesu HDP o 3,1 %. Loňský rok došlo k nárůstu o 2,5 % a pro letošní rok 2022 je predikován podobný růst o 2,1 % (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

**Tabulka č. 3: Hrubý domácí produkt Ruské federace**  
(Zdroj: Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022)

Hrubý domácí produkt	2018	2019	2020	2021	2022
Růst HDP [%]	2,5	1,3	-3,1	2,5	2,1
HDP/obyvatele [tis. USD]	28 346,9	28 744,7	28 400,0	29,560,0	30 770,0

**Inflace** nastává, pokud rostou ceny zboží a služeb celkově, jinak řečeno snižuje cenu měny v průběhu času. K největšímu nárůstu inflace v posledních deseti letech došlo v Rusku v roce 2015 na 15,53 %. Tento prudký růst byl způsoben snížením úrokových sazeb ruskou centrální bankou. Díky tomu došlo k výraznému růstu dovozních cen. V dalších letech inflace pomalu klesala až do roku 2021, kdy vzrostla na 5,94 %. Tento růst je spojován se čtvrtou vlnou pandemie koronaviru. Predikce pro rok 2022 očekává pokles inflace na 4,83 % (Russia, 2022).

**Tabulka č. 4: Míra inflace v Rusku v letech 2018-2022**  
(Zdroj: Russia, 2022)

Inflace [%]	2018	2019	2020	2021	2022
	2,88	4,47	3,38	5,94	4,83



Základní sazba daně z příjmu fyzických osob činí 13 %, ale některé příjmy jsou podle svého původu daněny sazbami 9, 15, 30 a 35 %. Dále se rozlišuje daň ze zisků organizací, jejíž sazba je 20 %. Mezi další daně patří DPH neboli daň z přidané hodnoty, která se dělí na základní sazbu 20 % a některé zboží je daněno sazbou 10 % (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

Podobně jako v České republice funguje i v Ruské federaci tzv. dvoustupňový bankovní systém. Na vrcholu se nachází Centrální banka, která funguje jako emisní centrum a hlavní regulátor bankovního sektoru. Pod ní stojí úvěrové organizace, tedy komerční banky a nebankovní úvěrové organizace. Vzhledem ke značným krizím, kterými si ruské bankovníctví prošlo za posledních 30 let je silně koncentrované. Největší bankovní instituce jsou součástí průmyslově-finančních skupin s majoritním státním podílem (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

Státní měnou Ruské federace je ruský rubl. Jedná se o druhou nejstarší měnu. V posledních letech neustále ztrácí na své kupní síle. V roce 2014 byl zaznamenán hluboký propad této měny z důvodu výrazného poklesu světových cen ropy o více než 50 % (Ruský rubl, RUB, © 1997-2022).

Z grafu níže je možné vyčíst, že se hodnota rublu oproti české koruně postupně snižuje v průběhu posledních let. Měnový kurz se pohybuje v průměru mezi 30-35 Kč. Od začátku roku 2022 se drží pod hranicí 30 Kč (Kurzycz, 2022).



Obrázek č. 2: Vývoj měnového kurzu RUB/CZK  
(Zdroj: Kurzycz, 2022)

**Tabulka č. 5: Shrnutí ekonomických faktorů PESTLE analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Pokles měnového kurzu	
<b>Negativa</b>	Pomalý růst HDP	Rostoucí inflace

**Sociální faktory**

V Ruské federaci žije na 146,74 milionů lidí, kde 74 % obyvatel žije ve městech. Nezaměstnanost v Rusku je velmi nízká, zhruba 5 %. Je to z části zapříčiněno nízkými sociálními podporami (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

**Tabulka č. 6: Míra nezaměstnanosti v letech 2018-2022**

(Zdroj: Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022)

Míra nezaměstnanosti [%]	2018	2019	2020	2021	2022
	4,8	4,6	5,8	5,8	4,8

V Rusku vládne značná nerovnost mezi bohatstvím a chudobou, a to díky nadměrně vysoké korupci a nízkými daněmi pro bohaté. V poměru k velikosti ekonomiky má více miliardářů než kterákoli jiná země. Na základě průzkumu z roku 2017 bylo zjištěno, že 20-23 % populace žije pod hranicí chudoby. Veřejné zdravotnictví trpí nedostatkem financí a zastaralými technologiemi. Z toho důvodu se spousta obyvatel obrací na soukromý sektor zdravotnictví. Před volbami v roce 2018 vydal prezident Vladimír Putin prohlášení o zvýšení přídavků na děti pro rodiny s nízkými příjmy a zvýšené výdaje na zdravotnictví (Socioeconomic inequality in Russia, 2018).

**Tabulka č. 7: Shrnutí sociálních faktorů PESTLE analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Stabilní nízká míra nezaměstnanosti		
<b>Negativa</b>	Velká nerovnost mezi bohatou a chudou vrstvou obyvatelstva	Vysoká korupce	Nedostatek financí ve zdravotnictví a zastaralé technologie

## Technologické faktory

Modernizace zdravotnických zařízení patří mezi 13 priorit ruské vlády. Již před pandemií COVID-19 byly spuštěny dva národní programy týkající se zdravotnictví a demografie země. Cílem je zlepšit zdravotnické služby a tím prodloužit průměrnou délku života obyvatelstva. Zahraniční dodavatelé léků a zdravotnických prostředků jsou často tlačeni ke snižování svých cen, proto jich řada opustila obchodování s Ruskou federací (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

### Tabulka č. 8: Shrnutí technologických faktorů PESTLE analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Programy modernizace zdravotnictví
<b>Negativa</b>	Tlak na snižování ceny

## Legislativní faktory

Firma ze zahraničí má možnost podnikat prostřednictvím účasti v ruské právnické osobě jako: (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022)

- společnost s ručeným omezením („*ООО – обščество с ограниченной отвěтственностью*“),
- uzavřená akciová společnost („*ЗАО – закрытое акционерное обščество*“),
- otevřená akciová společnost („*ОАО – открытое акционерное обščество*“),
- pobočka „*филиал*“,
- zastoupení firmy („*представителство*“) (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

Fyzická osoba může také podnikat jako živnostník. Založení pobočky či reprezentativní kanceláře je nutné v Ruské federaci akreditovat. Tuto pravomoc vykonává inspektorát Federální Daňové služby. Tato služba je zpoplatněna aktuálně za 120 tisíc rublů, což v přepočtu na české koruny dle aktuálního kurzu ke dni 24.2.2022 činí 32 316 Kč (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

„**Rospatent**“ je Federální služba duševního vlastnictví, patentů a ochranných známek. Účelem této instituce je kontrola v odvětví právní ochrany a využívání objektů duševního vlastnictví, patentů a obchodních značek, které vejdou do ekonomického a občansko-právního oběhu. Dále je tato instituce zastoupena ve Světové organizaci duševního vlastnictví. I přes silná opatření proti porušování práv duševního vlastnictví dochází velmi často k jejich porušování v Ruské federaci. Tyto problémy jsou nejčastěji způsobeny online pirátstvím, padělaným zbožím na ruském trhu původem z Číny a také natáčení filmových a divadelních představení na videokamery a jejich publikování na neautorizovaných serverech, jak uvedla zpráva Amerického úřadu obchodního USTR (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

Trh s veřejnými zakázkami je momentálně orientován směrem na podporu domácího průmyslu. I přesto je zřejmé, že Rusko bude potřebovat zahraniční technologie. Oblast veřejných zakázek je upravena federálním zákonem č. 44-FZ „Zákon o kontrakčním systému v oblasti veřejných zakázek“ (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

**Tabulka č. 9: Shrnutí legislativních faktorů PESTLE analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Úsilí o zvýšení ochrany duševního vlastnictví	
<b>Negativa</b>	Vysoký poplatek za akreditaci pobočky	Orientace na ochranu domácího průmyslu na trhu s veřejnými zakázkami

### **Ekologické faktory**

V 60. letech minulého století se Rusko stalo energetickou velmocí díky novým nalezištím ropy a zemního plynu na Sibiři. Rusko vlastní největší zásoby zemního plynu na světě, a navíc má k dispozici velký potenciál hydroenergetických zdrojů. Na druhou stranu však těžba těchto nerostných surovin a těžký průmysl, který je pro Rusko typický má za následek silný negativní dopad na životní prostředí a krajinu Ruska (Vošta, 2021).

**Tabulka č. 10: Shrnutí Ekologických faktorů PESTLE analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Energetická velmoc
<b>Negativa</b>	Ničení životního prostředí těžbou a těžkou průmyslovou výrobou

### 3.3.2 Analýza trhu

Součástí této analýzy je stanovení segmentů, ve kterých se bude společnost XY, a.s. pohybovat na ruském trhu. Dále jsou popsány bariéry, se kterými by se společnost mohla setkat při vstupu na ruský trh. Poslední částí této analýzy je vymezení hlavních obchodních vztahů.

#### Segmentace trhu

Společnost XY, a.s. je výrobcem implantabilních a neimplantabilních zdravotnických prostředků. Mezi jejich cílové zákazníky patří nemocniční a zdravotnická zařízení jak ze sektoru veřejného, tak i soukromého. Co se týče implantabilních prostředků, jsou určena spíše pro střední a velká zařízení jako jsou nemocnice a kliniky. Neimplantabilní sortiment je možné distribuovat také malým podnikům jako jsou například domovy pro seniory, menší zdravotnická centra apod.

#### Bariéry vstupu na Ruský trh

Jednou z překážek pro vstup na ruský trh jsou **administrativní bariéry**, zejména zdoluhavost postupů pro zakládání filiálek, dceřiných společností apod. Mezi další překážky lze zařadit nutnost pracovních povolení pro cizince a certifikace určitých činností nebo produktů. Za **legislativní bariéry** je možné považovat neustále se měnící právní předpisy a zákony v oblasti obchodu a trh s veřejnými zakázkami. Často se zahraniční činitel může setkat s omezením přístupu do vybraných odvětví ruské ekonomiky tzv. strategických oborů. Silnou překážkou, která se týká řady oborů jsou ruské protisankce vůči Evropské unii. Mezi **další bariéry** vstupu na ruský trh patří vypisování tendrů „na míru“, tedy preference místních dodavatelů a nedostatek místních zástupců (Souhrnná teritoriální informace Rusko, 2020).

## Obchodní vztahy

Evropská unie patří mezi hlavní obchodní partnery Ruské federace. Importované výrobky a služby jsou brány za standart kvality a spolehlivosti. V posledních letech začalo Rusko silně rozvíjet vztahy s Čínou. Důvody jsou jak politické, tak ekonomické (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

Pro Českou republiku je Rusko spolu s USA nejdůležitějším obchodním partnerem mimo EU. Mezi hlavní dovážené produkty do Ruska patří stroje a průmyslová zařízení. Na druhou stranu je Rusko nejvýznamnějším dodavatelem ropy, zemního plynu, různých kovů a chemických produktů. V posledních letech ruská vláda požaduje po zahraničních dovozcích tzv. lokalizaci. To znamená, že firma přenesse část nebo celou výrobu na území Ruska (Rusko: Základní charakteristika teritoria, © 1997-2022).

### Tabulka č. 11: Shrnutí analýzy trhu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Kladné vnímání evropských výrobků	
<b>Negativa</b>	Zdlouhavý certifikační a administrativní proces	Neustále se měnící legislativa

### 3.3.3 Porterova analýza pěti sil

Tento model využívá 5 klíčových vlivů ke zkoumání konkurenčního prostředí podniku. Cílem tohoto modelu je zjistit postavení konkurence v určitém odvětví.

#### Stávající konkurence

Na ruském trhu působí několik zahraničních společností, které poskytují podobné výrobky jako společnost XY, a.s. Konkrétně se jedná o 9 společností, které nabízí alespoň jeden produkt s podobnými vlastnostmi. Na základě výzkumu (viz. Příloha č. 1) bylo zjištěno, že největšími konkurenty v oblasti výroby a prodeje implantabilních a neimplantabilních zdravotnických prostředků jsou společnost B. Braun, GORE Medical, Medtronic a Liva Nova.

Německá společnost *B. Braun* působí na trhu již od roku 1839. Jedná se jednoho z největších poskytovatelů a výrobců zdravotnických potřeb na světě. Celková nabídka sortimentu zahrnuje 5000 různých produktů, implantabilních i neimplantabilních.

Společnost také nabízí řadu doplňkových služeb a poradenství pro zákazníky. Tato společnost poskytuje své produkty pouze na B2B trhu, avšak poradenství je poskytováno široké veřejnosti.

*GORE Medical* je americká společnost, která vznikla v roce 1958 v Newark ve státě Delaware. Mezi jejich hlavní nabízené produkty patří cévní štěpy, endovaskulární a intervenční zařízení, chirurgické síťky, stehy a materiály pro vyztužení staplových linií. Společnost působí pouze na trhu B2B, kde poskytuje své výrobky nemocničním a jiným zdravotnickým institucím.

Historie americké společnosti *Medtronic* sahá až do roku 1949. Od té doby se vedení společnosti povedlo vybudovat světovou firmu v oblasti medicínských technologií. Působí ve více než 150 zemích světa. Zdravotnické oblasti, na které se podnik soustředí jsou: kardiovaskulární poruchy, diabetes, neurověda a další. Tato společnost působí jak na B2B, tak na trhu B2C.

Společnost *LivaNova* vznikla ve Spojeném království a má dvě hlavní činnosti. První z nich je výroba produktů, které pomáhají léčit srdce a epilepsii. Druhá činnost se zabývá terapií pro pacienty, kteří trpí obtížně léčitelnou depresí. Proto tato společnost působí na trhu B2B i B2C.

Z výše uvedeného lze usoudit, že toto odvětví zdravotnického sortimentu má velmi široké pole působnosti. Každá z konkurenčních firem má své unikátní knowhow na výrobu svých zdravotnických výrobků. Dále je důležité upozornit na skutečnost, že podobné výrobky firem mají rozdílné využití. Konkurenčních podniků je na trhu malé množství, avšak jedná se o velké podniky mnohonásobně převyšující společnost XY, a.s.

### **Nová konkurence**

Před vstupem na ruský trh je nutné nastudovat si místní legislativu a regulace vlády, která v posledních letech preferuje domácí dodavatele. Vzhledem k politické situaci a různým sankcím proti Ruské federaci spousta firem dobrovolně opouští ruský trh. Což může narušit některé distribuční kanály v Rusku a zvýšit tak náklady na distribuci. Celkově bariéry vstupu na ruský trh jsou značné. Hrozba vstupu nových konkurentů je tedy nízká.

### **Vliv odběratelů**

Implantabilní i neimplantabilní zdravotnické prostředky se vyznačují vysokou technickou náročností výroby a nutnou kvalifikovanou pracovní silou, proto je na trhu konkurence méně než u jiných odvětví výroby. Kvalitativní požadavky odběratelů v tomto segmentu jsou vysoké. Standardizace výrobku je tedy téměř nemožná a v tom případě náklady na změnu odběratele velmi vysoké. Vyjednávací pozice odběratele je v daném případě velmi malá.

### **Vliv dodavatelů**

Dodavatelé jsou společnosti poskytující materiál pro výrobu zdravotnických prostředků. Jedná se o velmi specifické suroviny, a proto je počet dodavatelů nízký. Dále je vyvíjen tlak na kvalitu a přesné složení suroviny, které jsou uzpůsobené danému výrobnímu postupu. Společnost vyrábí zdravotnické prostředky, které se implantují do těla, a proto musí být naprosto sterilní. Balení těchto výrobků musí být ze speciálních materiálů, naprosto nepropustných. Z toho důvodu společnost nemá velkou alternativu výběru některých dodavatelů. Náklady spojené se změnou dodavatele jsou velmi vysoké. Z výše uvedených faktorů lze tedy usoudit, že vyjednávací síla dodavatele je silná.

### **Substituční produkty**

Za substituční produkty lze považovat některé výrobky konkurenčních společností, které jsou si podobné s produkty společnosti XY, a.s. Jedná se však o velmi specializované zdravotnické produkty a jejich nahrazení jinými produkty je možné pouze v určitých případech, které může posoudit pouze kvalifikovaný zaměstnanec daného zařízení, např. lékař. Z toho důvodu je hrozba substitučních výrobků nízká.

**Tabulka č. 12: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Malé množství konkurenčních podniků	Hrozba vstupu nové konkurence na trh je nízká	Vyjednávací pozice odběratele je malá	Hrozba substitučních výrobků je nízká
<b>Negativa</b>	Konkurence jsou velké společnosti	Vyjednávací pozice dodavatele je silná		



### 3.4 Analýza vnitřního prostředí

Silné a slabé stránky společnosti je možné odhalit pomocí analýzy vnitřního prostředí podniku. V této kapitole budou použity analýza marketingového mixu a McKinseyho model 7S.

#### 3.4.1 McKinseyho model 7S

Jedná se o analytickou metodu používanou pro hodnocení sedmi kritických faktorů úspěchu podniku.

##### Strategie

Vize: Společnost věří, že každý má právo na dostupnou a kvalitní lékařskou péči. Díky tomu se snaží budovat pevné a dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Vlastní výrobky se v rámci možností snaží upravovat podle přání zákazníka.

Poslání: Společnost se zabývá pletením implantabilních a neimplantabilních zdravotnických prostředků, které poskytuje nemocničním a jiným zdravotnickým zařízením.

Strategií společnosti je neustálý výzkum a vývoj nových technologií a postupů výroby. Dále pak rozvoj aktivit podniku do dalších zemí, proto se vedení společnosti spolu se svými obchodníky účastní několikrát ročně různých veletrhů a výstav v nejrůznějších zemích. Jedním z posledních veletrhů, kterých se společnost účastnila byl Arab Health 2022 v lednu v Dubaji. Nejbližší plánovaná účast bude na International Healthcare Exhibition v Kazachstánu, konkrétně 18.-20. května tohoto roku.

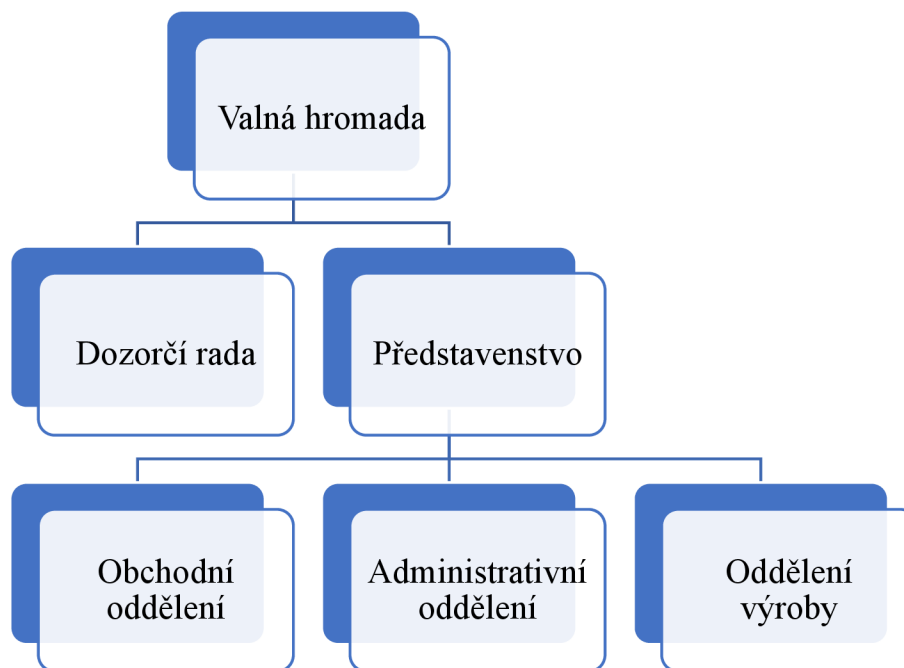
##### Tabulka č. 13: Shrnutí strategie společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Výzkum a vývoj nových technologií a postupů výroby	Rozvoj obchodních aktivit na další trhy	Aktivní účast na světových zdravotnických veletrzích a výstavách
-----------------	--	---	--

## Struktura

Společnost XY, a.s. se řadí mezi malé podniky s průměrným počtem 20 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je lineární nebo také liniová. Uvnitř podniku se uplatňuje centralizovaná struktura. To znamená, že rozhodovací pravomoc má pouze vedení společnosti. Organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku číslo 3. Valná hromada je tvořena dvěma majiteli akcií. Kontrolní orgán neboli Dozorčí radu tvoří jediný člen. Stejně tak její statutární orgán (Představenstvo) tvoří jeden člen, který je zároveň jednatelem společnosti. Jednatel zastupuje podnik navenek a zároveň řídí její činnosti. Dále se společnost dělí na tři úseky. Obchodní oddělení má na starosti současné klienty zahraniční i tuzemské, vyřizuje objednávky, dojednává nové klienty a zajišťuje marketing společnosti, tj. aktualizace webových stránek, účast na veletrzích a výstavách po celém světě. Administrativní oddělení obstarává účetnictví společnosti, certifikace ISO, organizování pracovních cest apod. Oddělení výroby se dělí na výzkum a vývoj a samotnou výrobu. Pracovníci výroby obsluhují pletací stroje a podle ověřených postupů vyrábí výrobky podle přání zákazníka.



**Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti XY, a.s.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

**Tabulka č. 14: Shrnutí struktura společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Centralizovaná struktura	Pravomoci jsou rovnoměrně delegovány mezi jednotlivá oddělení.
-----------------	--------------------------	--

## **Systémy**

Společnost pravidelně zavádí a obnovuje své ISO certifikace, které jsou většinou povinným požadavkem zahraničních zákazníků. První certifikace, kterou společnost zavedla je ISO 9001. Jedná se o systém řízení kvality, který garantuje zákazníkům plnění zákonných požadavků a platných předpisů. Dále je zákazníkovi zaručena kvalita výrobního procesu pod kontrolou certifikačních organizací. Další normu, kterou společnost vlastní je ISO 13485, což je certifikace systémů řízení kvality pro zdravotnické prostředky. Společnost se díky této certifikaci prokazuje jako bezpečný dodavatel, jelikož musí dodržovat přísné požadavky a předpisy při vývoji a výrobě produktů. Posledním certifikátem, který podnik vlastní je norma CE. Toto označení zákazníkovi garantuje, že výrobek splňuje technický standart, který se jmenuje harmonizovaná evropská norma. Jedná se tedy plnění předpisů v oblasti zdraví, bezpečnosti a ochrany životního prostředí v Evropě.

**Tabulka č. 15: Shrnutí systémy společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	ISO certifikace	Norma CE
-----------------	-----------------	----------

## **Spolupracovníci**

Společnost se prezentuje jako rodinná firma a stejným směrem se snaží vyvíjet vztahy uvnitř podniku. Jelikož se veškerá oddělení společnosti nachází ve stejné budově, pro vedení podniku je jednodušší budovat vhodné prostředí pro pracovníky, jejich firemní image a sounáležitost. V případě řešení sporů se vedení společnosti vždy přiklání k otevřené komunikaci, upřímnému jednání a kompromisům. Vedení společnosti se také snaží k motivování svých pracovníků jednak finančně, ale také pozitivním uznáním jednotlivce i celého týmu. Dále jsou zaměstnanci motivováni pravidelným zaškolováním v oboru jejich působení.

**Tabulka č. 16: Shrnutí spolupracovníci společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Prostředí rodinné firmy	Komunikace, kompromisy v případě řešení sporů	Pravidelné školení zaměstnanců
-----------------	----------------------------	--	-----------------------------------

### **Styl řízení**

Vedení společnosti se spíše přiklání k demokratickému stylu řízení. Veškeré problémy řeší jednatel (ředitel) s konkrétním úsekem, a to jak s vedoucím daného oddělení, tak i s jeho podřízenými. Každý pracovník má možnost se k danému tématu vyjádřit na společné poradě, případně se svěřit pouze řediteli či vedoucímu podniku. Ředitel pak zvažuje veškeré nápady a možnosti a následně se rozhodne pro vhodné řešení sám. Jinak řečeno ředitel se může, ale nemusí ohlížet na názory svých podřízených, avšak nese veškerou zodpovědnost za svá rozhodnutí sám.

**Tabulka č. 17: Shrnutí styl řízení společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Demokratický styl řízení
-----------------	--------------------------

### **Schopnosti**

Schopnosti společnosti jsou považovány za silné stránky podniku, a to díky dobré delegaci pracovních povinností. Marketingové a obchodní schopnosti zajišťuje obchodní oddělení, kde je vyžadováno hned několik dovedností. V první řadě je potřeba dobrá jazyková vybavenost při komunikaci se zahraničními zákazníky. Dále musí mít zaměstnanci tohoto oddělení příjemné vystupování na veřejnosti, neboť reprezentují společnost na veletrzích nebo při obchodních jednáních a zároveň je potřeba znát kulturní zvyklosti země, ve které momentálně navazují obchodní vztahy. Jedním z marketingových kanálů, které společnost využívá jsou jejich webové stránky, které spravuje vedoucí obchodního oddělení.

Technologické schopnosti jsou hojně zastoupeny v oddělení výroby, především v části výzkumu a vývoje, kde pracují zaměstnanci s vysokoškolským titulem. Jejich úkolem je vývoj nových výrobků, ale také inovace již zavedených výrobních postupů.

**Tabulka č. 18: Shrnutí schopnosti společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Jazyková vybavenost zaměstnanců	Reprezentativní chování v zahraničí
-----------------	---------------------------------	-------------------------------------

**Sdílené hodnoty**

Jelikož se jedná o rodinnou firmu, snaží se vedení společnosti vést své zaměstnance v podobném duchu. Cílem společnosti je maximálně uspokojit potřeby svého zákazníka a tím postupně budovat dlouhodobé a pevné obchodní vztahy a vazby. Kulturou firmy je tedy pozitivní přístup, orientace na potřeby zákazníka a maximální kvalita výrobku. S těmito myšlenkami se vedení společnosti snaží ztotožnit všechny zaměstnance.

**Tabulka č. 19: Shrnutí sdílené hodnoty společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Budování dlouhodobých a pevných vztahů se zákazníky	Orientace na potřeby zákazníka
-----------------	---	--------------------------------

**3.4.2 Marketingový mix**

Následující metoda se zabývá analýzou marketingového mixu na základě současné marketingové politiky podniku. Součástí analýzy marketingového mixu jsou produktová, cenová, distribuční a komunikační politika společnosti XY, a.s. Získaná data poslouží jako podklad pro vypracování obchodní nabídky při vstupu na ruský trh.

**Produktová politika**

Společnost XY, a.s. se zabývá výrobou implantabilních a neimplantabilních zdravotnických prostředků. V době, kdy má výrobní objekt méně objednávek dochází k nenaplnění kapacity výroby. Z toho důvodu se společnost rozhodla k dalšímu využití strojů. A to k pletení zimního oblečení jako jsou svetry, čepice, šály, rukavice apod.

V současnosti ve svém produktovém portfoliu nabízí 7 různých zdravotnických výrobků.

***ABDOEXPAND***

ABDOEXPAND je břišní expandér, který tvoří válec z polyuretanové pěny. Jeho hlavní vlastností je vysoká savost. Účelem tohoto výrobku je absorpce co nejvíce krve a ostatních tekutin, které se při operaci v dutině břišní vyskytnou. Na základě výzkumu

se jedná o celkem unikátní výrobek, jelikož není v nabídce produktů ani jednoho z analyzovaných konkurentů. Avšak není vyloučeno, že se na ruském trhu vyskytuje. Důvody k operaci žaludku mohou být různé, například zmenšení žaludku při obezitě, rakovina žaludku, následky zranění apod. Proto se jedná o relativně běžný nástroj při těchto typech operací.

### ***ARAVEL***

Jedná se o speciální zdravotní prádlo určené pro onkologické pacienty, tzn. pro pacienty s rakovinou. Při léčbě rakoviny ozařováním může dojít k poradiační reakci kůže nebo poradiační dermatitidě. Pacient tak nemůže na své pokožce snést normální textilní materiály. Tento speciální úbor nenabízí žádný z konkurenčních podniků.

### ***Com 30***

Com 30 je třívrstvé kombinované krytí, které tvoří polyesterová síťka, PUR pěna a polyamidový úplet. Používá se jako dočasný kryt pokožky při popáleninách 3. stupně. Na základě průzkumu konkurence bylo zjištěno, že podobný produkt nabízí také společnost B. Braun. Produkt společnosti B. Braun se využívá také k ochraně popálené pokožky, ale má jiné složení materiálu.

### ***Kolagen***

Kolagen je protein, který je hlavní složkou pojivové tkáně a vnitřních orgánů. Jedná se o biomateriál získávaný ze škůry mladého hovězího dobytka. Kolagen má široké využití v mnoha oborech. Tento výrobek je také nabízen společnostmi B. Braun, Getinge, GORE Medical a Le Maitre.

### ***PP Mesh***

PP Mesh je síťka vyrobená z nevstřebatelného syntetického materiálu, který je netoxický. Využívá se při operacích a je nabízena v šesti různých velikostech a třech variantách: PP Mesh standart, light a large pore. Tento produkt je nabízen společnostmi B. Braun a GORE Medical.

### ***PRONA***

PRONA je ochranný pahýlový návlek. K výrobě se používá vlna a polypropylenové hedvábí. Společnost XY, a.s. tento produkt vyrábí ve dvou verzích, Light a Termo. Light

se využívá v době teplého klimatu, Termo je vyrobeno pro chladné a mrazivé počasí. Tento výrobek není nabízen ani jedním konkurenčním podnikem.

### ***Ra K***

Ra K je cévní protéza vyrobená pletářskou technikou z polyesterového hedvábí. Pletené cévní protézy se využívají pro všechny typy rekonstrukcí tepen. Podnik nabízí 3 typy cévních protéz ve 28 různých velikostech. Tento produkt jako jediný je nabízen všemi konkurenčními podniky, což prokazuje jeho důležitost a široké využití. Konkurenční podniky nabízí cévní implantáty v různých variantách a velikost podle potřeby pacienta.

Na webových stránkách společnosti jsou podrobně vysvětleny veškeré informace o produktech např. jakým způsobem se využívají, jak předejít případným pooperačním komplikacím apod. Produkty, které se využívají při operacích nebo jiných zákrocích jsou velmi citlivé a křehké, proto musí být velmi dobře zabalené a zajištěné, aby nedošlo k jejich poškození při přepravě.

#### **Tabulka č. 20: Shrnutí produktová politika**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Originální využití volné výrobní kapacity	Široké spektrum produktů	Informace o produktu na webu společnosti
-----------------	---	--------------------------	--

### **Cenová politika**

Podnik nabízí své produkty v určitých cenových rozpětích podle velikosti výrobku. Základní cena je dána pro výrobek ve své primární podobě. Pokud zákazník vyžaduje výrobek upravit podle vlastních specifikací, cena se následně zvyšuje na základě požadavků. Ceny uvedené níže v tabulce č. 21 nezahrnují dopravu, pojištění zásilky a celní poplatky. Platba za objednávku musí být uhrazena ve 100 % před odesláním objednávky.

**Tabulka č. 21: Ceník pletených cévních protéz Ra K společnosti XY, a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

<b>Produkt</b>	<b>Cenové rozpětí</b>
Pletená cévní protéza Ra K (délka 250 mm)	178–200 EUR
Pletená cévní protéza Ra K (délka 500 mm)	295-325 EUR
Rozdvojená cévní protéza Ra bv K (délka 400 mm)	348 EUR
Nestlačitelná cévní protéza Ra K incompressible (délka 500 mm)	310 EUR
Pletená cévní náplast Ra ZK	50-72 EUR
Implantabilní výztužná plst' CORTEX	7-24 EUR

**Tabulka č. 22: Shrnutí cenová politika**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Rostoucí cena na základě požadavků zákazníka
<b>Negativa</b>	Uhrazení platby za objednávku 100 % předem

### **Distribuční politika**

Objednávka produktu je možná přes komunikaci e-mailem s pracovníkem obchodního oddělení. Objednávky na území České republiky se vyřizují klasickou kurýrní službou jako je DPD nebo GLS. Zboží, které je objednané do zahraničí se doručuje leteckou, kamionovou nebo námořní dopravou. Výroba i skladování se nachází přímo v sídle firmy. Díky tomu je společnost schopna pružně reagovat na poptávku a objednávku doručit v co nejrychlejší termínu. Společnost distribuuje své výrobky do více než 40 zemí světa.

**Tabulka č. 23: Shrnutí distribuční politika**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Rychlá reakce na objednávky	Rychlé dodání	Zkušenosti s obchodováním v zahraničí
-----------------	-----------------------------	---------------	---------------------------------------

### **Komunikační politika**

Hlavním komunikačním kanálem společnosti je jejich webová stránka. Zde si zákazník může prohlédnout produkty, přečíst si jejich složení a rady k užívání. K propagaci společnosti a navazování obchodních kontaktů navštěvuje vedení společnosti nejrůznější světové veletrhy a výstavy. Jelikož se firma pohybuje na trhu B2B, nelze poptávku



stimulovat nějakými slevovými a podobnými akcemi v rámci podpory prodeje. Poptávku po daném zboží určuje počet zakázek po daném produktu společnosti. Cílem společnosti je navázat dlouhodobé vztahy se zákazníky, nejlépe na osobní úrovni. Nejlepším nástrojem k navazování dlouhodobých a pevných vztahů je přímý marketing.

**Tabulka č. 24: Shrnutí komunikační politika**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Webové stránky	Účast na domácích i zahraničních veletrzích
<b>Negativa</b>	Absence slevových a jiných akcí v rámci podpory prodeje	Nedostatečné využití nástrojů marketingu

### 3.5 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Analýza vybraných finančních ukazatelů je realizována na základě poměrových finančních ukazatelů, tj. ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Data získaná pro tuto práci pochází z účetních závěrek společnosti za rok 2018, 2019 a 2020.

#### 3.5.1 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity měří schopnost podniku hradit své závazky. Jednoduše řečeno měří tyto ukazatelé poměr toho, čím je možné platit s tím, co je nutné zaplatit.

**Tabulka č. 25: Ukazatelé likvidity společnosti XY, a.s.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Ukazatelé likvidity (%)	2018	2019	2020
Běžná likvidita	2,87	3,23	4,14
Pohotová likvidita	1,11	1,12	1,28
Okamžitá likvidita	0,10	0,11	0,01

**Běžná likvidita** je ukazatel, který vyjadřuje schopnost podniku hradit své splatné závazky do jednoho roku za prostředky oběžných aktiv. Teorie finančního řízení doporučuje hodnotu pro běžnou likviditu ve výši 1,5-2,5. Naměřené hodnoty se pohybují

v rozmezí 2,87 - 4,14, což dokazuje dostatečnou likviditu. V dalších letech by však hodnota neměla růst, aby nedocházelo k neproduktivnímu vázání finančních prostředků.

**Pohotová likvidita** nezahrnuje zásoby do schopnosti společnosti hradit své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Z naměřených hodnot lze usoudit, že pohotová likvidita společnosti se v posledních letech drží v doporučením rozmezí.

**Okamžitá likvidita** hodnotí schopnost nejlikvidnějších aktiv společnosti dostát svých krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 0,2-0,5. Ve všech analyzovaných letech jsou naměřené hodnoty vyšší než doporučené rozmezí.

### 3.5.2 Ukazatelé rentability

Analýza rentability udává, jak je podnik schopný zhodnotit vložené prostředky ve formě zisku.

**Tabulka č. 26: Ukazatelé rentability společnosti XY, a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Ukazatelé rentability (%)	2018	2019	2020
ROE	5,48	4,12	0,89
ROA	3,32	2,48	0,56
ROS	6,35	4,81	1,05

**Ukazatel vlastního kapitálu ROE** se vypočítá jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu. Společnost XY, a.s. dosahuje ve všech analyzovaných letech kladné rentability vlastního kapitálu. Avšak v roce 2020 došlo k jeho rapidnímu snížení, a to z důvodu snížení čistého zisku. Tento pokles způsobil růst nákladů společnosti.

**Ukazatel rentability vloženého kapitálu ROA** zhodnotí veškerý kapitál, který se využívá k financování podniku. Společnost dosahuje v průběhu zkoumaného období 2018-2020 kladných hodnot, i když v roce 2020 dochází ke snížení ukazatele.

**Ukazatel rentability tržeb ROS** udává, kolik zisku připadá na jednu korunu tržeb. Jedná se tedy o poměr zisku společnosti vůči jejím tržbám. Během analyzovaných let nedošlo

u společnosti k vyššímu poklesu tržeb. Díky tomu je ukazatel v kladných hodnotách, přestože došlo v roce 2020 k výraznému poklesu ukazatele.

### 3.5.3 Ukazatelé zadluženosti

Vyšší zadlužeností na sebe podnik bere vyšší riziko. Pomocí analýzy zadluženosti je možné posoudit výši tohoto rizika. Zlatá střední cesta je 50:50, tedy z 50 % financování vlastním kapitálem a z 50 % financování kapitálem cizím. Vyšší míra zadluženosti také skýtá jednu výhodu, a to ve formě daňového štítu. A to díky úrokům z cizího kapitálu, které snižují daňové zatížení podniku.

**Tabulka č. 27: Ukazatelé zadluženosti společnosti XY, a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Ukazatelé zadluženosti (%)	2018	2019	2020
Celková zadluženost	52,31	51,07	48,62
Koeficient samofinancování	47,59	48,80	50,83

**Ukazatel celkové zadluženosti** je podíl cizího kapitálu na celkových aktivech společnosti. Naměřené hodnoty společnosti za období 2018-2020 se pohybují na doporučené hodnotě 50 %. V roce 2020 dokonce dochází ke snížení ukazatele celkové zadluženosti. Tyto hodnoty jsou příznivé pro věřitele společnosti, protože aktiva společnosti nejsou z velké části financována cizími zdroji.

**Koeficient zadluženosti** je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti a jejich součet by měl vycházet 100 %. Naměřené hodnoty dosahují tedy také hranice 50 %. Díky tomu lze říci, že podnik svá aktiva financuje z 50 % z vlastních zdrojů a je tedy dodrženo zlaté pravidlo financování 50:50.

### 3.5.4 Ukazatelé aktivity

Ukazatele řízení aktiv měří hospodárnost aktiv, jejich míru v podniku a jejich dostatečný zisk. Pokud jich podnik generuje málo, je nucený odmítat některé zakázky a tím přichází o výnosy.

**Tabulka č. 28: Ukazatelé aktivity společnosti XY, a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Ukazatelé aktivity	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	0,52	0,52	0,53
Doba obratu pohledávek (dny)	182,12	123,43	101,48
Doba obratu závazků (dny)	179,56	31,28	6,37

**Obrat celkových aktiv** měří kolikrát se aktiva podniku obrátí za určitý časový interval. Společnost XY, a.s. neobrábí svá aktiva ani jednou za celý rok, ale 0,5 krát za období 2018-2020. Z toho vyplývá, že by společnost měla zvážit snížení celkových aktiv nebo zvýšení tržeb.

**Doba obratu pohledávek** udává počet dnů, za které jsou průměrně uhrazeny pohledávky podniku. V roce 2018 trvalo odběratelům 182 dní uhradit své závazky vůči společnosti. Během let se však jejich platební morálka zlepšila. V roce 2020 je doba obratu pohledávek 101 dní, což je téměř o polovinu než před dvěma lety.

**Doba obratu závazků** se vypočítá jako krátkodobé závazky k ročním tržbám. Díky tomuto ukazateli je možné zjistit, jak dlouho podnik odkládá platbu svých závazků vůči dodavatelům. V roce 2018 hodnota ukazatele vycházela 179,56 dne. Podnik měl jisté potíže s úhradou svých splatných závazků. V dalším roce se tato hodnota snížila na 31 dní a v roce 2020 se snížila na 6 dní. Podnik tedy již nemá v úhradou svých závazků problémy a je vůči dodavatelům solventní.

**Tabulka č. 29: Shrnutí vybraných ukazatelů finanční analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitiva</b>	Optimální míra zadluženosti	Nízká doba obratu závazků
<b>Negativa</b>	Vyšší doba obratu pohledávek	Pokles ukazatelů rentability

## 3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, který vyzdvihne nejdůležitější poznatky z provedených předešlých analýz. Silné a slabé stránky podniku vychází analýzy vnitřního prostředí podniku, tedy z marketingového mixu, McKinseyho analýzy 7S a analýzy vybraných finančních ukazatelů. Faktory vycházející z těchto analýz jsou společností ovlivnitelné. Na druhou stranu příležitosti a hrozby společnost svým působením nijak ovlivnit nemůže. Příležitosti a hrozby vychází z analýzy vnějšího prostředí, tedy z analýzy PESTLE a Porterovy analýzy pěti sil.

### 3.6.1 Silné stránky

Širokým spektrem produktů je myšlena jistá diverzifikace, kde určitou část sortimentu podniku je možno obchodovat na trhu B2B i B2C, jelikož se jedná o neimplantabilní textilní prostředky jako jsou ARAVEL a PRONA. Díky tomu získává podnik jistou konkurenční výhodu. Společnost dobře zhodnotila svoji slabou stránku, a to nenaplnění kapacity, proto se rozhodla k využití volných pletacích strojů k nenásilnému řešení situace. Společnost v době menšího počtu objednávek vyrábí pletené oblečení na zimu jako jsou svetry, šály čepice apod. Tímto způsobem také diverzifikuje svůj sortiment produktů pro více tržních segmentů. Celá společnost se nachází v jednom sídle v Brně, proto při přijetí objednávky je okamžitě předána do výroby a celý proces je tím velmi urychlen, navíc společnost využívá leteckou dopravu pro přepravu výrobku do vzdálených zemí. Společnost využívá přímého marketingu, tedy přímo oslovuje zákazníky, a to účastí na světových, ale i domácích veletrzích a výstavách. Výhodou je, že se společnost prezentuje na veřejnosti a zároveň oslovuje případně zákazníky. Společnost vlastní certifikáty normy ISO, které jsou některými zákazníky přímo vyžadovány. Díky tomu společnost zefektivňuje své interní procesy a zároveň zvyšuje důvěryhodnost podniku. Dobrá jazyková vybavenost je nezbytnou schopností, kterou by měl mít každý zaměstnanec, který aktivně komunikuje se zákazníky a obchodními partnery. Budování pevných a dlouhodobých vztahů je jednou z vizí společnosti a jako silná stránka podniku byla zařazena z toho důvodu, že společnost si tak získává pevné postavení na trhu, a to právě díky věrným zákazníkům. Jako poslední silnou stránku byla zvolena optimální míra zadluženosti, kdy společnost splňuje zlaté pravidlo 50:50 dluhového zatížení podniku.

### **3.6.2 Slabé stránky**

Společnost se prezentuje na veletrzích v různých zemích i u nás, dále využívá své webové stránky ke komunikaci s veřejností. Nevyužívá však plného potenciálu přímého marketingu. Tím, že společnost primárně obchoduje na trhu B2B v odvětví zdravotnických prostředků, neposkytuje žádné slevové ani jiné akce v rámci podpory prodeje. Jako další slabá stránka podniku byla zvolena vyšší doba obratu pohledávek, což mohlo být způsobeno nástupem pandemie Covid 19 v předešlých letech. Podnik se maximálně snaží vyjít vstříc svým zákazníkům v případě různých požadavků na produkt. Avšak každé vybočení ze standardu společnost něco stojí, ať jsou to vyšší náklady nebo více času, odrazí se tyto důsledky ve vyšší ceně. Díky analýze rentability bylo zjištěno, že došlo k výraznému poklesu rentability v roce 2020 oproti předešlému období. Tento pokles byl vyvolán především růstem nákladů společnosti, což se promítlo do poklesu zisku. I přesto jsou ukazatele rentability v kladných hodnotách.

### **3.6.3 Příležitosti**

Zdravotnictví obecně a používané technologie v tomto odvětví jsou v Ruské federaci velmi zastaralé a právě programy, které jsou spuštěny na jejich modernizaci skýtají řadu příležitostí. Na základě porovnání produktových portfolií konkurenčních společností bylo zjištěno, že některé výrobky jsou podobné, avšak využití těchto výrobků je často rozdílné. Navíc každá společnost má vlastní know-how a postupy výroby těchto výrobků. Proto lze říci, že na trhu je malé množství substitučních výrobků. Ruský trh je lákavý svou velikostí pro mnoho firem, a proto je potřeba se na něm zorientovat a najít ty pravé zákazníky. Z toho důvodu by si společnost měla najít dobrého obchodního partnera, který jí pomůže prorazit na tomto trhu. Společnost si váží věrných zákazníků, proto může využít tohoto trhu k budování nových obchodních vztahů. V současnosti vede Rusko válku proti Ukrajině. Státy nejen v Evropě, ale po celém světě nesouhlasí s touto agresí ruského prezidenta Putina. Některé společnosti se tak rozhodly opustit ruský trh úplně, dále také různé sankce a bariéry vstupu nenasvědčují ke vstupu většího množství nových firem.

### 3.6.4 Hrozby

Mezi aktuální hrozby se řadí válka, která probíhá mezi Ruskem a Ukrajinou. Z tohoto důvodu hlavně země Evropské unie (ale i jiné) uvalují sankce proti Ruské federaci. Mezi takové sankce patří například zákaz přistání ruských letadel na území některých států, vyřazení Ruska z mezinárodního platebního systému SWIFT, vývoz luxusního zboží do Ruska, investice do ruského energetického sektoru apod. (Březina, 2022).

Rusko jako reakce na tyto sankce reagovalo uzavřením vzdušného prostoru pro letecké společnosti většiny evropských zemí. Další proti sankce jsou embargo na obchodování ruských aktiv držených zahraničními investory a jakákoli nemožnost cestovat do Ruska (Reilly, 2022).

Díky analýze vnějšího prostředí bylo zjištěno, že v Rusku je velká míra korupce. Tento fakt může společnost ohrozit v případě snahy o získání veřejné zakázky a komise by tak mohla být uplácena konkurencí. Za další hrozbu je považován dlouhodobý trend tlak na snižování ceny a další bariéry vstupu, tj. legislativní a administrativní bariéry.

**Tabulka č. 30: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široké spektrum produktů</li> <li>• Využití volné výrobní kapacity</li> <li>• Rychlé dodání</li> <li>• Účast na domácích a světových veletrzích</li> <li>• Certifikace ISO</li> <li>• Jazyková vybavenost zaměstnanců</li> <li>• Budování pevných a dlouhodobých vztahů se zákazníky</li> <li>• Optimální míra zadluženosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečné využití nástrojů marketingu</li> <li>• Vyšší doba obratu pohledávek</li> <li>• Absence slevových akcí v rámci podpory prodeje</li> <li>• Vyšší cena za doplňkové služby</li> <li>• Pokles ukazatelů rentability</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programy modernizace zdravotnictví v Rusku</li> <li>• Malé množství substitučních výrobků</li> <li>• Spolupráce s obchodními partnery</li> <li>• Budování nových zákaznických vztahů</li> <li>• Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je nízká</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Válka s Ukrajinou</li> <li>• Sankce ze strany zemí Evropské unie</li> <li>• Proti sankce vůči zemím Evropské unie</li> <li>• Uzavření vzdušného prostoru nad územím Ruska</li> <li>• Nemožnost cestování do Ruska</li> <li>• Vysoká korupce</li> <li>• Tlak na snižování ceny</li> <li>• Legislativní a administrativní bariéry vstupu</li> </ul>

Konečná SWOT matice by měla mít stejný počet položek ve všech kategoriích. Tyto položky se vybírají podle vah důležitosti, které jsou jim přisouzeny. Při hodnocení jednotlivých znaků budou použity následující stupně důležitosti:

- Stupeň 1 – položka je důležitější oproti porovnávanému znaku
- Stupeň 0,5 – znaky jsou stejně důležité
- Stupeň 0 - položka je méně důležitá než porovnávaný znak

Vypočtené váhy jednotlivých položek budou vypracovány v následující tabulce.



**Tabulka č. 31: Hodnocení vah – silné stránky podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Σ	VÁHA (%)
<b>S1</b>	Široké spektrum produktů	x	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0	2,5	8,93
<b>S2</b>	Využití volné výrobní kapacity	0	x	0	0,5	0	0	0	0,5	1	3,57
<b>S3</b>	Rychlé dodání	0,5	1	x	0,5	0	0,5	1	1	4,5	<b>16,07</b>
<b>S4</b>	Účast na domácích a světových veletrzích	1	0,5	0,5	x	0	0	0,5	1	3,5	12,50
<b>S5</b>	Certifikace ISO	0,5	1	1	1	x	1	0,5	1	6	<b>21,43</b>
<b>S6</b>	Jazyková vybavenost zaměstnanců	0,5	1	0,5	1	0	x	0	1	4	<b>14,29</b>
<b>S7</b>	Budování pevných a dlouhodobých vztahů se zákazníky	1	1	0	0,5	0,5	1	x	1	5	<b>17,86</b>
<b>S8</b>	Optimální míra zadlužení	1	0,5	0	0	0	0	0	x	1,5	5,36
<b>SOUČET</b>										28	100,00

Silné stránky společnosti s nejvyšší hodnotou vah jsou rychlé dodání zboží (S3) díky tomu, že se výrobní úsek nachází přímo v sídle společnosti a při objednávce do zahraničí se využívá letecké dopravy. Další silnou stránkou podniku jsou její certifikace normy ISO (S5), které někteří zákazníci vyžadují, a navíc zvyšují důvěryhodnost podniku. Dobrá jazyková vybavenost zaměstnanců (S6) je v dnešním globálním světě nezbytností téměř každého podniku. A nakonec budování pevných a dlouhodobých vztahů se zákazníky (S7) je jednou z vizí podniku.

**Tabulka č. 32: Hodnocení vah – slabé stránky podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SLABÉ STRÁNKY		W1	W2	W3	W4	W5	Σ	Váha (%)
W1	Nedostatečné využití nástrojů marketingu	x	0	1	1	1	3	30,00
W2	Vyšší doba obratu pohledávek	1	x	1	1	0,5	3,5	35,00
W3	Absence slevových akcí v rámci podpory prodeje	0	0	x	0,5	0,5	1	10,00
W4	Vyšší cena za doplňkové služby	0	0	0,5	x	0	0,5	5,00
W5	Pokles ukazatelů rentability	0	0,5	0,5	1	x	2	20,00
<b>SOUČET</b>							10	100,00

Mezi slabé stránky podniku patří nedostatečné využití nástrojů marketingu (W1) a absence slevových akcí v rámci podpory prodeje (W3). Vyšší doba obratu pohledávek (W2) může být způsobena zhoršenou platební morálkou zákazníků z důvodu nástupu pandemie Covid 19. Pokles ukazatelů rentability byl způsoben růstem nákladů společnosti (W5).

**Tabulka č. 33: Hodnocení vah – příležitosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	Váha (%)
O1	Programy modernizace zdravotnictví v Rusku	x	0	0	0	1	1	10,00
O2	Malé množství substitučních výrobků	1	x	1	1	0,5	3,5	35,00
O3	Spolupráce s obchodními partnery	1	0	x	0,5	1	2,5	25,00
O4	Budování nových zákaznických vztahů	1	0	0,5	x	1	2,5	25,00
O5	Nízká hrozba vstupu nových konkurentů	0	0,5	0	0	x	0,5	5,00
<b>SOUČET</b>							10	100,00

V případě posuzování příležitostí podniku nejlépe hodnocené vyšly programy modernizace zdravotnictví v Rusku (O1), malé množství substitučních výrobků (O1) na ruském trhu. Spolupráce s obchodními partnery (O3) a budování nových zákaznických

vztahů (O4) spolu velmi úzce souvisí, jelikož obchodní partneři jsou nápomocní při navazování kontaktů se zákazníky.

**Tabulka č. 34: Hodnocení vah – hrozby**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

HROZBY		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Σ	Váha (%)
<b>T1</b>	Válka s Ukrajinou	x	0	0	0	0	1	1	0	2	7,14
<b>T2</b>	Sankce ze strany EU	1	x	0,5	0,5	1	1	1	0,5	5,5	<b>19,64</b>
<b>T3</b>	Sankce vůči EU	1	0,5	x	0,5	1	1	1	0,5	5,5	<b>19,64</b>
<b>T4</b>	Uzavření vzdušného prostoru nad územím Ruska	1	0,5	0,5	x	1	1	1	0,5	5,5	<b>19,64</b>
<b>T5</b>	Nemožnost cestování do Ruska	1	0	0	0	x	0	0,5	0	1,5	5,36
<b>T6</b>	Vysoká korupce	0	0	0	0	1	x	0,5	0	1,5	5,36
<b>T7</b>	Tlak na snižování ceny	0	0	0	0	0,5	0,5	x	0	1	3,57
<b>T8</b>	Legislativní a administrativní bariéry vstupu	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	x	5,5	<b>19,64</b>
<b>SOUČET</b>										28	100,00

Při posuzování hrozeb vyšly nejvyšší hodnoty u sankcí ze strany EU (T2) a vůči EU (T3) a uzavření vzdušného prostoru nad územím Ruska (T4). Všechny tyto hrozby spolu velmi úzce souvisí a jsou způsobeny ruskou agresí vůči Ukrajině. Další důležitou hrozbou jsou legislativní a administrativní bariéry vstupu (T8).

**Tabulka č. 35: Volba strategie na základě výsledků SWOT analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Silné stránky					Slabé stránky				
		S3	S5	S6	S7	Celkem	W1	W2	W3	W5	Celkem
<b>Příležitosti</b>	O1	0	1	1	3	5	1	3	0	0	4
	O2	3	2	1	1	7	0	1	3	2	6
	O3	3	3	5	5	16	5	2	1	0	8
	O4	5	4	5	5	19	3	4	-5	-5	-3
	Celkem					47					
<b>Hrozby</b>	T2	-5	0	0	-4	-9	0	-5	0	0	-5
	T3	-5	0	0	-3	-8	0	-2	0	0	-2
	T4	-5	0	0	-3	-8	0	0	0	-3	-3
	T8	-1	0	-1	-1	-3	-5	-2	-1	0	-8
	Celkem					-28					

Nejvyšší hodnoty jsou obsaženy u strategie slabých stránek a příležitostí, tedy strategie SO. Strategie slabých stránek a příležitostí (WO) vyšla 15, dále pak strategie slabých stránek a hrozeb (WT) získala -18 a nakonec s nejnižší počtem bodů -28 skončila strategie ST. Z uvedených výsledků vyplývá, že by společnost měla využívat maximálně své silné stránky, a tím maximalizovat příležitosti, které se jí naskytují.

Za hlavní silné stránky společnosti se považují rychlé dodání výrobků odběrateli, certifikace norem ISO, které společnost pravidelně obnovuje. Dobrá jazyková vybavenost zaměstnanců, díky kterým jsou schopni navazovat důležité obchodní kontakty téměř kdekoli na světě a budování pevných a dlouhodobých vztahů se zákazníky.

### 3.6.5 Shrnutí SWOT analýzy

Na základě provedené analýzy by se společnost měla orientovat na strategii SO. Jedná se o strategii založenou na silných stránkách s využitím příležitostí společnosti. Jednoduše řečeno se společnost pokusí využít své silné stránky podniku k čerpání příležitostí, které jí přináší vnější prostředí. Jednou ze strategií podniku je budování pevných a dlouhodobých vztahů se zákazníky. Tuto strategii je možné naplnit s využitím mnoha příležitostí účastí na zahraničních veletrzích, výstavách apod. Další z příležitostí, které se společnosti naskytuje je spolupráce s novými obchodními partnery na dosud neznámém

trhu. Tato spolupráce by nebyla možná bez dobrých znalostí nejen cizího jazyka, ale také kulturních zvyklostí a příjemného vystupování. Jednou konkurenčních výhod společnosti je rychlé dodání produktu k zákazníkovi na rozdíl od velkých zdravotnických společností.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh strategie expanze společnosti XY, a.s. na ruský trh a zhodnotit, zda je pro firmu vhodné na tento trh vstoupit. V této části diplomové práce jsou zpracovány vlastní návrhy pro společnost XY, a.s., které pomohou společnosti rozšířit své obchodní činnosti na ruský trh. Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba implantabilních a neimplantabilních zdravotnických prostředků, zejména pletené cévní náhrady. Jedním z důvodů k expanzi na ruský trh je navázání nových zákaznických vztahů a také samozřejmě zvýšení prodeje podniku. Vstupu na ruský trh brání značné bariéry, převážně legislativní, jelikož dochází k častým změnám. Další hrozbou pro vstup na trh je aktuální válečný konflikt mezi Ukrajinou a Ruskem a s tím spojené sankce. Na základě nařízení Rady EU č. 833/2014 (aktualizované znění k 15. březnu 2022) mají výrobky určené pro lékařské nebo farmaceutické účely výjimku ze zákazu sankcí.

Následující návrhy vychází z provedených analýz a budou se zaměřovat na silné stránky společnosti s využitím příležitostí, které se jim nabízejí. Expanze bude financována z vlastních finančních zdrojů a pod dohledem managementu a obchodního týmu společnosti.

### 4.1 Forma vstupu společnosti na trh

Společnost má na výběr ze tří základních forem vstupu na zahraniční trh. Jedná se o vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy. Kapitálové vstupy jsou obvyklé spíše u velkých firem, kvůli vysokému stupni investiční náročnosti. Společnost XY, a.s. se řadí mezi malé podniky. Z toho vyplývá, že společnost by mohla využít některé z možností forem nenáročných na kapitálové investice např. franchising. Tyto formy však nejsou vhodné pro dané odvětví podnikání. Poslední zbývající formou jsou vývozní a dovozní operace. Jedná se o vývoz nebo dovoz zboží a služeb na zahraniční trh nejčastěji pomocí nějakého obchodního zástupce či prostředníka, který má potřebné znalosti trhu, a tudíž umí navázat kontakty s tamními zákazníky. Společnost zvažuje dvě konkrétní možnosti formy vstupu. První z nich je pomocí tzv. prostřednického vztahu, kde je partnerem podniku prostředník, který dále prodává nakoupené zboží dalším odběratelům a konečným zákazníkům. Nevýhodou však je, že podnik není v kontaktu s konečným zákazníkem a také hrozí riziko šedých vývozu

nebo paralelních dovozů. Tato forma bývá nejčastěji využívána právě menšími a středními podniky. Druhou možností je vstup na trh pomocí obchodního zástupce, který sjednává smlouvy jménem společnosti. Vedení podniku má zkušenosti s formou vstupu skrze prostředníka, a proto se rozhodla pro tuto variantu i při vstupu na ruský trh. Společnost obvykle posílá své obchodní zástupce pro průzkum trhu a získání prostřednických kontaktů. Vzhledem k současné politické situaci není možné vycestovat na území Ruské federace, proto se společnost rozhodla využít již získané kontakty z dřívějších veletrhů a zajistit prostředníka pomocí online komunikace.

## 4.2 Obchodní nabídka

V této podkapitole bude vytvořena obchodní nabídka produktů, se kterou společnost vstoupí na ruský trh. Nejdříve bude představeno produktové portfolio vybraných produktů společnosti. Dále budou popsány způsoby komunikace se zákazníkem a volba distribučních cest, které společnost bude využívat pro dopravu svých produktů. V poslední části bude popsána cenová strategie společnosti.

### 4.2.1 Produktové portfolio

Hlavní vyráběný produkt společnosti je pletená cévní náhrada **Ra K**, kterou podnik vyrábí ve 3 různých vyhotoveních. Jedná se také o nejvíce propagovaný produkt společnosti. **PP Mesh** je chirurgická síťka využívaná při operacích, např. se využívá jako částečná náhrada žaludeční stěny. Společnost nabízí tento výrobek ve 3 variantách. V případě **Com 30** se také jedná o síťku, ale určenou na popáleniny kůže. Jedná se o speciální materiál, který se nepřilepí na kůži, takže v případě jejího stržení nedochází k dalšímu poranění kůže. **Kolagen** je mnohoúčelová látka a společnost si ji vyrábí sama v sídle společnosti. Využívá se při výrobě dalších produktů např. **Ra K** a **PP Mesh** nebo ji společnost nabízí jako samostatný produkt určený k dalším účelům. **ABDOEXPAND** je břišní expandér, jehož účelem je nasát přebytečnou tekutinu při operacích žaludku. **PRONA** je pahýlový návlek, který společnost nabízí ve dvou variantách: **Light** a **Thermo**, pro teplé a chladné počasí. Posledním nabízeným produktem společnosti je **ARAVEL**, což je prádlo ze speciálního materiálu pro pacienty onkologie, kteří vlivem léčby nesnesou obvyčejné materiály oblečení v kontaktu se svojí pokožkou.

Při vstupu na ruský trh bude společnost nabízet veškeré výrobky svého produktového portfolia, a to z následujícího důvodu. Výroba společnosti je situována v sídle podniku, a proto společnost dokáže pružně reagovat na poptávku po konkrétním zboží.

**Tabulka č. 36: Produktové portfolio společnosti XY, a.s. při vstupu na ruský trh**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

<b>Produkt</b>	<b>Popis produktu</b>
Ra K	Cévní protéza
PP Mesh	Chirurgická síťka
Com 30	Kombinovaná obvazová textilie
Kolagen	Protein
ABDOEXPAND	Břišní expandér
PRONA	Ochranný pahýlový návlek
ARAVEL	Zdravotní prádlo pro onkologické pacienty

#### 4.2.2 Distribuce

Z důvodu momentálních sankcí proti Rusku jako reakce na ruskou agresi vůči Ukrajině byly uzavřeny téměř všechny dostupné distribuční kanály. Jedním z hraničních přechodů, který umožňuje vstup na ruské území je na pohraničí s Litvou. Převoz zboží přes hranice je možný pouze s označením výrobku, který má výjimku ze zákazu sankcí. Další překážkou je výběr dopravní společnosti, která přepraví výrobek z České republiky do Ruska. Žádná z velkých dopravních společností momentálně na území Ruska nedopravuje. Společnost i zákazník musí společně hledat jiné dopravce, kteří by byli ochotní přepravovat zboží na území Ruské federace. Momentálně však takový dopravce nalezen nebyl.

#### 4.2.3 Komunikace

Vstup na území Ruské federace momentálně není možný pro občana evropské unie z důvodu sankcí. I kdyby bylo možné vycestovat do Ruska vycestovat na nějaké zvláštní



povolání, z důvodu bezpečnosti se tento krok nedoporučuje. Proto je komunikace možná pouze online, tj. prostřednictvím e-mailu, telefonu, popřípadě videohovoru pomocí Facetime, MS Teams apod.

#### 4.2.4 Cena

Cenová politika v tomto návrhu se neliší od obvyklé cenové strategie společnosti. Ceny za zboží jsou uvedeny v tabulce níže. Celkové ceny rozdělené podle jednotlivých velikostí výrobku jsou uvedeny v příloze této práce. Dopravu, pojištění a celní poplatky v ceně nejsou zahrnuty. Náklady na dopravu jsou různé podle vzdálenosti místa doručení. Platba bude vyžadována v eurech a její celková úhrada bude vyžadována před odesláním výrobku. Společnost nabízí zhotovení některých výrobků v nestandardních velikostech podle požadavků zákazníka. V tomto případě se cena výrobku zvyšuje a závisí na velikosti a náročnosti výroby.

**Tabulka č. 37: Cenová nabídka produktů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Produkt</b>	<b>Cenové rozpětí</b>
Pletená cévní protéza Ra K (délka 250 mm)	178–200 EUR
Pletená cévní protéza Ra K (délka 500 mm)	295-325 EUR
Rozdvojená cévní protéza Ra bv K (délka 400 mm)	348 EUR
Nestlačitelná cévní protéza Ra K incompressible (délka 500 mm)	310 EUR
Pletená cévní náplast Ra ZK	50-72 EUR
Implantabilní výztužná plst' CORTEX	7-24 EUR

#### 4.2.5 Cíloví zákazníci

Společnost se rozhodla vstoupit na ruský trh prostřednictvím obchodního prostředníka, kterému bude prodávat své výrobky. Veškeré obchody budou probíhat na trhu B2B. Prostředník bude dále prodávat výrobky svým zákazníkům. Mezi konečné zákazníky patří:

- nemocnice soukromé i veřejné,

- kliniky,
- zdravotnická centra a další.

Tato zařízení se nachází ve větších městech, případně na jejich okraji. Mezi další zákazníky mohou patřit krizová centra, např. popáleninové centrum. Pro takové zákazníky je ideální např. produkt Com 30, což je speciální síťka určená přímo na popálenou kůži. Díky speciálnímu materiálu se nepřilepí k poraněné kůži a nemůže tak dojít k jejímu stržení a dalšímu poranění kůže. Pro onkologická oddělení a střediska jsou vhodným výrobkem oděvy řady ARAVEL, které jsou určeny přímo pro pacienty trpící rakovinou. Někteří pacienti vlivem agresivní léčby nesnesou klasické oblečení při styku se svojí kůží. ARAVEL je vyroben ze speciálního materiálu, který pokožku nijak nedráždí. Implantabilní výrobky společnosti XY, a.s. nejsou určeny pro dětské pacienty, protože se neustále vyvíjí a rostou. Za několik let by muselo dojít k výměně cévní protězy.

### **4.3 Ekonomické zhodnocení**

Na základě výpočtu vybraných finančních ukazatelů bylo zjištěno, že se společnost nachází v dobré finanční kondici. Zadluženost podniku je v optimální míře, tj. z 50 %. To stejné lze říci o ukazatelích likvidity i řízení aktivity. Během pandemie Covid-19 v letech 2020 a 2021 společnost generovala nižší počet objednávek. Bylo to způsobeno z důvodu odkládání plánovaných operací a uvolňování nemocničních lůžek pro pacienty s vážným průběhem nemoci Covid-19. Nemocniční zařízení však musí držet určitou minimální rezervu těchto zdravotnických prostředků jako jsou například cévní implantáty, které již neprošly expirační dobou. Proto tento pokles nebyl nijak výrazně znatelný. Finanční situace by tedy neměla společnosti bránit v dalším rozvoji.

#### **4.3.1 Náklady na dopravu**

Uvedené náklady za dopravu jsou pouze orientační. Cena se mění v závislosti na vzdálenosti místa doručení. Uvedená cena je cena obvyklá za dopravu nákladního automobilu do 4 tun. Uvedené ceny jsou platné před konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou. Cena za nákladní vozidlo bylo vypočítáno pro vzdálenost mezi Brnem a Moskvou na 35 000 Kč.

### **4.3.2 Náklady na certifikaci**

Před zahájením expanze je nutné získat povinné certifikace příslušných ruských institucí. Tyto certifikáty vydávají v České republice orgány akreditované v systému GOST R. Jedním z nich je informačně-certifikační středisko Gosstandartu v Praze. Společnost musí zaplatit poplatek za vydaný kolek, jehož cena se pohybuje v rozmezí od 20 000 Kč do 60 000 Kč. Získání těchto certifikací je značně časově náročné z důvodu složité ruské legislativy (Krs, Pytlíček, 2012).

### **4.3.3 Mzdové náklady**

Komunikaci se zákazníky mají na starosti zaměstnanci obchodního oddělení. Při zahajování spolupráce, tj. hledání vhodného obchodního partnera na komunikaci dohlíží vedoucí obchodního oddělení a k němu přidělený zaměstnanec, který bude v budoucnu vyřizovat přijaté objednávky. Jelikož je ruský trh obrovský, rozmanitý a má silný tržní potenciál je možné, že bude potřeba rozšířit tým obchodního úseku o nového člena. Průměrné měsíční mzdové náklady na zaměstnance společnosti jsou 32 750 Kč.

### **4.3.4 Náklady na právního zástupce**

Jedním z rizik, se kterými se společnost může setkat je nevhodně zvolený obchodní prostředník. Společnost se rozhodla expandovat na trh skrze prostředníka (distributora), který bude zboží společnosti odkupovat a distribuovat dalším zákazníkům. Společnost tak nemá kontrolu nad tím, co se s jejich výrobky děje a kam putují dále. Může docházet k šedým vývozům nebo paralelním dovozům a dalším rizikům. Aby společnost tato rizika minimalizovala měla by využít služeb renomovaného investičního a právního poradce, který má zkušenosti a znalosti s investiční činností na území ruské federace. Na základě těchto zkušeností by právní poradce měl předvídat potenciální administrativní a legislativní překážky a další komplikace. Odměna právních služeb může být provedena třemi obvyklými způsoby. Odměna může být časová, tzn. odměna je násobek určité hodinové sazby a počtu hodin potřebných k provedení daného úkonu (služby). Obvykle se tato sazba pohybuje od 500 Kč/hod podle obtížnosti úkonu. Dále může být odměna úkonová, která je stanovena pevnou sazbou za realizaci daného úkonu. Na základě dohody je cena služby stanovena od 1000 Kč/úkon. Posledním způsobem odměny právního poradce je paušální formou, která je výhodná pro zákazníky s pravidelnou

potřebou právních služeb. Tato paušální částka je právnímu poradci vyplácena pravidelně, obvykle měsíčně. Za tuto odměnu jsou klientovi poskytovány potřebné právní služby v rozsahu stanoveném dohodou. Obvyklá paušální cena se pohybuje okolo 15 000 Kč. Výhodou této paušální platby je předvídatelnost výdajů za poskytnuté právní služby. Pro společnost by byla optimální poslední varianta, tj. odměna formou měsíčního paušálu v případě, že by právní poradce byl schopný poskytovat své právní služby nejen v prostředí ruského trhu ale i na jiných trzích, kde společnost operuje. Pokud by se poradce orientoval pouze na ruský trh, byla by výhodnější odměna úkonová.

**Tabulka č. 38: Náklady na právního poradce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Forma odměny</b>	<b>Orientační cena</b>
Odměna časová	Od 500 Kč/hod
Odměna úkonová	Od 1000 Kč/úkon
Odměna paušální	15 000 Kč/měsíc

#### **4.3.5 Celkové náklady na expanzi**

Odhadované náklady na dopravu jsou 35 000 Kč. Maximální náklady na získání potřebných certifikací potřebných k obchodování výrobků na ruském trhu jsou 60 000 Kč. Tyto certifikáty jsou nezbytným nákladem, bez kterého by nebylo možné tento návrh realizovat. Dalším nákladem jsou náklady na nového zaměstnance obchodního oddělení. Zda společnost přijme nového zaměstnance nebo přenechá komunikaci s ruským partnerem současnému zaměstnanci, který již má na starosti jiné zákazníky, závisí na velikosti, frekvencovanosti a rozmanitosti objednávek. Proto je potřeba s tímto dodatečným nákladem počítat. Průměrné mzdové náklady na zaměstnance společnosti jsou 32 750 Kč. Ročně jsou tyto náklady na zaměstnance vypočítány na 393 000 Kč. Posledním nezbytným nákladem pro minimalizaci rizika, administrativních a legislativních překážek jsou náklady na služby právního zástupce. Vzhledem k tomu, že společnost se již pohybuje na několika zahraničních trzích, rozhodla se pro paušální odměnu právního zástupce, která činí 15 000 Kč za měsíc (180 000 Kč za rok). Celkové orientační náklady na realizaci expanze na ruský trh jsou 668 000 Kč za rok.

**Tabulka č. 39: Celkové náklady na expanzi na ruský trh**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Částka [v Kč]
Náklady na dopravu	35 000
Certifikace	60 000
Zaměstnanec obchodního oddělení	393 000
Paušální odměna právního zástupce	180 000
<b>Celkem</b>	<b>668 000</b>

#### 4.3.6 Výnosy z expanze

Jedním z cílů této expanze je růst tržeb společnosti. Společnost očekává nárůst celkových tržeb o 5-15 % oproti roku 2020. Pro toto rozmezí jsou vypracovány tři varianty odhadovaných výnosů, tj. pesimistická, realistická a optimistická.

V případě **pesimistické varianty** očekává společnost nárůst celkových tržeb pouze okolo 5 % oproti roku 2020 díky expanzi na ruský trh. Očekávané výnosy pesimistické varianty jsou tedy 898 400 Kč.

**Realistická varianta** se přiklání k očekávání nárůstu celkových tržeb o 10 %. V tomto případě by výnosy společnosti dosáhly částky 1 179 600 Kč.

**Optimistická varianta** počítá s nárůstem tržeb o 15 %. Proto by výnosy z expanze činily 2 695 200 Kč.

**Tabulka č. 40: Ekonomické zhodnocení expanze na ruský trh**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Výnosy z expanze	Náklady na expanzi	Marže
Pesimistická	898 400	668 000	230 400
Realistická	1 179 600	668 000	1 128 800
Optimistická	2 695 200	668 000	2 027 200

#### **4.4 Zhodnocení aktuální situace v Rusku**

V noci z 23. na 24. února 2022 byl proveden útok vojsk Ruské federace na území Ukrajiny, tím se razantně zhoršila bezpečnostní situace ve východní Evropě. Reakcí na tuto agresi přijala EU pět souborů sankcí. Cílem těchto sankcí je oslabit schopnost Ruska financovat válku a přidat značné hospodářské a politické náklady ruské politické elitě, která je za tuto agresi odpovědná. Tyto sankce je možné rozdělit do několika kategorií: (Omezující opatření EU vůči Rusku v souvislosti s Ukrajinou, 2022)

##### **Individuální sankce**

Dochází ke zmrazení majetku a zákazu cestování pro 1091 osob a 80 subjektů (tento počet se pravidelně aktualizuje), mezi které patří prezident Vladimir Putin, ministr zahraničí Sergej Lavrov a další poslanci, úředníci a oligarchové (Omezující opatření EU vůči Rusku v souvislosti s Ukrajinou, 2022).

##### **Hospodářské sankce**

Týkají se finančního odvětví, energetiky, dopravy, obrany země a dalších surovin a zboží. Z finančního sektoru je omezen přístup na primární a sekundární kapitálové trhy EU pro určité ruské banky a společnosti, zákaz používání systému SWIFT pro některé ruské banky a další. Z odvětví energetiky platí zákaz dovozu uhlí z Ruska, zákaz vývozu zboží a technologií v odvětví rafinace do Ruska a zákaz nových investic do ruského odvětví energetiky. V sektoru dopravy jsou sankce následující: uzavření vzdušného prostoru EU všem letadlům vlastněným Ruskem a registrovaným v Rusku, uzavření přístavů v EU ruským plavidlům, zákaz vstupu ruských a běloruských provozovatelů silniční dopravy do EU, zákaz vývozu zboží a technologií v leteckém, námořním a kosmickém průmyslu do Ruska. Z odvětví obrany byl vydán zákaz na vývoz zboží dvojího užití a technologického vybavení, které by mohlo přispět k ruským obranným a bezpečnostním kapacitám, do Ruska a také zákaz obchodu se zbraněmi. Dále je zakázán dovoz železa, oceli, dřeva, cementu, mořských plodů a lihovin z Ruska do EU. Na druhé straně je zakázán vývoz luxusního zboží do Ruska (Omezující opatření EU vůči Rusku v souvislosti s Ukrajinou, 2022).

## **Omezení medií**

EU schválila pozastavení vysílání zpravodajské agentury Sputnik a zpravodajské sítě Russia Today v Evropě. Toto pozastavení je platné, dokud nebude ukončena agrese vůči Ukrajině a dokud ruská média neupustí od dezinformačních kampaní a manipulací s informacemi (Omezující opatření EU vůči Rusku v souvislosti s Ukrajinou, 2022).

## **Diplomatická opatření**

V jednotlivých zemích EU jsou uzavírány některé ruské konzuláty. V České republice je to například konzulát v Brně a Karlových Varech. Dále bylo rozhodnuto, že ruští úředníci a podnikatelé nebudou moci využívat ustanovení o usnadnění udělování víz, díky kterým mají zvýhodněný přístup na území EU (Omezující opatření EU vůči Rusku v souvislosti s Ukrajinou, 2022).

## **Omezení hospodářských vztahů s částmi Doněcké a Luhanské oblasti**

Tato opatření zahrnují: zákaz dovozu zboží, omezení obchodu a investic v některých hospodářských odvětvích, zákaz poskytování služeb cestovního ruchu a zákaz vývozu některého zboží a technologií (Omezující opatření EU vůči Rusku v souvislosti s Ukrajinou, 2022).

Na základě nařízení Rady EU č. 833/2014 (aktualizované znění k 15. březnu 2022) mají výrobky určené pro lékařské nebo farmaceutické účely výjimku ze zákazu sankcí. Z toho vyplývá, že výše uvedené sankce se společnosti XY, a.s. přímo netýkají, jelikož se zabývá výrobou zdravotnických prostředků. Přesto však výše uvedená sankční opatření vytváří překážky bránící expanzi. Mezi hlavní překážky patří doprava. Veškeré ruské dopravní společnosti mají zákaz vstupu na území evropské unie. Na druhou stranu velké dopravní společnosti fungující po Evropě momentálně neumožňují dopravu na území Ruska. Řešením by mohlo být nalezení některého menšího dopravce, který by zásilku dopravil. Veškeré zásilky musí mít označení, že se jedná o zdravotnický materiál a má výjimku ze sankcí. Stejná podmínka platí i pro platby pocházející z Ruska.

## **4.5 Rizika spojená s expanzí na ruský trh**

S expanzí společnosti na nový trh je spojena řada rizik, se kterými se společnost může setkat. Z toho důvodu je potřeba provést analýzu rizik. Jedná se proces, kde jsou popsány

hrozby expanze a pravděpodobnost jejich naplnění. V následující tabulce je uvedeno rozpětí hodnot pravděpodobnosti vzniku rizika a následný dopad rizika na expanzi.

**Tabulka č. 41: Hodnocení pravděpodobnosti vzniku a dopadů rizik na expanzi**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad rizika na expanzi
1	Téměř nepravděpodobný	Mínimální
2	Nízká pravděpodobnost	Méně významný
3	Pravděpodobný	Významný
4	Více pravděpodobný	Velmi významný
5	Vysoká pravděpodobnost	Kritický

#### 4.5.1 Rizika spojená s expanzí na ruský trh

##### **Nevhodný výběr obchodního partnera**

Společnost se rozhodla pro vývoz svého zboží skrze služby prostředníka (distributora). Tento distributor bude kupovat výrobky společnosti a prodávat je dál cílovým zákazníkům. Riziko, se kterým se společnost může setkat je výběr nevhodného partnera, který může využít výrobky společnosti k vývozu do jiné země anebo k paralelním vývozům.

##### **Sankční opatření EU vůči Rusku**

Opatření, která nedovolují dovoz a vývoz určitých surovin, znemožňují přístup ruským dopravcům vstoupit na území EU a další. Tato opatření vznikla jako reakce na ruskou agresi vůči Ukrajině. Tato opatření se neustále aktualizují a existuje riziko, že některá opatření znemožní expanzi na ruský trh.

##### **Zákaz dovozu zboží z EU do Ruska**

Ruská vláda reaguje na opatření Evropské unie vlastními sankcemi, které znevýhodňují zahraniční společnosti v Rusku. Jedním z takových rizik by mohl být zákaz dovozu výrobků ze zemí EU.



### **Nenalezení dopravce**

Z důvodu sankčních opatření je znemožněn přístup ruských dopravců na území EU. Podobný problém je i na straně druhé. Velké a známé dopravní společnosti již na ruský trh nepřeppravují. Nastává tedy problém s nalezením dopravce a existuje i riziko, že společnost ani obchodní partner žádného nenaleznou.

### **Náklady související s expanzí**

Propočítané náklady výše uvedené jsou pouze orientační a není vyloučeno, že by je společnost mohla při realizaci expanze překročit. Taktéž musí společnost počítat, že by k těmto předpokládaným nákladům mohly přibýt i neplánované náklady.

### **Konkurence na trhu**

Konkurenční výhoda společnosti spočívá v rychlém dodání výrobků. Přesto však je toto riziko pravděpodobné. Konkurenční společností je sice na trhu relativně malé množství, ale jedná se o velké a silné korporace.

### **Ztráta klíčového dodavatele**

Společnost je silně závislá na svých dodavatelích. Suroviny i obalový materiál jsou velmi specifické, určené zpravidla pro výrobu zdravotnických prostředků. V případě, že by společnost přišla o některého ze svých dodavatelů, mohl by se celý výrobní proces společnosti zastavit a společnost by tak utrpěla velké ztráty.

### **4.5.2 Hodnocení rizik**

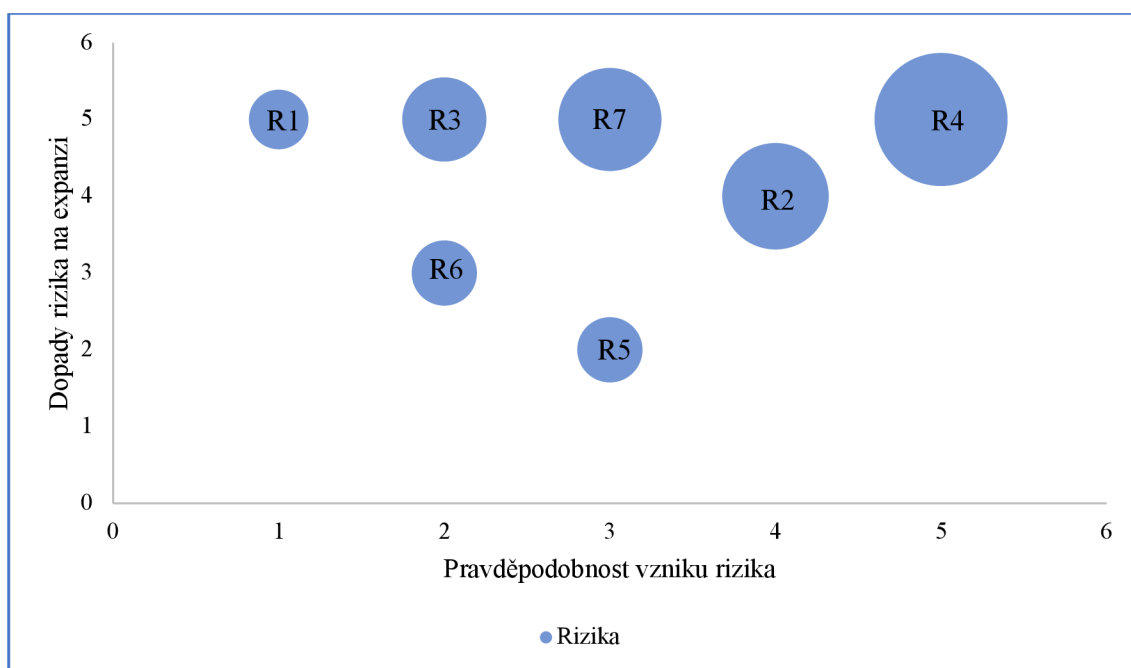
V tabulce uvedené níže jsou rizika hodnocena na škále od 1 do 5. Nejprve je hodnocena pravděpodobnost vzniku rizika (téměř nepravděpodobný – vysoká pravděpodobnost). Dále jsou pak porovnávány dopady daného rizika na expanzi. V poslední sloupci je vypočítaná hodnota, tedy součin pravděpodobnosti vzniku rizika a dopadu rizika na expanzi.

**Tabulka č. 42: Hodnocení rizik a stanovení hodnoty rizika**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Nevhodný výběr obchodního partnera	1	5	5
R2	Sankční opatření EU vůči Rusku	4	4	16
R3	Zákaz dovozu zboží z EU do Ruska	2	5	10
R4	Nenalezení dopravce	5	5	25
R5	Náklady související s expanzí	3	2	6
R6	Konkurence na trhu	2	3	6
R7	Ztráta klíčového dodavatele	3	5	15

Nejvyšší hodnoty jsou u rizik R2, R3, R4 a R7. Tato rizika jsou pro společnost významnější, proto budou následně stanovena opatření, která sníží hodnotu těchto rizik.



**Graf č. 1: Mapa rizik před opatřením**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.5.3 Opatření proti rizikům

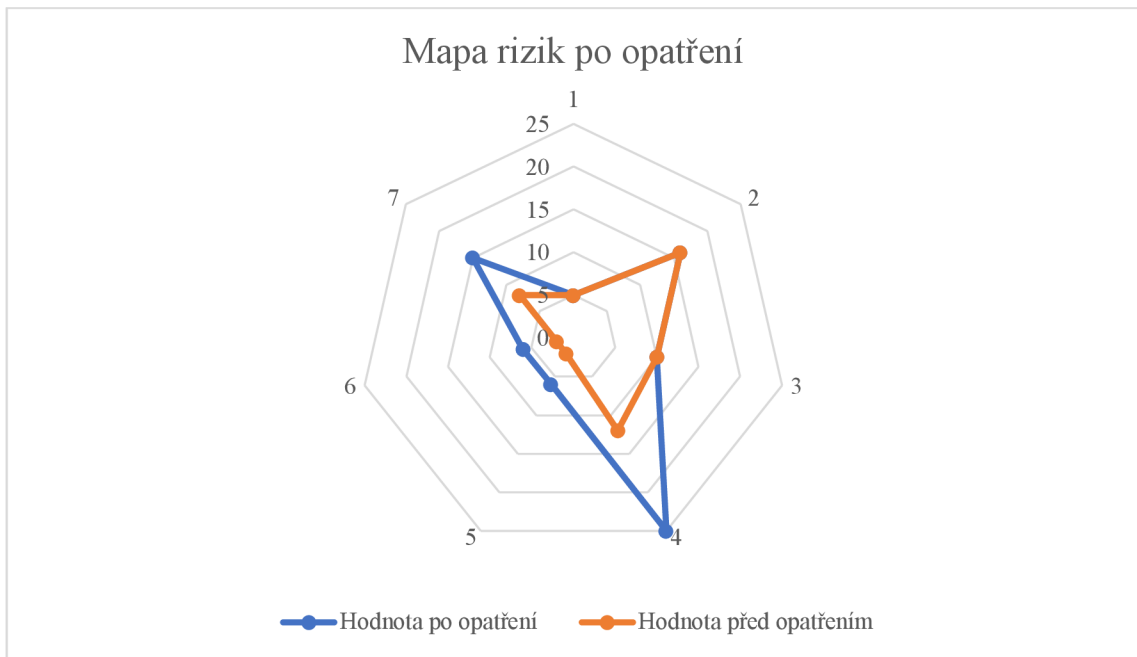
K určeným rizikům je potřeba stanovit jednotlivá opatření, aby se minimalizovala pravděpodobnost vzniku rizik anebo se zmírnil dopad při jejich vzniku. Některá rizika byla hodnocena s vyšší významností, proto je třeba věnovat jim větší pozornost. Významná rizika jsou následující:

- R2 – Sankční opatření EU vůči Rusku,
- R3 – Zákaz dovozu zboží z EU do Ruska,
- R4 – Nenalezení dopravce,
- R7 – Ztráta klíčového dodavatele.

Ke snížení pravděpodobnosti vzniku rizika a jejich dopadu na expanzi po navržení opatření došlo pouze u rizik R4 – R7. Z toho k významnému poklesu došlo u rizik R4 a R7, jejichž hodnoty byly před návrhem opatření vysoké. Hodnoty R2 a R3 dosahují stále stejných hodnot i po navržení opatření. Je to způsobené tím, že společnost nemůže nijak tato rizika eliminovat ani ovlivnit.

**Tabulka č. 43: Návrhy opatření proti rizikům a stanovení nových hodnot**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Číslo rizika</b>	<b>Opatření</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Dopad</b>	<b>Hodnota</b>
<b>R1</b>	Vyžádat si výpis z Jednotného státního rejstříku Federální daňové služby RF distributora	1	5	5
<b>R2</b>	<b>Pravidelné sledování aktuální situace, komunikace s partnerem</b>	4	4	16
<b>R3</b>	<b>Pravidelné sledování aktuální situace, komunikace s partnerem</b>	2	5	10
<b>R4</b>	<b>Hledání malých dopravních podniků, pronájem celého auta</b>	3	4	12
<b>R5</b>	Kontrola nákladů společnosti	1	2	2
<b>R6</b>	Maximalizovat konkurenční výhodu, silný marketingový mix	1	2	2
<b>R7</b>	<b>Neustálá komunikace s dodavatelem, vytvořit přehled potenciálních náhradních dodavatelů</b>	2	4	8



**Graf č. 2: Mapa rizik po návrhu opatření**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf uvedený výše zobrazuje mapu rizik po návrhu opatření. V kontrastu jsou postaveny hodnoty rizik před navržením opatření a hodnoty rizik po navržení opatření.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření návrhu strategie vstupu společnosti XY, a.s. na ruský trh. Důvodem k expanzi je navázání nových zákaznických vztahů. Společnost se však již delší dobu snaží rozvíjet své obchodní zájmy směrem k východu Evropy. Jejím záměrem je proniknout na tyto trhy a pokračovat dále do Asie. Ruský trh je tedy vhodným vodítkem této strategie, jelikož svým územím zasahuje jak do Evropy, tak i do Asie.

Tato práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. V první části je vymezen problém, tedy důvod k expanzi. Dále je definován cíl práce a na něj navazující dílčí cíle. Následně jsou popsány postup a metody práce, které vedou k naplnění cíle.

Druhá část je věnována teoretickým východiskům práce. Nejdříve jsou popsány základní pojmy. Dále je práce věnována formám vstupu, přepravě a možným rizikům, se kterými se společnost může setkat při expanzi na zahraniční trh. Velká část teorie je věnována doložkám INCOTERMS. Poslední podkapitola vymezuje finanční plánování expanze.

Ve třetí části jsou aplikovány veškeré metody popsané v první kapitole. Součástí těchto metod jsou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Nejdříve je prozkoumáváno vnější okolí podniku pomocí analýzy PESTLE, analýzy trhu a Porterovy analýzy pěti sil. Následně je prověřováno vnitřní prostředí společnosti, a to pomocí metod McKinsey 7S, marketingového mixu a vybraných ukazatelů finanční analýzy. Z těchto vybraných analýz vyplývají pozitiva a negativa, která mohou ovlivnit expanzi. Na základě těchto faktorů je sestavena SWOT analýza, díky které je zvolena strategie SW. To znamená, že společnost by k naplnění příležitostí měla maximálně využívat své silné stránky.

Ve čtvrté kapitole je vytvořena strategie vstupu společnosti na ruský trh. Nejdříve je vybrána forma vstupu na tento trh, dále je vytvořena obchodní nabídka. Ekonomické zhodnocení zahrnuje celkové náklady na expanzi a očekávané výnosy z expanze. Vojenská agrese Ruska vůči Ukrajině byla důvodem k vytvoření kapitoly zhodnocení současné situace v Rusku, jelikož se momentálně Rusko potýká se značnými sankcemi nejen ze strany Evropské unie, ale z celého světa. V poslední podkapitole jsou vyhodnocena rizika spojená s expanzí na ruský trh.

Z důvodu sankčních opatření jako reakci na ruskou agresi vůči Ukrajině bylo rozhodnuto expanzi na tento trh nerealizovat. Momentálně není pro společnost XY, a.s. vhodné vstoupit na tento trh. Dalším důvodem jsou také morální zásady. Společnost již několik let působí na Ukrajině a zavržením záměru vstoupit na tento trh projevuje svoji loajalitu ke svému obchodnímu partnerovi.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1535-3.

BŘEZINA, David, ©2005-2022. *Euroskop.cz: Čtvrtá série sankcí vůči Rusku*. [online]. Vláda České republiky [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/2022/03/16/ctvrta-serie-sankci-vuci-rusku/>

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. ISBN 978-80-87956-51-9.

Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KRS, Jan, PYTLÍČEK, Jiří, *Manuál pro exportéry*. Zastupitelský úřad ČR v Moskvě. [online]. ©2012. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/file/940066/rusko.pdf>

*Kurzycz* [online], 2022. Kurzy.cz, spol. s.r.o., AliaWeb, spol. s.r.o. [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz>

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistika pro obchod a marketing*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-59-0.

MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Eva ČERNOHLÁVKOVÁ. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0686-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NALEJVAČOVÁ, Lucie, ©2005-2022. *Euroskop.cz: Lidři zemí EU odsouhlasili protiruské sankce, zasáhnou banky i rafinerie*. [online]. Vláda České republiky [cit.



2022-03-01]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/2022/02/25/lidri-zemi-eu-odsouhlasili-protiruske-sankce-zasahnou-banky-i-rafinerie/>

Nařízení Rady (EU) 2022/428 ze dne 15. března 2022, kterým se mění nařízení (EU) č. 833/2014 o omezujících opatřeních vzhledem k činnostem Ruska destabilizujícím situaci na Ukrajině. In: *Úřední věstník*. L87I, [cit. 2022-04-12], s. 13-43. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/428/oj/ces>

Omezující opatření EU vůči Rusku v souvislosti s Ukrajinou (od roku 2014), *Evropská rada* [online]. ©2022 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <http://europa.eu/!Mb77fu>

ONDREJKOVÁ, Dana. *Průvodce uzavíráním smluv*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Právo prakticky. ISBN 978-80-7598-806-5.

PERERA, Rashain. *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut., 2017. ISBN: 9781549790546.

POSPÍŠIL, Petr, ©2005-2022. *Euroskop.cz: Špičky EU vyzvaly Rusko, aby jasně ukázalo, že chce snížení napětí* [online]. Vláda České republiky [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/2022/02/16/spicky-eu-vyzvaly-rusko-aby-jasne-ukazalo-ze-chce-snizeni-napeti/>.

REILLY, Jessica. ©2005-2022. *Euroskop.cz: Ekonomický a finanční rozměr ruské války proti Ukrajině*. [online]. Vláda České republiky [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/2022/03/17/ekonomicky-a-financni-rozmer-ruske-valky-proti-ukrajine/>

Rusko: Základní charakteristika teritoria. *BussinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade, © 1997-2022 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rusko-souhrnna-teritorialni-informace/2/#2.1>.

Ruský rubl, RUB. *Finance.cz – daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. Internet Info, s.r.o., © 1997-2022 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/kurzovni-listky/rusky-rubl>

Russia: Inflation rate from 2015 to 2022, 2022. *Statista* [online]. [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/271376/inflation-rate-in-russia/>

RŮŽIČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-2028-4.

Socioeconomic inequality in Russia, *Europarl.europa.eu* [online]. © European Union, 2018 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2018/620225/EPRS\\_ATA\(2018\)620225\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2018/620225/EPRS_ATA(2018)620225_EN.pdf)

Souhrnná teritoriální informace Rusko, *Velvyslanectví ČR v Moskvě* [online]. ©2020 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: [http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/05/15/Nahled%20STI%20\(PDF\)%20ORusko%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.214327151.pdf](http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/05/15/Nahled%20STI%20(PDF)%20ORusko%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.214327151.pdf)

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.

VOŠTA, Milan. OBCHODNÍ TOKY S ENERGETICKÝMI ZDROJI Z POHLEDU RUSKAA VZTAHK EU1. *Politické vědy* [online]. Bratislava: Matej Bel University, Faculty of Political Sciences and International Relations, 2021, 193-215 [cit. 2022-02-26]. ISSN 1335-2741. Dostupné z: doi:10.24040/politickevedy.2021.24.3.193-215

WAISOVÁ, Šárka. *Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-539-5.

WESTWOOD, J. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 174 s. ISBN: 978-80-7508-624-2.

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Ukazatel běžné likvidity .....	18
Vzorec č. 2: Ukazatel pohotové likvidity .....	18
Vzorec č. 3: Ukazatel okamžité likvidity .....	18
Vzorec č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu.....	18
Vzorec č. 5: Rentabilita vloženého kapitálu.....	18
Vzorec č. 6: Rentabilita tržeb .....	19
Vzorec č. 7: Ukazatel celkové zadluženosti .....	19
Vzorec č. 8: Koeficient samofinancování .....	19
Vzorec č. 9: Ukazatel obratu celkových aktiv .....	19
Vzorec č. 10: Ukazatel doby obratu pohledávek .....	19
Vzorec č. 11: Ukazatel doby obratu závazků .....	20

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 2: Mapa rizik před opatřením.....	90
Graf č. 3: Mapa rizik po návrhu opatření .....	93

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Shrnutí teoretické části a vybraných metod .....	44
Obrázek č. 2: Vývoj měnového kurzu RUB/CZK .....	49
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti XY, a.s. ....	58

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní informace o společnosti .....	45
Tabulka č. 2: Shrnutí politických faktorů PESTLE analýzy .....	47
Tabulka č. 3: Hrubý domácí produkt Ruské federace .....	48
Tabulka č. 4: Míra inflace v Rusku v letech 2018-2022 .....	48
Tabulka č. 5: Shrnutí ekonomických faktorů PESTLE analýzy .....	50
Tabulka č. 6: Míra nezaměstnanosti v letech 2018-2022 .....	50
Tabulka č. 7: Shrnutí sociálních faktorů PESTLE analýzy .....	50
Tabulka č. 8: Shrnutí technologických faktorů PESTLE analýzy .....	51
Tabulka č. 9: Shrnutí legislativních faktorů PESTLE analýzy .....	52
Tabulka č. 10: Shrnutí Ekologických faktorů PESTLE analýzy .....	53
Tabulka č. 11: Shrnutí analýzy trhu .....	54
Tabulka č. 12: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil .....	56
Tabulka č. 13: Shrnutí strategie společnosti .....	57
Tabulka č. 14: Shrnutí struktura společnosti .....	59
Tabulka č. 15: Shrnutí systémy společnosti .....	59
Tabulka č. 16: Shrnutí spolupracovníci společnosti .....	60
Tabulka č. 17: Shrnutí styl řízení společnosti .....	60
Tabulka č. 18: Shrnutí schopnosti společnosti .....	61
Tabulka č. 19: Shrnutí sdílené hodnoty společnosti .....	61
Tabulka č. 20: Shrnutí produktová politika .....	63
Tabulka č. 21: Ceník pletených cévních protéz Ra K společnosti XY, a.s. ....	64
Tabulka č. 22: Shrnutí cenová politika .....	64
Tabulka č. 23: Shrnutí distribuční politika .....	64
Tabulka č. 24: Shrnutí komunikační politika .....	65
Tabulka č. 25: Ukazatelé likvidity společnosti XY, a.s. ....	65
Tabulka č. 26: Ukazatelé rentability společnosti XY, a.s. ....	66
Tabulka č. 27: Ukazatelé zadluženosti společnosti XY, a.s. ....	67
Tabulka č. 28: Ukazatelé aktivity společnosti XY, a.s. ....	68
Tabulka č. 29: Shrnutí vybraných ukazatelů finanční analýzy .....	68
Tabulka č. 30: SWOT analýza .....	72

Tabulka č. 31: Hodnocení vah – silné stránky podniku .....	73
Tabulka č. 32: Hodnocení vah – slabé stránky podniku .....	74
Tabulka č. 33: Hodnocení vah – příležitosti.....	74
Tabulka č. 34: Hodnocení vah – hrozby .....	75
Tabulka č. 35: Volba strategie na základě výsledků SWOT analýzy .....	76
Tabulka č. 36: Produktové portfolio společnosti XY, a.s. při vstupu na ruský trh.....	80
Tabulka č. 37: Cenová nabídka produktů.....	81
Tabulka č. 38: Náklady na právního poradce .....	84
Tabulka č. 39: Celkové náklady na expanzi na ruský trh.....	85
Tabulka č. 40: Ekonomické zhodnocení expanze na ruský trh .....	85
Tabulka č. 41: Hodnocení pravděpodobnosti vzniku a dopadů rizik na expanzi .....	88
Tabulka č. 42: Hodnocení rizik a stanovení hodnoty rizika.....	90
Tabulka č. 43: Návrhy opatření proti rizikům a stanovení nových hodnot.....	92
Tabulka č. 44: Vyhledávací strategie.....	106
Tabulka č. 45: Nabídka produktů společnosti XY, a.s.....	107
Tabulka č. 46: Porovnání nabízených produktů společnosti XY, a.s. s konkurencí.....	110
Tabulka č. 47: Multikriteriální analýza konkurenčních podniků.....	112
Tabulka č. 48: Ceník pletené cévní protézy Ra K (délka 250 mm).....	116
Tabulka č. 49: Ceník pletené cévní protézy Ra K (délka 500 mm).....	116
Tabulka č. 50: Ceník pletené cévní náplasti Ra ZK.....	116
Tabulka č. 51: Ceník Implantabilní výztužné plsti CORTEX.....	116

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výzkumný projekt.....	105
Příloha č. 2: Zjednodušená rozvaha-aktiva společnosti XY, a.s.....	115
Příloha č. 3: Zjednodušená rozvaha-pasiva společnosti XY, a.s. ....	115
Příloha č. 4: Ceník cévních protéz společnosti XY, a.s. ....	116



## **Příloha č. 1: Výzkumný projekt**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Metodologie výzkumu**

Předmětem výzkumu je zjišťování nabízených produktů konkurenčních podniků na ruském trhu.

Centrální výzkumná otázka: *Jaké jsou nabízené výrobky konkurenčních podniků na ruském trhu v porovnání s nabídkou produktů společnosti XY, a.s.?*

**Hlavní cíl průzkumu** je zjistit a porovnat nabízené produkty vybraných konkurenčních firem na daném trhu a následně doporučit návrhy a doporučení v oblasti nabídky produktů při vstupu na ruský trh.

**První dílčí cíl** je určit hlavní a největší konkurenty společnost XY, a.s. na ruském trhu v oblasti výroby a prodeje implantabilních i neimplantabilních zdravotnických prostředků na ruském trhu.

**Druhým dílčím cílem** je porovnání nabízených produktů největších konkurentů na ruském trhu s produkty společnosti XY, a.s. s ohledem na výskyt podobného produktu u konkurence a obchodovatelnost produktů nejen na B2B ale i na B2C trhu.

**Třetí dílčí cíl** je na základě získaných dat a literární rešerše navrhnout doporučení, zda ponechat stávající produktové portfolio či ho doplnit při vstupu společnosti XY, a.s. na ruský trh.

K provedení následujícího výzkumu byl použit deduktivní a kvantitativní přístup. Pro sběr dat je využita metoda sekundárních dat a použita byla metoda kvantitativní archivní analýzy historických dat a komparativní analýza. Výzkum probíhal v rozmezí listopad-prosinec 2021. Sekundární zdroje byli získávány z internetových stránek konkurencí a databáze Orbis Europe.

**Základní soubor** byl určen na základě databáze Orbis Europe, která obsahuje informace o všech důležitých společnostech zabývajících se výrobou a prodejem zdravotnických potřeb působících na ruském trhu, kterých bylo nalezeno 121. Jelikož produkty

společnosti XY, a.s. jsou velmi specifické bylo na základě alespoň jednoho totožného produktu vybráno 9 konkurenčních firem.

**Výběrový soubor** obsahuje devět největších konkurenčních podniků, které působí na ruském trhu.

**Tabulka č. 44: Vyhledávací strategie**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Search Strategy			
Search Step		Step result	Search result
NACE Rev. 2	2120 – Manufacture of pharmaceutical preparations	18 852	18 852
World region/Country/Region in country	Russian Federation	15 093 382	5 174
Status	Active	69 215 335	1 230
Size classification	Large, Very large	883 231	121
TOTAL			121

Jednotlivé informace o nabídce produktů byly sbírány z internetových stránek jednotlivých konkurentů:

- Vygon - <https://www.vygon.com>
- Getinge - <https://www.getinge.com/int/>
- B. Braun - <https://www.bbraun.com>
- GORE Medical - <https://www.goremedical.com>
- Medtronic - <https://www.medtronic.com>
- LivaNova - <https://www.livanova.com/en-us/>

- JOTEC GmbH - <https://www.jotec.com/en/>
- LeMaitre - <https://www.lemaitre.com>
- Affluent Medical - <https://www.affluentmedical.com>

Z důvodu zachování anonymity společnosti XY, a.s. není uvedena její webová stránka. Avšak produkty, které budou porovnávány s konkurencí pochází z tohoto zdroje.

**Tabulka č. 45: Nabídka produktů společnosti XY, a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Produkt	Popis produktu
Ra K	Cévní protéza
PP Mesh	Chirurgická síťka
Com 30	Kombinovaná obvazová textilie
Kolagen	Protein
ABDOEXPAND	Břišní expander
PRONA	Ochranný pahýlový návlek
ARAVEL	Zdravotní prádlo pro onkologické pacienty

## **Analýza dat a výsledky výzkumu**

V této části práce budou získaná data analyzována a následně budou interpretovány zjištěné výsledky. V rámci výzkumu byly prozkoumány nabízené produkty devíti největších konkurenčních podniků na ruském trhu se zdravotnickými potřebami. Nejprve budou představeni konkurenti a následně budou jejich produkty porovnávány se společností XY, a.s. Posledním bodem této kapitoly je multikriteriální analýza konkurenčních podniků.

## **Konkurence**

Tato podkapitola obsahuje základní informace o největších konkurentech na ruském trhu. Uváděné informace se týkají mateřské země společnosti, na kolika trzích obchodují apod. Za klíčovou informaci je považováno, zda podnik působí nejen na trhu B2B, ale i B2C, tzn. že poskytují své výrobky konečnému spotřebiteli.

### **Affluent Medical**

Jedná se o francouzskou společnost, která se zabývá výrobou protéz. Nabízí tři typy produktů. Artus je implantát, který řeší problém stresové inkontinence moči. Pro pacienty, kteří trpí srdečními problémy, podnik nabízí Epygon. Jedná se o mitrální protézu levé komory. Kalios je zařízení pro opravu srdeční chlopně. Společnost působí pouze na trhu B2B, kde jsou produkty poskytovány nemocnicím, obchodníkům se zdravotnickými potřebami a dalším zdravotnickým institucím.

### **B. Braun**

Německá společnost B. Braun působí na trhu již od roku 1839. Jedná se jednoho z největších poskytovatelů a výrobců zdravotnických potřeb na světě. Celková nabídka sortimentu zahrnuje 5000 různých produktů, implantabilních i neimplantabilních. Společnost také nabízí řadu doplňkových služeb a poradenství pro zákazníky. Tato společnost také poskytuje své produkty pouze na B2B trhu, avšak poradenství je poskytováno široké veřejnosti.

### **Getinge**

Getinge je švédská společnost, která vznikla v roce 1904. Společnost působí na B2B trhu a poskytuje produkty nemocničním a výzkumným institucím. Jejich nabídka zahrnuje produkty pro intenzivní péči pacientů, kardiovaskulární procedury, zařízení a nástroje pro operační sály apod. Celkově vyváží 188 produktů do 125 zemí světa.

### **GORE Medical**

Jedná se o americkou společnost, která vznikla v roce 1958 v Newark ve státě Delaware. Mezi jejich hlavní nabízené produkty patří cévní štěpy, endovaskulární a intervenční zařízení, chirurgické sítky, stehy a materiály pro vyztužení staplových linií. Společnost působí pouze na trhu B2B, kde poskytuje své výrobky nemocničním a jiným zdravotnickým institucím.

## **JOTEC GmbH**

Společnost JOTEC je poměrně mladá společnost, která byla založena v roce 2000 v Německu. Zabývá se výrobou a prodejem zdravotnických prostředků pro onemocnění aorty a periferních cév. Produktové portfolio zahrnuje cévní štěpy, intervenční implantáty pro cévní a srdeční chirurgii, radiologii a kardiologii. Společnost spolupracuje s řadou lékařů a odborníků na vývoji, co nejlepších řešení pro pacienta a své výrobky poskytuje pouze zdravotnickým zařízením.

## **LeMaitre**

Le Maitre je americká společnost, která působí ve více než 80 zemích světa. Vyrábí a prodává přístroje pro léčbu onemocnění periferních cév. Mezi hlavní nabízené produkty patří cévní štěpy, kolagenové vaskulární štěpy, alternativním ventily apod.

## **LivaNova**

Tato společnost vznikla ve Spojeném království a má dvě hlavní činnosti. První z nich je výroba produktů, které pomáhají léčit srdce a epilepsii. Druhá činnost se zabývá terapií pro pacienty, kteří trpí obtížně léčitelnou depresí. Proto tato společnost působí na trhu B2B i B2C.

## **Medtronic**

Historie této americké společnosti sahá až do roku 1949. Od té doby se vedení společnosti povedlo vybudovat světovou firmu v oblasti medicínských technologií. Působí ve více než 150 zemích světa. Zdravotnické oblasti, na které se podnik soustředí jsou: kardiovaskulární poruchy, diabetes, neurověda a další. Tato společnost působí jak na B2B, tak na trhu B2C.

## **Vygon**

Vygon je francouzská společnost, která vznikla v roce 1962. Tato společnost navrhuje, vyrábí a prodává jednorázové lékařské přístroje pro zdravotníky. Jejich působnost je obsažena v následujících odvětvích: intenzivní péče, porodnictví, intravaskulární terapie, anestezie apod. Působí ve 120 zemích světa.

## Porovnání produktového portfolia

Následující kapitola srovnává produktové portfolio společnosti XY, a.s. s výše jmenovanými konkurenty. Následující tabulka obsahuje seznam produktů společnosti XY, a.s. a porovnání s konkurencí, zda tyto produkty také patří do jejich portfolia.

**Tabulka č. 46: Porovnání nabízených produktů společnosti XY, a.s. s konkurencí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název produktu	Konkurenční podniky									
	X Y, a.s.	Affluent Medical	B. Braun	Getinge	GOR E Medical	JOTE C GmbH	LeMaitre	LivaNova	Medtronic	VYGON
ABDOEXPAND	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×
ARAVEL	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Com 30	✓	×	✓	×	×	×	×	×	×	×
Kolagen	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	×	×	×
PP Mesh	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×
PRONA	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Ra K	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Symbolika:

✓ = společnost nabízí totožný nebo podobný produkt.

× = společnost nenabízí daný produkt.

### ABDOEXPAND

ABDOEXPAND je břišní expandér, který tvoří válec z polyuretanové pěny. Jeho hlavní vlastností je vysoká savost. Účelem tohoto výrobku je absorpce co nejvíce krve a ostatních tekutin, které se při operaci v dutině břišní vyskytnou. Na základě výzkumu se jedná o celkem unikátní výrobek, jelikož není v nabídce produktů ani jednoho z analyzovaných konkurentů. Avšak není vyloučeno, že se na ruském trhu vyskytuje. Důvody k operaci žaludku mohou být různé, například zmenšení žaludku při obezitě, rakovina žaludku, následky zranění apod. Proto se jedná o relativně běžný nástroj při těchto typech operací.

## **ARAVEL**

Jedná se o speciální zdravotní prádlo určené pro onkologické pacienty, tzn. pro pacienty s rakovinou. Při léčbě rakoviny ozařováním může dojít k poradiační reakci kůže nebo poradiační dermatitidě. Pacient tak nemůže na své pokožce snést normální textilní materiály. Tento speciální úbor nenabízí žádný z konkurenčních podniků.

## **Com 30**

Com 30 je třívrstvé kombinované krytí, které tvoří polyesterová síťka, PUR pěna a polyamidový úplet. Používá se jako dočasný kryt pokožky při popáleninách 3. stupně. Na základě průzkumu konkurence bylo zjištěno, že podobný produkt nabízí také společnost B. Braun. Produkt společnosti B. Braun se využívá také k ochraně popálené pokožky, ale má jiné složení materiálu.

## **Kolagen**

Kolagen je protein, který je hlavní složkou pojivové tkáně a vnitřních orgánů. Jedná se o biomateriál získávaný ze škóry mladého hovězího dobytka. Kolagen má široké využití v mnoha oborech. Tento výrobek je také nabízen společnostmi B. Braun, Getinge, GORE Medical a Le Maitre.

## **PP Mesh**

PP Mesh je síťka vyrobená z nevstřebatelného syntetického materiálu, který je netoxický. Využívá se při operacích a je nabízena v šesti různých velikostech a třech variantách: PP Mesh standart, light a large pore. Tento produkt je nabízen společnostmi B. Braun a GORE Medical.

## **PRONA**

PRONA je ochranný pahýlový návlek. K výrobě se používá vlna a polypropylenové hedvábí. Společnost XY, a.s. tento produkt vyrábí ve dvou verzích, Light a Termo. Light se využívá v době teplého klimatu, Termo je vyrobeno pro chladné a mrazivé počasí. Tento výrobek není nabízen ani jedním konkurenčním podnikem.

## **Ra K**

Ra K je cévní protéza vyrobená pletařskou technikou z polyesterového hedvábí. Pletené cévní protézy se využívají pro všechny typy rekonstrukcí tepen. Podnik nabízí 3 typy

cévních protéz ve 28 různých velikostech. Tento produkt jako jediný je nabízen všemi konkurenčními podniky, což prokazuje jeho důležitost a široké využití. Konkurenční podniky nabízejí cévní implantáty v různých variantách a velikost podle potřeby pacienta.

### Multikriteriální analýza konkurence

Multikriteriální analýza se používá, pokud je potřeba se rozhodnout mezi několika alternativami. Předpokladem pro využití multikriteriální analýzy je větší počet kritérií. Pro účely této práce byla stanovena dvě kritéria. Konkrétně se jedná o kritérium četnosti výskytu stejných produktů jako u společnosti XY, a.s. Druhé kritérium odpovídá na otázku, zda dané konkurenční podniky obchodují své výrobky i na trhu B2C, tedy přímo konečnému spotřebiteli. Všechny z analyzovaných společností většinu svých výrobků nabízí nemocničním zařízením či výzkumným institucím, tzn. na trhu B2B. Společnost XY, a.s. nabízí část svých produktů i na přímému spotřebiteli. Z toho důvodu je podnik více flexibilní a zároveň tak poskytuje produkty většímu okruhu zákazníků. Z těchto výše uvedených důvodů byla druhému kritériu (obchodovatelnost produktů na B2C trhu) přiřazena váha 2, která vyjadřuje vyšší důležitost oproti prvnímu kritériu, kterému byla přiřazena váha 1. Přesto byly vybrány dva konkurenční podniky s nejvyšší hodnotou 4. Prvním je společnost B. Braun, který sice nenabízí své produkty přímo spotřebitelům, avšak má nejpodobnější produktové portfolio ze srovnávaných podniků. Druhý je společnost Medtronic, která má dva totožné produkty se společností XY, a.s. a zároveň část svých výrobků nabízí i na trhu B2C.

**Tabulka č. 47: Multikriteriální analýza konkurenčních podniků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název konkurenčního podniku	Četnost výskytu stejných produktů jako u společnosti XY, a.s.	Obchodovatelnost produktů na B2C trhu	Součet
Affluent Medical	1	0	1
B. Braun	4	0	4
Gentinge	2	0	2
GORE Medical	3	0	3
JOTEC GmbH	1	0	1
LeMaitre	2	0	2
LivaNova	1	1	3
Medtronic	2	1	4
Vygon	1	0	1
Váhy	1	2	



## Diskuze výsledků a doporučení

Výše uvedený průzkum byl proveden na základě produktového portfolia největších konkurenčních firem na ruském trhu. Podniky byly porovnávány z hlediska totožnosti nabízených produktů a obchodovatelnosti svých produktů nejen na trhu B2B, ale i B2C.

**Hlavním výzkumným cílem** bylo zjistit a porovnat nabízené produkty vybraných konkurenčních firem na ruském trhu a následně doporučit nabídku produktů společnosti XY, a.s. při vstupu na ruský trh. Na základě provedeného průzkumu bylo zjištěno, že každý z devíti analyzovaných podniků nabízí alespoň jeden produkt stejný jako společnost XY, a.s. Nejvíce podobné produktové portfolio nabízí společnost B. Braun, která nabízí čtyři ze sedmi srovnávaných produktů. Další v pořadí s ohledem na hledisko výskytu totožných produktů je společnost Gore Medical, která nabízí 3 výrobky. Na základě zjištěných údajů bych společnosti doporučila ponechat tyto čtyři produkty ve svém produktovém portfoliu při vstupu na ruský trh.

**Prvním dílčím cílem** bylo určit hlavní a největší konkurenty společnosti XY, a.s. na ruském trhu. Největší konkurenti byly vybráni z hlediska velikosti obrátu. Potřebné podniky byly nalezeny a vyfiltrovány pomocí Orbis Europe. Z důvodu velmi specifického oboru podnikání, tj. výroba pletených implantabilních a neimplantabilních zdravotnických prostředků, bylo vybráno 9 konkurentů, kteří se danému oboru věnují.

**Druhým dílčím cílem** bylo porovnat nabízené produkty vybraných konkurentů s produkty společnosti XY, a.s. s ohledem na výskyt podobného produktu u konkurence a obchodovatelnost produktů jednotlivých společností nejen na trhu B2B ale i B2C. Nejdříve jsou krátce popsány jednotlivé konkurenční podniky a jejich zaměření na zákazníka. Následně jsou v Tabulce č. 47 v řádcích zaznamenány jednotlivé produkty z produktového portfolia společnosti XY, a.s. a ve sloupcích jsou zapsány konkurenční podniky. Jednotlivá políčka v tabulce ukazují, zda konkurenční podnik nabízí stejný (podobný) produkt. Na základě tohoto srovnání bylo zjištěno, že 5 konkurenčních podniků nabízí alespoň dva podobné produkty jako společnost XY, a.s. Výchoziskem tohoto průzkumu byla následná multikriteriální analýza, kde byla zohledněna dvě kritéria, a to právě četnost podobných produktů u konkurence a obchodovatelnost společnosti na trhu B2C. Jelikož je schopnost podniku obchodovat na trhu B2B a zároveň B2C brána

jako konkurenční výhoda, byla tomuto kritériu přiřazena váha dvě a prvnímu kritériu byla přiřazena váha 1. Součtem bodů u jednotlivých společností bylo zjištěno, že dva konkurenční podniky mají nejvyšší počet bodů. Společnost B. Braun má s podnikem XY, a.s. nejvíce stejných produktů, avšak obchoduje pouze na trhu B2B, tedy pro zdravotnická zařízení nebo výzkumné instituce. Druhý podnik, který získal stejný počet bodů je společnost Medtronic. Tato společnost nabízí dva produkty podobné jako společnost XY, a.s. a navíc obchoduje se svými výrobky na trhu B2B i B2C.

**Třetím dílčím cílem** bylo navrhnout doporučení, zda ponechat stávající produktové portfolio či ho doplnit při vstupu na ruský trh. Na základě získaných výsledků průzkumu konkurence a porovnání nabízených produktů navrhuji společnosti ponechat stávající produktové portfolio a více se zaměřit na vývoj produktů obchodovatelných na B2B i B2C trhu.

### **Závěr a limity výzkumu**

Tento průzkum konkurence společnosti XY, a.s. na ruském trhu bude součástí analýzy konkurence v rámci mé diplomové práce. Předmětem diplomové práce je společnost XY, a.s., která v současné době vyváží své výrobky po celém světě, například Brazílie, Egypt, Turecko. V posledních letech společnost zaměřila své obchodní operace na země východní Evropy. V současné době působí na Ukrajině, v Rumunsku a Litvě. Aktuálně společnost zvažuje expanzi na ruský trh. Tato země je lákavá nejen díky velkému trhu, ale existuje zde možnost dalšího postupu na trhy asijských zemí. Díky tomuto průzkumu bylo zjištěno, že na ruském trhu existuje v současnosti 121 podniků, zabývajících se výrobou zdravotnických prostředků. Společnost XY, a.s. se zabývá velmi specifickým oborem, tj. pletení implantabilních a neimplantabilních zdravotnických prostředků, proto bylo vybráno 9 největších konkurenčních podniků s velmi podobným zaměřením.

Předmětem průzkumu bylo porovnání nabízených produktů vybraných konkurenčních podniků s produktovým portfoliem společnosti XY, a.s. Jedná se o 7 různých produktů, z nichž některé společnost umožňuje k prodeji i konečnému zákazníkovi.

Tento výzkumný projekt je určený pro potřeby zadavatele, avšak zjištěné informace a data mohou posloužit i jiným společnostem, které zvažují vstup na ruský trh.

**Příloha č. 2: Zjednodušená rozvaha-aktiva společnosti XY, a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Údaje v tis. Kč		2018	2019	2020
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	35 947	34 851	33 759
B.	Stálá aktiva	8 456	6 862	7 042
B.II.	DHM	8 456	6 862	6 103
C.	Oběžná aktiva	26 974	27 036	25 767
C.I.	Zásoby	16 564	17 643	17 789
C.II.	Pohledávky	9 518	8 493	7887
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	9 518	8 493	7887
C.IV.	Peněžní prostředky	892	900	91
D.	Časové rozlišení aktiv	517	953	950

**Příloha č. 3: Zjednodušená rozvaha-pasiva společnosti XY, a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Údaje v tis. Kč		2018	2019	2020
	<b>PASIVA CELKEM</b>	35 947	34 851	33 759
A.	Vlastní kapitál	17 106	17 007	17 160
A.I.	Základní kapitál	17 002	17 002	17 002
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	69	4	6
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	937	701	152
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	-902	-700	0
B.+C.	Cizí zdroje	18 803	17 797	16 412
C.	Závazky	18 803	17 797	16 412
C.I.	Dlouhodobé závazky	9 419	9 420	10 191
C.II.	Krátkodobé závazky	9 384	8 377	6 221
D.	Časové rozlišení pasiv	38	47	187

**Příloha č. 4: Ceník cévních protéz společnosti XY, a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

**Ceník cévních protéz společnosti XY, a.s.**

**Tabulka č. 48: Ceník pletené cévní protézy Ra K (délka 250 mm)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Průměr (mm)	Cena (EUR)
6-16	178
18-32	200

**Tabulka č. 49: Ceník pletené cévní protézy Ra K (délka 500 mm)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Průměr (mm)	Cena (EUR)
6-16	295
18-32	325

**Tabulka č. 50: Ceník pletené cévní náplasti Ra ZK**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Velikost (mm)	Cena (EUR)
8x75	55
13x80	50
13x100	56
35x100	72

**Tabulka č. 51: Ceník Implantabilní výztužné plsti CORTEX**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti XY, a.s., 2022)

Velikost (mm)	Cena (EUR)
120x80 (2ks) + 60x40 (4ks), tloušťka 1,1	13
120x80 (2ks) + 60x40 (4ks), tloušťka 2,2	24
12x160 (2ks)	7