Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Diplomová práce

Transferové ceny ve vybraném obchodním podniku

Vypracoval/a: Bc. Kristýna Kupková
Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Kristýna KUPKOVÁ**
Osobní číslo:	**E21635**
Studijní program:	**N0488A050006 Finance a účetnictví**
Téma práce:	**Transferové ceny ve vybraném obchodním podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra účetnictví a financí**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Cílem diplomové práce je identifikovat rizika podniku plynoucí z nejčastěji uskutečňovaných transakcí se sdruženými podniky a na základě analýzy současného stavu stanovit doporučení pro minimalizaci těchto rizik.

Metodický postup:
1. Sestavit literární přehled týkající se témat: sdružené podniky; mezipodnikové sítě; transferové ceny, metody a zásady stanovení transferových cen.
2. Zpracovat charakteristiku vybraného podniku a také stručně charakterizovat sdružené podniky.
3. Identifikovat a analyzovat nejčastěji uskutečňované transakce mezi daným podnikem a sdruženými podniky.
4. Identifikovat a vyhodnotit rizika plynoucí podniku z analyzovaných transakcí (funkční a riziková analýzy).
5. Na základě provedené funkční a rizikové analýzy navrhnout doporučení vedoucí k minimalizování dopadů těchto rizik na posuzovaný podnik.

Rámcová osnova:
1. Úvod, 2. Literární přehled. 3. Metodika a cíl práce, 4. Charakteristika podniku a skupiny. 5. Analýza transakcí podniku se sdruženými subjekty. 6. Funkční a riziková analýza. 7. Návrhy a doporučení; 8. Závěr; 9. Seznam použité literatury; 10. Seznam tabulek, obrázků a zkratek; 11. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah pracovní zprávy:	**50-60 stran**
Rozsah grafických prací:	**dle potřeby**
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Nerudová, D., (2018). *Daňová politika o Evropské unii.* Praha: Wolters Kluwer.

OECD, (2017). *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations [online].* OECD Publishing, Paris. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1787/tpg-2017-en.

Sojka, V., Bartošová, M., Fekar, P., Mašek, J., Nešleha, M., Vaňousová, I., (2018.) *Mezinárodní zdanění příjmů. Smlouvy o zamezení dvojího zdanění a zákon o daních z příjmů.* 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer.

Solilová, V., Nerudová, D. (2019). *Transferové ceny: unikátní komplexní zpracování problematiky, praktické pojetí formou případových studií.* 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer.

Fotr, J. a Hnilica, J.(2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* 2., akt. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce: 17. ledna 2022
Termín odevzdání diplomové práce: 14. dubna 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2022

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum Podpis studenta

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Jaroslavě Pražákové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, cenné rady a důležité připomínky.

Kristýna Kupková

Obsah

1. Úvod 10

2. Literární rešerše 12

2.1 Definice základnách pojmů 12

2.1.1 Nadnárodní společnost 12

2.1.2 Spojené osoby 12

Spojené osoby dle mezinárodního práva 13

Spojené osoby dle českého práva 13

2.1.3 Transferové (převodní) ceny 14

2.1.4 Princip tržního odstupu 16

2.2 Srovnávací analýza 18

2.3 Riziková analýza 22

2.4 Metody pro stanovení transakčních cen 26

2.4.1 Metoda srovnatelné nezávislé ceny (CUP) 27

2.4.2 Metoda ceny při opětovném prodeji (RPM) 28

2.4.3 Metoda nákladů a přirážky (COST +) 29

2.4.4 Transakční metoda čistého rozpětí (TNMM) 31

2.4.5 Transakční metoda rozdělení zisku (TRZ) 32

2.5 Legislativní úprava transferových cen 34

2.5.1 Úprava transferových cen dle OECD 34

2.5.1.2 Projekt BEPS OECD 35

2.5.2 Úprava transferových cen dle EU 37

2.5.2.1 Opatření ATAD EU 37

2.5.2.2 Směrnice DAC 6 EU 39

2.5.3 Úprava transferových cen na úrovni ČR 39

2.5.3.1 Předpisy řady D 40
3. Metodika a cíl práce 43
3.1 Cíl práce 43
3.2 Postup při zpracování práce 43
3.3 Použitá data 49
4. Představení vybrané společnosti 50
4.1 Popis Společnosti 50
4.2 Základní finanční údaje Společnosti ABC 50
4.3 Informace o významných spojených osobách 52
4.4 Funkční analýza 53
4.5. Riziková analýza 68
4.6 Analýza aktiv a personálu 71
4.7 Závěry plynoucí z funkční a rizikové analýzy 74
4.8 Srovnávací analýza 75
4.8.1 Analýza odvětví 75
4.8.1.1 Porterův model pěti sil 76
4.8.2 Stanovení druhu transakcí 82
4.8.3 Výběr nejvhodnějších metod 83
4.8.4 Zvolená metoda 83
4.8.5 Nalezení srovnatelných dat v tržním prostředí (benchmark) 84
4.8.6 Výpočet ziskové marže 85
4.8.7 Metoda stanovení převodní ceny 87
4.9 Určení transferových cen při nedostatečném vzorku porovnatelných společností 89
4.9.1 Určení mezikvartilového rozpětí u transakcí Společnosti s nezávislými osobami 91
4.9.2 Analýza marží 91

4.9.2 Statistika prodeje 94
4.9.3 Porovnání vypočítaných mezikvartilových rozpětí 95
4.10 Vytvoření dokumentace k převodním cenám 95
4.10.1 Kvantifikování přínosu dokumentace k převodním cenám 96
4.11 Významná rizika plynoucí pro podnik a doporučení k jejich zamezení 97
4.11.1 Riziko legislativní a regulační 97
4.11.2 Riziko přerušení dodavatelského řetězce 98
4.11.3 Riziko plynoucí z geopolitických podmínek 98
4.11.4 Kurzové riziko 100
4.11.5 Riziko z nesplacených nedobytných pohledávek 100
4.11.6 Riziko plynoucí z neexistující dokumentace transferových cen 101
5. Závěr 103
6. Summary 106
7. Seznam použitých zdrojů 107
8. Seznam zkratek 110
9. Seznam obrázků 110
10. Seznam tabulek 110
11. Seznam grafů 111

1. Úvod

Obchodní společnost má v tržní ekonomice řadu svobod. Může se rozhodnout, kde bude mít svou základnu, může si navolit seznam dodavatelů i seznam odběratelů a určit jaké obchodní transakce bude provádět. Teoreticky si může určit i to, za kolik je bude provádět, pokud ovšem se nejedná o přeshraniční transakce mezi spojenými osobami v rámci nadnárodní skupiny, a to z toho důvodu, že v každé zemi je nastavená jiná míra zdanění příjmů. Snahu získat z propracované logistiky zisku trochu více a odvést na daních trochu méně, řeší problematika transferové ceny. Proto jsem si transferové ceny vybrala jako téma své diplomové práce, jelikož bych ráda těmto prodejním politikám uvnitř společnosti lépe porozuměla a zároveň tak pomohla vybrané společnosti vyvarovat se chyb při stanovování transferové ceny.

Aby si byly společnosti jisté správním nastavení ceny svých transakcí uvnitř skupiny, je třeba vypracovávat transferové dokumentace. A to nejen z důvodů kontrol daňové správy, ale také z důvodu ujištění se nad rozumně nastavenou obchodní politikou. Proces zjišťování ekonomicky relevantních okolností obchodních nebo finančních vztahů proto musí zahrnovat posouzení schopností účastníků transakce a jejich ekonomickou situaci, která v podniku panuje a kterou svým rozhodováním vytváří.

V poslední době se začala problematika transferových cen intenzivněji řešit. I když podstata této problematiky dává sama o sobě prostor k rozdílným interpretacím jednotlivých kroků, tresty za špatně nastavenou politiku převodních cen ve skupině jsou pro společnost vysoké. Proto by se tento „nový trend kontrol“ neměl podceňovat a společnosti by se měly svou transferovou politikou vážněji zabývat.

Tato diplomová práce si klade za cíl identifikovat rizika podniku plynoucí z nejčastěji uskutečňovaných transakcí se sdruženými podniky a na základě analýzy současného stavu stanovit doporučení pro minimalizaci těchto rizik.

Pro stanovení celkového cíle společnost se tato práce zprvu zabývá legislativním rámcem, který problematiku transferových cen upravuje. Spolu s legislativou jsou vysvětleny základní pojmy k vytvoření celkového informačního rámce. Po tomto kroku práce přistupuje k metodologickému rámci transferových cen, kde je vysvětlen postup určení transferové ceny ve společnosti.

Poté co jsou všechny relevantní informace vyloženy, nastává část analytická. Ta v prvním kroku pomocí deskripce analyzuje vybranou společnost a její skupiny spřízně-

ných osob. Následuje základ všech transferových dokumentací, a to je funkční a riziková analýza, na základě které, je stanoven charakter společnosti. Po této charakteristice je pomocí aplikací různých druhů analýz detailně zkoumáno nastavení transferové ceny, zdali odpovídá principu tržního odstupu. Zjištěné výsledky jsou interpretovány a pomocí metody dedukce jsou navržena opatření pro zabránění rizikům vyplývajících z podstaty společnosti a z nesestavení dokumentace k transferovým cenám.

Společnost, která poskytla data na vypracování této diplomové práce si nepřeje, aby bylo uvede její jméno v této práce a nebyla tak rozkryta interní data. Proto bude společnost v práci popisována jako Společnost ABC.

2. Literární rešerše

Oblast transferových neboli převodních cen spadá do problematiky mezinárodního zdanění. Subjekty uvnitř České republiky proto přijímají pravidla transferových cen vyplývajících z pravidel OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) a dále ze zákonů platných v dané konkrétní zemi (Green, 2008). Z tohoto důvodu je stěžejní pro orientaci v daném téma vysvětlit a porozumět základním pojmům. Dále bude pro zjednodušení používán v dané práci pouze pojem transferové ceny.

2.1 Definice základnách pojmů

2.1.1 Nadnárodní společnost

Nadnárodní společnost je taková společnost, která realizuje přímé zahraniční investice a v současné době dohlíží na činnosti, které vytvářejí určitou přidanou hodnotu, a to ve více zemích zároveň (Dunning a Lundan, 2008). Obecně je tato definice uznávána mezinárodně, akademiky i odbornou veřejností. Solilová a Nerudová (2019) dodávají, že kromě výše zmíněných podmínek je potřeba pracovat i s podmínkou existence subjektivity v rámci všech společností uvnitř skupiny, které může mateřská společnost kontrolovat.

Rugman a Eden (2017) národní společnost charakterizují jednodušeji, dle jejich názoru je to takový subjekt, který má více jak 2 podniky nacházející se v odlišných státech. Tato definice koresponduje s definicí vycházející ze Směrnice o transferových cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy od OECD (2017) společnost, která je členem skupiny nadnárodních podniků.

2.1.2 Spojené osoby

Společnosti využívají vztahy a spolupráce v rámci svých obchodů, což je z hlediska právního legitimní typ podnikání a z hlediska ekonomického naprosto racionální i výhodné. Problém spojených osob nastává až ve spojení s daňovou problematikou. Kdyby nebyl pojem spojené osoby legislativně ustanoven a vysvětlen, vznikal by zde velký prostor pro zneužívání těchto vztahů mezi subjekty. Spojené osoby jsou upraveny v mezinárodním pojetí a zároveň i v českých zákonech.

Spojené osoby dle mezinárodního práva

Pojem spojené osoby jsou nadefinovány od organizace OECD v Modelové smlouvě o zamezení dvojího zdanění příjmů a majetku, konkrétně v článku 9, kdy společnosti jsou považovány za spojené osoby, když:

a. Společnost nacházející se na území jedné smluvní země se účastní přímo nebo i nepřímo na řízení, kontrolování nebo financování společnosti nacházející se na území jiné smluvní zem, anebo
b. Společnost nacházející se na území jedné smluvní země se společností nacházející se na území jiné smluvní země se přímo nebo i nepřímo podílejí na řízení, kontrolování nebo financování obou společností (OECD, 2010)

OECD (2010) v poslední době má velký zájem na redukci negativního vlivu, který je způsobován státy, kde je zdanění oproti jiným zemím velice nízké (daňové ráje). Proto vytváří nové návrhy a pravidla. Oproti české právní úpravě je však mezinárodní úprava spojených osob stále velice stručná.

Spojené osoby dle českého práva

Pojem spojené osoby se v českém právu objevu v zákoně č. 586/1992 Sb., O daních z příjmů (dále jen ZDP), kdy je daný pojem rozdělen do dvou kategorií:

1) Spojené osoby kapitálově, kdy dle ZDP mohou do této kategorie spadat dvě situace:
    a. Na společnosti je nahlíženo jako na spojené osoby přímo kapitálově, když se jeden ze subjektů přímo podílí na kapitálu, popřípadě když se jeden ze subjektů přímo podílí na hlasovacích právech, jiného subjektu nebo subjektů. Tato část musí dosahovat výše minimálně 25 % ze základního kapitálu anebo alespoň 25 % hlasovacích práv daných subjektů. Když jsou tyto podmínky uskutečněny, osoby jsou přímo spojeny kapitálově.
    b. Situace druhá vychází ze situace první, je ale odlišena slovem nepřímo: na společnosti je nahlíženo jako na osoby nepřímo kapitálově spojené, když se jeden ze subjektů nepřímo podílí na kapitálu, popřípadě když se jeden ze subjektů nepřímo podílí na hlasovacích právech, jiného subjektu

nebo subjektů. Tato část musí dosahovat výše minimálně 25 % ze základního kapitálu anebo alespoň 25 % hlasovacích práv daných subjektů. Pokud jsou dané podmínky uskutečněny, jedná se o osoby, které jsou vzájemně kapitálově spojené (Zákon č. 586/1992 SB., o daních z příjmu, 1992).

2) Jinak spojené osoby, kdy do této kategorii spadá pět situací, na které lze nahlížet jako na osoby spojené:
    a. Subjekt, jenž participuje na vedení či na kontrole jiného subjektu
    b. Osoby blízké či shodné, které participují na vedení či kontrole subjektů ostatních a zároveň jsou tyto subjekty spojenými osobami.
    c. Osoby jinak spojené: kam patří osoba ovládaná, osoba ovládající a osoby, které jsou ovládané stejnou ovládající osobou
    d. Osoby blízké
    e. Osoby, které vytvořily, s úmyslem redukce nákladů na daně nebo s úmyslem daňové ztráty, právní vztah (Zákon č. 586/1992 SB., o daních z příjmu, 1992).

Úprava spojených osob dle českého práva je velice konkretizovaná a definice jsou obsáhlé z toho důvodu, aby byla nastolena daňová optimalizace vzájemně blízkých společností.

2.1.3 Transferové (převodní) ceny

Problém transferových cen je obecně spojen s nadnárodními společnostmi a jejich transakcemi, které jsou prováděny v rámci sdružených podniků. Jako první mezinárodní společnost, která měla problémy s transferovými cenami, bývá označována Východoindická společnost, která působila již v 17. století. Navzdory tomuto faktu, problematika s transferovými cenami se vyvíjela mnohem později, a to vzájemně s rostoucím počtem společností, které se rozšiřovali na jiná území států, a to v období 70. – 80. let 20. století (Green, 2008). První implementovaná legislativa v oblasti transferových cen proběhla v 90. letech 20. století a poté byla přijata i ostatními zeměmi.

Obecně se jedná o cenu, za kterou proběhne určitá transakce. Jsou to ceny transakcí se zbožím a službami či nehmotným majetkem v rámci spojených osob (OECD, 2017).

V poslední době je tento pojem často diskutovaný obzvlášť ve spojení s nadnárodními společnostmi, neboť pomocí transferových cen mohou spojené společnosti vhodně optimalizovat daňové povinnosti.

Transferové ceny jsou takové ceny, které jsou aplikované u transakcí realizovaných mezi dvěma ekonomicky či personálně spojenými daňovými subjekty. Důležité u určení těchto cen je podmínka, aby byly stanoveny v takové výši jako u subjektů, které nejsou ekonomicky či personálně spojené, tedy u nezávislých subjektů. Správné stanovení transferových cen sleduje daňově řádné rozdělení zisku v rámci transakcí spojených osob. Je-li podmínka splněna, jedná se o ceny, které jsou stanoveny na základě principu tržního odstupu (Solilová a Nerudová, 2019).

Správné určení transferových cen je významné nejen pro daňové poplatníky, ale i pro daňové správy. Je to z toho důvodu, že z velké části určují příjmy a výdaje a z toho plynoucí zdanitelné zisky přidružených podniků v různých daňových jurisdikcí (OECD, 2017).

King (2008) nahlíží na transferové ceny jako na prostředek nápomocný při daňové optimalizaci, jelikož v rámci těchto cen je možné přesouvat zisky mezi jednotlivými spojenými osobami, a to má vliv nejen na vlastníky těchto společností, ale také na management společnosti.

V posledních letech se nadnárodní podniky více soustředí na správné stanovení transferových cen, aby tak byly schopny náležitě doložit správci daně to, jak dodržují princip tržního odstupu. Proto se v rámci podniku touto problematikou zabývá více oddělení, je to hlavně daňové oddělení, controlling, finanční ředitelé, účetní oddělení a audit a jiní. To, jak se zapojují do dané problematiky vytváření, používání a dokazování transferových cen, pak přerozděluje transferové ceny do životních cyklů (Bronson, Johnson a Sullivan, 2013). Autorky Solilová a Nerudová (2017) definují čtyři hlavní fáze cyklu transferových cen:

1) Fáze plánování – tato fáze obsahuje identifikování řízených transakcí, analýzu těchto transakcí, určení nesených rizik, funkcí a používaného majetku. Dále volba patřičného postupu ke stanovení transferové ceny a ověřování, zdali je princip tržního odstupu dodržován.

2) Fáze implementace a monitoringu – v této fázi se prodiskutovává politika transferových cen nejen v rámci dané společnosti, ale i v rámci celé skupiny společností. Nastavují se vnitřní mechanismy k monitorování a řízení transferových cen, je vytvořena smlouva k řízeným transakcím a případně i směrnice k transferovým cenám.
3) Fáze zdokumentování – v této fázi je vytvářena potřebná dokumentace k transferovým cenám, popřípadě je daná dokumentace aktualizována a dbá se na dodržování povinností v rámci zaznamenávání dokumentace
4) Fáze auditu – v této fázi je potřeba se souhrnně věnovat porozumění dané problematiky s transferovými cenami. Zejména porozumět rizikům, neseným funkcí i způsobu, jak byly transferové ceny stanoveny a celkově všem informacím souvisejícími s transferovými cenami, aby bylo možné správci daně v rámci daňové kontroly řádně prokázat dodržení tržního principu.

2.1.4 Princip tržního odstupu

Zprvu byl princip tržního odstupu pouze právní fikcí, která vytvářela ze dvou společností spadajících pod jednu nadnárodní společnost nezávislé subjekty s odlišnými zájmy. V praxi je této fikce těžké dosáhnout, ovšem pro aplikování tohoto principu je předpoklad nezávislosti klíčový. Dalšími předpoklady je srovnatelnost transakcí a existence smluvních dohod. Aby bylo možné testovat princip tržního odstupu, musí být tyto tři podmínky splněny. Pomocí aplikace principu tržního odstupu je možné konstatovat, zda testovaná transakce je oceněná jako by byla dohodnuta mezi nezávislými subjekty (Lang a kol, 2016).

Když nezávislé podniky spolu obchodují, podmínky jejich finančních a obchodních vztahů jsou obvykle určovány tržními silami. Když spolu obchodují přidružení podniky, jejich obchodní a finanční vztahy nemusí být stejným způsobem přímo ovlivněny vnějšími tržním vztahy, ačkoliv se přidružené podniky snaží replikovat dynamiku tržních sil ve svých vzájemných transakcích. Proto by daňové správy neměly automaticky předpokládat, že se sdružené podniky snažily manipulovat s jejich zisky. Při absenci tržních sil nebo při přijímání konkrétní obchodní strategie můžou nastat skutečně potíže s přesným stanovením ceny. Úvahy o transferových cenách by tak neměly být zaměňovány

s úvahami o problémech daňových podvodů nebo vyhýbání se daňovým povinnostem, i když pro takové účely lze použít politiku transferových cen (OECD, 2017).

Dodržování principu tržního odstupu je kontrolováno oprávněnými finančními úřady. A proto aby se dalo řádně posoudit finančnímu úřady, zda je dodržován princip tržního odstupu, je společnostem doporučeno vytváření a vedení dokumentace k transferovým cenám. Tato dokumentace pak při kontrole slouží jako dosvědčující dokument, který vysvětluje a udává z pohledu společnosti podstatné informace ke způsobu stanovení transferových cen (Forsgren, 2017).

Pokud se cena aplikovaná na transakce mezi spojenými osobami liší od situace, kdy je cena aplikována u transakce mezi nezávislými subjekty, dá se předpokládat, že daný obchod je zkreslený a lze předpokládat, že to vede k daňovému úniku. Ovšem v pravomoci státu není vměšovat se do cenové politiky sdružených společností, může pouze vydávat nařízení, které stanovují podnikům povinnost očistit základ daně od deformací, které vznikají při produkování cen v transakcích v rámci spojenými společnostmi. Pro jednotlivé země není snadné identifikovat tyto transakce, vyhodnotit správnost určení jejich cen a popřípadě postihnout špatné určení transferových cen. Proto samostatné státy hledají možnosti, jak cenovým transferům zisku zamezit a jak je odkrýt za pomoci jiných zemí (Sojka a kol., 2017).

Zda je dodržen princip tržního odstupu je testováno, konkrétně se testují transakce tak, že se srovnávají ceny sjednané mezi osobami spojenými a ceny sjednané mezi subjekty nezávislými, které probíhají v obvyklých obchodních vztazích za podobných podmínek. Toto srovnání je dvojího typu:

- Empirický charakter – při tomto srovnání jsou uvažovány reálné transakce, které byly uskutečněny mezi nezávislými osobami za podobných podmínek jako u transakcí mezi spojenými osobami
- Hypotetický charakter – u tohoto srovnání je předpokládáno, že za daných podmínek by nezávislé subjekty do obchodu vstoupily. Zde je potřeba odhadnutou cenu potvrdit racionální a logickou úvahou a samozřejmě i ekonomickou zkušeností (Solilová a Nerudová, 2017).

Směrodatné prohlášení principu tržního odstupu se nachází v článku 9. odstavec 1 Modelové daňové úmluvy OECD, která tvoří základ dvoustranných daňových smluv zahrnujících členské země OECD a stále větší počet nečlenských zemí. Článek 9 stanovuje,

že pokud jsou mezi dvěma sdruženými podniky v jejich obchodních nebo finančních vztazích stanoveny nebo uloženy podmínky, které se liší od podmínek, které by byly uzavřeny mezi nezávislými podniky, pak veškeré zisky, které by bez těchto podmínek připadly jednomu z těchto podniků, avšak z důvodů těchto podmínek tak nevznikly, mohou být zahrnuty do zisku tohoto podniku a příslušně zdaněny (OECD, 2017).

2.2 Srovnávací analýza

Z principu tržního odstupu vyplývá fakt, že pro stanovení transferových cen je podstatné, aby vše vycházelo z představy o nezávislém podniku. Dále vy podmínky transakcí měly být nastaveny tak, aby to odpovídalo nastavení běžnému obchodování na trhu. Právě k tomuto posouzení tržní situace je vhodné použít srovnávací analýzu. Srovnávací analýza sleduje dvě možné transakce, mezi které patří řízená transakce představující jakýkoli obchodní vztah mezi spojenými subjekty. Druhá je transakce nezávislá, která ukazuje na obchodní vztah mezi subjekty nezávislými. Srovnávací analýza se tyto dvě transakce snaží porovnávat, respektive snaží se porovnávat podmínky, při kterých jsou tyto dvě transakce uzavřeny (Solilová a Nerudová, 2019).

Pokud podnikatelská společnost ví, že jeden potencionální zákazník bude platit určitou nemalou cenu za služby nebo výrobek, tak z největší pravděpodobnosti nebude ochotna přistoupit za podobných podmínek na nižší cenu nabídnutou za svůj produkt nezávislým podnikatelem. Toto paradigma je relevantní až k samotnému porovnání podmínek mezi nezávislými subjekty a spojenými osobami z toho důvodu, že pro nezávislé subjekty je stěžejní, jaká úroveň rizika nebo i jiné faktory působící na trhu, je ovlivňují. Aby byl dodržen princip tržního odstupu a aby bylo možné srovnávat zmíněné transakce je potřeba, aby tyto rozdíly nemohly ovlivňovat prověřenou podmínku a jestliže ji ovlivňují, je důležité provést jisté úpravy, které byly dané rozdíly eliminovány. Tyto rozdíly jsou děleny do několika faktorů, které jé třeba jednotlivě analyzovat a posoudit (OECD, 2017):

1) Smluvní podmínky

   V rámci obchodování a v souladu s principem tržního odstupu smluvní podmínky transakce zřetelně definují, jak mají být rozčleněny odpovědnosti, rizika nebo přínosy mezi jednotlivé strany. Analýza smluvních podmínek by měla být součástí funkční analýzy a zároveň by měl být využit princip převahy podstaty

nad formou. V praxi mohou být dané informace omezené či dokonce nedostupné v rámci vnějších srovnatelných transakcí. Pokud nebyla sjednána žádná smlouva mezi zúčastněnými stranami, obchodní vztah by měl být upraven dle zásad, které obecně upravují vztahy mezi nezávislými podniky (Solilová a Nerudová, 2019).

2) Funkční analýza – vykonávané funkce

   Vykonávané funkce (funkční analýza) Směrnice OECD o legislativní úpravě transferových cen doporučuje, aby byla před rozhodnutím, která z metod je pro vnitroskupinové transakce vhodná, provedena analýza funkcí a rizik smluvních stran. Co to pro podnik znamená? Cílem funkční analýzy je identifikování a srovnání ekonomicky významných činností a odpovědností (funkcí), použitého majetku a rizika podstoupeného stranami, pokud budou mezi sebou uskutečňovat transakci. Důkladná analýza funkcí a rizik poskytuje základ pro vnitropodnikovou cenovou politiku. OECD doporučuje uskutečnit tuto analýzu před tím, než se společnost rozhodne pro nejvhodnější metodu stanovení transferové ceny, ale také z důvodu, že tato analýza napomáhá ve výběru srovnatelných transakcí nebo společností na základě charakteristiky 20 zúčastněných propojených osob. V neposlední řadě je tato analýza důležitá pro to, aby byl dodržen princip tržního odstupu (OECD, 2017)

3) Charakteristické vlastnosti majetku

   Charakteristika vlastností majetku nebo služeb. Rozdíl ve specifických vlastnostech majetku nebo služeb částečně představují rozdíly v jejich hodnotě na otevřeném trhu. Porovnání právě těchto vlastností může být užitečné při určování srovnatelnosti řízené a nezávislé transakce. Mezi charakteristické rysy, které mohou být důležité, patří: a) v případě převodů hmotného majetku fyzické vlastnosti nemovitosti, jejich kvalita a spolehlivost a dostupnost a objem dodávek, b) v případě poskytování služeb jsou důležité rysy povahy a rozsah služeb, c) v případě nehmotného majetku je třeba zohlednit například formy transakce (licence nebo prodej), druh majetku (patent, ochranná známka, know-how), trvání a stupeň ochrany a očekávaný užitek z užívání majetku. (OECD, 2017)

4) Ekonomické okolnosti

Ekonomické okolnosti slouží pro stanovení srovnatelnosti trhů. Tyto okolnosti představují například hospodářský (ekonomický) cyklus, geografické umístění, velikost trhu, rozsah konkurence, dostupnost obdobného produktu, úroveň nabídky a poptávky, povaha a rozsah státní regulace trhu, úroveň trhu (maloobchod či velkoobchod) či dokonce datum transakce (tyto příklady vycházejí ze Směrnice OECD). Tato fakta a okolnosti jednoho konkrétního případu (transakce) určí, zda rozdílnosti v těchto faktorech mají vliv na cenu a jestliže ano, budou provedeny nějaké úpravy pro eliminování těchto rozdílů. První krokem pro dosažení srovnatelnosti nezávislých cen je identifikování relevantního trhu nebo trhů, přičemž je třeba brát v úvahu možné substituční produkty či služby

5) Podnikatelské strategie pro určení srovnatelnosti řízených a nezávislých transakcí podniku je třeba zahrnout do srovnávací analýzy podnikatelské strategie. Dle Směrnice OECD se jedná o inovace a vývoj nového produktu, postavení společnosti k riziku, posouzení politických změn či nové implementace existujících či plánových zákonů práce. V potaz by se měla brát základní podnikatelská strategie, to je strategie expanze na nový trh či zvýšení tržního podílu. V tomto případě může dojít k tomu, že daňový poplatník za účelem expanze sníží cenu svého produktu. To povede k dočasnému snížení jeho zisků, avšak s vyhlídkou vyšších zisků v dlouhodobém horizontu. Daňové správy mají možnost sledovat chování stran a posoudit, zda je toto chování v souladu s určitou podnikatelskou strategií, a hlavně s cenou obvyklou na trhu.

Směrnice OECD (2017) uvádí i další faktory, na které je třeba klást zřetel při posuzování, zda jsou transferové ceny stanoveny dle principu tržního odstupu:

1) Rozeznání reálně realizovaných řízených transakcí
   Kladen důraz na to, aby skutečné chování jednotlivých stran nebo smluvní rizika byly prozkoumány a prověřeny s ohledem na způsobilost kontrolovat existující rizika a zároveň být finančně způsobilý převzít za ně zodpovědnost. Analýza se snaží odpovědět na otázku, zda má transakce ekonomickou racionalitu
2) Vykazování ztrát
   Je potřeba analyzovat důvody ztráty, zejména pak podnikatelské strategie. Zároveň je třeba mít na paměti, že podnik by nebude chtít realizovat stále nekončící ztráty – proto by bylo vhodné provést úpravu transferových cen.

3) Dopady politik vlád

   Vládní politiky by neměly být běžně zařazovány při určení transferových cen – neměly by být považovány za běžné podmínky na trhu

4) Místní specifika

   Místní specifika ovlivňují cenu na trhu, což je problém při vyhodnocování rozdílů a určení přijatelných úprav srovnatelnosti.

5) Použité ocenění pro celní účely

   Pro srovnání hodnot zboží dováženého mezi sdruženými podniky a hodnotou stejného zboží, které je dováženo nezávislými subjekty používají celní správy jako princip tržního odstupu. Ocenění na celnici je nápomocné pro daňovou správu.

6) Pracovní kolektiv

   Při srovnávací analýze by se mělo zamýšlet i se zkušenými a neobyčejně kvalifikovanými zaměstnanci, protože ty zvyšují hodnotu v podniku pomocí nehmotných i jiných aktiv.

7) Synergie v rámci skupiny podniků

   Mohou existovat výhody a následný prospěch ze vzájemných propojení a vazeb mezi jednotlivými sdruženými podniky, které by jinak nezískaly. Proto je třeba určit úpravy pro účel srovnatelnosti.

Proces, jak by měla srovnávací analýza probíhat, je popsán jako devítikrokový. Avšak ze Směrnice OECD vyplývá, že daný devítikrokový proces považuje za nejpřijatelnější v rámci správní praxe, každopádně jsou přípustné i jiné varianty, které povedou k identifikaci věrohodných srovnatelných údajů. Je potřeba najít takový přístup, který bude konzistentní, metodický a bude skýtat jakousi kontinuity nebo vazby v rámci kompletního analytického procesu. Srovnávací analýza si tak klade za úkol nalézt co nejvěrohodnější srovnatelná data.

Typický, devítikrokový proces srovnávací analýzy je následující:

1) Určit periodu, které se má analýza týkat
2) Provést důkladnou analýzu podmínek daňového subjektu;
3) Porozumět zkoumaným řízeným transakcím pomocí funkční analýzy, s cílem určit testovanou stranu, metodu pro vytyčení transferových cen, finančního indi-

kátoru, který bude ověřen s cílem rozpoznat charakteristické okolnosti vzájemné komparace

4) vyhodnotit možné aktuální údaje společnosti (pokud jsou k dispozici).
5) Stanovit přístupné prameny informací vnějších komparativních údajů, jestliže jsou potřebné
6) vybrat nejvhodnější metodu (popřípadě metody) pro určení transferových cen.
7) Určit možná komparativní data
8) Stanovit jaké budou probíhat úpravy pro docílení srovnatelnosti
9) Nalezená data spolu s dalšími získanými informacemi interpretovat

Samotný proces nemusí probíhat lineárně. Především kroky 5 až 7 mohou být prováděny opakovaně, než bude dosaženo vyhovujícího závěru, a tedy vybrána ta nejvhodnější metoda (Solilová a Nerudová, 2019).

2.3 Riziková analýza

V odborné literatuře se na analýzu rizika nekouká jako na jednotný pojem, každopádně převládající pojetí chápe analýzu rizika jako proces rozdělený do dvou fází:

- identifikování rizik jako událostí, faktorů nebo jevů, které by mohly způsobit negativní ale i pozitivní důsledky na výsledky činností v rámci společnosti;
- následné stanovení velikostí těchto rizik z pohledu jaký by mohly mít dopad na výsledky firemních činností a jejich pravděpodobností, kdy k jejich stanovení lze uplatnit primární nástroje analýzy rizika (např. simulace Monte Carlo a scénáře). Toto stanovení velikosti rizika, respektive měření možného rizika je jádro analýzy rizika (Fotr a Hnilica, 2014).

Při rozhodování o uskutečnění daných aktivit, které jsou zatížené rizikem, je důležité zhodnotit toto riziko vzhledem k jistým kritériím, která jsou provázaná s přijatelností nebo nepřijatelností rizika. Dané hodnocení pak přináší stěžejní informační vstupy, aby se mohlo rozhodnout o zamítnutí či přijetí zamýšlené rizikové aktivity, respektive rozhodnout o potřebných přípravách opatření s cílem snížení daného rizika (Fotr a Hnilica, 2014).

Při konkrétnějším pohledu na rizika v řízených transakcích OECD dochází k závěru o obtížné identifikaci jednotlivých hrozících rizik, proto ve Směrnici OECD (2017)

nadefinovala šestikrokový proces k určení rizik a zároveň i k určení subjektů, které nesou daná rizika:

1. krok – identifikování ekonomicky významných rizik, která jsou klasifikována na:
    a. Strategická rizika nebo rizika trhu – rizika která jsou způsobená ekonomickým prostředím, sociálními nebo environmentálními změnami, konkurencí, politickými nebo regulačními zásahy, například tržní riziko – vyskytující se za nepříznivých obchodních podmínek, zahrnující jak riziko objemu prodeje tak i riziko ceny, nebo riziko výzkumu a vývoje – riziko u prováděných aktivit v oblasti vývoje a výzkumu, které má za cíl vymýšlet nová cenná aktiva, nebo i riziko související s intelektuálním a lidským kapitálem (Fotr a Hnilica, 2014).
    b. Rizika spojená s infrastrukturou nebo provozní rizika – nejistoty v kontextu s výkonem podnikání, týkající se s efektivitou procesů např. záruční riziko – riziko vrácení vadného produktu, nebo riziko odpovědnosti za výrobek – riziko, kdy výrobek nedosáhne zamýšlených kritérií (Solilová a Nerudová, 2019).
    c. Rizika finanční – související se způsobem financování nebo s přístupem ke zdrojům financování či se způsobilostí dostát splatným závazkům. Vznikají špatnými změnami úrokových sazeb při využití úvěrů (Fotr a Hnilica, 2014).
    d. Transakční rizika – platební podmínky či ceny v obchodní transakci za dodávku majetku, zboží či služeb např. riziko za zajištění řádné dodávky (Solilová a Nerudová, 2019).
    e. Rizika nahodilá nebo neovlivnitelná – zapříčiněná nepříznivými externími příhodami, která jsou schopna způsobit ztráty či škody, kdy u těchto rizik je možné pouze oslabit jejich negativní dopad či je eliminovat pomocí pojištění (Fotr a Hnilica, 2014).
2. krok – vymezení smluvních předpokladů ekonomicky významných rizik
3. krok – uskutečnění funkční analýzy v souvislosti na hodnocení a řízení ekonomicky významných rizik, především pak posouzení toho, kdo má nad

konkrétním rizikem kontrolu, kdo může riziko zmírnit, kdo má finanční možnosti čelit způsobeným rizikům

4. krok – interpretace dosáhnutých dat, tedy ujištění se, zda má daný subjekt kontrolu nad rizikem
5. krok – alokace rizika dle předcházejících poznatků o subjektu, který je odpovědný za sekundární riziko, že subjekt nesoucí primární riziko ve svém úsilí nebude úspěšný
6. krok – reálně uskutečněná transakce je přesně formulována s apelem na ekonomicky významné vlastnosti transakce (Solilová a Nerudová, 2019).

Obecně platí, že mezi funkcemi a riziky existuje přímá úměrnost: riziko je tím větší, čím daný subjekt vykonává více funkcí. Společnosti by se měli zamýšlet nad množstvím vykonávaných funkcí, více vykonávaných funkcí s sebou přináší vyšší potenciální profit, ovšem za cenu vyššího rizika. Mezi sledovaná riziky v této souvislosti patří:

- Rizika tržní a strategická
    - **Strategická rizika** – externí rizika vyplývající z ekonomického a politického prostředí, legislativních předpisů, konkurence, technického pokroku.
    - **Rizika výzkumu a vývoje** – rizika vyplývající z výdajů na výzkum a vývoj procesů a produktů, které se nevrátí v přiměřené době nebo nevedou k použitelnému výsledku, a proto představují tzv. „utopené náklady“.
    - **Tržní (cenová) rizika** – tržní rizika jsou zde chápána jako působení faktorů, které ovlivňují celkovou výkonnost trhů, jako jsou změny tržní nabídky nebo poptávky po zboží a službách, které ovlivňují ceny vstupů/výstupů
    - **Reputační riziko** – poškození značky způsobené negativním veřejným míněním, např. v důsledku zveřejněných problémů uvnitř společnosti nebo problémů s produkty společnosti
- Rizika provozní – tato rizika reflektují nejistoty spojené s výkonem podnikatelské činnosti. Mohou se týkat efektivity procesů a operací, ohrožení pověsti a dobrého jména, nesplnění požadavků zákazníků.

- **Riziko investice** – riziko investice se realizuje tehdy, kdy subjekt vynaloží určité náklady na pořízení významného fixního majetku), kdy tato investice nemůže být kompenzována v rámci tržeb z prodeje produktů.
- **Výrobní riziko** – výrobní rizika se pojí s výrobním procesem, které přesahují běžné rozpočtové tolerance
- **Riziko výrobní kapacity** – riziko výrobní kapacity se realizuje tehdy, kdy výrobní zařízení nejsou plně využívána. V důsledku toho se nemusí investice do strojů a zařízení plně amortizovat po dobu jejich životnosti, což též vede k neefektivitám a nekonkurenčním jednicovým nákladům.
- **Riziko dostupnosti a způsobilosti personálu** – riziko materializuje tehdy, kdy subjekt není schopen zajistit personál ve skladbě a kvalifikaci potřebné pro zajištění své činnosti.
- **Riziko dostupnosti zásob a vstupů** – riziko zásob je spojeno s vlastnictvím zásob a projevuje se, když se stanou zastaralými nebo poškozenými nebo je nelze dodat zákazníkům. Riziko dostupnosti vstupů se zhmotňuje v situaci, kdy není možné tyto zdroje získat v požadovaném čase, kvalitě nebo ceně.
- **Záruční riziko** – záruční riziko je právně závazné ujištění, že zboží nebo služba je mimo jiné vhodné k použití tak, jak je uvedeno, bez vadného materiálu a provedení, splňuje zákonné a/nebo jiné specifikace

- Rizika finanční
  - **Kurzové riziko** – kurzové riziko se stává relevantní, pokud jsou zdroje, např. materiály a služby, nakupovány, resp. výstupy Společnosti prodávány, za jinou než funkční měnu subjektu.
  - **Riziko nedobytných pohledávek** – toto riziko materializuje v situacích, kdy zákazník není schopen či ochoten uhradit cenu za dodaný produkt (Fotr a Hnilica, 2014).

2.4 Metody pro stanovení transakčních cen

Metodika transferových cen se neliší napříč světem, ale z důvodu rozdílných okolností, kam patří ekonomické, politické i kulturní aspekty, se od sebe aplikace metod transferových cen v jednotlivých státech liší (Green, 2008). Důležité je také umět zvolit vhodnou metodou pro danou okolnost v rámci problematiky transferových cen. Každá z metod má své vlastní určení, na které má být aplikována, zároveň platí, že žádná z metod transferových cen nemůže být zcela přijatelná do všech možných tržních operací. Metoda, která se doporučuje pro určení ceny při poskytování služeb, nemusí být vhodná při stanovení transferových cen u nehmotných aktiv (OECD, 2017).

Dle směrnice OECD existuje základních pět metod, které se dále rozdělují na 3 kategorie:

- **tradiční transakční metody** – jejich základem je komparace nezávislé ceny analogické transakce s cenou a přidanou hodnotou transakce řízené
  - metodu srovnatelné nezávislé ceny (CUP)
  - metodu při opětovném prodeji (RPM)
  - metodu nákladů a přirážky (COST+)
- **transakční ziskové metody –** zaměřují se na zisk
  - transakční metodu čistého rozpětí (TNMM)
  - transakční metodu rozdělení zisku (TRZ)
- **kombinace těchto metod** (Solilová a Nerudová, 2019).

Podle OECD (2010) jsou tradiční transakční metody výhodnější než transakční ziskové metody, protože jsou zamýšleny jako přímější metodologie než tradiční ziskové metody. Z daného vyplývá, že když je tradiční transakční metoda a transakční zisková metoda stejně vhodná pro určitý vzor, tradiční metoda je doporučována více.

Transakční ziskové metody nekladou takový důraz na srovnatelnost a nezávislost u transakcí. Výhodné jsou pro své široké užití. Uvažovaný čistý zisk je ovlivňován spíše samotným podnikem (jeho funkcemi, majetkem a rizikem) než vlastnostmi transakcí. Na druhou stanu nejsou tyto metody oblíbené u správců daní, jelikož nemají významnou spojitost s kontrolovanými transakcemi spojených subjektů a s podmínkou principu tržního odstupu (Rylová, 2012).

Nedostatek těchto metod také tkví v tom, že ukazatel čistého zisku poplatníka může být ovlivněn některými faktory, které by buď neměly vliv, nebo by měly méně podstatný či přímý vliv na cenu nebo na hrubou marži mezi nezávislými subjekty. Tyto aspekty mohou ztěžovat přesné a spolehlivé stanovení ukazatelů čistého zisku za běžných tržních podmínek. Proto je důležité například poskytnout určité podrobné pokyny pro stanovení srovnatelnosti pro transakční metodu čisté marže (Solilová a Nerudová, 2019).

2.4.1 Metoda srovnatelné nezávislé ceny (CUP)

Anglicky Comparable Uncontrolled Price Method – CUP. Při metodě srovnatelné nezávislé ceny jsou porovnány transakce s transakcemi obdobnými ostatních subjektů a dle tohoto porovnání je pak nastavena cena. Největší potenciál má tato metoda při prodeji obvyklého zboží nebo při poskytování obvyklých služeb za předpokladu, že lze nalézt patřičné a postačující srovnání. Česká finanční správa se na tuto metodu dívá tak, že pokud ji lze uplatnit, tak by měla být uplatněna přednostně (Sojka a kol, 2017).
Dle Směrnice OECD (2017) je nezávislá transakce pro účely metody CUP srovnatelná s řízenou transakcí, pokud je splněna jedna ze dvou podmínek:

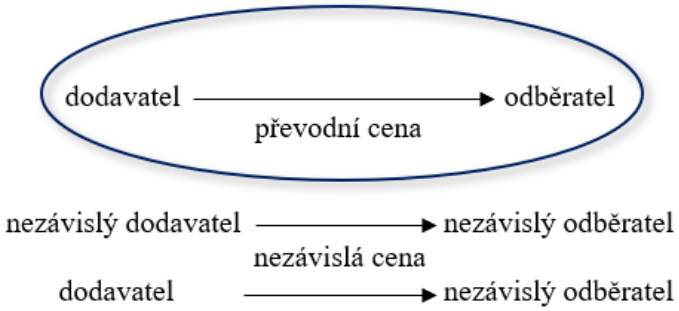
a) žádný z rozdílů (pokud nějaký existuje) mezi komparovanými transakcemi nebo mezi zainteresovanými podniky nemohou podstatně působit na cenu obvyklou na volném trhu
b) lze provést poměrně přesné úpravy, aby se zamezilo podstatným dopadům takovýchto rozdílů komparovaných transakcí.

Dle autorek Solilová a Nerudová (2019) je daná metoda nejpřímější při stanovování transferových cen, a to je její silná stránka. Při této metodě není významné, kdo má na starost, jaké funkce a kdo je zodpovědný za daná rizika, zde je důležité najít porovnatelné rysy produktu nebo služby, jež jsou předmětem dané řízené transakce, s produktem nebo službou běžně se vyskytujícími na trhu, a to v rámci obchodování nezávislých subjektů. Aby byl princip tržního odstupu naplněn, musí se dojít ke shodě mezi nezávislou cenou a mezi závislou/transferovou cenou. To je podmíněno nalezením vysoké míry podobnosti řízené transakce s transakcí nezávislou, a to má často za následek neaplikovatelnosti dané metody. Vysoká míra podobnosti daných transakcí a jejich porovnatelnosti je právě považovaná za nejslabší stránku dané metody. Proto je metoda vhodná

pro porovnání cen u komodit, které jsou obchodované na burze nebo cen u finančních produktů.

Metoda CUP je zvláště spolehlivá, kdy nezávislá společnost prodává stejný produkt, jaký je prodáván mezi přidruženými společnostmi. Příkladem je situace, kdy nezávislá společnost prodává neznačková kávová zrna z Kolumbie podobného typu, množství a kvality jako jsou ta, jenž se prodávají mezi dvěma přidruženými společnostmi, za předpokladu, že nezávislé a řízené transakce probíhají přibližně ve stejnou dobu, za podobných podmínek a ve stejné fázi výroby či distribučního řetězce (OECD, 2017).

Obrázek 1: Metoda srovnatelné nezávislé ceny



Zdroj: vlastní zpracování dle GFŘ D-34 (2019)

2.4.2 Metoda ceny při opětovném prodeji (RPM)

Anglicky Resale Price Method – RPM. V této metodě je cena nákupu od spojené osoby komparována s cenou prodejní při následném zamýšleném prodeji. Následná cena je pak určena tak, aby společnost se spojenou osobou, dosáhla podobného finančního rozpětí, jako by dosáhla společnost nezávislá. Výhodné je metodu použít hlavně v situacích, kdy ke zboží, službě nebo právu není přidávána při následném prodeji významná hodnota. Metoda RPM je využívána obzvláště u činnosti distribuční, marketingové nebo zprostředkovatelské (Sojka a kol., 2017).

U metody ceny při opětovném prodeji je stěžejní cena, za níž je nakoupený produkt od podniku sdruženého prodán podniku nezávislému, kdy nezávislá cena je redukována o přiměřenou hrubou marži závislého prodávajícího podniku. Marže závislého distributora musí být schopna zaplatit náklady prodejní a jiné a zároveň vytvářet patřičný zisk v rámci vykonávaných funkcí, s ohledem na nesená rizika a použitá aktiva. V řízené transakci je to tedy distributor vykonávající nulové strategické funkce (v daný čas dodává na dané místo určitý produkt běžně již známým odběratelům), kdo je testován. Dis-

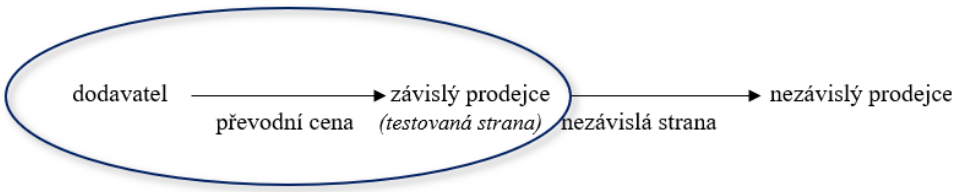
tributor zároveň nepoužívá ani nevlastní cenná hmotná ani nehmotná aktiva v rámci prodeje a nepřidává tak přidanou hodnotu produktu. V tomto případě je princip tržního odstupu splněn, jestliže je za porovnatelných podmínek hrubá marže u prodejce závislého uvnitř obchodního rozpětí hrubé marže nezávislého distributora. Problém u této metody je takový, že ne vždy je příslušná hodnota zjistitelná. Významní faktory pro podmínku srovnatelnosti patří hlavně ekonomické okolnosti nebo vykonávané funkce. (Solilová a Nerudová, 2019).

Dle OECD (2017) je nezávislá transakce srovnatelná s řízenou transakcí pro účely této metody, pokud je splněna jedna ze dvou podmínek:

a) kdy žádný z existujících rozdílu (pokud nějaký existuje) mezi porovnávanými transakcemi nebo podniky, které tyto transakce provádějí, by nemohl podstatně ovlivnit rozpětí cen při následném prodeji na volném trhu, nebo
b) je možné provést úměrně přesné úpravy, aby se eliminovaly podstatné dopady takovýchto rozdílů mezi porovnávanými transakcemi.

Při porovnávání cen při dalším prodeji je obvykle potřeba v rámci metody RPM vykonávat méně úprav pro zohlednění rozdílů produktů než u metody CUP, jelikož menší rozdíly mezi produkty budou mít pravděpodobně méně tak významný vliv na ziskové rozpětí jako na cenu.

Obrázek 2: Metoda ceny při opětovném prodeji



Zdroj: vlastní zpracování dle GFŘ D-34 (2019)

2.4.3 Metoda nákladů a přirážky (COST +)

Anglicky Cost plus Method – COST +. V rámci této metody se přičte k nákladům na služby nebo výrobu úměrná zisková přirážka, která je srovnatelná s transakcemi podniků nezávislých. Metoda je účelná hlavně pro poskytování služeb ve skupině podniků nebo je vhodná při prodeji nedokončené výroby. Problém u této nastává při zavedení do praxe, jelikož bývá špatně aplikována u spojených podniků, kdy jsou jednomu

z podniků doporučovány až vnucovány s přerážkou neefektivně vytvářené produkty či služby. Dochází tak k přehlížení tržní reality, kdy je tato taktika snadno rozpoznatelná finanční kontrolou (Sojka a kol., 2017).

Pro metodu COST + jsou klíčové náklady na pořízení vstupů od další třetí strany a náklady potřebné na nadcházející zpracování vstupů do konečného stavu produktu nebo služby, jež jsou poskytované v rámci spojených osob podniku, kdy je k zmíněným nákladům přičtena i konkrétní přirážka od závislého dodavatele poskytujícího daný produkt nebo službu. Tato přirážka má zajistit výrobci či poskytovateli služeb pokrytí nákladů i odpovídající zisk, který je přiměřený vzhledem k vykonávané funkci, k nesené zodpovědnosti za rizika, k užívanému majetku nebo k příspěvku na tvorbu hodnoty. Výrobce či poskytovatel služby je strana, která je testována. Za silnou stránku u metody COST + je považována jednoduchost úprav, není totiž potřeba vykonávat tolik úprav k zohlednění diference v produktu nebo službě jako u metody CUP (Solilová a Nerudová, 2019).

Pro účely metody COST + je nezávislá transakce srovnatelná s řízenou transakcí, pokud je splněna jedna ze dvou podmínek:

a) kdy žádný z rozdílů (pokud existuje) mezi srovnávanými transakcemi nebo mezi podniky, které tyto transakce provádějí, podstatně neovlivňuje náklady na přirážku na volném trhu, nebo
b) lze provést přiměřeně přesné úpravy, aby se eliminovaly podstatné dopady takových rozdílů

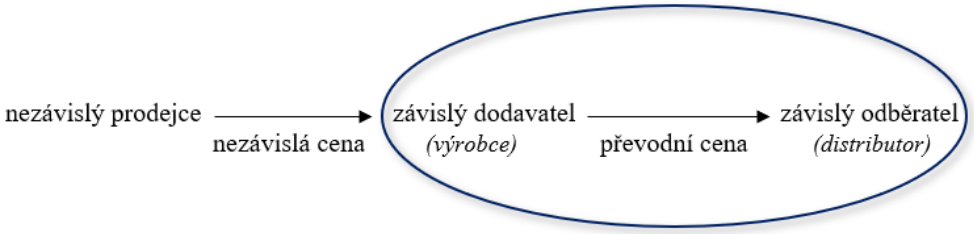
Princip tržního odstupu je naplněn, pokud se za podobných podmínek pohybuje marže u testovaného subjektu v rámci rozpětí marže u subjektu nezávislého. Pro správné určení této marže je zapotřebí striktně vymezit okruh nákladů, tedy nákladovou základnu, která je pro přirážku určující. Rozlišení nákladů je pro metodu typické, většinou na: náklady provozní, náklady nepřímé provozní a správní, přičemž metoda nejčastěji využívá náklady provozní a správní náklady již nejsou zamýšleny. Pro vytvoření náležité nákladové základny je zapotřebí striktně vedené konzistentní účetnictví a detailní funkční analýzu v rámci všech zapojených subjektů (OECD, 2017).

Autorka Rylová (2012) vysvětluje, že odhad dané přirážky může být také ovlivňován dalšími okolnostmi jako je druh komodity, samotným trhem nebo prodejností služby či výrobku na trhu. Zároveň je vhodné tuto metodu použít pro takové spojené osoby, při

absenci rizika anebo když už riziko existuje, tak jej nese subjekt, pro kterého je zhotovován výrobek nebo vykonávána činnost.

OECD (2017) dále upozorňuje, že je nezbytné vzít v úvahu fakt, že spojené osoby ve skupině mohou mít různé přístupy k definování nákladů, které nemusí být dostupné z veřejných údajů. Kromě toho může použití různých metod oceňování zásob vést k významným rozdílům v nákladech na zboží.

Obrázek 3: Metoda nákladů a přirážky



Zdroj: vlastní zpracování dle GFŘ D-34 (2019)

2.4.4 Transakční metoda čistého rozpětí (TNMM)

Anglicky Transactional Net Margin Method – TNMM. Cena je dle dané metody stanovena dle čistého ziskového rozpětí, které realizuje nezávislý podnik, a to ve vztahu k přiměřenému základu (náklady, tržby). Není zde přímo stanovena srovnatelná cena, ale základ daně, který je vyvozený procentem od určité kategorie nákladů či od určité kategorie výnosů. Používá se u transakcí, u nichž není možné nalézt srovnatelnou cenu (Sojka a kol, 2017).

Metoda TNMM funguje podobně jako metody RPM a COST +. Dává do poměru finanční ukazatele – zpravidla se jedná o ukazatele rentability, které mají souvislost s transakcí řízenou s finančními ukazateli ze srovnatelných transakcí nezávislých (s finančními ukazateli porovnatelných nezávislých společnostech. Odečtením nákladů provozních od výnosů provozních je pak zpravidla stanoven čistý zisk (Solilová a Nerudová, 2019).

Dle OECD (2017) mohou být ukazatelé čistého zisku ovlivněny přímo silami působícími v odvětví např. hrozba nových hráčů na trhu, konkurenční pozice, efektivita řízení a individuální strategie, hrozba substitučních produktů, proměnlivá struktura nákladů, rozdíl v nákladech na kapitál a stupeň podnikatelské zkušenosti. Každý z těchto faktorů může být ovlivněn řadou dalších prvků. Například úroveň hrozby nových hráčů na trhu

bude určována takovými prvky, jako diferenciace produktů, kapitálové požadavky nebo vládní regulace, popřípadě vládní dotace. Transakční metoda čistého rozpětí by se dále neměla používat, pokud nejsou ukazatelé čistého zisku určeny z nezávislých transakcí stejného daňového poplatníka za srovnatelných podmínek. Jinak tato metoda může poskytnou praktické řešení jinak neřešitelných problémů s transferovými cenami, pokud je používána správně s vhodnými úpravami, aby zohlednila funkční rozdíly.

V poslední době se metoda TNMM stala téměř výchozí metodou pro nadnárodní společnosti, přičemž její hlavní výhodou je menší citlivost na drobné rozdíly v prodávaných produktech, kvůli které je tato metoda spolehlivější, protože čistá marže je méně ovlivněna transakčními rozdíly než cena a méně ovlivněna funkčními rozdíly než hrubá marže. Zároveň zkoumá srovnatelné funkce více ze široka za pomoci ukazatelů úrovně zisku, kdy 3 z nich jsou nejvýhodnější:

- Provozní zisková marže (provozní zisk dělený tržbami)
- Berry Ratio (hrubý zisk dělený provozními náklady)
- Rentabilita vloženého kapitálu – ROCE (provozní zisk dělený vloženým kapitálem) (UN – Manual transfer pricing, 2021).

2.4.5 Transakční metoda rozdělení zisku (TRZ)

Anglicky Profit Split Method. Při dané metodě je celkový zisk spojených subjektů rozčleněn dle objektivně zvoleného kritéria na každý jednotlivý z nich. Při tom je zohledněna jejich funkce působící na celkovou tvorbu zisku. Použití této metody je vhodné v situacích, kdy jsou vzájemné transakce společnost intenzivně provázané, tudíž jejich srovnání s nezávislými obchody je opravdu těžké. Další doporučení pro použití této metody je pro konstrukci základů daně společnosti, která má své stálé provozovny neustále ve více státech. Problémem je, že metoda vyžaduje významnou součinnost všech daňových správ, a to je důvod, proč není tak rozšířená (Sojka a kol. 2017).

Zdali má být daná metoda použita závisí na dostupnosti informací a na okolnostech provázejících daný případ. Metoda má za cíl rozdělit zisky z transakce řízené takovým způsobem, který by měl základ v ekonomicky platných analýzách a principech a byl by schopný posoudit rozdělení zisků, jež jsou realizovány subjekty nezávislými za srovnatelných okolností. Mezi sdružené podniky je pak rozdělen stanovený kombinovaný zisk z řízené transakce dle analýzy zásluh nebo dle zbytkové analýzy, kdy vždy je

k rozdělení zisku potřeba použít alokační klíče (např. aktiva, náklady, použitý kapitál). Alokační klíče pak odráží, jak je tvořena hodnota v řízené transakci. Proto je výběr vhodného alokačního klíče k rozdělení zisku významný. Taktéž je třeba brát zřetel na velikost příspěvku každého člena v řízená transakci k tvorbě hodnoty (Solilová a Nerudová, 2019).

2.5 Legislativní úprava transferových cen

Problematika úpravy transferových cen je zanesena v několika legislativních dokumentech. Základní úrovní je mezinárodní úprava transferových cen, která je ukotvena ve Směrnici OECD, následující úrovní je úprava práva EU a poslední úrovní je vnitrostátní úprava, respektive úprava práva transferových cen v rámci České republiky. Na všech úrovních by měla správně fungovat, nemělo by docházet k významným konfliktům mezi jednotlivými legislativními dokumenty a předcházet velkým nákladům za případné soudní spory (OECD, 2017).

2.5.1 Úprava transferových cen dle OECD

Za základní dokument v dané oblasti je považována Směrnice o transferových cenách pro nadnárodní společnosti a daňové správy. Směrnice OECD (2017) je výchozí ustanovení, které jsou podniky vázány při právě svých transferových cen.

I když nejsou principy Směrnice OECD napřímo zakotveny v daňovém zákoně České republiky a zároveň se ani na Směrnici OECD přímo český zákon neodkazuje, Směrnice OECD je i tak pro Českou republiku závazná a musí ji dodržovat. Důvodem je skutečnost, že Česká republika je závazným signatářem multilaterální mezinárodní Vídeňské úmluvy o smluvním právu. Článek 31 odstavec 2 ve Vídeňské úmluvě o smluvním právu říká, že pro účely výkladu dané smlouvy, včetně příloh a preambule a vyjma textu, se tím sdělením rozumí:

a) že všechny dohody které se nějak vztahují k této smlouvě, ke které došlo mezi všemi souvisejícímu subjekty a ve spojení s akceptováním smlouvy;
b) každá jedna listina vyhotovená subjekty tohoto vztahu ve spojení s akceptováním smlouvy a přijata ostatními subjekty jakožto listina jakkoli spojována se smlouvou (Nerudová, 2018).

Směrnice OECD (2017) má své základy ze Zprávy OECD o transferových cenách. Ačkoliv fakticky byla schválena v prvotním znění až 28. 6. 1995, a to Výborem pro fiskální záležitosti. O necelý měsíc později dne 15. 7. 1995 pak Rada OECD schválila její uveřejnění. Zmíněné původní vydání bylo pravidelně doplňováno od té doby a aktualizováno. Významnější změnou byl například pohled na hierarchii výběru příhodných metod ke stanovení ceny, kdy se již zamýšlí transakční zisková metoda jako rovnocen-

nou tradičním transakčním metodám. Dne 10. 6. 2017 a byla provedena poslední aktualizace.

Další podstatné změny, které stojí za zmínku, byly v oblasti vnitropodnikových služeb s nízkou přidanou hodnotou. Dále v sekci nehmotného majetku byla pozměněna aplikace tržního odstupu spolu s faktory srovnatelnosti transferových cen. Ve všech možných oblastech a sférách se neustále OECD snažila zdokonalovat pravidla, další zamýšlené změny se týkají například problému s těžce ocenitelnými nehmotnými aktivy nebo v aplikaci transakční metody čistého rozpětí (UN – Manual transfer pricing, 2021).

Dalším významným přínosem k transferovým cenám zformovaným OECD je dokument Modelová smlouva OECD, kdy první znění tohoto dokumentu vzniklo již v roce 1976. Od této doby prošla několika aktualizacemi, kdy poslední aktualizací je považována v listopadu 2017 popřípadě v červnu 2018, kdy byly zapracovány změny plynoucí z projektu BEPS. Tato Modelová smlouva popisuje detailní postup pro uzavírání bilaterálních smluv o zamezení dvojího zdanění s dalšími státy (Rylová, 2012). Dále popisuje nejzákladnější pojmy, které plynou z určení transferových cen jako například mezinárodně uznávaná definice principu tržního odstupu nebo pojem spojené podniky, jež jsou zapsány v článku 9 Modelové smlouvy. Dle této Vzorové smlouvy velký počet států, které nejsou členské státy OECD, vytváří bilaterální smlouvy o zamezení dvojího zdanění. Proto je možné považovat dokument Modelové smlouvy za mezinárodně respektovaný a platný dokument (Nerudová, 2017).

Doporučení vycházející ze Směrnice OECD jsou v českém právu reflektována v Pokynech skupiny D, a tudíž veškeré aktualizace Směrnice se odrážejí i v Pokynech skupiny D, které budou vysvětleny v dalších kapitolách.

2.5.1.2 Projekt BEPS OECD

V roce 2013 byl OECD jako reakce na nedodržování nastavených pravidel a využívání mezer v rámci správného zdanění započat projekt pod názvem Base Erosion and Profit Shifting – BEPS, s cílem zamezit narušování základů daně, a tak zamezit přesouvání zisků do jiných oblastí s nižším nebo dokonce žádným zdaněním (OECD, 2010). OECD (2017) doplňuje, že dalším podmětem k vytvoření projektu BEPS byla snaha o zamezení manipulace se základem daně pomocí odpočitatelných plateb jako například úroky nebo licenční poplatky.

Cílem projektu BEPS bylo zabránit invazivnímu daňovému plánování, v kterém by existovaly snahy o snížení ztrát státního rozpočtu plynoucí z nesprávného danění příjmů právnických osob. Cílem bylo zajistit správné místní zdaňování příjmů, aby příjmy na daném místě odpovídaly vytvořené přidané hodnotě (Lang a kol., 2016).
Konečné znění tohoto akčního plánu BEPS bylo uveřejněno dne 5. 10. 2015. Bylo přijato 15 akčních bodů, které poskytují národní i mezinárodní nástroje k zamezení daňových úniků. Těchto 15 akčních bodů je známo pod názvem „BEPS balíček" a řadí se do něj následující body:

- vytvoření pojmu „ovládaná zahraniční společnost" – k zamezení přesouvání příjmů do dceřiných společností
- daňové výzvy v rámci digitalizace hospodářství
- omezení úroků – pravidla upravující odpočítávání úroků u daňových subjektů
- prevence zneužití daňové smlouvy – snaha o snížení rizika zneužití daných smluv
- špatné daňové praktiky – snaha o zvýšení transparentnosti
- stav stálého zařízení – zabránit daňovým podvodům díky využití stále provozovny
- povinná pravidla zveřejňování finančních údajů
- analýza údajů BEPS
- zavedení transferových cen – snaha donutit subjekty k dodržování principu tržního odstupu – zásada, že transferové ceny by měly vycházet z ekonomické podstaty
- mnohostranný nástroj – možnost synchronizování a úprava daných smluv o zamezení dvojího zdanění pomocí bilaterární úmluvy v rámci strategie BEPS
- postup vzájemného dohody – snaha o zlepšení situace při řešení sporů mezi jednotlivými jurisdikcemi (OECD, 2017).

BEPS se primárně zaměřuje na funkčně-rizikový profil u subjektů, které se podílejí na jistých transakcích. BEPS dále přichází s konceptem DEMPE – development, enhancement, maintenance, protection and exploitation – vývoj, zlepšování, údržba, ochrana a využití. Koncept si kladl za úkol zajistit, aby alokace výnosů, které plynou z využívání nehmotných aktiv, dále taktéž alokace nákladů související s nehmotnými aktivy, byla

prováděna kompenzací spojených osob za použitá aktiva, za nesená rizika a provedené funkce v rámci vývoje, zlepšování, údržby, aktivity a využívání nehmotného majetku. Významnou roli zde hraje rozdělení právního a ekonomické vlastnictví v rámci nehmotného majetku (Lang a kol., 2016).

2.5.2 Úprava transferových cen dle EU

Evropská unie zatím nedosáhla v oboru daní z příjmů takového souladu, jako v případě nepřímých daní, ale přesto má pomocí dílčího a nepřímého souladu významný a stále rostoucí vliv na zdanění zisků obchodních korporací, fungujících na trhu EU. Důležitým krokem bylo rozhodnutí Soudního dvora EU, dle kterého musí být právní úpravy transferových cen jednotlivých členských států v souladu se Smlouvou o fungování EU, která zajišťuje volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob. Členské státy tedy musí respektovat výše zmíněný seznam svobod. Na základě toho byla v roce 2001 Evropskou unií vytvořena „Studie o zdanění společností v rámci jednotného vnitřního trhu“, ze které vyplynulo, že národní právní úpravy transferových cen jednotlivých členských států jsou pro společnosti překážkou v přeshraničních aktivitách. Proto přijala Evropská komise v roce 2003 dvoufázovou strategii ke zdanění společností v EU, jejímž cílem bylo sladit pravidla pro běžné ceny při zachování principu tržního odstupu (Solilová a Nerudová, 2019).

Následujícím opatřením EU bylo vytvoření samostatného funkčního oddílu, který nazvaly „Fórum k transferovým cenám“ – EU JTPF“. Tento samostatný funkční oddíl vytvořil koncept Evropské dokumentace k transferovým cenám – European Union Joint Transfer, který byl průvodní dokumentací ke Kodexu chování vzhledem k dokumentaci transferových cen pro nadnárodní společnosti se sídlem v EU ze dne 27.6. 2006. Vznikl tak důležitý dokument vydaný Evropskou komisí. Tento kodex tak zčásti integruje požadavky na dokumentaci o transferových cenách (GFŘ – Pokyn D-34, 2019).

2.5.2.1 Opatření ATAD EU

Opatření ATAD byla reakce Evropské unie na akční plán OECD BEPS. Evropská unie provedla postup proti intenzivnímu daňovému plánování pod názvem Opatření ATAD – Anti-Tax Avoidance Directive s použitím Směrnice Rady EU 2017/1164 ze dne 12. 7.

2016. Opatření ATAD představuje 5 stěžejních bodů platný pro větší část států EU od 1.1.2019:

- Exitové zdanění platné od dubna 2019:
  - exitové zdanění vzniká při přemístění sídla daňového poplatníka, respektive při přemístění majetku daňového poplatníka, aniž by se změnil vlastník tohoto majetku;
  - probíhá tak, že za běžnou cenu na trhu daňový poplatník provede převod majetku sobě samému.
- Omezení akceptovatelnosti výpůjčních nákladů na financování společnosti, které jsou platné od dubna 2019 s následujícími změnami,
  - kdy náklady jejichž prostřednictvím jsou financování společnosti je možné akceptovat z daňového hlediska pouze do výše 80 000 0000 Kč, respektive do 3 milionů Eur, nebo do výše 30 % zisku plynoucího z plateb daňových poplatníků před úroky, odpisy a zdaněním. Zároveň se tato omezení nevztahují na půjčky, které byly provedeny před dnem 18. 6 2016.
- Omezení hybridních (křížových) nesouladů
  - Jsou-li právní systémy individuálních zemí navzájem v nesouladu, mají tendenci vznikat tyto hybridní (křížové) elementy.
  - Konsekvencí těchto elementů bývá rozdílné vyhodnocení podstaty jednotlivých transakcí, což může vyústit v situaci, kdy dojde ke dvojímu zdanění, nebo obráceně ke dvojímu nezdanění, což představuje pro státy horší alternativu.
- Předpis pro řízené společnosti mimo daný stát, platné od dubna 2019:
  - který vysvětluje, jak je možné řídící společností zdanit zisk její řízené společnosti, která se nevyskytuje na území daného státu, ačkoliv předmětný zisk nebyl vyplacen její řídící společností
  - především se jedná o zisk z pasivních příjmů, jako například dividendy, licence nebo úroky.
- Předpis zakazující jakéhokoliv zneužití stanoveného práva

– Tento předpis je ve své podstatě obecné znění, který zakazuje uznání transakcí, jejichž základním principem je vytvoření daňové výhody (Nerudová, 2018).

2.5.2.2 Směrnice DAC 6 EU

DAC 6 je poslední vydanou směrnicí EU, která by měla v příštích letech znamenat povinnost výměny relevantních informací, které se týkají mezinárodních transakcí směřujících k nabytí daňových výhod. Jedná se tedy o mladou směrnici, vydanou dne 25. 5. 2018, jejíž platnost je stanovena od 1.7. 2020. Ve směrnici je představen mechanismus, který je možný využít, jestliže dojde ke střetu zájmů v rámci profesní mlčenlivosti například u daňových poradců nebo u právnické profese. Mechanismus umožňuje uznávat danou, zákonem stanovenou mlčenlivost tak, že povinnost oznámit situaci v rozporu s daňovým zákonem přebírá jiný subjekt již mlčenlivostí nevázaný například dám daňový poplatník (Nerudová, 2018).

2.5.3 Úprava transferových cen na úrovni ČR

Legislativa České republiky přijímá úpravy problematiky převodních cen od OECD. Zároveň tuto problematiku rozvíjí a upravuje tak, aby odpovídala vytyčeným cílům EU, a co nejvíce tyto úpravy sladila dle potřeb České republiky. Jistou výhodou, která plyne pro ČR je fakt, že se může aktivně účastnit navrhování nových postupů v obou zmíněných organizacích (GFŘ D-34, 2021).

Základním pramenem zastřešující problematiku transferových cen je zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále již jen ZDP). V tomto zákoně jsou sice transferové ceny zmíněny jen okrajově, ale zákon je právně závazný pro všechny rezidenty na území České republiky, jelikož reguluje problematiku daní, kam spadá i oblast převodních cen. Transferové ceny jsou konkrétně řešeny v § 23 odstavec 7, ve svém znění: *„Liší-li se ceny sjednané mezi spojenými osobami od cen, které by byly sjednány mezi nespojenými osobami v běžných obchodních vztazích za stejných nebo obdobných podmínek, a není-li tento rozdíl uspokojivě doložen, upraví se základ daně poplatníka o zjištěný rozdíl. Nelze-li určit cenu, která by byla sjednávána mezi nespojenými osobami v běžných obchodních vztazích za stejných nebo obdobných podmínek, použije se cena určená podle právního předpisu upravujícího oceňování majetku.“* (§ 23 odstavec 7, str. 47).

ZDP se v problematice transferových cen zabývá následujícími oblastmi:

- formulace pojmu „stálá provozovna“;
- určení daňového základu stálé provozovny;
- formuluje předpisy pro přeměnu vytyčených nákladů na majetek;
- vysvětluje potřebu závazného posouzení způsobu tvorby cen smluvených mezi spojenými osobami;
- vysvětluje přijatelnost osvobození určitých typů příjmů jedná-li se o tok peněz mezi řízenou a řídící společností;
- vysvětluje možnost navýšení/ponížení daňového základu jedná-li se o bezúplatný tok peněz (GFŘ D 34., 2019).

Základem ZDP je doložit oprávnění ke změně daňového základu u transakcí v rámci spojených osob, jestliže se odlišují od transakcí mimo spojené osoby. Daňový základ se změní o nalezený rozdíl, pokud je správně vysvětlen a doložen správcem daně při kontrole.

2.5.3.1 Předpisy řady D

Ministerstvo financí ČR a Generální finanční ředitelství spolu vydává právní předpisy pod pojmem řady D, respektive Pokyn D–32, Pokyn D–34, D–334, Pokyny D–10 a D–22, které detailněji vysvětlují problematiku transferových cen s cílem zajištění principu tržního odstupu. Tyto pokyny ovšem nejsou právně závazné. Obecně tyto předpisy zaměřují následujícím směrem:

- Pokyn D–34 (2019) integruje a interpretuje jednotlivé kroky v postupu zdaňování transferů mezinárodních společností, které jsou k sobě ve vztahu spojených osob. Na problematiku se dívá z pohledu daňové správy i daňového poplatníka
- Pokyn GFŘ D–32 (2018) se pak konkrétně specializuje na problematiku postupu tvorby transferových cen z pohledu daňové správy
- Pokyn MFČR D–334 (2011) vysvětluje standardy a doporučení pro stanovení transferových cen mezi spojenými osobami
- Pokyn D–10 (2013) vysvětluje problematiku transferových cen u služby s nízkou přidanou hodnotou.
- Pokyn D–22 (2015) specifikuje vybrané paragrafy ZDP (GFŘ-D-34, 2019).

Pokyn D–34

Pokyn D–34 byl uveden v roce 2019 v měsíci dubnu. Vysvětluje dvoustranné smlouvy uzavírané Českou republikou s ostatními státy o zamezení dvojího zdanění z příjmu a majetku. Pokyn odkazuje na Směrnici OECD o transferových cenách, která byla již popsána výše. Pokyn D–34 dále charakterizuje metodiku stanovení transferových cen, kde popisuje i vzorové příklady, definuje pojem sdružené podniky a princip tržního odstupu s usazením do právních předpisů v ČR a podrobně vysvětluje proces srovnávací analýzy (GFŘ D-34, 2019).

Pokyn GFŘ 32

Pokyn GFŘ D–32 byl uveden roce 2018 v měsíci listopadu. Zaměřuje se na vysvětlení vztahu 2 subjektů při kontrole daňové správy, tedy na vztah mezi daňovým poplatníkem a daňovou správou. Vysvětluje:

- kdo předkládá požadavek o vyhodnocení a jaké jsou náležitosti tohoto požadavku
- komu je požadavek přednesen

Daňový poplatník předkládá požadavek na posouzení zvolené metody transferové ceny. Daňový správce pak posoudí a prohlásí, zda bylo správné stanovit danou metodu tvorby transferové ceny, aby tak bylo zajištěno náležité rozdělení příjmů a výdajů mezi spojenými osobami. V tomto procesu tedy správce daně pouze hodnotí, zda byla použita správná metoda pro stanovení transferové ceny, a tudíž zdali je transferová cena ve shodě s principem tržního odstupu. Dále vysvětluje, kdy je vydáno rozhodnutí, kdy odvolání a informace ohledně správního poplatku (GFŘ D-32, 2018).

Pokyn MF ČR D–334

Pokyn MF ČR D–334 (2011c) je vydáván Ministerstvem financí a dává daňovým poplatníkům doporučení pro rozsah a obsah dokumentace k tvorbě cen mezi spojenými osobami. Pokyn se odkazuje na předpisy EU a OECD, představuje Koncept evropské dokumentace k transferovým cenám – EU TPD, z anglického Transfer Price Directive a vysvětluje základní zásady při tvorbě dokumentace pro stanovení transferových cen v rámci spojenými osobami (MF, 2009).

Pokyn GFŘ D–10

Pokyn D–10 byl uveden v roce 2013 s cílem zabezpečit konkrétního a celistvého použití daňových předpisů hodnotících služeb s nízkou přidanou hodnotou při dokazování řádného stanovení transferových cen. Do tohoto vymezení spadají služby, které nejsou vykonávány pod úsilím hlavní činnosti podniku nebo nejsou významným elementem v podniku. Suma těchto služeb by tak neměla přesáhnout 10 % tržeb nebo přesáhnout hranici 50 mil Kč (GFŘ, 2013).

Pokyn GFŘ D–22

Pokyn GFŘ D–22 byl vydán v roce 2015. Celkově se zaměřuje na jednotnou interpretaci nařízeních ZDP týkajících se transferových cen. Vysvětluje, že princip tržního odstupu může být aplikován i na transakce mezi spojenými osobami, které se obě nachází na území ČR. Konkrétněji se pak zabývá dobou vzniku spojení sdružených podniků. Zdali v konkrétní době měly společnost status spojená osoba, i když smlouva byla teprve domlouvána, ale ještě ne zcela dořešena a podepsána (GFŘ, 2015).

3. Metodika a cíl práce

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je identifikovat rizika podniku plynoucí z nejčastěji uskutečňovaných transakcí se sdruženými podniky a na základě analýzy současného stavu stanovit doporučení pro minimalizaci těchto rizik.

3.2 Postup při zpracování práce

Pro lepší přehlednost zvoleného postupu pro vypracování dané práce bude zprvu vymezen seznam dílčích cílů, na jejichž základě je splněn hlavní cíl práce. Jednotlivé body budou dále vysvětleny a rozebrány hned pod daným seznamem.

Dílčí cíle:

- Sestavení literárního přehledu
- Charakteristika vybrané společnosti a skupiny
- Funkční analýza
- Riziková analýza
- Analýza odvětví
- Analýza řízené transakce
- Výběr metody pro stanovení transferové ceny
- Zjištění potenciálně srovnatelných transakcí
- Určení mezikvartilového tržního rozpětí a stanovení transferové ceny
- Určení mezikvartilového rozpětí u transakcí Společnosti s nezávislými osobami
- Porovnání výsledků
- Posouzení potřeby vytvořit dokumentaci k transferovým cenám
- Zhodnocení významných rizik s návrhy na možná řešení

Sestavení literárního přehledu

Jak bylo stanoveno v metodologické osnově, nejprve se práce soustředí na shromáždění informací potřebných k vysvětlení problematiky převodních cen pomocí odborné literatury. Na základě toho je vytvořena literární rešerše, kde jsou vysvětleny potřebné pojmy k pochopení dané problematiky. Dále je rozebrána legislativní struktura, kterou se Česká republika řídí při řešení situací spojených s transferovými cenami.

Charakteristika vybrané společnosti a skupiny

Následně jsou vyžádány od obchodního podniku potřebné dokumenty, informace, účetnictví a výkazy, jsou shromážděny současné zápisy v obchodním rejstříku, závěrečné a konsolidované zprávy, které jsou potřebné k popisu nejen daného podniku, ale i jeho sdružených podniků v rámci skupiny.

Funkční analýza

V rámci této analýzy jsou analyzovány funkce relevantní pro danou společnosti. Postupuje se tak, že všechny funkce jsou dle charakteru společnosti jsou rozděleny do jednotlivých kategorií v rámci struktury společnosti a následně jsou zanalyzovány. Samotná analýza probíhá tak, že jsou jednotlivým funkcím přiděleny symboly, které reflektují, jak významně je funkce vykonávána společností i jak je vykonávána ostatními subjekty realizující obchod s vybranou společností, nebo zda vůbec dochází k účasti společnosti a ostatních subjektů na dané funkci.

Riziková analýza

V rámci rizikové analýzy jsou vybrána rizika relevantní pro danou společnost. Vybraná rizika jsou dále podrobena analýze, tak že jednotlivým rizikům jsou přiděleny symboly, které reflektují, jak významnou hrozbu představují daná rizika pro společnost i pro ostatní zainteresované subjekty představují.

Součástí funkční analýzy a rizikové analýzy je i analýza majetku a personálu. V rámci této analýzy je charakterizován hmotný majetek, nehmotný majetek, služby relevantní pro řešení problematiky transferové dokumentace. V této analýze je řešen i personál, kterým společnost disponuje.

Funkční, rizikovou a majetkovo-personální analýzou lze společnost charakterizovat a dle toho zvolit další postup v určení transferové ceny.

Analýza odvětví

Pomocí analýzy odvětví je popsáno vnější okolí společnosti, na základě kterého, jsou vytyčeny silné a slabé stránky, na kterých si společnost zakládá nebo by se jich měla obávat

Analýza řízené transakce

Při této analýze jsou identifikované transakce, které společnost provádí se spřízněnými osobami v rámci skupiny. Dle charakteru určené transakce je pak přistoupenou k výběru metody pro stanovení transferové ceny

Výběr metody pro stanovení transferové ceny

Dle analýzy funkcí, rizik, aktiv a řízené transakce je stanovena nejvýhodnější metoda ke stanovení transferové ceny. Tento proces porovnává jednotlivé metody dle jejich silných a slabých stránek se všemi nalezenými relevantními informacemi o vybrané společnosti.

Popis metod a jejich silných/slabých stránek je autorkou práce popsán v následující tabulce:

Tabulka 1: Slabé a silné stránky metod stanovení převodních cen

Metoda	***Silné stránky***	***Slabé stránky***
Metoda CUP	nejspolehlivější způsob aplikace principu tržního odstupu; nezávislá (relativně) na interním informačním systému podniku; cena je ověřitelná na trhu	velká míra srovnatelnosti, složitější nalézt srovnatelnou transakci mezi podniky nezávislými při neexistenci rozdílů s významným dopadem na cenu; rozdíly je nutné očistit
Metoda RPM	není třeba provádět tolik úprav pro zjištění marže k zohlednění rozdílů; rozdíly u výrobků nemají významný dopad na hrubou marži; při realizaci dalšího brzkého prodeje poskytuje přesné výsledky	závislost na srovnatelnosti vykonávaných funkcí; významná role faktoru času; hrubé rozpětí marže obtížně určitelné, když je zboží dále zpracováváno do výrobku složitějšího

Metoda COST +	není třeba provádět tolik úprav jako u metody CUP; není tolik citlivá jako metoda RPM na odlišnosti vykonávaných funkcí, nesených rizik	častý problém s určením spojení mezi tržní cenou a výší nákladů; častý problém přiřazená nákladů k poskytovaným službám; větší důraz na další faktory srovnatelnosti
Metoda TNMM	menší ovlivnění rozdílů v transakcích ukazatelů čistého zisku; funkčně-rizikový profil pouze pro stranu testovanou; není potřeba vést účetní doklady všech spřízněných podniků; snadná aplikace díky přístupným databázím	ukazatel čistého zisku ovlivněn jinými faktory bez vlivu na cenu; potřeba informací o nezávislých subjektech; obtíž s vyhrazením vhodné úpravy ukazatele čistého zisku; citlivější na rozdíly v upotřebení kapacity
Metoda TRZ	komplexní pohled; bere v úvahu i jedinečné okolnosti sdružených podniků; použití vnitřních údajů a alokování zisků uskutečněno z rozdělených rizik, funkcí a majetku; použité i v případě nulové srovnatelné transakce mezi nezávislými subjekty	subjektivnější výsledek alokace zisku; nutné informace od sdružených podniků ze zahraničí; obtížná aplikace prakticky; otázka spolehlivosti metody (nutné úpravy, stanovení alokačního klíče)

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z OECD (2017)

Zjištění potenciálně srovnatelných transakcí

Dále jsou získány vhodné srovnatelné transakce pomocí externích dat o jiných společnost vyskytujících se v daném odvětví, která jsou srovnatelná s danou společností. Externí data jsou nalezena prostřednictvím databáze TP Catalyst. Při analýze srovnatelnosti budou zároveň zmíněny ekonomické okolnosti a tržní podmínky, které je třeba brát v úvahu při hledání vhodných srovnávacích transakcí těchto společností.

Pokud není možné zjistit relevantní externí data z databáze, identifikují se řízené transakce společnosti s nezávislými společnostmi za podmínky, že objem transakcí s nezávislými osobami odpovídá objemu transakcí s nezávislými osobami.

K srovnatelnosti transakcí se přistupuje individuálně vzhledem k vybrané metodě:

- Metoda CUP

Rovnice 1: Srovnatelnost transakce metodou CUP

$$\mathbf{P_{ALP} = P_{SOM}} \quad (1)$$

Zdroj: Solilová a Nerudová (2019)

P_{ALP} … cena, která je v souladu s principem tržního odstupu
P_{SOM} … cena konečná na volném trhu

- Metoda RPM

Rovnice 2: Srovnatelnost transakce metodou RPM

$$\mathbf{P_{ALP} = P_{SOM} * (1 - GM_A)} \quad (2)$$

Zdroj: Solilová a Nerudová (2019)

P_{ALP} … cena, která je v souladu s principem tržního odstupu
GM_A … přímá marže

- Metoda COST +

Rovnice 3: Srovnatelnost transakce metodou COST +

$$\mathbf{P_{ALP} = TC_T + P_{AT} = TC_T * (1 + P_{AT})} \quad (3)$$

Zdroj: Solilová a Nerudová (2019)

P_{ALP} … cena, která je v souladu s principem tržního odstupu
TC_T … celkové náklady transakce
P_{AT} … úměrná zisková srážka

- Metoda TNMM

Rovnice 4: Srovnatelnost transakce metodou TNMN

$$\textbf{ČRZ} = \textbf{P}_{\textbf{ZISK}} \textbf{ / základna} \quad (4)$$

Zdroj: Solilová a Nerudová (2019)

ČRZ … čisté ziskové rozpětí
P_{ZISK} … provozní zisk
Základna … celková provozní aktiva, tržby, náklady

- Metoda TRZ

  Probíhá ve 2 etapách:

  - identifikace kombinovaného zisku – zisky vznikající pouze ze koumaných řízených transakcí
  - rozdělení kombinovaného zisku dle analýzy zásluh nebo dle zbytkové analýzy

Určení mezikvartilového tržního rozpětí a stanovení transferové ceny

U zjištěných potencionálně srovnatelných transakcí je dále vypočítána zisková provozní marže:

Rovnice 5: zisková provozní marže

$$\textbf{Zisková provozní marže} = \textbf{Provozní zisk / celkové výnosy} \quad (5)$$

Zdroj: Solilová a Nerudová (2019)

V rámci každého roku v testovaném období se z takto vypočtených ziskových marží vypočte individuální mezikvartilové rozpětí – vypočítá se:

- minimální a maximální hodnota
- 1. kvartil z hodnot – 25 % hodnot z vypočítaného vzorku je rovno nebo menší danému číslu,
- medián – 50 % hodnot z vypočítaného vzorku je rovno danému číslu a
- 3. kvartil – 75 % hodnot z vypočítaného vzorku je rovno nebo menší danému číslu).

Rozpětí mezi 1. kvartilem a 3 kvartile je hledané mezikvartilové rozpětí.

Transferová cena je v první fázi vypočítána stejně, ovšem se zaměřením na daný podnik. Tím je zjištěna zisková přirážka, která se musí pohybovat v daném rozpětí, aby se jednalo o běžnou tržní cenu a princip tržního odstupu tak mohl být zachován.

Určení mezikvartilového rozpětí u transakcí Společnosti s nezávislými osobami

Mezikvartilové rozpětí se zjistí z řízených transakcí, které společnost provádí s nespojenými osobami dle stejného vzorce jako v případě tržního mezikvartilového rozpětí.

Porovnání výsledků

Jednotlivá mezikvartilová rozpětí jsou komparována a jsou vyřčeny výsledky o dodržení principu tržního odstupu.

Posouzení potřeby vytvořit dokumentaci k transferovým cenám

Zde jsou kvantifikovány a kvalifikovány přínosy ze zavedené transferové dokumentace v daném podniku.

Zhodnocení významných rizik s návrhy na možná řešení

Nejvýznamnější rizika, která vyplývají nejen z rizikové analýzy, ale z celé této práce jsou vytyčena spolu s možným návrhem na zamezení nebo minimalizování těchto rizik.

3.3 Použitá data

Společnost, která poskytla data na vypracování této diplomové práce si nepřeje, aby bylo uvede její jméno v této práce a nebyla tak rozkryta interní data. Proto bude společnost v práci popisována jako Společnost ABC.

Jednatelé a management společnosti byl obeznámen se zaměřením práce a z toho plynoucích požadavků na poskytnutí informací o společnosti i potřebných dokumentů:

- Výkazy z účetní závěrky společnosti v časovém rozmezí 2018–2022
- Interní data o obchodních transakcích se spojenými osobami
- Interní data o obchodních transakcí s nespojenými osobami

Data z databáze TP Catalyst:

- Celkové informace o porovnávaných společnostech

4. Představení vybrané společnosti

Vybraná společnost v práci pojmenovaná jako Společnost ABC, je to z toho důvodu, že jednatelé vybrané společnosti si nepřáli, aby poskytnutá data byla známá i mimo danou společnost.

Společnost ABC byla založena v roce 2011 a vyskytuje se na území České republiky.

Tabulka 2: Základní informace o společnosti

Položka	**Popis**
Obchodní jméno	ABC
Datum založení	2011
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	120 000 000 Kč
Společníci	• ABC E s vlastnickým podíl: 30 % • ABC GI s vlastnickým podílem: 68 % • Pan X vlastnický podíl: 2 %
Vlastnické podíly v jiných entitách	• ABC GT Rakousko kde má vlastnický podíl: 100 %

Zdroj: vlastní zpracování dle data z Justice.cz

4.1 Popis Společnosti

Společnost ABC poskytuje kompletní herní řešení, jako jsou výherní automaty, jackpotové ostrovy, stolní hry, zařízení na míchání karet a další vybavení kasin. Produkty společnosti a jejich vlastní platforma posouvají hraní na vyšší úroveň. Společnost s rozsáhlým prodejem v několika zemích nabízí řešení, která jsou na trhu velmi žádaná. Výrobky Společnosti ABC jsou prodávány jak spojeným osobám, tak i zákazníkům z externího trhu. Z tohoto důvodu se společnost v rámci svých obchodních aktivit účastní transakcí se spojenými osobami, což je fakt, který je často kontrolován zástupci finanční zprávy.

4.2 Základní finanční údaje Společnosti ABC

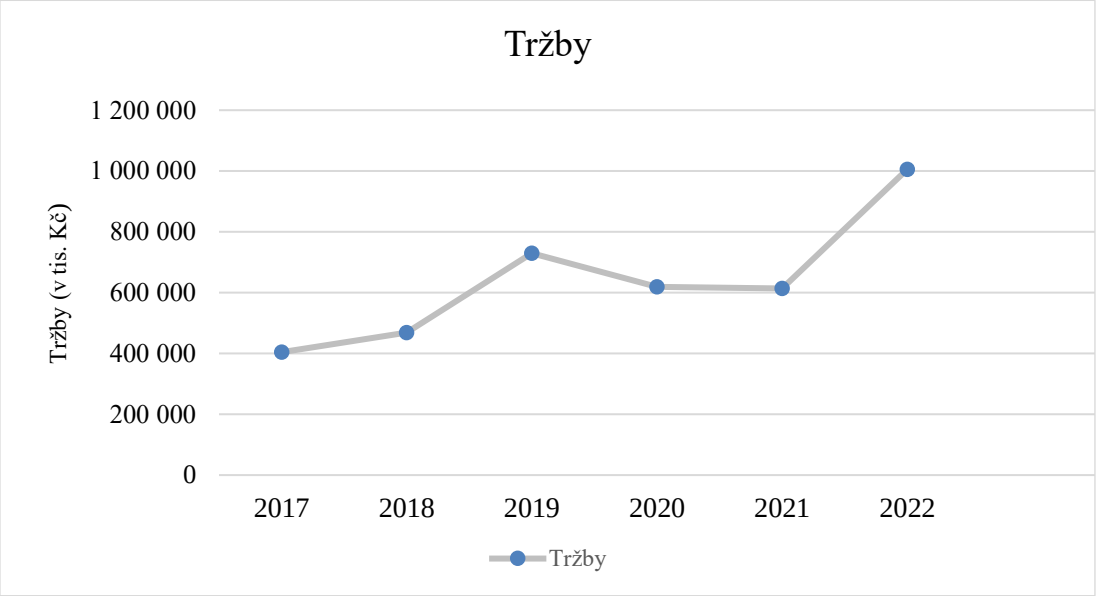
Pro další analýzu jsou níže uvedeny základní finanční ukazatele společnosti:

Tabulka 3: Základní finanční ukazatele Společnosti; 2020–2022 (finanční údaje jsou uvedeny v tis. Kč)

Údaj / Zdaňovací období	2020	2021	2022
Aktiva	861 467	998 943	1 372 204
Vlastní kapitál	596 507	688 896	1 004 748
Závazky	241 526	306 304	366 597
Průměrný počet zaměstnanců	82	84	114

Zdroj: výroční zpráva společnosti ABC (vlastní zpracování)

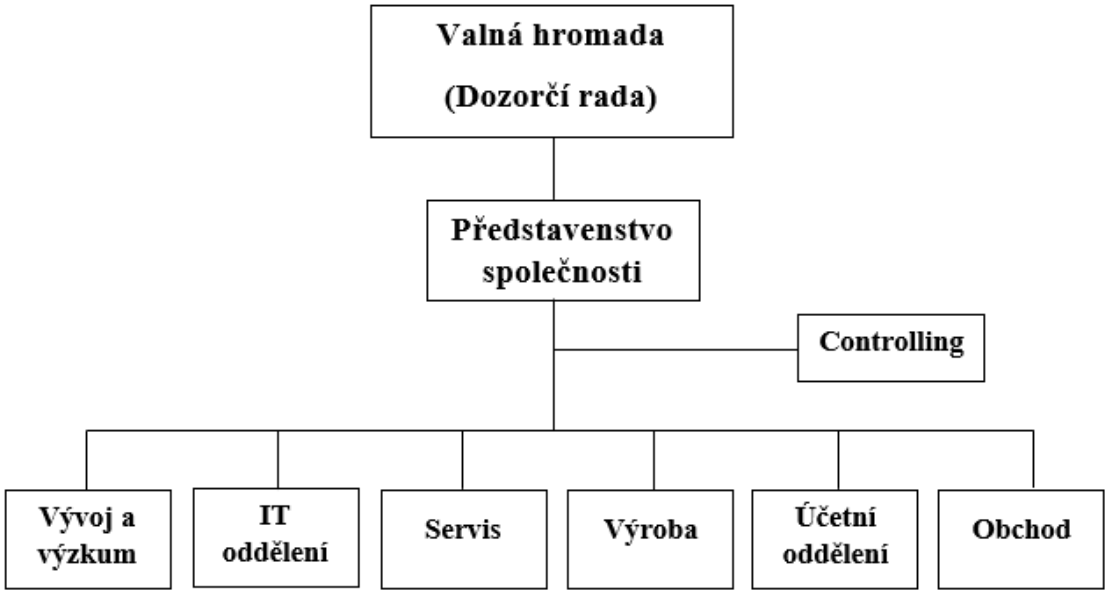
Graf 1: Tržby Společnosti ABC



Zdroj: Výroční zpráva Společnost ABC (vlastní zpracování)

V grafu je možné vidět vzrůstající tendenci společnosti ABC.

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Společnost ABC (vlastní zpracování)

Společnost ABC je vlastníkem certifikace ISO 9001:2015, kterou dosvědčuje správné fungování chod systému managementu vně Společnosti. Společnost ABC pravidelně absolvuje audity této mezinárodní instituce

4.3 Informace o významných spojených osobách

- ABC GI – společnost se sídlem ve Švýcarské konfederaci, která vlastní obchodní podíl na Společnosti ve výši 815/1200 (67,92 %).
- ABC E je společnost se sídlem v České republice, která vlastní obchodní podíl na Společnosti ve výši 360/1200 (30 %).
- Pan X je fyzická osoba s bydlištěm v Rakouské republice, která vlastní obchodní podíl na společnosti ve výši 25/1200 (2,08 %).

4.4 Funkční analýza

V této kapitole budou podrobněji popsány funkce, které jsou prováděny Společností ABC, stejně jako i celou skupinou spojených osob, závislými i nezávislými distributory a kasiny, které představují konečného zákazníka v distributorském řetězci. Přehled těchto funkcí, byl vybrán autorkou práce. Seznam daných funkcí byl vybrán dle podstaty společnosti, protože dané funkce dokážou nejlépe zachytit a charakterizovat situaci ve Společnosti ABC. Vybrané funkce dle OECD (2017):

- **Strategické funkce a všeobecná administrativa**
    - Strategická vize a řízení – vrcholové řízení podnikových aktivit v delším časovém horizontu; formuluje pravidla fungování, priority a směr, kterým se chce organizace dlouhodobě ubírat
    - Corporate design – oficiální grafická úprava loga a názvu společnosti nebo instituce používaná na jejích budovách, kancelářích nebo jiném vybavení a výrobcích. Také na hlavičkových papírech, obálkách, formulářích, složkách a brožurách.
    - Provozní plánování a řízení – operativní plán popisuje krátkodobé postupy k dosažení vybraných milníků a určuje, jak bude strategický plán či jeho část v daném časovém období realizován. Operativní plán zároveň tvoří základ pro roční rozpočtování nákladů
    - Všeobecná administrativní činnost – administrativní činnost je práce spojená s organizací práce zaměstnanců, oddělení a (interních) útvarů podniku s cílem dosáhnout vysoké výkonnosti organizace. Zahrnuje také plnění právních a jiných povinností společnosti jako celku (např. plánování, statistika, účetnictví, právní oddělení, controlling, interní audit atd.), dále zajištění a obnovení certifikace, licencí a povolení potřebných pro výkon zvolené podnikatelské činnosti atd.
- **Výzkum a vývoj –** výzkum a vývoj jsou činnosti, které se zaměřují na inovaci nových výrobků nebo služeb ve společnosti. Jedním z hlavních účelů výzkumných a vývojových činností je, aby si společnost udržela konkurenceschopnost, protože vyrábí produkty, které rozvíjejí a zdokonalují její současnou produktovou řadu.

- Vývoj nových produktů, vylepšování stávajících produktů – vývoj nových produktů je proces uvedení originální myšlenky produktu na trh. Ačkoli se liší podle průmyslu, může být v podstatě rozdělena do šesti fází: ideace, výzkum, plánování, prototypování, získávání a kalkulace.
- Vývoj výrobních procesů – vývoj výrobních a souvisejících procesů a technologií umožňuje společnostem dlouhodobě úspěšně působit na trzích ve svém oboru a nabízet zákazníkům produkty, které budou odpovídat jejich měnícím se preferencím. Rozvoj a vývoj technologií rovněž cílí na snahy společností dosáhnout žádaných úspor.

- **Prodejní a marketingové funkce** – prodejní a marketingové funkce zahrnují činnosti, jako je průzkum trhu, stanovení sortimentu nabízených výrobků, určení cen, platebních podmínek, slev, výběr prodejních kanálů, realizace prodeje, propagace a reklama, servis atd
  - Průzkum trhu – průzkum trhu lze chápat jako proces hodnocení proveditelnosti nového výrobku nebo služby. Hlavním účelem provádění průzkumu trhu je prozkoumat trh spojený s určitým výrobkem nebo službou, aby bylo možné pochopit, jak budou zákazníci na výrobek nebo službu reagovat.
  - Marketingová a prodejní strategie – Marketingová strategie určuje směr, jakým bude společnost vyhledávat a oslovovat potenciální zákazníky, aby mohla propagovat své aktivity a budovat zájem o svou značku, produkty a služby. Prodejní strategie popisuje, jak bude společnost prodávat této cílové skupině a jak z potenciálních zákazníků udělá kupující.
  - Realizace prodejní strategie a získávání zákazníků – Získávání zákazníků je proces získávání nových zákazníků pro podnikání nebo přeměna stávajících potenciálních zákazníků na nové kupující
  - Vyjednávání se zákazníky a cenová politika – vyjednávání se zákazníky představuje proces, ve kterém dochází k vzájemné výměně informací a k rozhodování o prodeji a koupi produktu. Tvorba cen (někdy též cenotvorba) znamená stanovování cen nabízených služeb a zboží podnikatelem či firmou. Způsob rozhodování o tvorbě ceny v souladu s cíli podniku, jeho pozicí na trhu a omezujícími podmínkami, jako jsou zákony, se

nazývá cenová politika. Jak správné nastavení cenové politiky, tak i její implementace při vyjednávání se zákazníky přestavují stěžejní komponenty úspěšného působení podnikatelských subjektů na trhu

- Technická školení pro zákazníky – technická školení pro zákazníky představují aktivity, v rámci nich je potencionální zákazník seznámen s technickými parametry produktu, způsobem jeho obsluhy a údržby. Dle relevance mohou být tato školení realizována jak v rámci prodejních aktivit, tak i v rámci po-prodejních služeb a podpory.
- Fakturace a správa pohledávek – fakturací rozumíme proces vystavování faktur neboli účtů za provedenou práci či dodané zboží. Komplexní evidence a správa pohledávek a závazků je základem ekonomiky každé organizace. Řádná správa pohledávek zahrnuje např. sledování stavu nedoplatků, kontaktování dlužníků a návrh a zajištění odstranění těchto nedoplatků.

- **Nákup materiálu**
  - Správa dodavatelů – správu (vztahů) s dodavateli si lze představit jako soubor kroků, které zlepšují organizační výkonost prostřednictvím kvalitní práce s dodavateli. Kromě jiného tyto kroky obnáší např.: (a) výběr vhodného dodavatele (např. z hlediska kvality a rychlosti dodávek, vzdálenosti), (b) navázání obchodních vztahů s dodavateli za oboustranně akceptovatelných (cenových) podmínek, či (c) prověření dodavatele ve vztahu k (lokálně) platným pravidlům a předpisům.
  - Vyjednávání smluv s dodavateli – cenová vyjednávání s dodavateli jsou součástí budování a udržování vztahů s dodavateli, zde konkrétně s cílem dosažení takových cenových podmínek, které budou odpovídat požadavkům kupujícího a zároveň umožní nákup vstupů v potřebném čase a kvalitě.
  - Řízení nákupu / plánování nákupu – proces nakupování je možno řídit jako cílový management, který stanovuje přesné odpovědnosti a pravomoci jednotlivým zúčastněným funkcím. Organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval zadaným požadavkům. Typ a rozsah řízení musí být závislé na vlivu nakupovaného vstupu na následnou reali-

zaci produktu nebo na konečný produkt. Pro úspěšné řízení procesu nákupu je nutno zajistit jeho stabilizaci, opakovatelnost, stanovení jednotlivých odpovědností a pravomocí, cílů, měřitelných parametrů a shromažďování jednoznačných údajů

- Skladová logistika a přeprava materiálu – skladování a jeho logistika dává odpovědi na otázky o zboží procházející skladem, o vstupních a výstupních dodávkách, o výši stavu zásob a skladovacím cyklu, o prostorovém uspořádání skladu, jeho velikosti a kapacitě, o vybavenosti skladu, o umístění zboží a jeho správné organizaci atp. Vlastní manipulace s materiálem, polotovary či jinými výrobními vstupy zahrnuje v podstatě všechny aspekty přemísťování materiálů a surovin, rozpracovaných dílů ve výrobě a finálních výrobků.
- Kontrola kvality vstupů – kontrola nakupovaných vstupů spočívá zejména v úplném či namátkovém prověření, že dodaný materiál či polotovar odpovídá ve svých parametrech objednanému zboží. V případě zjištění odchylky je bez prodlení spuštěn proces zjednání nápravy tak, aby nedošlo k ohrožení plynulosti výroby.

- **Výroba, skladování a logistika**
  - *Plánování výroby* **–** plánování výroby lze chápat jako proces rozhodování o tom, jak se bude výrobek nebo služba vyrábět; je to postup, jakým společnost plánuje řídit své suroviny, zaměstnance a fyzické prostory, kde výroba probíhá.
  - *Plánování a uspořádání výrobního závodu* – uspořádání závodu představuje celkové uspořádání výrobních prostor, strojů, lidí, manipulace s materiálem, obslužných zařízení atd., které je nutné k usnadnění efektivního provozu výrobního systému.
  - *Realizace výrobních aktivit* – výrobní aktivity představují souhrn operací, které mění složení, jakost surovin a materiálů a které přímo vstupují do výroby. Výrobní proces je stěžejní funkcí výrobních společností; jeho řádná a ekonomicky efektivní realizace je stěžejní podmínkou úspěchu společnosti na trhu.

- *Realizace výrobních aktivit* – výrobní aktivity představují souhrn operací, které mění složení, jakost surovin a materiálů a které přímo vstupují do výroby. Výrobní proces je stěžejní funkcí výrobních společností; jeho řádná a ekonomicky efektivní realizace je stěžejní podmínkou úspěchu společnosti na trhu.
- *Optimalizace výroby* – techniky zlepšování procesů jsou nezbytné pro optimalizaci výrobních úkolů; optimalizaci výroby lze chápat jako soubor činností určených ke zvýšení produktivity výrobního systému.
- *Kontrola a řízení kvality* – kontrola kvality je proces, který podniky používají k zajištění toho, aby výrobek nebo služba splňovaly předem definované standardy kvality nebo požadavky zákazníků či klientů.
- *Skladování hotových výrobků* – skladování hotových výrobků je zde chápáno jako dočasné umístění dokončených výrobků k následné expedici. Při skladování je nutné brát v úvahu strategické umístění skladu, jeho kapacitu i skladovaný sortiment. Sklady jsou ve většině případů umísťovány co nejblíže k samotné výrobě, a to zejména z důvodu zefektivnění skladové manipulace.
- *Přeprava hotových výrobků* – přeprava hotových výrobků je součástí výrobní a skladové logistiky a představuje např. úkony zabalení, naložení a přepravy hotových produktů k zákazníkům či na jiné určené místo. Zejména v mezinárodním obchodě jsou pro rozdělení zodpovědností a úloh v rámci přepravy mezi výrobce, přepravce, zákazníka, či jiný subjekt tradičně využívány tzv. podmínky Incoterms, které pokrývají všechny povinnosti, rizika a náklady, které vznikají během přesunu zboží od prodávajícího ke kupujícímu

- **Prodejní funkce –** poprodejní servis zahrnuje podporu výrobku nebo služby od okamžiku, kdy je zákazník obdrží. Je součástí snahy společnosti nejen získat zákazníky, ale především udržet si jejich věrnost.
  - *Záruky a reklamace* – záruka označuje obecně garanci, že dojde ke splnění určité povinnosti nebo dohody, smlouvy; může se jednat např. o záruku za jakost při koupi zboží, finanční záruku, příp. bankovní záruku. Reklamace je právní jednání, ve kterém smluvní strana závazkového

vztahu uplatňuje odpovědnost za vady v plnění. Způsob reklamace, její oprávněnost a další záležitosti řeší právní předpisy nebo smlouva.

- *Zákaznický servis* – zákaznický servis je obecně proces probíhající mezi odběratelem, dodavatelem, popřípadě třetí osobou. Je měřítkem správně fungujícího logistického systému z pohledu tvorby užitné hodnoty času a místa pro konkrétní produkt a službu. Příkladem zákaznického servisu může být například zapojení zákazníků do závěrečného hodnocení, což by mělo vést ke zlepšení kvality. Dle relevance a potřeby může zákaznický servis probíhat jak v rámci předprodejního servisu, tak i prodejní či po-prodejního servisu. Jedním z cílů zákaznického servisu je získání či udržení loajality zákazníků.

- **Funkce treasury** – treasury představuje řízení peněžních toků v organizacích. Jedná se o činnosti spojené s řízením, alokací a kontrolou (vlastního i cizího) kapitálu společnosti/skupiny s cílem dosáhnout jejich nejefektivnějšího využití a zároveň řídit související rizika
  - *Řízení cash-flow* – řízení hotovosti je třeba chápat jako praxi věnovanou plánovaným výdajům. Je vysoce zaměřena na provozní efektivitu a optimalizaci procesů. Vyžaduje řízení peněžních toků přicházejících a odcházejících z účtů společnosti, aby bylo zajištěno, že společnost bude mít k dispozici správné množství hotovosti.
  - *Řízení rizik* – řízením rizik se rozumí praxe orientovaná na nutné (neočekávané) výdaje. Je vysoce zaměřena na vývoj a provozní kontroly. Identifikuje a plánuje potenciální dopady změn v technologiích, provozu společnosti a finančním prostředí, ve kterém společnost působí. To vyžaduje finanční analýzu v každé z těchto oblastí a zahrnuje zavedení provozních kontrol.
  - *Podnikové finance* – podnikovými financemi se rozumí praxe věnovaná financování výdajů prostřednictvím půjček a investic. Je vysoce zaměřena na strategické plánování. Na základě cílů stanovených vedením společnosti vyhodnocuje potenciální zdroje financování a stanovuje celkovou finanční strategii, kterou společnost využije k dosažení těchto cílů

- *Pojištění* – pojištění chápané jako závazek pojistitele vyplatit pojistníkovi náhradu škody/sjednaný obnos v případě realizace rizika/pojistné události. Z pohledu pojistníka – společnosti se jedná o snahu o zmírnění (finančních) dopadů rizik, která jsou s jejími podnikatelskými aktivitami spojená a mohou se (s určitou mírou pravděpodobnosti) vyskytnout.

Tyto popsané funkce jsou následně analyzovány v následující tabulkách (4,5 a 6). Analýza vysvětluje, jestli je daná funkce vykonávána v distributorském řetězci, pokud vykonávána je, tak rozlišuje mezi významným vykonáváním funkce, či participujícím vykonáváním dané funkce. Tato škála je pak hodnocena 3 znaky, které jsou vysvětleny v legendě pod každou z následujících tabulek.

Tabulka 4: Funkční analýza – strategické funkce, všeobecná administrativa, výzkum a vývoj

Funkce	Vlastníci	Společnost	Distributor – Spojená osoba	Distributor – Nezávislá osoba	Kasina
Strategické funkce a všeobecná administrativa					
Strategická vize a řízení	X	O	-	-	-
Corporate design	-	X	-	-	-
Provozní plánování a řízení	-	X	O	O	O
Všeobecná administrativní činnost	O	O	O	O	O
Výzkum a vývoj					
Vývoj nových produktů a jejich vylepšování	-	X	-	-	-
Vývoj (výrobních) procesů	-	X	-	-	-

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Legenda k tabulce

Značka	Funkce
X	Hlavní / klíčová odpovědnost za danou funkci
O	Omezená participace subjektu na dané funkci, podpůrný charakter participace či dané funkce
-	Žádná participace na dané funkci

Strategická vize a řízení – strategická vize Společnosti ABC je formulována a definována jednateli Společnosti ABC. Na těchto aktivitách z titulu své pozice participuje i sama společnost prostřednictvím svého managementu.

Corporate design – korporátní design ve vztahu k výrobkům společnosti či jejího propagačního materiálu je navrhován společností, dle relevance ve spolupráci s externími dodavateli, a schvalován managementem společnosti. Společnost ABC má vlastní oddělení, které se návrhem korporátního designu zabývá.

Provozní plánování a řízení – provozní plánování výroby je v kompetenci Společnosti ABC a jejích příslušných pracovníků. Toto plánování probíhá v detailu na týdenní bázi, v kontextu objednávek a avíz zákazníků společnosti, tj. spojených i nespojených distributorů a kasin, které takto na operativním plánování výrobních kapacit společnosti nepřímo participují.

Všeobecná administrativní činnost – strategická vize Společnosti ABC je formulována a definována jednateli Společnosti ABC. Na těchto aktivitách z titulu své pozice participuje i sama společnost prostřednictvím svého managementu.

Vývoj nových produktů a jejich vylepšování – vývojové aktivity, které náleží do kompetence společnosti, mohou být orientovány zejména na vývoj a vylepšování hardwarových komponentů či softwarového vybavení výrobků společnosti. Součástí vylepšování hardwarových komponentů mohou být i výzkumné aktivity, například v oblasti mustrování plechů či upgradu led panelů. Tyto aktivity probíhají ve vlastním vývojovém oddělení Společnosti ABC.

Jsou-li výstupy výzkumných a vývojových aktivit dokončeny a schváleny, je zpracována technologická dokumentace. Ta následně slouží též jako podklad pro subdodavatele společnosti, kteří na jejím základě zajišťují pro společnost výrobu určitých komponent výrobků. Aktivity v oblasti vývoje softwarového vybavení výrobků jsou outsourcovány do dceřiné společnosti ABC T, která k tomu zaměstnává potřebné specialisty. Vývoj ve Společnosti ABC T je realizován na zakázku, zodpovědnost a na náklady Společnosti ABC.

Vývoj (výrobních) procesů – výrobní aktivity, které zajišťuje Společnost ABC, jsou relativně jednoduchým a ustáleným procesem. Jeho vývoj či aktualizace může být potřebná např. v návaznosti na podněty od zákazníků Společnosti.

Tabulka 5: Funkční analýza – prodej a marketing, nákup materiálu

Funkce	Vlastníci	Společnost	Distributor – Spojená osoba	Distributor – Nezávislá osoba	Kasina
Prodejní a marketingové funkce					
Průzkum trhu	X	O	X	X	-
Marketingová a prodejní strategie	O	X	X	X	-
Realizace prodejní strategie a získávání zákazníků	-	X	X	X	-
Vyjednávání se zákazníky a cenová politika	X	X	X	X	-
Technická školení pro zákazníky	-	X	O	O	-
Fakturace a správa pohledávek	-	X	X	X	-
Nákup materiálu					
Správa dodavatelů	-	X	-	-	-
Vyjednávání smluv s dodavateli	O	X	-	-	-
Řízení nákupu / plánování nákupu	-	X	-	-	-
Skladová logistika a přeprava materiálu	-	X	-	-	-
Kontrola kvality vstupů	-	X	-	-	-

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Legenda k tabulce

Značka	Funkce
X	Hlavní / klíčová odpovědnost za danou funkci
O	Omezená participace subjektu na dané funkci, podpůrný charakter participace či dané funkce
-	Žádná participace na dané funkci

Průzkum trhu – výrobky Společnosti ABC představují relativně významně regulovanou oblast, která musí naplnit přísné legislativní požadavky, které se pro různá teritoria a jurisdikce mohou významně lišit.

Těmto pravidlům podléhá především softwarové vybavení výrobků, které je pro společnost zajišťováno její dceřinou společností ABC T. Zodpovědnost za faktickou realizaci „průzkumu trhu“ ve vztahu k legislativním požadavkům a jejich reflexe v softwarovém vybavení výrobků je tedy fakticky realizována touto dceřinou společností.

Průzkumy trhu ve vztahu k jeho preferencím, nejnovějším trendům a očekáváním konečných uživatelů, tedy návštěvníků kasin, jsou realizovány a Společnosti ABC předávány jejími distributory ať spojenými či nezávislými, či skupinou

Marketingová a prodejní strategie – marketingová a prodejní strategie pro výrobky Společnosti ABC je formulována Společností samou, též ve spolupráci s distributory. Klíčovou složkou marketingové strategie je zejména účast a prezentace výrobků na klíčových světových výstavách a veletrzích – zejména v Las Vegas (USA), Londýn (UK), Sofie (Bulharsko) či Bukurešť (Rumunsko). Účast na těchto veletrzích je koordinována a zajišťována společně s vlastníky, respektive s ostatními výrobci skupiny ABC N, skupiny ABC DI a skupiny ABC E. Společnost s těmito výrobci zpravidla též sdílí výstavní plochu. Společnost sama věnuje této oblasti velkou pozornost jako zásadní komponentě k dosažení komerčního úspěchu na nových trzích, kdy například zaměstnává pracovníky, kteří se intenzivně věnují přípravě a účasti na těchto světových prezentacích. Každý rok se účastní cca 5 zástupců Společnosti ABC. V rámci prodejní strategie jsou zejména definovány cenové požadavky Společnosti ABC, či konkrétní postupy, jak oslovit potenciální zákazníky nad rámec výše popsaných veletrhů. Společnost a její management v této oblasti definují zejména rámcová pravidla pro uskutečňování prodeje vlastních výrobkům kterým je například zákaz převozu mezi zeměmi bez vědomí společnosti. Dále to mohou být i cenová pravidla.

Realizace prodejní strategie a získávání zákazníků – realizace konkrétních prodejních úkonů v rámci výše definované strategie je v kompetenci distributorů spojených či nespojených, kteří jsou zodpovědní za její řádný výkon s cílem maximalizace zisku. Společnost sama též realizuje prodeje přímo do kasin, kdy se jedná o prodeje konkrétních typů produktů. Prodejní oddělení společnosti zaměstnává 2 tzv. „front-line“ pra-

covníky, kteří zajišťují zejména prodej kombinací výrobků. V případě distribuce výrobků Společnosti ve spolupráci se spojenými i nespojenými distributory je obchodní vztah se zákazníky, respektive s kasiny a podobnými provozovateli výherních automatů, uzavírán mezi tímto konkrétním zákazníkem a distributorem. Společnost v těchto situacích do přímého obchodního vztahu s kasiny nevstupuje. Vlastnické právo k výrobkům tak přechází nejprve mezi společností a konkrétním distributorem a následně mezi tímto distributorem a jeho zákazníkem.

Vyjednávání se zákazníky a cenová politika – cenová politika je definována společností, v úzké spolupráci s vlastníky. Hlavními cíli cenové politiky je zejména prosazení se na nových trzích, udržení se na stávajících trzích a rozšíření podílů na nich, při současné maximalizaci zisku. Charakteristikám konkrétních trhů a jejich lokaci jsou tak podřízeny základní parametry cenové politiky společnosti

Technická školení pro zákazníky – technická školení pro zákazníky jsou realizována zejména jako součást prodejních aktivit. Jejich účelem je seznámit tyto zákazníky se způsobem obsluhy a provozu výrobků a možnostmi využití náhradních dílů. Pro tyto účely má společnost vypracován obsáhlý technický manuál a přehled doporučených náhradních dílů. Tyto manuály jsou využívány jak prodejci Společnosti ABC, tak i distributory. Detailní technická školení pro zákazníky jsou zajišťována pracovníky servisního oddělení společnosti.

Fakturace a správa pohledávek – fakturace za výrobky vůči distributorům či přímým zákazníkům je zajišťována Společností samou.

V případě prodejů ve spolupráci s distributory vystavují faktury vůči jejich odběratelům přímo tito konkrétní distributoři.

Návazná správa pohledávek, kontrola jejich splatnosti a řešení případných neuhrazených pohledávek je pak v kompetenci té společnosti, která vystavila fakturu za příslušnou dodávku.

Správa dodavatelů – vyhledání vhodných dodavatelů materiálu, ověření jejich kvalitativních standardů a možností spolupráce je v kompetenci Společnosti ABC.

S cílem optimalizovat náklady na vstupní materiál může společnost rovněž využít možnosti hromadné objednávky se společnostmi skupiny ABC N, díky čemuž je možné dosáhnout na množstevní slevy.

Vyjednávání smluv s dodavateli – vyjednávání dodacích a cenových podmínek s dodavateli a uzavírání kontraktů s nimi je v kompetenci Společnosti ABC. Společnost má možnost využít rámcových smluv uzavřených skupinou ABC N, případně nakoupit přímo od některé členské společnosti v rámci této skupiny v případech, kdy to dává ekonomický smysl např. při potřebě vyšší rychlosti dodávky vstupů nebo pro potřebu získání dosažitelných cenových parametrů – dosažená množstevní slevy. Rozhodovací pravomoci ohledně těchto nákupů jsou v kompetenci managementu společnosti.

Řízení a plánování nákupu – řízení nákupu vstupů a jejich plánování v návaznosti na potřeby výroby, je zcela v kompetenci Společnosti ABC. Hlavním komponentem, který společnost nakupuje jsou „bedny“, tj. jakési skříně, do kterých jsou následně ve Společnosti ABC montovány další komponenty a nahrán software tak, aby vznikl konečný produkt. Tyto „bedny“ mohou být nakupovány v několika úrovních vybavenosti, např. stupeň 3 značí, že součástí bedny budou již též zasazené monitory. Vybavenost beden je dána objednávkou od dané společnosti. Významným skupinovým dodavatelem těchto komponentů jsou především asijské společnosti. Tito dodavatelé vyrábí a kompletují „bedny“ na základě konkrétních instrukcí a objednávek od dané Společnosti ABC, kdy se měsíčně jedná o objemech cca 200–300 beden. Příkladem dodavatele beden je nezávislá společnost Y se sídlem na Taiwanu.

Skladová logistika a přeprava materiálu – skladová logistika vstupů a zajištění skladování materiálu a polotovarů, je v kompetenci příslušných oddělení společnosti.

Doprava vstupů do skladů společnosti je realizována v souladu s dojednanou dodací podmínkou INCOTERMS.

Kontrola kvality vstupů – vstupní kontrola nakoupených produktů je zajišťována pracovníky Společnosti. Této záležitosti je věnována značná pozornost. Manažer kvality nastavuje parametry kontroly, které pak musí být příslušnými zaměstnanci striktně dodržovány. V případě zjištění nesrovnalostí jsou obratem učiněny kroky k zajištění nápravy a dle charakteru zjištěné chyby vyžádány slevy z cen.

Tabulka 6: Funkční analýza – výroba, skladování, logistika, prodejní servis, funkce tresaury

Funkce	Vlastníci	Společnost	Distributor – Spojená osoba	Distributor – Nezávislá osoba	Kasina
Výroba, skladování a logistika					
Plánování výroby	-	X	-	-	-
Plánování a uspořádání výrobního závodu	O	X	-	-	-
Realizace výrobních aktivit	-	X	-	-	-
Optimalizace výroby	-	X	-	-	-
Kontrola a řízení kvality	-	X	-	-	-
Skladování hotových výrobků	-	X	-	-	-
Přeprava hotových výrobků	-	X	X	X	X
Poprodejní servis					
Záruky a reklamace	-	X	-	-	-
Zákaznický servis	-	X	O	O	-
Funkce treasury					
Řízení cash-flow	-	X	-	-	-
Řízení rizik	O	X	-	-	-
Podnikové finance	-	X	-	-	-
Pojištění	X	X	O	-	O

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Legenda k tabulce

Značka	Funkce
X	Hlavní / klíčová odpovědnost za danou funkci
O	Omezená participace subjektu na dané funkci, podpůrný charakter participace či dané funkce
-	Žádná participace na dané funkci

Plánování výroby – výroba je plánována příslušnými specialisty Společnosti ABC v návaznosti na objednávky od zákazníků (spojení i nespojení distributoři a kasina).

Plánování a uspořádání výrobního závodu – vlastníci realizují strategická rozhodnutí ve vztahu k výrobním prostorám. Vlastní uspořádání výrobních prostor a technologií je pak zajišťováno příslušnými pracovníky společnosti. V aktuálním období je tato oblast obzvláště aktuální v důsledku malého skladovacího prostoru.

Realizace výrobních aktivit – výroba ve společnosti má charakter **zakázkové výroby**. Výroba je zahájena až po získání objednávky od zákazníků, která teprve obsahuje konfiguraci požadovaných výrobků například ve vztahu k typu hracího automatu, jeho vybavenosti a množství zakázky. Výrobní proces ve Společnosti ABC lze rozdělit do 3 stupňů: **(a)** přípravná fáze, během které dojde k přípravě kabelů v bednách, instalaci monitorů, kontrole funkčnosti jednotlivých komponent a zprovoznění automatu, **(b)** montáž, během které dojde k dokončení instalace veškerých komponentů a uzavření bedny a **(c)** výstupní kontrola, během které dojde k finální kontrole celkové funkčnosti automatu a jeho bezvadného stavu a kontrole splnění podmínek certifikace. Výrobní kapacity Společnosti jsou aktuálně vytíženy nad dostupné možnosti společnosti. Výrobní lhůty se tak pohybují v rozmezí 3–5 měsíců.

Optimalizace výroby – k optimalizaci výroby a výrobních postupů může docházet například na základě podnětů od pracovníků Společnosti či na základě vývoje technologických možností a parametrů vstupních komponentů. O způsobu implementace těchto opatření ve výrobních procesech rozhodují příslušní manažeři Společnosti ABC.

Kontrola a řízení kvality – kontrola kvality výrobku je průběžně uskutečňována v rámci výrobního procesu.

Skladování hotových výrobků – hotové výrobky jsou v prostorách Společnosti ABC skladovány zpravidla pouze po omezenou dobu, zejména pak zajišťuje-li přepravu sama Společnost, dochází k jejich expedici krátce po dokončení výroby a přípravě k odvozu.

V případech, kdy si zákazník zajišťuje přepravu a s ní spojené povinnosti např. proclení, pokud se dodávka uskutečňuje mimo EU, můžou být hotové výrobky u dané společnosti skladovány například až 1 měsíc.

Přeprava hotových výrobků – přeprava je zajišťována Společností ABC v návaznosti na dojednanou dodací podmínku Incoterms.

Zajišťuje-li přepravu Společnost sama, je tato aktivita realizována a všechny související povinnosti jako například pojištění zajišťovány pracovníky jejího logistického oddělení, kteří spolupracují s osvědčenými přepravními společnostmi.

Záruky a reklamace – Společnost ABC sama ručí za kvalitu dodaného výrobku a jeho shodu, jak s objednávkou, tak i se všemi příslušnými předpisy a pravidly.

V případě reklamací hardwarových součástí výrobku jsou závady zpravidla odstraňovány servisními techniky Společnosti. Dle charakteru závady a lokaci produktu buď v prostorách zákazníka, nebo v prostorách společnosti. V případě nedostatků v oblasti softwaru jsou závady odstraňovány dceřinou společností ABC T. Náklady na odstranění závad a vyřízení reklamačních řízení v rámci záručních podmínek jdou k tíži Společnosti.

Zákaznický servis – ve svém servisním oddělení zaměstnává Společnost ABC 6 technických pracovníků. Servisní oddělení řeší jak záruční opravy, tak i ostatní interakce v této oblasti se zákazníky. Pracovníci servisního oddělení se mohou rovněž podílet na marketingovém a akvizičním procesu, a to například formou technických školení a přípravy technického manuálu k výrobkům. Distributoři představované spojenými i nespojenými osobami na uvedené funkci díky svému přímému kontaktu se zákazníky rovněž participují.

Řízení Cash-flow – primární zodpovědnost za tuto funkci náleží společnosti a jejímu managementu.

Řízení rizik – primární odpovědnost za řízení rizik nese společnost a její vedení, a to rovněž v souladu se strategickými cíli a standardy skupina ABC. Úkoly v oblasti řízení provozních rizik implementuje společnost. Součástí řízení rizik je rovněž i formulace platebních podmínek pro zákazníky, kdy zodpovědnost za tuto oblast má společnost a její jednatelé, popřípadě její manažeři. V daném období platily následující principy platebních podmínek:

- Nový zákazník: úhrada 100% prodejní ceny výrobku předem.
- Občasný zákazník: úhrada 50% prodejní ceny výrobku předem, zbytek ceny je zákazníkem hrazen během 12 (výjimečně 24) měsíců formou měsíčních splátek, kdy splatnost první splátky nastává 30 dní po fungování výrobku u zákazníka.

Silný konkurenční tlak může v budoucích obdobích donutit společnost upravit tyto platební podmínky, což jí může zvýšit riziko v této oblasti.

Podnikové finance – primární zodpovědnost za tuto funkci náleží společnosti a jejímu managementu.

Pojištění – skupina vyjednala pro své spřízněné osoby rámcovou pojistku podnikatelských a souvisejících rizik. Každá ze zúčastněných společností participuje na pojistném svým finančním příspěvkem.

4.5. Riziková analýza

Pro rizikovou analýzu byla vybrána standardizovaná rizika vyplývající pro společnost, které jsou vypsány do standardizované Tabulky 5: Riziková analýza. Každému riziku byl přiřazen symbol z tříúrovňové stupnice dle toho, jaký subjekt je za ně zodpovědný v rámci spojených i nespojených osob. Dle toho, zda jsou rizika nenesena či je odpovědnost z rizika participovaná nebo je riziko neseno plně určitým subjektem, jsou přiřazovány tři znaky, které jsou vysvětleny v legendě pod Tabulkou 7: Riziková analýza.

Tabulka 7: Riziková analýza

Rizika	**Vlastníci**	**Společnost**	**Distributor – Spojená osoba**	**Distributor – Nezávislá osoba**	**Kasina**
Strategická a tržní rizika					
Strategická rizika	X	X	X	X	X
Rizika výzkumu a vývoje	-	X	-	-	-
Tržní (cenová) rizika	-	X	O	O	-
Reputační riziko	X	X	O	O	X
Provozní rizika					
Riziko investice	O	X	-	-	O
Výrobní riziko	-	O	-	-	-
Riziko výrobní kapacity	-	X	-	-	-

Rizika	Vlastníci	Společnost	Distributor – Spojená osoba	Distributor – Nezávislá osoba	Kasina
Riziko dostupnosti a způsobilosti personálu	-	X	X	X	-
Riziko dostupnosti zásob a vstupů	-	X	-	-	-
Záruční riziko	-	X	-	-	-
Finanční rizika					
Kurzové riziko	-	X	-	-	-
Riziko nedobytných pohledávek	-	X	O	O	-

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Legenda k tabulce:

Značka	Riziko / Významnost rizika
X	Plné převzetí – vysoké riziko
O	Limitované převzetí – omezené riziko
-	Žádné převzetí – žádná míra rizika

Strategická rizika – strategickým rizikům jsou v principu vystaveny všechny subjekty zúčastněné na transakci. Společnost ABC, jako subjekt s prostředky vloženými do majetku a personálu potřebného pro zajištění výroby, může v této oblasti snášet relativně vyšší míru rizika než například distributoři, kteří výrobky od Společnosti nakupují pouze v návaznosti na objednávky od zákazníků. V testovaném období byl však praktický projev tohoto rizika do finančních výsledků Společnosti relativně omezený, a to i navzdory vládním opatřením v souvislosti s onemocněním Covid-19.

Rizika výzkumu a vývoje – společnost sama provádí výzkum a vývoj, popřípadě ho financuje ve vztahu k vývoji softwaru, který pro ni na zakázku zajišťuje dceřiná společnost ABC T. Riziko v oblasti výzkumu a vývoje v souvislosti s výrobky je proto neseno danou Společností.

Tržní (cenová rizika) – rizika týkající se změny finančních očekávání zákazníků jsou nesena jak Společností ABC, tak i spojenými i nespojenými distributory. Vyšší míru tohoto rizika lze pravděpodobně přisoudit Společnosti samotné.

Reputační riziko – reputační riziko je neseno všemi zúčastněnými subjekty, ovšem ve vyšší míře těmi, které vložily finanční prostředky do vybavení výroby či zařízení kasin. Nebo dále takovými, kteří se nějak finančně účastnily nav dceřiných společnostech. To je celá skupina, daná Společnost ABC a kasina.

Riziko investice – riziko investice je neseno zejména Společnosti ABC jako vlastníkem výrobních prostor, technologií, know-how a jejím managementem a vlastníky, jako investory do dceřiných společností. Do jisté míry též kasiny, jelikož jsou vlastníky vybavení heren.

Výrobní riziko – Společnost ABC je těmto rizikům vystavena jako subjekt odpovědný za výrobní činnosti. Toto riziko však lze považovat za omezené vzhledem k dlouhodobé přítomnosti Společnosti ABC na trhu, zkušenému vedení a zaměstnancům výroby a řízení výroby, systematickému plánování a kontrole realizace dohodnutých rozhodnutí.

Riziko výrobní kapacity – Společnost ABC jako vlastník výrobních technologií a výrobních prostor a zaměstnavatel nejen výrobního personálu je vystavena riziku nižších zisků/ztrát z důvodu nevytížení své výrobní kapacity. Společnost nemá garantován odběr výrobků, jak její přímí zákazníci, tak i distributoři spojení i nespojení nakupují výrobky dle svých, respektive zákaznických plánů a potřeb. Společnost tak nese relativně vyšší riziko nevytížení výrobní kapacity. S ohledem na situaci na trhu jak v testovaném období, tak i v obdobích předcházejících se však toto riziko nemateializuje, protože výrobní kapacity společnosti jsou naopak přetíženy nad její možnosti.

Riziko dostupnosti a způsobnosti personálu – riziko je neseno Společností ABC ve vztahu k celému hodnotovému řetězci, kdy distributoři nesou riziko nedostupnosti zkušeného/kompetentního personálu ve vztahu k prodejním specialistům.

Riziko dostupnosti a zásob – vzhledem k tomu, že funkce související se zásobami a řízením vstupů jsou v odpovědnosti Společnosti ABC, společnost sama také přebírá související rizika. Oddělení nákupu řídí související rizika předzásobením nejčastěji používaných materiálů a zároveň se snaží tyto zásoby minimalizovat na nezbytnou úroveň.

Záruční riziko – Společnost ABC nese rizika spojená s případnou nedostatečnou kvalitou svých výrobků. V praxi se díky pečlivému řízení výroby a kontrole kvality výstupů reklamace vyskytují sporadicky a v nevýznamném množství ve vztahu k celkovému obratu Společnosti.

Kurzové riziko – riziko kurzových výkyvů je neseno společností. Toto riziko patří mezi rizika významná, neboť malou část svých nákladů realizuje v CZK, zatímco významná část jejích výnosů je realizována především v měnách EUR a USD.

Riziko nedobytných pohledávek – riziko nedobytných pohledávek je primárně neseno společností, zejména ve vztahu k novým/občasným zákazníkům je řízeno nastavením příslušných platebních podmínek. Při prodejích mezi danou společností a jejími distributory spojenými i nespojenými nejsou platební podmínky týkající se úhrady ceny distributorem vázány na platební podmínky, které si tento distributor sjednal se svými zákazníky. V praxi však může docházet k situacím, kdy z titulu neúhrady kupní ceny zákazníkem nemá distributor dostatek finančních prostředků na úhradu pro společnost. K těmto situacím dochází. Společnost je pak ve spolupráci s distributory a vlastníky společnosti snaží řešit tak, aby minimalizovala jejich dopad do finančních výsledků společnosti.

4.6 Analýza aktiv a personálu

Investice do aktiv a lidských zdrojů jsou dalším z faktorů, který ovlivňuje cenovou politiku a obchodní vyjednávání mezi nezávislými společnostmi. Nachází proto i odraz v cenových politikách týkajících se transakcí mezi spojenými osobami.

V následující Tabulce č. 8: Analýza aktiv a personálu, se analyzuje majetek a personál, které vlastníci, společnost a distributoři závislí i nezávislí vkládají do zkoumané transakce.

Tabulka 8: Analýza aktiv a personálu

Aktiva a Personál	**Vlastníci**	**Společnost**	**Distributor, Spojená osoba**	**Distributor, Nezávislá osoba**
Hmotná aktiva				
Výrobní a související prostory	-	X	-	-
	Společnost ABC je vlastníkem výrobních, skladových, administrativních a dalších souvisejících prostor, v nichž realizuje své obchodní aktivity. Je tak vystavena riziku spojenému s vlastnictvím a využíváním nemovitého majetku.			
Pozemky	-	X	-	-
	Společnost ABC je vlastníkem pozemků, na kterých jsou umístěny výrobní a			

Aktiva a Personál	Vlastníci	Společnost	Distributor, Spojená osoba	Distributor, Nezávislá osoba
	ostatní prostory, které společnost využívá pro svou činnost.			
Výrobní zařízení a technologie	-	X	-	-
	Společnost ABC je vlastníkem výrobních zařízení a technologií potřebných pro výrobu. Je tak vystavena riziku spojenému s vlastnictvím a využíváním movitého majetku.			
Kancelářské vybavení	O	O	O	O
	Společnosti zapojené do transakce jsou vlastníci nebo nájemci kancelářského a souvisejícího vybavení, které je využíváno jejich pracovníky pro realizaci jejich pracovních úkonů.			
Nehmotná aktiva				
Obchodní značky a patenty	-	X	-	-
	Společnost ABC je vlastníkem obchodních značek a označení výrobků, které vyrábí a prodává.			
Znalost tržního prostředí a legislativy. Podíl a pozice na trhu.	-	X	X	X
	Toto aktivum, které lze považovat za významný faktor úspěchu společnosti a jejích výrobků na světovém trhu, je „vlastněno“ jak společností i distributory. Všechny tyto subjektu využívají svou znalost a orientaci na příslušných trzích tak, aby udržely a rozšířily tržní podíl výrobků společnosti na daných trzích. Potřeba znát a orientovat se v legislativních pravidlech nachází rovněž zejména odraz v takovém nastavení a konfiguraci softwarového vybavení výrobků, které budou odpovídat lokálním pravidlům. Znalost legislativních pravidel je proto spolu se Společností ABC sledována a implementována její dceřinou společností ABC T v rámci jejích služeb pro danou Společnost.			
Vztahy s dodavateli	O	X	-	-
	Vztahy s dodavateli jsou budovány a udržovány zejména Společností samou. Ve vztahu k rámcovým dohodám lze toto aktivum přisoudit vlastníkům a příslušným společnostem skupiny.			
Vztahy se zákazníky	-	X	X	X
	Primárně zodpovědnými subjekty za budování a péči o vztahy se zákazníky jsou distributoři a Společnost sama.			
Výrobní know-	-	X	-	-

Aktiva a Personál	Vlastníci	Společnost	Distributor, Spojená osoba	Distributor, Nezávislá osoba
how	Vlastnictví výrobního know-how lze připsat Společnosti vzhledem k jejím dlouholetým zkušenostem a praxi ve výrobě.			
Finanční aktiva				
Vlastní finanční zdroje	-	X	-	-
	Společnost ABC disponuje vlastními finančními prostředky uloženými u bankovních institucí. Management Společnosti je zodpovědný za správu a řízení rizik v této souvislosti. Společnost je 100% vlastníkem dceřiné společnosti ABC T nacházející se v Rakousku.			
Cizí finanční zdroje	O	X	-	-
	Za účelem významnějších investic může společnost čerpat cizí finanční zdroje, a to jak od úvěrových institucí bank, tak i od spojených osob. Hodnota dlouhodobých závazků vůči úvěrovým institucím činila ke konci testovaného období částku cca 31 milionu Kč, ke spojeným osobám částku cca 48 milionů Kč.			
Personál				
Řídící personál	-	X	-	-
	Společnost ABC zaměstnává pracovníky, kteří zastupují pozice v řídících orgánech.			
Výrobní personál; Pracovníci skladu	-	X	-	-
	Společnost je odpovědná za zajištění dostatečného počtu vhodně kvalifikovaných pracovníků pro provádění výrobních a souvisejících činností společnosti. Současně musí Společnost ABC zajistit bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a podmínky prostřednictvím vhodné organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně souvisejícího technického a jiného školení svých zaměstnanců. Společnost angažuje pouze vlastní zaměstnance, proto nevyužívá tzv. agenturní zaměstnávání.			
Pracovníci oddělení nákupu	-	X	-	-

Aktiva a Personál	Vlastníci	Společnost	Distributor, Spojená osoba	Distributor, Nezávislá osoba
Pracovníci (oddělení) prodeje	-	X	X	X
	Prodejní specialisté pracují jak ve Společnosti ABC, tak v rámci distribučních společností jak spojených, tak nespojených. V daném období zaměstnávala společnost 2 prodejní specialisty tzv. front-line pracovníky.			
Ostatní odborníci a pracovníci	-	X	-	-
	Společnost vykonává administrativní činnosti a ostatní podpůrné aktivity převážně vlastními silami.			

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Legenda k tabulce:

Značka	**Aktiva / Personál**
X	Významné / Hlavní aktivum / personál
O	Podpůrné aktivum / personál
-	Limitované či žádné aktivum / personál

4.7 Závěry plynoucí z funkční a rizikové analýzy

Na základě komplexní funkční analýzy, analýzy rizik a významných aktiv a klíčových personálních kompetencí, lze Společnost interpretovat jako tzv. **Plnohodnotného výrobce:**

- Společnost je zodpovědná za zajištění a přímou realizaci aktivit v celé šíři hodnotového řetězce, zejména:
    - Aktivity výzkumu a vývoje, kdy vývoj software je zajišťován prostřednictvím dceřiné společnosti ABC T dle zakázek od Společnosti ABC
    - Aktivity výroby, které jsou realizovány buď přímo Společností ABC, nebo je jejich část nakupována od spojených i nespojených dodavatelů dle zakázky od Společnosti.
    - Aktivity marketingu, prodeje a akvizice zákazníků, které jsou realizovány buď přímo Společností, nebo spolupracujícími distribučními subjekty spojenými i nespojenými. V případě realizace marketingových a prodejních aktivit distributory je tvůrcem cenových či jiných podmínek (napří-

klad zákaz převozu mezi zeměmi) mezi Společností a těmito distributory sama Společnost ABC. Cenové podmínky mezi distributory a jejich zákazníky se odvíjí od ceníku Společnosti, avšak nejsou Společností diktovány.

- Rizika související s výše sumarizovanými hlavními funkcemi, zejména rizika tržní, cenová, kapacitní, kurzová jsou nesena Společností ABC.
- Společnost ABC je vlastníkem či na základě jiného titulu oprávněným uživatelem aktiv potřebných pro realizaci jejích funkcí. Společnost je rovněž zaměstnavatelem klíčového personálu rozhodného pro úspěšný výkon činnosti této Společnosti.
- Jako člen nadnárodní korporace se Společnost ABC orientuje dle strategických cílů a preferencí své skupiny. Tato skutečnost však neomezuje kompetence a zodpovědnost jednatelů Společnosti ABC a jejího managementu za výše uvedené klíčové podnikatelské funkce, implementaci strategických a provozních rozhodnutí či její orientaci na maximalizaci zisku dle možností daných trhem, na kterém se Společnost ABC a její výrobky uplatňují.

4.8 Srovnávací analýza

V této kapitole jsou popsány a analyzovány transakce, které jsou realizovány mezi danou Společností ABC a jejími spřízněnými osobami.

4.8.1 Analýza odvětví

Analýza trhu ukazuje základní informace pro zhodnocení konkurenčních předností společností, které se účastní na analyzovaných vybraných transakcí na základě určení kritických vlivů na úspěch. Tyto vlivy představují aktiva nebo aktivity, které společnost vlastní nebo je potřeba je získat, aby společnost obstála mezi konkurencí v daném odvětví.

Odvětví hracích automatů z celkového pohledu pomáhá ekonomice, kdy podporuje veřejné služby daňovými příspěvky. Tato podpora se rozšiřuje do mnoha regionů a pomáhá například cestovnímu ruchu v místech, kde jsou kasina známá. Dalším přispěním pro ekonomiku je fakt, že odvětví vytváří pracovní místa, přímo i nepřímo. Dále pomáhá v odvětví dopravy a maloobchodu.

Příjmy generované v daném odvětví jsou významné. Toto odvětví zažívá v poslední době významný růst, který zvýšil poptávku po digitálních slotech. Výsledkem je, že vývojáři softwaru a online kasina zaznamenávají více toků příjmů. Výrobci hracích automatů vydělávají peníze prostřednictvím partnerství, spolupráce a údržby strojů.

4.8.1.1 Porterův model pěti sil

Za pomocí této metody lze analyzovat tržní prostředí, v kterém se analyzovaný podnik nachází. Porterův model pěti sil předpokládá, že strategická pozice podniku v daném odvětví je determinována působením 5 základních faktorů, které se odlišují v rámci všech odvětví, což znamená, že představují i různou hrozbu rizika. Těmito 5 faktory jsou:

- Existující konkurence – intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty)
- Nová konkurence – hrozba plynoucí ze společností vstupujících do daného odvětví
- Nahraditelnost produktu – hrozba stejných produktů, které mohou nahradit produkt dané společnosti
- Vliv odběratelů
- Vliv dodavatelů (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Tyto faktory jsou ohodnoceny na škále od 1–5 dle významu a síly, jaký mají na vybraný podnik.

Existující konkurence

Jako hlavní konkurenty na místním trhu v oblasti výroby a provozu herních automatů jsou následující společnosti: Euro games technology Ltd., Matsui Europe Ltd. a Cotswold Micro Systems limited. Vybrané společnosti se vyskytují na trhu po delší časový horizont, mají nadnárodní základnu a jsou vlastníky požadovaného know-how a dostatečných finančních prostředků.

Všechny společnosti prodávají svou část svých výrobků nespojeným osobám a část spojeným osobám přes obchodní partnery do zemí po celém světě.

Dané konkurenční společnosti si zatím nekonkurují natolik, aby definitivně byla existence jedné společnosti ohrožována společnosti druhou, a to z toho důvodu, že na trhu se nepohybuje dostatečné množství společností a trh je zatím postačující pro další společnosti.

Síla**: 2**

Nová konkurence

Společnosti, které se vyskytují v odvětví výroby a prodeje herního zařízení jsou značně poznamenány legislativní náročností. Stát požaduje po společnostech znalost specifik odvětví a striktní dodržování těchto legislativních požadavků. Proto není vstup do tohoto odvětví pro nové konkurenční společnosti, které by mohly změnit podmínky tohoto trhu nebo ohrozit stávající společnosti, častým jevem.

Síla: **1**

Nahraditelnost produktu

Mezi podobné produkty, které by mohly nahradit produkt dané společnosti produktem jinou společností by se daly považovat obecně herní automaty. Na druhou stranu produkty, jež Společnost ABC vyrábí, jsou vyráběné na vysoké technologické úrovni s kvalitním displejem a celkovým kvalitním herním řešením jak v rámci hardwaru, tak i softwaru, který umožňuje konečným zákazníkům (kasina) získání vysokých zisků. Daný produkt má na trhu jen málo substitutů.

Síla: **1**

Vliv odběratelů

Společnost ABC dodává své produkty po celém světě, zejména pak do Evropy, Ameriky i Afriky. V daném výrobním odvětví se preferuje obchodní model B2B. To znamená že odběratel, dále se zakoupenými výrobky obchoduje. Takovému odběrateli se pak říká

distributor, který je vázán smlouvou k výrobci. Dalšími odběrateli jsou kasina se svým obchodním zástupcem, která představují konečného zákazníka v odběratelském řetězci.

Odběratelé se rozhodují dle zákaznických požadavků na daném trhu. Odběratelé jsou tak omezeni vkusem zákazníků na konečném trhu, legislativními požadavky na daném trhu, situací z geopolitického pohledu na daném trhu, způsobem a cenou dopravy a samozřejmě cenou výrobků. Kasina jako koncový zákazníci mohou požadovat oproti konkurenci specifické sestavení požadovaných produktů, kdy je možné některé komponenty vynechat či některé komponenty přidat, tak jak to vyhovuje zákazníkům.

Většinou se v tomto odvětví jedná o zakázkovou výrobu, kdy společnosti nevyrábějí konečné produkty na sklad. Proto rychlost informací v rámci distribučního kanálu zde hraje významnou roli, aby nedocházelo ke zpoždění výroby.

Síla: **3**

Vliv dodavatelů

Materiál a komponenty potřebné pro vytvoření produktu jsou dováženy především s Asijských zemí. I když se jedná o prověřené partnery, jejich geografická poloha může znamenat problém. Od Evropy, respektive České republiky jsou vzdáleny mnoho kilometrů, a to v nepředvídatelných situací (např. Covid 19) znamená pro společnosti prodlení způsobené nedostatečnými zásobami.

Síla: **3**

Do dané analýzy byla přidána i další složka a tou je vliv legislativy. Je to z toho důvodu, že tento bod je v daném odvětví nejzásadnější a jeho vliv na společnost je významný.

Vliv legislativy

Počátkem roku 2017 vydala vláda Zákon č. 186/2016 sb. o hazardních hrách, který tak nahradil stávající zákon. Tento zákon s sebou přináší dost významných změn, které

přímo působí na provozovatele kasin a nepřímo tak působí na výrobce a prodejce herního řešení pro kasina, jako je vybraná společnost. Hlavním omezením, které vyplývá z nového zákona pro kasina je fakt, že se zvyšuje daň z 28 % na 35 %. Dále zákonem vláda zrušila provozování hazardního zařízení v nelicencovaných provozovnách.

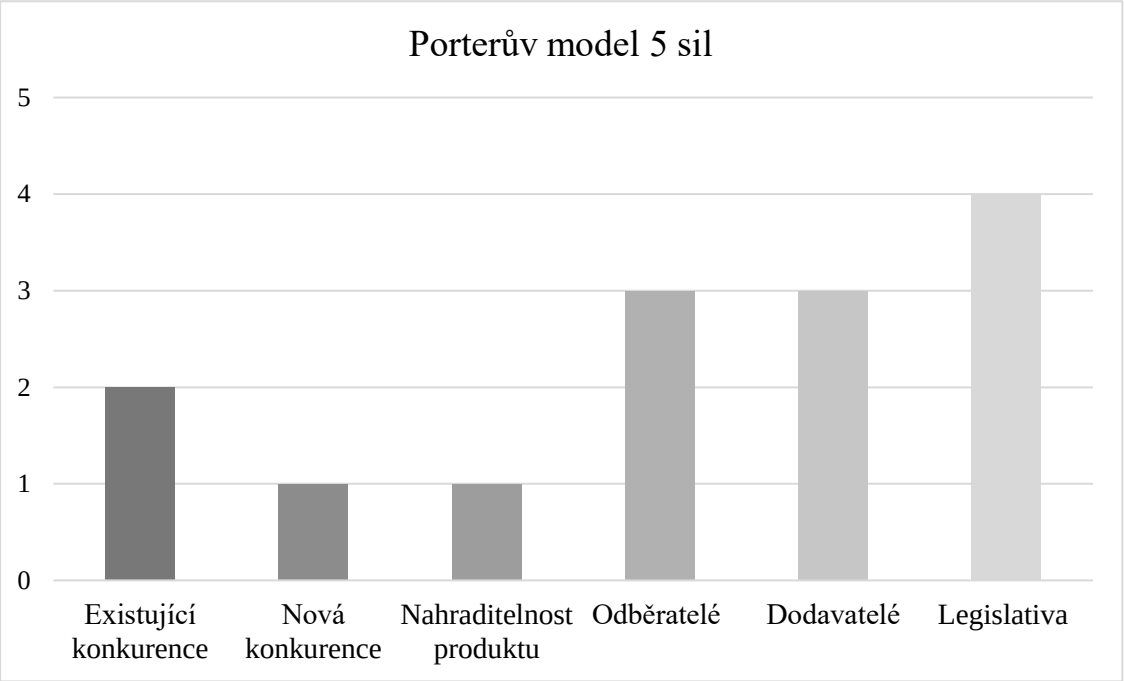
Tento zákon značně omezuje provoz kasin v České republice. Podobné zákony s menším či větším omezením se vyskytují i v ostatních zemích. Tyto zákony se mohou měnit a omezovat tak i dodavatelský řetězec mezi společností a odběratelem vyskytujícím se na daném území.

Vláda vydáním nového zákona o loteriích a hazardních hrách značně omezuje provoz v České republice. Podobné zákony s většími či menšími omezeními jsou i v některých ostatních státech. Proto je pro společnost výhodnější obchodovat s více zeměmi, aby se vyhnula závislosti na jednom větším odběrateli, který obchoduje v daném státě, kde je pravděpodobnost omezení zákona o hernách a kasinech.

Síla: **4**

Vyhodnocení Porterova modelu konkurenčního prostředí je možné vidět na Grafu č. 2: Porterův model 5 sil

Graf 2: Porterův model 5 sil



Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Výsledná data ukazují, že největší obavou Společnosti ABC jsou vládní legislativní zákony, kdy státy mohou tímto zásahem omezit či ukončit podnikání v kterékoliv zemi. Proto by měla společnost hledat své odběratele v různých státech, a snažit se nastavit své portfolio zákazníku z hlediska státu působení co nejrozmanitěji.

Faktor odběratelé a dodavatelé mají svou podstatou, chováním a požadavky také významný vliv na společnost. Jsou to především faktory vyplývající z geografické polohy jak odběratele, tak distributora. Navíc u odběratelů musí společnost počítat s individuálními požadavky koncového zákazníka a s nedokonalou informovaností v rámci distribučního řetězce.

Faktor nové konkurence ukazuje minimální sílu kvůli finanční náročnosti, která vyžaduje sumu počátečních investic. Proto není pro novou firmu lehké vstoupit na tento trh a udržet se na něm. Potřeba financí není jedinou bariérou vstupu do odvětví, potřeba technologií a požadavek na certifikace u softwarů a jiných produktů také není snadné překonat.

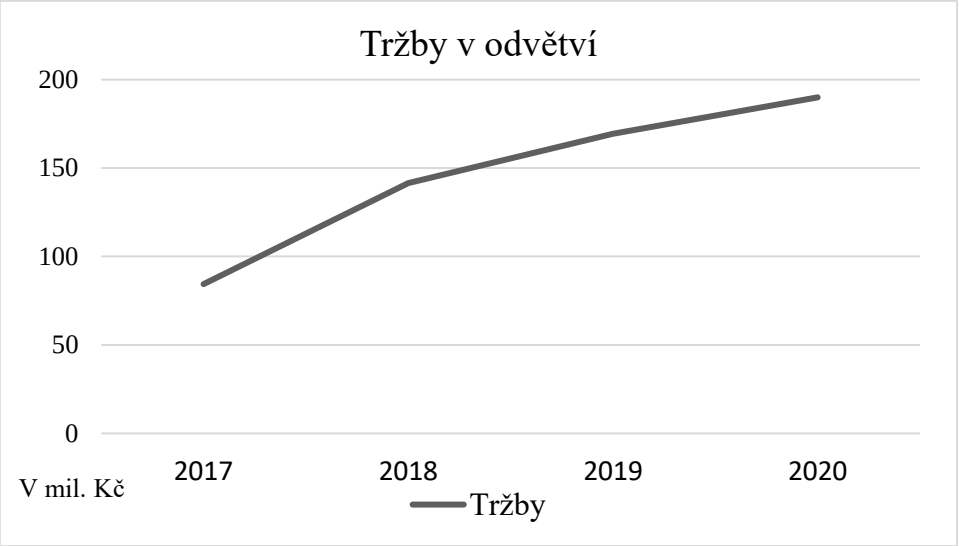
Faktor aktuální konkurence také nevykazuje významnou sílu z toho důvodu, že Společnost ABC, která je známá svou certifikovanou kvalitou produktů, je celkem spolehlivým hráčem na trhu. Jejími výhodami je technologické vědění, kvalitní řízení podniku a v poslední době i finanční stabilita, která ji pomáhá stále rozšiřovat trh se svými produkty. Další výhodu oproti konkurenci má společnost ve vysoké kvalitě vývoje a v objevování nových technologií.

Celkově finanční síla podniku v silném odvětví, kde je nižší riziko vstupu nových konkurenčních firem, přináší dané společnosti příležitost v podobě vzrůstajícího ziskovém trendu.

Konkurenceschopnost Společnosti ABC je udržitelná za předpokladu neustálého zlepšování technologické vyspělosti produktů a zvyšování kvality výrobků v přijatelném tempu tak, aby tyto nové produkty byly stále ve své technologické vyspělosti o krok před konkurencí. Společnost tak bude schopna dosahovat větší produkce a tím snižovat cenovou hladinu.

Dle Asociace českých herních vývojářů – GDA CZ (2020) se tržby českých společností zabývajících se výrobou a vývojem her a herního zařízení zvýšily v roce 2019 až o 20 % ve srovnání s rokem 2018. V Grafu č. 3 – Tržby odvětví daný růst zobrazen. Dle asociace je herní průmysl na stejné úrovni se světovými výrobci. 95 % zákazníků pochází ze zahraničí, především z Německa, USA a Velké Británie. Tento růst je dle asociace způsoben nárůstem investorů, kteří českým společnostem v ČR věří a umožňují jim příliv kapitálu.

Graf 3: Tržby odvětví



Zdroj: data z GDA (2019) vlastní zpracování

4.8.2 Stanovení druhu transakcí

Mezi danou společností a jejími spřízněnými osobami probíhají následující transakce:

- prodej vlastních výrobků
- prodej zboží
- prodej polotovarů
- poskytování služeb související s montáží prodaných výrobků a zboží

Tyto transakce lze zařadit do kategorie **prodej výrobků**. Společnost ABC je podnik, který se zabývá výrobou komponentů i celků pro zábavní, respektive herní průmysl. Podstatou transakce se spojenými osobami jsou dodávky výherních automatů. V případě kasin se jedná o finálního provozovatele, v případě dodávek distributorům jsou automaty těmito distributory dále prodávány jejich provozovatelům.

Výroba je realizována až po přijetí konkrétní objednávky od spojené osoby, a to především z důvodu individualizace konkrétní podoby a parametrů jednotlivých výherních automatů. Společnost vlastní seznam svých základních automatů, přístrojů i příslušenství v herním odvětví s příslušnými kalkulovanými cenami, ovšem konečný poskytnutý produkt závisí na přání zákazníků. Společnost ABC nevyrábí automaty na sklad. Na

sklad se vyrábí a kupují pouze komponenty z kterých jsou jednotlivé výrobky sestavovány a vyráběny.

Cena za dodávky se spojenými i nespojenými osobami je dojednána při uzavírání objednávky. Její splatnost distributory není závislá na úhradě a termínech splatnosti, které tito distributoři vyjednají se svými zákazníky.

4.8.3 Výběr nejvhodnějších metod

Pro stanovení transferových cen je klíčový výběr nejvhodnější metody dle daného druhu transakcí probíhajících mezi vybranou společností a spřízněnými osobami. Pro tento úkon je zamýšleno pět základních metod. Při volbě metody je podstatné zohlednit charakter transakcí, klasifikování rizik a funkcí a přístupnost k datům z tržního prostředí (Jelínek, 2018).

Pro stanovení transferových cen u typu transakce **prodej vlastních výrobků**, je možno zamýšlet dvě z metod již vysvětlených v metodice. Těmito metodami jsou Metoda nezávislé srovnatelné ceny (CUP) a Metoda přirážky k nákladům (COST+). Nejvhodnější se jeví Metoda nezávislé srovnatelné ceny, která ovšem vyžaduje vysokou míru srovnatelnosti transakcí, v našem případě tedy malou míru diferencovanosti mezi prodávanými výrobky. Společnost ABC vyrábí specifické výrobky, jejichž srovnatelnost s jinými produkty na trhu, tedy které nespadají pod definici spojených osob, není zcela dohledatelná.

4.8.4 Zvolená metoda

Pro stanovení transferových cen u typu transakce *prodej vlastních výrobků*, byla vybrána **Metoda přirážky k nákladům (COST+)**. Společnost ABC vyrábí specifické výrobky, jejichž srovnatelnost s jinými produkty na trhu, tedy které nespadají pod definici spojených osob, není zcela dohledatelná. Tímto byla eliminovaná Metoda nezávislé srovnatelné ceny, která by pro ocenění daných transakcí byla nejvhodnější.

Byly vybrány nejčastěji uskutečňované transakce v rámci společnosti, v tomto případě byly určeny nejčastěji prodávané výrobky společnosti, tedy celé herní automaty nebo herní celky „lodě“. Tyto produkty patří mezi nejdražší a nejčastěji prodávané výrobky touto společností. Jak již bylo zmíněno, podobné transakce jsou na trhu jen těžko dohledatelné, proto jsou pro potřeby srovnávací analýzy porovnávány transakce řízené, které

podnik uskutečňuje se sdruženými podniky, s transakcemi řízenými, které podnik uskutečňuje s nezávislou stranou, v našem případě jsou to kasina.

4.8.5 Nalezení srovnatelných dat v tržním prostředí (benchmark)

Pro stanovení transakčních cen Metodou přirážky k nákladům (COST+) je jednou s možností nalézt způsobilá externí data na trhu, která lze srovnat s daty řízených transakcí se spojenými osobami. Tyto externí data pochází od transakcí potencionálně srovnatelných společností, které svojí činností, typem produktů a geografickým územím jsou podobná vybrané společnosti. Tyto externí data je možné nalézt provedením tzv. benchmark analýzy za pomocí některé z komerčních databází, kde se nachází potřebné informace o významném počtu existujících společností. Pro účely této práce autorka vybrala databázi TP Catalyst, která obsahuje informace o společnostech sídlících na území Evropy, což odpovídá potřebě nalézt společnosti na stejném geografickém území. Data by měla být nalezena pro takový vybraný časový úsek, aby informace nebyly zkresleny. Zároveň je potřeba vycházet z posledních veřejně dostupných dat.

K dosažení potřebných dat je třeba eliminovat všechny nevhodné společnosti a vybrat odpovídající společnosti pomocí standartní vyhledávací strategie. Je potřeba nalézt společnosti s odpovídajícími charakteristikami:

- společnosti se stejným statusem – *aktivní společnost*
- společnosti se stejnými NACE kódy (kódy činnosti):
    - *261 – Výroba elektronických součástek a desek*
    - *264 – Výroba spotřební elektroniky*
    - *324 – Výroba her a hraček*
    - *90040 – Provozování kulturních zařízení*
- společnosti působící na stejným geografickém území – Společnost ABC se zaměřuje svým objemem prodeje především na Evropu – *společnost působící v Evropě*
- společnosti budou nezávislé na skupině sdružených podniků do které patří daná společnost, kdy tento požadavek vychází přímo ze Zákona č. 586/1992 Sb., § 23 odst. 7, který vysvětluje, že takové nezávislé podniky jsou ty v kterých nemá kterýkoliv vlastník podíl na kapitálu či hlasovacích právech větší než 25 %. – *společnost nezávislá na skupině sdružených podniků, kam patří Společnost ABC.*

- nalézt společnost s podobnými textovým kritériem, kdy se filtrace společností zpřesní pomocí klíčových slov např. označení produktu – *použitá klíčová slova „slot machines – herní automaty“, „table games – elektronické rulety“, „card shufflers – míchačky karet“, „casino equipment – vybavení kasin“.*

Tato vyhledávací strategie nabídla 26 společností. Tyto společnosti je třeba prověřit podrobněji automatickou filtraci, kdy je zkontrolováno, zda opravdu aktivity nalezených společností odpovídají aktivitě vybrané společnosti:

- zda jsou činnosti nalezených společností srovnatelné s hlavní činností Společnosti ABC;
- zda nalezené společnosti nevykazují dlouhodobou ztrátu (nevykazují dlouhodobý záporný hospodářský výsledek);
- zda je možné o nalezených společností získat dostatečné a vyhovující informace o obchodní činnosti a finanční údaje.

Vyloučením společností, které nevyhovují těmto dalším parametrům, bylo nalezeno 8 vyhovujících společností, které odpovídají potřebnému charakteru Společnosti ABC.

4.8.6 Výpočet ziskové marže

Dalším krokem je analyzovat ukazatele ziskovosti nalezených 8 společností. Jako ukazatel ziskovosti je v tomto kontextu chápána čistá zisková provozní marže, kterou lze vypočítat jako podíl čistého zisku a provozních tržeb

Tabulka 9: Ziskové marže vybraných podniků v odvětví

	2018	2019	2020	2021	2022
Euro games technology Ltd	16,52 %	15,07 %	10,32 %	15,73 %	18,27 %
Matsui Europe Ltd.	18,2 %	- 0,3 %	12,29 %	12,87 %	13,98 %
Aristocrat L.L.	21,74 %	22,14 %	18,56 %	19,76 %	22,05 %
Costworld Micro Systems limited	9,32 %	7,19 %	7,11 %	11,03 %	19,32 %
Blueprint Gaming Ltd	40,2 %	36,73 %	33,07 %	25,62 %	26,73 %
European data project s.r.o.	15,50 %	12,41 %	11,70 %	14,52 %	23,28 %
Casino Equipment	14,52 %	12,45 %	10,27 %	15,98 %	16,27 %

Warehouse Internatio-nal S.l.					
Bally´s corporation	27,57 %	21,89 %	16,90 %	15,71 %	13,98 %

Zdroj: data z databáze TP Catalyst (vlastní zpracování)

V získaném vzorku jsou analyzované společnosti z několika evropských zemí. Některé ze společností vykazují pouze mírný zisk reprezentovaný nízkou provozní ziskovou marží, některé společnosti vykazují vyšší provozní ziskovou marži. I když dlouhodobá ztráta byla jedním z kritéria pro výběr společnosti, je v analyzovaném vzorku zastoupena i záporná hodnota provozní ziskové marže, ale pouze výjimečně a v rámci krátkého časového horizontu.

Analýza se zaměřuje na časové období mezi roky 2018–2022. Toto časové období bylo vybráno dle doporučení OECD, které říká, že by se měla vzít v úvahu poslední dostupná data. Zároveň byl stanoven dostatečně dlouhý časový horizont, a tak se zamezilo zkreslení, které vychází z nižší produkce a vykazování zisků společností v odvětví výroby herního zařízení z důvodu propuknutí pandemie Covid 19.

Na základě dat vypočítaných pro dané období bude možné určit vhodné rozpětí ziskových marží dle kterých jsou stanoveny ceny se spřízněnými společnostmi. Dle doporučení plynoucí z české legislativy (D 34-GFŘ, 2019) se tato analýza nazývá „mezikvartilové tržní rozpětí“, kdy je určena minimální a maximální hodnota v testovaném prvku, dále 1. kvartil (25 % hodnot z vypočítaného vzorku je rovno nebo menší danému číslu), medián a 3. kvartil (75 % hodnot z vypočítaného vzorku je rovno nebo menší danému číslu). Rozpětí mezi 1. kvartilem a 3 kvartile je rozhodující při určení politiky tržního odstupu a správného nastavení cen transakcí v rámci skupiny.

Dané rozpětí se vypočítá tak že se vypočítá minimální hodna, 1. a 3. kvartil a medián ze ziskových marží v jednotlivých letech. Tyto data se pak zprůměrují a výsledek je finální mezikvartilové ziskové rozpětí vypočítané v Tabulce 10: Mezikvartilové tržní rozpětí.

Tabulka 10: Mezikvartilové tržní rozpětí za jednotlivé roky

	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Minimum	9,32 %	-0,3 %	7,11 %	11,03 %	13,98 %
1. kvartil	15,255 %	11,16 %	10,31 %	14,11 %	17,77 %
Medián	17,36 %	13,76 %	12 %	15,72 %	19,15 %
3. kvartil	23,2 %	21,95 %	17,32 %	16,925 %	22,36 %
Maximum	40,2 %	36,73 %	33,07 %	25,62 %	26,73 %

Rozptyl	0,0119	0,0109	0,0058	0,0018	0,0014

Zdroj: data z databáze TP Catalyst (vlastní zpracování)

V tabulce 10 je vypočítané mezikvartilové rozpětí společností za jednotlivé roky. Tato data jsou zprůměrována a vyjde finální mezikvartilové ziskové rozpětí. V tabulce je dále vypočten rozptyl, který dosahuje nízkých hodnot. To znamená, že se ziskové přirážky v rámci analyzovaných subjektů významně neodlišují. Od roku 2019 dochází ke zmenšení rozdílu mezi 1. a 3. kvartilem. Tuto situaci je možné vysvětlit tím, že na trhu vzrůstá počet konkurentů.

Tabulka 11: Mezikvartilové tržní rozpětí

Minimum	1. kvartil	Medián	3. kvartil	Maximum
8,23 %	13,71 %	15,60 %	20,35 %	32,47 %

Zdroj: data z databáze TP Catalyst (vlastní zpracování)

Mezikvartilové tržní rozpětí se pohybuje v intervalu 13,71 % - 20,35 % (1. – 3. kvartil) s mediánem v hodnotě 15,5 %. Aby bylo možné cenu prováděných transakcí uvnitř skupiny nazvat tržně obvyklou, je potřeba aby se pohybovala v daném rozmezí. Vypočítané mezikvartilové tržní rozpětí je třeba porovnat se ziskovostí, kterého podnik dosahuje prodejem výrobků v rámci skupiny. Pokud tato ziskovost, kterou podnik dosahuje v rámci skupiny, bude větší než vypočítané mezikvartilové tržní rozpětí, je nutné, aby podnik provedl úpravu, aby se zisková přirážka podniku vešla do mezikvartilového tržního rozpětí.

4.8.7 Metoda stanovení převodní ceny

Prodejní ceny jsou společností na roční bázi zakotveny v cenících pro jednotlivé regiony světa: jižní a východní Evropa, severní a jižní Amerika a ostatní svět, kdy cenová hladina je pro každý z těchto regionů přizpůsobena tamější vyspělosti trhu, konkurenčnímu postavení produktů Společnosti ABC na daném trhu a ostatním relevantním skutečnostem.

Z nákladových cen jednotlivých produktů společnosti jsou pak odvozeny prodejní ceny pro výše uvedené regiony, a to pro jednotlivé typy produktů dodávaných společností v podobě tzv. „Listprice“.

Jestliže prodává výrobky přímo provozovatelům výherních automatů, respektive kasinům, cílí na vyjednání ceny v úrovni „Listprice“, po reflexi případných nákladů na pře-

pravu, případně po zohlednění velikosti dílčí objednávky, způsobu a včasnosti úhrady ceny objednávky.

Prodává-li Společnost ABC výrobky distributorům, ať už spojeným osobám či nezávislým distributorům, je cena pro tyto distributory obecně stanovena v úrovni „Listprice" pro daný trh snížená o 35 % hrubou marži pro distributora. Cenová vyjednávání mezi distributorem a dalším subjektem v řetězci nejčastěji kasina či jiní provozovatelé výherních automatů, jsou pak v kompetenci daného distributora.

Obecný kalkulační vzorec vychází z nákladů společnosti a jejich rozpočtu na nadcházející období – nákladové kategorie zvažované při cenotvorbě jsou zejména následující:

- Přímé výrobní materiálové a personální náklady.
- Náklady na ostatní a pomocný materiál.
- Odpisy a amortizace.
- Poplatky za licence / patenty / poradenství / pojištění.
- Náklady na vedení / podporu výroby; servis a kvalitu, náklady na vývoj, včetně vývojových aktivit realizovaných dceřinou Společností ABC T se sídlem v Rakousko.

K takto stanovené úrovni celkových přímých nákladů je přičtena přirážka ve výši 11 % na pokrytí všeobecných administrativních nákladů a nákladů na vedení společnosti, která je obecně zamýšlena:

- 2,55 % výrobní marže
- 8,72 % prodejní marže

Tabulka 12: Plán čisté ziskové přirážky (2022)

	2021	**2022**
Osobní náklady	16 794 839	4 284 208
Amortizace	9 819 942	14 248 501
Náklady na poradenství	589 853	487 885
Náklady na vozový park	579 262	70 983
Pojištění	266 754	90 341
Licence/patenty	4 429 701	2 112 671
Náklady na materiál	2 115 210	226 265
Provozní náklady	149 490	698 818
Ostatní náklady	270 900	1 813 525

Náklady na servis	6 274 277	3 419 686
Náklady na aktivaci	2 700 000	13 662 204
Software	9 930 000	17 289 201
Celkové náklady	48 085 228	58 404 290
Provozní náklady	441 085 067	527 717 348
Zisková marže	**11 %**	**11,1 %**

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Pro rok 2021 i 2022 měla Společnost ABC plán dle „Listprice" přiřadit ke každé zakázce 11 % ziskové marže pro všechny své zákazníky.

Tabulka 13: Ziskovost transakcí ve skupině

	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Provozní výnosy za období	122 499	195 066	103 948	108 087	466 375
Provozní náklady za období	105 543	160 245	84 408	89 170	373 201
Provozní výsledek hospodaření za období	16 956	34 821	19 539	18 917	93 174
Zisková marže	**13,84 %**	**17,85 %**	**18,80 %**	**17,50 %**	**19,98 %**

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Během testovaného období (roky 2018–2022) byla vypočítána ziskovost Společnosti ABC u transakcí v rámci skupiny v rozmezí 13,48 % – 19,98 %. Mezikvartilové tržní rozpětí v testovaném období (roky 2018–2022) bylo vypočítáno 13,71 % - 20,35 %. Tato skutečnost potvrzuje, že nastavené ceny v rámci společnosti odpovídají tržním cenám a princip tržního odstupu je tak zachován. I když princip tržního odstupu je zachován, plán Společnosti ABC je významně odlišný od skutečnosti.

4.9 Určení transferových cen při nedostatečném vzorku porovnatelných společností

Společnost ABC vyrábí produkty, ke kterým existuje jen málo substitutů, které by je mohly na trhu nahradit. Z toho vyplývá fakt, že jen málo společností může být porovnáno s vybranou Společností ABC. Jedním z požadavků finanční zprávy je stejná geografická poloha společností, které jsou porovnány, proto může docházet i k tomu, že vybranou společnost nebude možné porovnat s dostatečným množství jiných společností,

respektive nebude existovat dostatečné množství společností pro výpočet mezikvartilového tržního rozpětí.

V tomto případě Metoda nákladů a přirážky (COST +) navrhuje další řešení, kdy není použita databáze a mezikvartilové rozpětí je vypočítáno z transakcí, které daná společnost provádí s nezávislými osobami, tedy z transakcí mimo skupinu. Jedinou podmínkou tohoto řešení je porovnatelný objem transakcí mimo skupinu s transakcemi v rámci skupiny

Této skutečnosti dosáhla Společnost ABC v roce 2022, proto je možné i tuto metodu provést v rámci této práce. V tabulkách níže (tabulka 14, 15 a 16) jsou porovnány objemy prodejů výrobků, které Společnost ABC uskutečňuje se spojenými osobami.

Tabulka 14: Objem prodeje výrobků se spojenými osobami

Spojené osoba	Objem prodeje výrobků (v Kč)
Skupina ABC N	30 759 079
Skupina ABC E	14 432 556
Skupina ABC GI	10 709 744

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Tabulka 15: Objem prodeje výrobků s nezávislými podniky

Nezávislá osoba	Objem prodeje výrobků (v Kč)
Třetí strana	49 572 921

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Tabulka 16: Porovnání objemu prodejů

Spojená osoba	Nezávislá osoba
55 901 379 Kč	49 572 921 Kč
53 %	**47 %**

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Porovnáním transakcí se spojenými osobami a transakcemi s nezávislými osobami vidíme, že poměr prováděných transakcí je srovnatelný. Z tohoto důvodu je možné porovnat data řízených transakcí, které společnost provádí se spojenými osobami a nezávislými osobami třetích stran a zároveň je možné stanovit převodní ceny Metodou nákladů a přirážky (COST+).

4.9.1 Určení mezikvartilového rozpětí u transakcí Společnosti s nezávislými osobami

Po identifikování transakcí je potřeba přijít k analýze ukazatele ziskovosti vybraných řízených transakcí s nezávislými osobami. V daném případě je ukazatel ziskovosti **čistá provozní marže.**

Pro určení tržního rozpětí ziskovosti jsou zamýšleny všechny prodeje výrobků danou společností třetím stranám na trhu neboli nezávislým osobám. Jedná se nejen o kasina, které představují konečného zákazníka, ale většinou jsou to nezávislý distributoři, se kterými společnost většinou spolupracuje.

U takto definovaných uskutečňovaných vnitřních transakcí bylo stanoveno rozpětí čistých marží, které je možné vidět v Tabulce 17: Mezikvartilové rozpětí ziskovosti:

Tabulka 17: Mezikvartilové rozpětí ziskovosti

Minimum	**1. kvartil**	**Medián**	**3. kvartil**	Maximum
5,32 %	**10,54 %**	**12,93 %**	**16,89 %**	22,78 %

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Tržní rozpětí ziskovosti (měřené ukazatelem ziskové přirážky) společností rámcově srovnatelných se společností, které bylo zjištěno Srovnávací analýzou, se pohybuje v rozmezí 1. kvartilu – 3. kvartilu **od 10,54 % do 16,85 %**, **s mediální hodnotu** na úrovni **12,93 %**.

Dle této metody by Společnost ABC nedodržela princip tržního odstupu, protože ziskovost Společnosti je vyšší než zisková marže. Z tohoto výpočtu vyplývá myšlenka, že Společnost prodává vlastní výrobky spřízněným osobám ve skupině levněji než osobám nezávislým. Toto tvrzení je možné potvrdit analýzou marží.

4.9.2 Analýza marží

Analýzou marží jsou porovnány marže u transakcí se spojenými osobami v rámci skupiny s maržemi u transakcí s osobami nezávislými. Pokud budou marže u transakcí mimo skupinu vyšší než marže prováděné v rámci skupiny, bude potvrzeno, že Společnost ABC prodává do skupiny své výrobky levněji než mimo skupinu.

Společnost v rámci své politiky rozděluje všechny své zákazníky, tedy celkový trh, na 3 části, kdy nerozlišuje, zda se jedná o spřízněnou společnost nebo ne. Dalo by se říci, že tyto rozdělné části trhu tolerují jiné ceny a zároveň i jiné marže. S takto nadefinovanou politikou, společnost provádí své obchody.

Společnost si rozděluje trh na:

- jih a východ Evropy (jih Asie) – kam jsou prodávány výrobky v nižší ceně – *nižší marže*
- jih a sever Ameriky – americký trh toleruje vyšší ceny – *vyšší marže*
- Ostatní státy – ostatním zemím, kde se ceny pohybují kolem průměru – *průměrné marže*

Analýzu marží z takto děleného trhu v rámci prodeje výrobků se zákazníku mimo nezávislé, respektive nespojené osoby je možné vidět v následující Tabulce 18: Analýza marží nespojených osob (2022).

Tabulka 18: Analýza marží nespojených osob (2022)

Státy, kam společnost prodává výrobky	**Průměrná čistá marže**
Ukrajina	4,50 %
Turecko	8,01 %
Bulharsko	10,53 %
Estonsko	12,60 %
Gruzie	13,76 %
Gibraltar	14,77 %
Lichtenštejnsko	18,92 %
Irsko	19,15 %
Nizozemsko	22,06 %
Finsko	24,53 %
Suriname	38,22 %
USA	40,93 %
Guyana	41,02 %
Uganda	43,01 %
Průměrná marže prodeje nespojeným osobám	**22 %**

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Vypracovaná tabulka zaznamenává průměrnou marži z prodeje nezávislým osobám za rok 2022, která vyšla ve výši 22 %. V tabulce je možné vidět, že opravdu předem nastavená prodejní politika Společnosti ABC odpovídá skutečnosti. Průměr zemí na jihu a východě Evropy a jihu Asie (Bulharsko, Estonsko, Turecko a Gruzie) je nižší oproti průměru zemí na území jižní a severní Ameriky (USA, Guyana, Suriname). Jediný stát,

kde analýza neodpovídá předpokladu je Uganda, kde jsou nastaveny speciální podmínky, aby mohl být obchod při daných podmínkách proveden. Zbytek Evropy odpovídá průměrným maržím.

V dalším kroku jsou analyzovány marže u transakcí v rámci skupiny, a to v Tabulce 19: Analýza marží spojených osob. Marže těchto transakcí jsou rozděleny dle skupin spojených osob, kterými jsou Skupina ABC E, Skupina ABC N a Skupina ABC GI. Zprůměrováním marží těchto třech skupin získáváme průměrnou marži u transakcí, které společnost uskutečňuje se spřízněnými osobami.

Tabulka 19: Analýza marží spojených osob (2022)

Státy, kam společnost prodává výrobky	Průměr z marže
Skupina ABC E	
Makedonie	7,80 %
Česká republika	10,14 %
Slovensko	10,88 %
Lichtenštejnsko	12,73 %
Albánie	16,01 %
Belgie	23,82 %
Německo	25,72 %
Mexiko	40,79 %
Průměr marží se Skupinou ABC E	**18,49 %**
Skupina ABC GI	
Česká republika	10,57 %
Chorvatsko	21,82 %
Průměr marží se Skupinou ABC GI	**16,20 %**
Skupina ABC N	
Makedonie	8,87 %
Bosna a Hercegovina	9,96 %
Bulharsko	9,93 %
Španělsko	10,76 %
Rumunsko	13,88 %
Itálie	18,05 %
Rakousko	19,70 %
Německo	14,30 %
USA	40,82 %
Průměr marží se Skupinou ABC N	**18,47 %**
Průměr marží se spojenými osobami	**18 %**

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Tabulka zaznamenává rok 2022, kdy opět předem nastavená politika odpovídá skutečnosti i v prodeji s přízněnými osobami. Marže u států v severní a jižní Americe se do-

stávají do maximálních hodnot v analyzovaném vzorku, zatímco marže u zemí na jihu a východu Evropy se dostávají na minimální hodnoty. Marže u transakcí se zbytkem Evropy se pohybují okolo průměru.

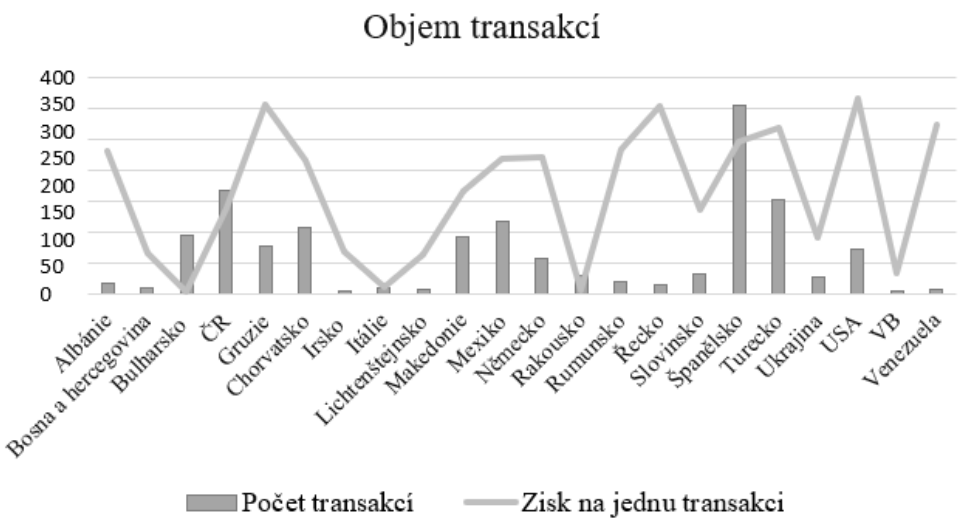
Zprůměrováním marží jednotlivých států v rámci spojených osob se společnost dostává na průměrnou marži 18 %.

Společnost ABC prodává výrobky mimo svou skupinu s průměrnou ziskovostí 22 % a mimo svou skupinu s průměrnou ziskovostí 18 %. Z toho vyplývá, že Společnost ABC prodává své výrobky spojeným osobám za nižší cenu než nezávislým osobám mimo skupinu. Ovšem tato skutečnost je způsobená politikou Společnosti ABC, kdy Společnost ABC prodává své výrovky s různými maržemi dle geografické polohy států, tedy prodává své výrobky s různou marží dle požadavků určitého trhu. Navýšení prodeje výrobků do skupiny, ke kterému došlo v roce 2022, může zkreslovat ziskovost Společnosti ABC.

4.9.2 Statistika prodeje

Společnost ABC za rok 2022 zaznamenala a provedla největší počet transakcí se zákazníky, nacházející se na trhu ve Španělsku, v Turecku, v tuzemsku, v Mexiku, v Makedonie, v Chorvatsku, v Gruzii i v USA. Objem transakcí je v Tabulce x: znázorněn tmavě šedou barvu. Světle šedou barvou je znázorněn zisk, který společnosti plynul z provedení jedné transakce v konkrétním státě s přihlédnutím na ceny poptávaných produktů, ziskovostí z jedné marže a objemem produkce. Zákazníci Společnosti ABC jsou většinou distributoři – spojené i nespojené osoby, kteří spravují trh na území konkrétního státu. Zároveň mají se společností ABC své zkušenosti, ve většině případů jsou distributoři věrní zákazníci, kteří se stále na Společnost ABC obrací s poptávkou po herním zařízení. Mají se Společností i zaběhlé komunikační kanály a vzájemnou představu o cenách produktů, které se při konstantních cenách vstupů nebo ostatních proměnných (např. inflace) nemění. Z toho důvodu by tato tabulka mohla Společnosti ABC napovědět, do jakého státu, respektive na jakého distributora směřovat svůj prodej, aby při možných výrobních kapacitách získala co možná nejlepší finanční ohodnocení.

Graf 4: Objem transakcí za rok 2022



Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

4.9.3 Porovnání vypočítaných mezikvartilových rozpětí

Mezikvartilové tržní rozpětí u podobných společností v daném odvětví ukazuje rozdílný interval než mezikvartilové rozpětí řízených transakcí s nezávislými osobami. Větší význam je v rámci transferové dokumentace připisován mezikvartilovému tržnímu rozpětí, který má větší vypovídací schopnost o výši ziskovosti u společností na trhu a nedochází tak ke zkreslování údajů.

Pro Společnost ABC je důležité, že její ziskovost ve celém zkoumaném období odpovídá vypočítanému mezikvartilovému tržnímu rozpětí a lze tedy konstatovat, že princip tržního odstupu je zachován. Pro Společnost z toho plyne doporučení, aby se vyvarovala navyšování objemu transakcí v rámci skupiny nebo aby vyrovnala výši ziskové přirážky mezi spojenými osobami a nespojenými osobami.

4.10 Vytvoření dokumentace k převodním cenám

Při daňové kontrole znamená předložení kvalitně provedené dokumentace k převodním cenám jistý předpoklad ze stran zástupců finančního úřadu, že daná společnost se touto problematikou transferových cen zabývá a že převodní ceny v rámci skupiny jsou nastaveny v souladu s principem tržního odstupu. Tato dokumentace může posloužit jako velmi cenná pomoc pro vysvětlení a obhájení nastavené politiky Společnosti, ovšem je potřeba, aby vykazovala všechny potřebné formality, měla požadovanou strukturu a

správným způsobem vypočítala a ohodnotila aktuální transakce probíhající se spřízněnými společnostmi.

Použitím 2 metod k vypočítání mezikvartilového ziskového rozpětí bylo dokázáno, že ne všechny metody mohou kvalitně posloužit k určení správných a nezkreslených převodových cen. Jedním z nejzákladnějších předpokladů pro kvalitně vypracovanou dokumentaci převodových cen je pomoc od kvalifikovaného odborníka, který za pomocí databáze nashromáždí kvalitní data a určí nejvhodnější metoda ke stanovení mezikvartilového rozpětí a převodové ceny, která bude odpovídat tržním podmínkám.

4.10.1 Kvantifikování přínosu dokumentace k převodním cenám

V teoretickém modelu je možné kvantifikovat přínos dokumentace transferových cen. Předpokládejme že objem produkce vlastních výrobků obchodovaný v rámci skupiny za rok 2022 dosahuje hodnotové základny 373 mil Kč. Zároveň bylo rozhodnuto v rámci skupiny, že fakturovaná částka bude v této výši. Tato hodnota, která odpovídá principu tržního odstupu by měla být zvýšena o ziskovou přirážku 11 %, která byla určena pro daný rok v rámci aplikace metody COST +. Základ daně z příjmů by tak měl být zvýšen o 41 030 000 Kč.

Za předpokladu že daňová kontrola bude provedena v polovině roku 2023, splatnost nově určené daně z příjmů bude v polovině roku 2023. Pokud by došlo k navýšená základu daně z příjmů dle nalezených skutečností k tomu vedoucích, sankce po ukončení daňové kontroly by byly následující: - pokud je zjištěno, že se musí daňová povinnost zvyšovat, penále činí 20 % z doměřené daně dle § 251 odst. 1 daňového řádu; zároveň je potřeba zohlednit úroky z prodlení, které se dle § 252 daňového řádu zjistí dle hodnoty repo sazby České národní banky platné počátkem roku, která je dále navýšena o 14procentních bodů. Od počátku roku činí repo sazba ČNB 7 %, úrok z prodlení bude ve velikosti 21 %.

Tabulka 20: Kvantifikace penále z nesprávně nastavené převodní ceny

	Částka zvýšení základu daně	**Daň z příjmů 19 %**	**Penále 20 %**	**Úrok z prodlení 21 %**
Prodej výrobků	41 030 000 Kč	7 795 700 Kč	1 559 140 Kč	1 637 097 Kč

Zdroj: data Společnosti ABC (vlastní zpracování)

Z tabulky vyplývá, že doměřená daň z příjmů je 41 030 000 Kč, sankce za doměřenou daň v dané teoretické situaci za doměřený rok 2022 z prodeje vlastních výrobků je v částce **3 196 237 Kč**. **Tato částka představuje hodnotu, kterou by Společnost ABC nemusela zaplatit v případě kvalitně vypracované transferové dokumentace**, které odpovídá skutečnost Společnosti ABC. Zároveň tyto penále jsou doměřené pouze za 1 rok 2022. Dle § 148 odst. 1 daňového řádu udává, že doba pro určení daně trvá 3 roky. V praxi ovšem doba výkonu daňové kontroly pro prověření transferových cen závisí na spolupráci na mezinárodní úrovni jednotlivých daňových entit.

Dalším významným přínosem plynoucí z kvalitně vypracované dokumentace transferových cen je zamezení rizika z trestněprávní odpovědnosti. Na úrovni správců daně existuje povinnost oznámit skutečnost o spáchání trestněprávního činu plynoucího ze zkrácení daní. Za tento trestněprávní čin jsou zodpovědní jednatelé společnosti, popřípadě i management podniku. Dokumentace pak slouží jako důkazní prostředek, který dokládá že trestněprávní čin spáchán nebyl.

4.11 Významná rizika plynoucí pro podnik a doporučení k jejich zamezení

4.11.1 Riziko legislativní a regulační

Pro odvětví herního průmyslu jsou rizika plynoucí z legislativy a regulatorních nařízení obzvláště významná. Ze stran států dochází k zpřísňování pravidel jak uvnitř území, tak v rámci vyvážení výherních zařízení a jiných vybavení kasin. Riziko plyne především z krátkodobosti horizontu těchto změn, které by pak mohly mít nepříznivý dopad na podnikání Společnosti ABC, například ve vzniku dodatečných nákladů. Zároveň nedodržení těchto pravidel vede ke zvýšenému riziku vyšetřování, finančních sankcí nebo ztráty licence.

Příkladem zásahu státu do herního odvětví je již zmíněný Zákon č. 186/2016 sb. o hazardních hrách, který nahrazuje stávající zákon. Tento zákon s sebou přináší dost významných změn, které přímo působí na provozovatele kasin a nepřímo tak působí na výrobce a prodejce herního řešení pro kasina, jako je vybraná společnost. Hlavním omezením, které vyplývá z nového zákona pro kasina je zvýšení daně z 28 % na 35 % nebo zrušení provozování hazardního zařízení v nelicencovaných provozovnách. Tento legislativní zásah měl za následek snížení odběratelů Společnosti ABC.

Tyto zákony existují a stále se upravují po celém světě. Tím dochází k významnému omezování dodavatelských řetězců mezi Společností ABC a odběratelem vyskytujícím se na určitém území.

Doporučení pro Společnost ABC:

* Pozorně sledovat legislativní a regulační vývoj a oznámení ve vztahu k možné budoucí změně.
* Sestavení zásad a postupů, které by měly být pravidelně revidovány a podle potřeby aktualizovány, aby byly zohledněny regulační změny. Tyto zásady a postupy přibližovat zaměstnancům Společnosti v podobě školení.
* Udržovat portfolio svých odběratelů v rámci geografického území co nejrozmanitější.

4.11.2 Riziko přerušení dodavatelského řetězce

Významné riziko, které vyvstává převážně na mezinárodní úrovni, je riziko přerušení dodavatelského řetězce. Společnost vyrábí své produkty dle sjednaných zakázek, ale z důvodu specifičnosti svého produktu a ve většině případě i z důvodu velké částky domluvené zakázky může být společnost vystavena riziku ztráty dalšího potencionálního zisku. V boji proti tomuto riziku by měla společnost pravidelně analyzovat své zákazníky v dodavatelském řetězci, tak že bude identifikovat klíčové dodavatele, kteří by mohly výrobu ovlivnit nejvíce.

Doporučení pro Společnost ABC:

* Identifikace nejvýznamnějších dodavatelů, ke kterým by měla Společnost přistupovat individuálně. Navrhovat možná zlepšení pro udržování obchodního vztahu a utváření podmínek a prostředí, které by byly výhodné pro obě strany např. dohoda o stálém prodeji výrobku od Společnosti ABC kompenzovaná množstevními slevami.

4.11.3 Riziko plynoucí z geopolitických podmínek

Další významné riziko plyne z geopolitických podmínek na trhu výrobků herního řešení pro kasina. Společnost ABC v rámci výroby svých výrobků provádí obchody po celém světě. Své výrobky prodává na území států 4 kontinentů (Evropa, Amerika, Afrika a Asie). Komponenty a materiál nakupuje především ze států 2 kontinentů (Evropa a

Asie). Ve všech státech je třeba kontrolovat vývoj převážně politických a ekonomických podmínky, které by mohly zasahovat do přirozeného běhu Společnosti.

V poslední době se ukázala tato rizika obzvlášť závažná. První skutečností, která výrazně omezila rozvoj činnosti Společnosti bylo vypuknutí pandemie Covid 19. Větší množství dodavatelů Společnosti ABC se nachází v Asii (nejvýznamnější dodavatel společnost Y se sídlem na Taiwanu). Při propuknutí epidemie došlo k významnému zamezení dodávek materiálu a komponentů a Společnost tak nemohla vyrábět v dostatečném množství své výrobky a uspokojovat tak poptávky svých odběratelů. Tato skutečnost byla o to horší, že před vypuknutím pandemie sice byly naplněné sklady materiálem a komponenty, ale i tak došlo v krátkém časovém horizontu k významnému poklesu výroby. Skladovací prostory nebyly dostatečné. Druhou nastalou skutečností bylo propuknutí války na Ukrajině. Společnosti na Ukrajině patří mezi stále odběratele herního řešení pro kasina. Při vypuknutí války se odběr výrobků omezil na minimum. Po nějaké době se odběr výrobků opět navýšil, ale ne na původní množství. V daném období byly dokončeny a připraveny k transferu některé objednávky pro společnosti na Ukrajině. Objednávky nebylo možné nikam transferovat nebo společnosti rušily svou činnost, a to mělo za následek, že Společnosti ABC se tak začaly hromadit na skladu hotové výrobky. Tyto hotové výrobky byly svým způsobem specifické, a proto nemohly být zaslány jiným odběratelům na jiné zakázky za standartních podmínek, ale až po výrazném snížení ceny. Tato situace tak přinesla Společnosti ABC významné ztráty.

Tyto dvě skutečnosti jsou důkazem vysokého rizika plynoucího z geopolitických a ekonomických podmínek.

Doporučení pro Společnost ABC:

* Společnost ABC by si měla zajistit více dodavatelů především ve svém bližším okolí i za cenu vyšších nákladů na materiál. V Evropě i konkrétně v České republice existují možní dodavatelé, kteří by byli schopni dodávat obdobné komponenty a materiál.
* Společnost ABC je vlastníkem nevyužitého prostoru a budov. Proto by se měla Společnost zaměřit na výstavbu nových skladovacích prostor, kde by materiál a komponenty mohla skladovat.
* Společnost je pojištěná v rámci skupiny základním typem pojištění, které ale není zcela vyhovující parametrům a aktivitám Společnosti. Společnost by si měla

vyjednat pojištění, které by přesně odpovídalo její aktivitě s cílem zamezit tak budoucím možným ztrátám plynoucích z geopolitických podmínek.

* Management Společnost by se měl zaměřit na kvalitní vypracování smluv s distributory i koncovými zákazníky, které budou obsahovat i teoretické dopady z geopolitických podmínek a možná řešení.

4.11.4 Kurzové riziko

Kurzové riziko nastává v situaci, když se vyskytuje měnový nepoměr mezi výdaji a příjmy Společnosti. Proto bude kurzové riziko v dané mezinárodní Společnosti vždy významná obava, jelikož pouze menší část transakcí probíhá v Českých korunách, zatímco významná část transakcí probíhá v Eurech a Amerických dolarech.
Doporučení pro Společnost ABC:

* Společnost by se měla zajistit proti riziku pomocí hedgingu například přes finanční deriváty (kurzového forward, opce)
* Eliminace rizika pomocí smlouvy, kdy se společnosti dohodnou, že negativní důsledky se přesunou pouze na jednu stranu vybraných transakcí.

4.11.5 Riziko z nesplacených nedobytných pohledávek

Riziko z nesplacených nedobytných pohledávek hrozí, když společnost nebude schopná získat své pohledávky od dodavatelů, kteří nemají finanční zdroje na zaplacení. Z tohoto důvodu společnost přešla na novou politiku placení zakázek, aby dané riziko eliminovala. Pokud je odběratel:

- Nový zákazník – je požadována úhrada 100 % z prodejní ceny výrobku předem.
- Občasný zákazník – je úhrada 50 % z prodejní ceny výrobku předem, zbytek ceny je zákazníkem hrazen během 12 měsíců formou měsíčních splátek. Splatnost první splátky nastává 30 dní po fungování výrobku u zákazníka.

Výrobky Společnosti ABC by měly být na trhu natolik oblíbené a natolik diferencované, aby se Společnost nemusela obávat vlivu ostatní společností na trhu, respektive aby se nemusela svého vybudovaného tržního podílu na daném trhu. Zároveň není výroba produktů jednoduchá ani technicky ani finančně a vždy se v dané objednávce od zákazníka vyskytne specifičnost, která zabraňuje Společnosti možnou záměnu a vtěsnění neprodaného výrobku do jiné zakázky. Z toho důvodu by si Společnost měla žádat úhradu

100% prodejní ceny výrobku předem, ať už se jedná o nového zákazníka či občasného zákazníka. Privilegium úhrady 50 % prodejní ceny výrobku předem bych ponechala pouze nejvěrnějším zákazníkům jako příslib dalšího budoucího obchodování mezi společnostmi.

4.11.6 Riziko plynoucí z neexistující dokumentace transferových cen

Riziko dvojího zdanění

Nastane-li situace, kdy je potřeba provést úpravu základu daně zapříčiněnou chybného nastavení převodní ceny u jedné společnosti, mělo by k této úpravě dojít i u společnosti na druhé straně řešené transakce. V praxi tohle ovšem není tak jednoduché a je možné, že daňový systém v jedné zemi přehlédne fakt, že z příjmů v jiné zemi již byla daň zaplacena. Tak dochází ke dvojímu zdanění.

Doporučení pro Společnost ABC:

* Mít správně sestavenou dokumentaci transferových cen. Společnost by měla pro určení svých transferových cen za daných podmínek využít Metody COST +, v tomto případě by bylo vhodné dodat i prohlášení od smluvního odběratele, ve kterém ručí za případné srovnání rozdílů mezi náklady skutečnými a plánovanými.
* Uzavírat dvoustranné smlouvy proti dvojímu zdanění, které skýtají návod na provedení korekce v základu daně s cílem zamezení dvojího zdanění.
* Maximální spolupráce v průběhu daňové kontroly a vstřícné řešení nesrovnalostí. V problematice transferových cen existuje více interpretací řešených situaci, proto je zapotřebí si rozumně obhajovat provedené kroky a docílit tak maximální shody v rozsudku mezi společností a kontrolním úřadem.

Riziko penále z nesprávně vyčísleného základu daně

Pokud daňová kontrola nalezne v dané společnosti nesrovnalosti a nařídí doplatek základu daně, musí tento doplatek společnost doplatit. Nejedná se však jen o doplacení částky zvýšení základu daně, společnost musí doplatit i úrok z prodlení a penále. Penále je nastaveno na 20 % z doplacené částky navýšení základu daně a úrok z prodlení je repo sazba nastavená ČNB na začátku kalendářního roku navýšená o 14procentních

bodů. Při kontrole v roce 2023 by to bylo 21 % doplacené částky navýšení základu daně. Společnost by měla extra výdaje na zaplacení takového penále.

Riziko trestněprávní

V kontextu transferových cen plyne pro Společnost ABC riziko trestněprávních dopadů z trestného činu krácení daně. Posouzení, zda se jedná o trestní čin vyplývá ze samotné ekonomické podstaty daných transakcí Společnosti ABC se spřízněnými osobami uvnitř skupiny, kterou je potřeba vyhodnocovat v návaznosti na vnější specifika. Posouzením těchto okolností daňová kontrola zjistí, zda se jedná o trestní čin, který se dále předá do rukou soudních institucí, nebo se jedná pouze o pokus optimalizovat daňový základ ve vytyčených hranicích daňového zákona. Pokud daňové doměření převyšuje částku 50 000 Kč, je reálné a velice pravděpodobné, že dojde k předložení návrhu na vznesení obžaloby. Toto riziko neohrožuje pouze jednatele ve Společnosti ABC ale i management a všechny, kterým by bylo doloženo, že o dané skutečnosti věděli a nehlásili ji, například správce daně.

Doporučení pro Společnost ABC:

* Společnost ABC (jednatelé, management a příslušný správce) by měla být dostatečně znala v dané problematice, aby byla schopna rozeznat, co je v mezích zákona a co ho přesahuje.
* Mít řádně sestavenou dokumentaci o transferových cenách, která svou podstatou složí jako důkaz o nespáchání trestné činnosti.

5. Závěr

Diplomová práce měla na základě teoretického, legislativního a metodického rámce problematiky transferových cen, spolu s analýzou politiky transferových cen vybrané společnosti, podrobně prozkoumat a určit, zdali je nastavení transferové ceny správné a zdali tak společnost dodržuje princip tržního odstupu.

Při zpracování diplomové práce bylo postupováno vždy s ohledem na aktuální předpisy, dle relevantních informací o vnějším tržním prostředí i o vnitřním prostředí společnosti a dle obchodních vztahů, které společnost buduje. Práce byla vypracována s dovolením jednatelů vybrané společnosti.

V literární rešerši byly vysvětleny pojmy a popsány skutečnosti, které je třeba znát k pochopení složitosti transferových cen. Tyto pojmy bylo dále třeba, pomocí legislativního rámce, zasadit do správního legislativního kontextu, aby bylo zřejmé, komu se zkoumaná společnost zodpovídá za svou politiku transferových cen. Jelikož transferové ceny jsou záležitostí mezinárodní, zprvu řešené pouze u nadnárodních podniků, je nastavení právního rámce velice široké. Česká republika se tak při posuzováni transferových cen zaobírá nejen legislativní úpravou ČR, musí se zaměřovat i na úpravu EU a také na úpravu dle OECD, která je dle charakteru samotné organizace nejrozsáhlejší.

Pro zanalyzování získaných informací z literární rešerše byla vybrána společnost nacházející se na území České republiky. Dle přání jednatelů společnosti bude dále v práci společnost představována pod názvem Společnost ABC. Vybraná společnost se již po řadu let angažuje v odvětví výroby her a herního řešení pro potřeby vybavení kasin. Jako taková utužuje obchodní vztahy pomalu s celým světem. I proto je její skupina tak rozrostlou organizací nacházejících se na více kontinentech. Přímo je společnost vlastněna 3 entitami nacházející se na území Rakouska a sama společnost je 100% vlastníkem dceřiné společnosti nacházející se opět v Rakousku. Její vlastníci spravují i jiné společnosti a jsou vlastněny jinými subjekty, takže zde vznikla významná skupina společností, které všechny mezi sebou realizují transakce. U vybrané společnosti, jakožto významného výrobního subjektu v rámci skupiny, se řeší transakce prodeje vlastních výrobků.

Provedením analýzy funkcí, analýzy rizik a analýzy majetku a personálu bylo zjištěno, že firma dosahuje statutu plnohodnotného výrobce. Na všech funkcí ve společnosti se výlučně nebo alespoň z části účastní. Za vzniklá rizika odpovídá rovněž sama.

Po zjištění charakteru společnosti následovala srovnávací analýza. Ve srovnávací analýzy bylo zkoumáno okolí společnosti a bylo prokázáno, že se jedná o významného hráče minimálně na tuzemském trhu. Pomocí těchto zanalyzovaných informací pak byla stanovena vhodná metoda stanovení transferové ceny v daném podniku – metoda nákladů a přirážky (COST+).

Dále bylo pro účely srovnávací analýzy a za pomocí databáze TP Catalyst nalezeno 8 společností, které fungují ve stejném odvětví jako analyzovaná společnost a zároveň jsou jí charakterem a prováděnými aktivitami tak blízké, že je možné využít jejich data pro posouzení ziskovosti řízené transakcí. Tato analýza byla vytyčena na období 5 let od roku 2018 do roku 2022. Delší časové období bylo vybráno z toho důvodu, že rok 2019 byl poznamenán vypuknutím pandemie Covid 19, která mohla zkreslit informace o daném odvětví. Autorka práce tak předpokládala, že pokud se nastaví co nejdelší období, zkreslení budou minimalizována.

Ze ziskovosti společností bylo vypočítáno mezikvartilové tržní rozpětí, na základě kterého, je hodnocena nastavená transferová cena. Mezikvartilové tržní rozpětí bylo stanoveno na rozmezí 13,71 % - 20,35 %. Správné nastavení transferové ceny je dle metody COST + určeno tak, že se zisková přirážka vtěsná do mezikvartilového tržního rozpětí. Pro vypočítané časové období byla transferová cena nastavená správně a bylo ji možné nazvat běžnou cenou.

Metoda COST + nabídla i druhou možnost určení mezikvartilového rozpětí a transferové ceny, a to pomocí vnitřního mezikvartilového rozpětí u řízených transakcí společnosti s nezávislými podniky. Tuto metodu bylo možné vypočítat pouze pro rok 2022, kdy se objem provedených transakcí uvnitř skupiny téměř rovnal objemu transakcí s tržnímu subjekty, což je podmínkou pro podstoupení této další možnosti, kterou zvolená metoda nabízí. Tímto postupem bylo vypočítáno mezikvartilové rozpětí 10,54 % - 16, 89 %, které již nepokrylo ziskovost analyzované společnosti. Zjištěná mezikvartilová rozpětí se tolik odlišují, protože společnost má nastavenou politiku různých cen a různých marží v rámci světa. Dobře ví, že na trhu v Americe si může dovolit vyjednat jinou cenu než na trhu na východu Evropy. Poté tedy závisí na konkrétním roce a objemu výroby, jaká bude ziskovost společnosti. Tento důvod je významným argumentem pro vytvoření dokumentace převodních cen. Hrozí zde nebezpečí, že pokud bude společnost objemy

transakcí prováděné uvnitř skupiny zvyšovat, transferová ceny by tak přesáhla ziskovost tržního prostředí v navazujících letech a princip tržního odstupu by již nebyl dodržen.
Po zhodnocená dodržování tržního odstupu byl vypočítán a vysvětlen prospěch ze správně vypracované dokumentace o transferových cenách. Kdyby totiž došlo k narovnání daně, tak by to společnost stálo společnost nemalý obnos, popřípadě by se mohlo jednat o trestní čin.
Na závěr práce jsou vymezena nejvýznamnější rizika, které byly analýzou společnosti zjištěny a vysvětleno, jak jim je možné zabránit. Jsou to riziko legislativní, riziko přerušení odběratelského řetězce, riziko plynoucí z geopolitických a ekonomických podmínek, kurzové riziko a samozřejmě i riziko z neexistující dokumentace transferových cen, které se ještě rozděluje na riziko dvojího zdanění, riziko penále z nesprávně vyčísleného základu daně a riziko trestněprávní. Nejvýznamnější doporučení pro společnost je, aby se zamyslela nad sestavením oficiální dokumentace transferových cen, která by tak hlídala nepředvídatelnou prodejní politiku, kterou společnost provádí při prodeji svých výrobků. Dalším doporučení je uzavírat dvoustranné smlouvy proti dvojímu zdaněn, kterou jsou prospěšné pro zabránění nejen rizika proti dvojímu zdanění, ale i při boji proti kurzovým rizikům.

Hlavním přínosem této diplomové práce je detailní analýza aktuálního řešení a nastavení transferových cen u dané společnosti. Společnosti tak plynou z práce významná doporučení, možné obavy k zamyšlení a detailní popis, jak postupovat při řešení problematiky transferových cen.

6. Summary

This diploma thesis deals with the issue of transfer pricing. Based on the performed functional, risk and comparative analysis, recommendations leading to the elimination or mitigation of identified risks are proposed to the company.

On the basis of a functional and risk analysis, the selected company and its group of connected persons are characterized, and on this basis the transactions taking place within the group are analyzed.

These transactions are compared with the market environment of comparable companies. It was found that the profitability of the company is comparable to the expected profitability based on the calculated market profit range

The profitability of the company within the group grew, which was primarily due to a larger volume of transactions. Therefore, it is necessary for the company to focus more on the issue of transfer prices and thus prevent non-compliance with the principle of market distance.

Part of the overall analysis is also an analysis of the comparison of margins for products sold within the group, which is also compared with the margins charged to unrelated parties to explain the sales strategy of the selected company.

According to the information obtained from the analysis of the company's financial environment, the main risks to the company resulting from the market environment and poorly set transfer pricing policy are outlined.

Key words: Transaction prices, Arm's length principle, Functional and risk analysis
JEL Classification: K34, H25

7. Seznam použitých zdrojů

Elektronický zdroj:
Bronson, M., Johnson, M., Sullivan, K. (2010): Overview/Best practices. In Guide to international transfer pricing Law, Tax planning and compliance strategies. *Wolters Kluwer* [2018-10-31]. Dostupné z: http://www.emgtp.com/wp-content/uploads/2014/04/Kluwer-document-June-2.pdf

OECD. (2017). OECD *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. OECD Publishing, [Paris]. Doi: 10.1787/tpg-2017-en

OECD (2010, 11. červenec). OECD Review of comparability and of profit methods: revision of chapters i-iii of the transfer pricing guidelines. *OECD* [vid. 2010-07-11]. Dostupné z: https://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/45763692.pdf

Justice.CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin: N I V A s.r.o. [online].
Dostupné z: WWW: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=9876

Rugman, A. M., & Eden, L. (Eds.). (2017). *Multinationals and Transfer Pricing*. (1se ed.). [London] Routledge. Doi: 10.4324/9781315277554

TP Catalyst [databáze online]. Bureau van Dijk, [citováno 2023-7-26]. Dostupné z: https://www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/catalyst/tp-catalyst. Placený přístup.

Kniha
Forsgren, M. (2017*). Theories of the Multinational Firm A Multidimensional Creature in the Global Economy*, 3rd edition.

Green, G. (2008). *Transfer Pricing Manual.* BNA International.
Fotr, J., Hlinica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování* 2., aktualizované a rozšířené vydání. Vydala Grada Publishing, a.s.

King. E., (2008). *Transfer Pricing and Corporate Taxation: Problems, Practical Implications and Proposed Solutions.* Springer-Verlag GmbH.

Lang, M., Storck, A., Petruzzi. (2016), *Transfer Pricing and Intangibles.* 3. Introduction to the post-BEPS transfer-pricing aspects of intangibles.

Lundan, S., & Dunning, J. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Elgar Publishing Limited, Edward.

Nerudová, D., (2018). *Daňová politika v Evropské unii*. Praha: Wolters Kluwer.
Rylová, S. (2012). *Mezinárodní dvojí zdanění*. Nakladatelství ANAG – Andragogos Agency.

Sojka, V., Bartošová, M., Fekar, P., Mašek, J., Nešleha, M., Vaňousová, I., (2018). *Mezinárodní zdanění příjmů. Smlouvy o zamezení dvojího zdanění a zákon o daních z příjmů.*
4. vydání. Praha: Wolters Kluwer.

Solilová, V., Nerudová, D., (2019). *Transferové ceny: unikátní komplexní zpracování problematiky, praktické pojetí formou případových studií.* 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer.

UN (2021). *Practical manual on Transfer pricing For developing countries 2021*. Department of Economic and Social Affairs Financing for Sustainable Development Office United Nations Secretariat. Dostupné z:
https://financing.desa.un.org/sites/default/files/2023-03/UN%20Manual%20on%20Transfer%20Pricing.pdf

Zákon
Pokyn GFŘ D–34 (2019) Sdělení Generálního finančního ředitelství k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky – převodní ceny

Pokyn GFŘ D–32 (2018) Sdělení Generálního finančního ředitelství k závaznému posouzení způsobu, jakým byla vytvořena cena sjednávaná mezi spojenými osobami a ke způsobu určení základu daně daňového nerezidenta z činností vykonávaných prostřednictvím stálé provozovny
Pokyn GFŘ D–22 (2015) Sdělení generálního finančního ředitelství k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Pokyn GFŘ D–10 (2013) Sdělení generálního finančního ředitelství ke službám s nízkou přidanou hodnotou poskytovaným mezi spojenými osobami/sdruženými podniky

Pokyn D–334 (2011). Sdělení Ministerstva financí k rozsahu dokumentace způsobu tvorby cen mezi spojenými osobami

Zákon č. 586/1992 Sb. České Národní Rady o daních z příjmů

Interní data
Data společnosti ABC (online)

8. Seznam zkratek

ATAD	Anti-Tax Avoidance Directive (Směrnice proti vyhýbání se daňovým povinnostem)
BEPS	Base Erosion and Profit Shifting (Eroze základny a přesun zisku)
COST +	Metoda nákladů a přirážky
CUP	Metoda srovnatelné nezávislé ceny
DAC	Development Assistance Committee (Výbor pro rozvojovou pomoc)
EU	Evropská Unie
GDACZ	Czech Game Developers Association (Asociace českých herních vývojářů)
OECD	Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
RPM	Metoda ceny při opětovném prodeji
TNMM	Transakční metoda čistého rozpětí
TRZ	Transakční metoda rozdělení zisku

9. Seznam obrázků

Obrázek 1: Metoda srovnatelné nezávislé ceny 28
Obrázek 2: Metoda ceny při opětovném prodeji 29
Obrázek 3: Metoda nákladů a přirážky 31
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti 52

10. Seznam tabulek

Tabulka 1: Slabé a silné stránky metod stanovení převodních cen 45
Tabulka 2: Základní informace o společnosti 50
Tabulka 3: Základní finanční ukazatele Společnosti; 2020 – 2022 (finanční údaje jsou uvedeny v tis. Kč) 51
Tabulka 4: Funkční analýza – strategické funkce, všeobecná administrativa, výzkum a vývoj 59
Tabulka 5: Funkční analýza – prodej a marketing, nákup materiálu 61
Tabulka 6: Funkční analýza – výroba, skladování, logistika, prodejní servis, funkce tresaury 65
Tabulka 7: Riziková analýza 68
Tabulka 8: Analýza aktiv a personálu 71
Tabulka 9: Ziskové marže vybraných podniků v odvětví 85
Tabulka 10: Mezikvartilové tržní rozpětí za jednotlivé roky 86
Tabulka 11: Mezikvartilové tržní rozpětí 87
Tabulka 12: Plán čisté ziskové přirážky (2022) 88

Tabulka 13: Ziskovost transakcí ve skupině 89
Tabulka 14: Objem prodeje výrobků se spojenými osobami....90
Tabulka 15: Objem prodeje výrobků s nezávislými podniky 90
Tabulka 16: Porovnání objemu prodejů....90
Tabulka 17: Mezikvartilové rozpětí ziskovosti....91
Tabulka 18: Analýza čistých marží nespojených osob (2022)....92
Tabulka 19: Analýza marží se spojenými osobami (2022) 93
Tabulka 20: Kvantifikace penále z nesprávně nastavené převodní ceny....96

11. Seznam grafů

Graf 1: Tržby Společnosti ABC....51
Graf 2: Porterův model 5 sil 80
Graf 3: Tržby odvětví....82
Graf 4: Objem transakcí za rok 2022....95