



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

## ZHODNOCENÍ RIZIK V MEZINÁRODNÍM OBCHODOVÁNÍ PRO SPOLEČNOST HORTIM, S.R.O.

RISK EVALUATION OF INTERNATIONAL TRADING FOR COMPANY HORTIM LTD.

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Timotej Farkaš

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2016

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav soudního inženýrství
Student:	<b>Bc. Timotej Farkaš</b>
Studijní program:	Rizikové inženýrství
Studijní obor:	Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce:	<b>doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2015/16

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

## **Zhodnocení rizik v mezinárodním obchodování pro společnost Hortim, S.r.o.**

### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Cílem práce je řešit oblast rizik souvisejících s obchodováním vybrané společnosti na mezinárodních trzích.

### **Cíle diplomové práce:**

Cílem diplomové práce je charakterizovat a analyzovat rizika, které mohou nastat při mezinárodním obchodování dané společnosti. Z výsledků analýz navrhnout opatření k jejich eliminaci.

### **Seznam literatury:**

DVOŘÁK, J., J. KOLEŇÁK a V. VYBÍRAL. Úvod do teorie mezinárodního obchodu. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004.

MACHKOVÁ, M., SANTO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing, Grada Publishing, Praha 2002, ISBN 8024703645

SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Grada, Praha, 2006, ISBN 80-247-1667-4

TICHÝ, M. Ovládání rizika. Analýza a management. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 387 s. ISBN 80-7179-415-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16

V Brně, dne

L. S.

---

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.  
ředitel

## **ABSTRAKT**

Diplomová práca sa zaoberá analýzou rizík pre vybranú spoločnosť, ktoré môžu nastať počas medzinárodného obchodovania. Cieľom práce je na základe analýz navrhnúť vhodné opatrenia k eliminácii daných rizík. Úvodná časť práce bude obsahovať teoretické poznatky o medzinárodnom obchode a riadení rizík. Ďalšiu časť tvorí zhodnotenie súčasnej situácie firmy, obsahujúcu rozbor vonkajšieho aj vnútorného prostredia. Z výsledkov bude vypracovaná analýza rizík pri importe a exporte tovaru metódou RIPRAN<sup>TM</sup>. Poslednou časťou diplomovej práce je návrh opatrení k eliminácii rizík.

## **ABSTRACT**

The Diploma thesis is concerned with analyse of risks for company that may happen during international trading. The aim of this thesis is suggestion appropriate measures to eliminate the risks. The first part contains teoretical knowledge about international trading and risk management. Next part is about exaluation the actual situation of company, internal and external environment analysis included. Based on these results, there is risk analysis of import and export of goods by RIPRAN<sup>TM</sup> method. The last part of diploma thesis is suggestion measures to eliminate the risks.

## **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

Riziko, medzinárodný obchod, import, export, riadenie rizík, PESTE analýza, Porterov model, SWOT analýza, analýza rizík, návrh opatrení

## **KEY WORDS**

Risk, international trading, import, export, risk management, PESTE analyse, Porter analyse, SWOT analyse, risk analyse, suggestion measures

### **Bibliografická citácia**

FARKAŠ, T. *Zhodnocení rizik v mezinárodním obchodování pro společnost Hortim, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2016. 85 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že mnou predloženou diplomovú prácu som spracoval samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné, že som vo svojej práci neporušil autorské práva ( v zmysle zákona č. 121 / 2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 27.5.2016

.....

Podpis

## **Pod'akovanie**

Chcel by som sa pod'akovať vedúcej práce pani doc. PhDr. Ivete Šimberovej, Ph.D. za jej čas, vedenie a cenné rady pri spracovávaní diplomovej práce. Ďalej by som sa chcel pod'akovať zamestnancom analyzovanej spoločnosti za poskytnutie informácií

## Obsah

ÚVOD .....	11
1 Vymedzenie problému, ciele práce a metodika .....	13
1.1 Vymedzenie problému .....	13
1.2 Ciele práce.....	14
1.3 Metodika.....	14
2 Teoretické východiská.....	16
2.1 Medzinárodný obchod.....	16
2.1.1 Vývoj medzinárodného obchodu .....	16
2.1.2 Význam medzinárodného obchodu v ekonomike krajiny.....	19
2.1.3 Príčiny vzniku medzinárodného obchodu.....	20
2.1.4 Zahraničný obchod v ČR .....	20
2.2 Vstup podniku na zahraničný trh .....	23
2.2.1 Formy vstupu podniku na zahraničný trh .....	24
2.3 Logistika v medzinárodnom obchode .....	28
2.3.1 Zmluvné zaistenie prepravných operácií .....	29
2.3.2 Druhy doprav v medzinárodnom obchodovaní.....	29
2.4 Riziká v medzinárodnom obchodovaní.....	31
2.4.1 Komerčné riziká.....	32
2.4.2 Tržné riziká .....	33
2.4.3 Prepravné riziká .....	33
2.4.4 Kurzové riziká.....	33
2.4.5 Výrobné riziká .....	34
2.5 Nástroje znižovania rizík.....	34
2.5.1 Diverzifikácia (rozloženie) rizika .....	34
2.5.2 Transfer rizika.....	35
2.5.3 Delenie rizika .....	35
3 Analýza súčasného stavu.....	36
3.1 Predstavenie spoločnosti .....	36
3.1.1 Sortiment ovocia a zeleniny .....	38
3.1.2 Logistika v spoločnosti Hortim.....	39
3.1.3 Súčasný stav v zahraničnom obchode.....	40
3.2 PESTE analýza .....	42



3.2.1 Politicko- právne faktory .....	42
3.2.2 Ekonomické faktory .....	43
3.2.3 Sociálne faktory .....	46
3.2.4 Technické faktory .....	47
3.2.5 Ekologické faktory .....	48
3.3 Analýza trhu .....	49
3.3.1 Celosvetový trh s čerstvým ovocím a zeleninou.....	49
3.3.2 Európsky trh.....	51
3.4 Porterova analýza .....	55
3.4.1 Riziko vstupu potenciálnych konkurentov.....	55
3.4.2 Vyjednávacía sila dodávateľov .....	55
3.4.3 Vyjednávacía sila odberateľov.....	56
3.4.4 Hrozba substitútov .....	56
3.4.5 Rivalita medzi existujúcimi podnikmi .....	56
3.4.6 Analýza konkurenčných podnikov.....	57
3.5 Interná analýza firmy .....	61
3.5.1 Ľudské zdroje.....	61
3.5.2 Vízie, stratégie a ciele spoločnosti.....	62
3.5.3 Marketingové faktory.....	63
3.5.4 Finančná situácia firmy .....	63
3.5.4.1 Stav majetku spoločnosti .....	64
3.5.4.2 Stav záväzkov spoločnosti .....	64
3.5.4.3 Ukazovatele likvidity .....	65
3.5.4.4 Ukazovatele zadlženosti.....	65
3.5.4.5 Ukazovatele rentability .....	66
3.5.4.6 Ukazovatele aktivity .....	67
3.6 SWOT analýza .....	68
3.7 Analýza rizík .....	69
3.7.1 Identifikácia hrozieb a scenárov .....	69
3.7.2 Kvantifikácia rizík .....	71
3.7.3 Návrh opatrení .....	73
3.7.4 Vyhodnotenie.....	76
4 Navrhnuté opatrenia .....	77

Záver.....	80
Použitá literatúra .....	82
Zoznam tabuliek .....	84
Zoznam obrázkov a grafov .....	84

# ÚVOD

Podobne ako všetky ľudské činnosti i obchod prešiel historickými vývojovými fázami. Od jednoduchého výmenného, na začiatku ľudskej spoločnosti, až po ten dnešný medzinárodný a globalizovaný. Ide o vysoko sofistikovanú činnosť založenú na poznaní ekonomického prostredia, medzinárodných vzťahov, obchodných zvyklostí a pravidiel. Dnešné informačné technológie umožňujú získať okamžité informácie z trhu, sprostredkovať komunikáciu, zabezpečiť platobné a finančné transakcie. Jednotlivec, zväčša manažér vykonávajúci operácie v medzinárodnom obchode je vystavený tlaku dobre, rýchlo a efektívne rozhodnúť v krátkom čase a mnohokrát s významnými dôsledkami.

Fyzickým a právnickým osobám ako aj jednotlivým štátom hrozia v každom okamihu obchodnej činnosti rôzne riziká. Preto je nutnosťou ich poznať a snažiť sa na ne pripraviť, resp. eliminovať ich dôsledky. To platí pre každého a prevažne pre manažérov veľkých aj malých podnikov alebo bánk. Pretože nesprávne odhadnuté alebo odignorované riziko nemusí ovplyvniť len jednu osobu, ale aj jeho spolupracovníkov a pri najhoršom scenári celé podnikanie.

Na základe opatrení proti potenciálnym hrozbám plynúcich z rizík vzniklo riadenie rizík, známe aj pod pojmom rizikový manažment. Jeho úlohou je identifikovať, analyzovať a zhodnotiť možné negatívne následky. Ďalším krokom je navrhnutie vhodných opatrení k minimalizácii rizík. Jestvuje mnoho metód riadenia rizík, ktoré sa odlišujú svojou uplatniteľnosťou, nákladovosťou a účinnosťou. Každá má svoje výhody a nevýhody a je len na vedení podniku pre ktorú variantu sa rozhodne.

V mojej diplomovej práci budem analyzovať riziká spoločnosti Hortim, s.r.o., ku ktorým môže dôjsť pri medzinárodnom obchodovaní. Jedná sa o firmu zaoberajúcu sa kompletným servisom ovocia a zeleniny. V súčasnosti obchodujú s mnohými štátmi, najmä však s krajinami Európskej únie. Keďže dochádza ku kontaktu s mnohými dodávateľmi a odberateľmi, z ktorých každý má svoje špecifické požiadavky a vlastnosti, rozhodol som sa analyzovať riziká spojené s importom a exportom tovaru. Tie nemusia byť len obchodného charakteru, ale aj prepravného či skladovacieho.

V prvej časti diplomovej práce sa budem venovať teoretickým poznatkom v medzinárodnom obchode. To bude zahŕňať históriu, význam, riziká ako aj výhody a nevýhody. Pokračovať budem logistikou a druhmi rizík v medzinárodnom obchodovaní s používanými nástrojmi k ich eliminovaniu.

V praktickej časti predstavím spoločnosť Hortim, s.r.o. vrátane jej histórie, organizačnej štruktúry, podnikových cieľov a stratégie. Ďalším krokom bude analýza makroprostredia a mikroprostredia firmy prostredníctvom PESTE analýzy resp. Porterovho modelu konkurenčných síl, ktorých výstupom bude SWOT analýza. Po analýze rizík, ktoré môžu nastať pri importe a exporte tovaru počas medzinárodného obchodovania navrhнем vhodné opatrenia k ich eliminácii.

# 1 Vymedzenie problému, ciele práce a metodika

## 1.1 Vymedzenie problému

Medzinárodný obchod neprináša pre podnik len pozitíva, ale zároveň sa môžu vyskytnúť rôzne hrozby. Pri nevhodnom výbere krajiny, spôsobom ako vstúpiť na jej trh a zlej voľbe obchodného partnera môže dôjsť k neúspechu firmy. Keďže ekonomické, politické, prírodné a technické podmienky sa neustále menia vzniká ďalší priestor pre vznik negatívnych javov.

V diplomovej práci sa teda budem zaoberať možnými rizikami, ktoré môžu počas obchodovania nastať. Jednotlivými analýzami budem schopný určiť najväčšie hrozby pre podnik a navrhnúť vhodné opatrenia k ich eliminácii.

Analyzovanou spoločnosťou je Hortim, s.r.o., ktorá sa zaoberá importom a exportom ovocia a zeleniny. Je členom skupiny Total Produce, ktorá je jedna z najväčších providerov čerstvého ovocia a zeleniny v Európe obsluhujúca retail, veľkoobchod, catering a potravinovú výrobu. Hortim, s.r.o. som si vybral na základe jeho širokého pôsobenia na medzinárodnom trhu. Táto firma obchoduje s viacerými štátmi z celého sveta (prevažne s krajinami západnej a južnej Európy) a pri importe a exporte môžu nastať rôzne hrozby, práve v tejto oblasti vidím potenciál na vhodnú analýzu rizík.

Keďže sa spomínaná spoločnosť zaoberá kompletnou logistikou ovocia a zeleniny, tým pádom do jej kompetencií spadá aj skladovanie, manipulácia s tovarom, flexibilita a rýchlosť. To sú záležitosti, pri ktorých môže ľahko k neželaným udalostiam. Mojou úlohou v diplomovej práci bude analýza možných problémov a ich eliminácia.

Riziká sa nemusia objaviť len v činnosti spojenej s prepravou tovaru, ale aj zo strany odberateľa resp. dodávateľa. Tým, že sa Hortim, s.r.o. pohybuje na medzinárodnom trhu a obchoduje s rozličnými štátmi, budem v mojej práci analyzovať celosvetový a európsky trh s ovocím a zeleninou. Pomocou neskôr spomenutých metód zistím najväčšie riziká a budem sa ich snažiť eliminovať na základe navrhnutých opatrení.

## 1.2 Ciele práce

Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť a analyzovať riziká v medzinárodnom obchodovaní firmy Hortim s.r.o., najmä pri importe a exporte tovaru. Z výsledkov analýz navrhnuť vhodné opatrenia k ich eliminácii.

Vedľajšie ciele diplomovej práce sú nasledovné:

- zhodnotiť politickú, ekonomickú, sociálnu, technickú a ekologickú situáciu
- analyzovať celosvetový trh s ovocím a zeleninou
- analyzovať európsky trh s ovocím a zeleninou
- analyzovať konkurenciu v odvetví
- analyzovať finančnú situáciu spoločnosti
- analyzovať, zhodnotiť a spracovať výsledky rizík v medzinárodnom obchodovaní
- navrhnuť vhodné opatrenia k eliminácii daných rizík

## 1.3 Metodika

Pre správnu analýzu podniku, trhu, konkurencie a faktorov na ne vplyvajúcich je potreba využiť metódy k tomu určené. Ako prvou začnem analýzou makroprostredia-faktormi, ktoré ovplyvňujú firmu zvonku. Na to použijem metódu PESTE- skúmanie ekonomickej, politickej, sociálnej, technickej a ekologickej stránky. Prostredníctvom Porterovho modelu zistím najväčších konkurentov v odvetví. Výstupom týchto analýz bude SWOT analýza, ktorou znázorním silné a slabé stránky ako aj príležitosti a hrozby firmy. Poslednú spracujem analýzu rizík, v ktorej vyhodnotím najväčšie možné hrozby v medzinárodnom obchodovaní.

V práci budú využité nasledovné metódy:

- PESTE analýza- analýza externého prostredia so zameraním na sociálne, politické, ekonomické, technologické a ekologické faktory. Každá z týchto skupín v sebe zahŕňa množstvo činiteľov, ktoré vplyvajú na podnik

- Porterov model konkurenčného prostredia- analýza oborového okolia podniku, podľa ktorej možno identifikovať najväčších konkurentov v odvetví na trhu. Tento model je pomenovaný podľa amerického ekonóma Michaela Portera, ktorý ako prvý prišiel s predpokladom, že potenciál konečného zisku v odvetví je určený a závisí práve na súhrnnom pôsobení piatich základných konkurenčných síl (konkurencia v odvetví, potenciálne nové vstupujúce firmy, dodávatelia, odberatelia, substitúty)
- SWOT analýza- analýza silných a slabých stránok podniku ako aj príležitostí a hrozieb firmy. Pri tejto analýze je podstatné definovať účel stratégie. Pri jej realizácii je potrebné dodržať nasledovné princípy: princíp účelnosti, princíp relevantnosti, princíp kauzality a princíp objektívnosti
- Analýza rizík- pomocou nej budem skúmať, akým hrozbám je podnik vystavený na medzinárodných trhoch. Riziká budú hodnotené na základe konzultácie s odborným pracovníkom analyzovanej firmy. Prostredníctvom tejto analýzy taktiež navrhнем opatrenia k eliminácii rizík.

## 2 Teoretické východiská

V tejto časti diplomovej práce budem spracovávať teoretické poznatky o medzinárodnom obchode. Počnúc históriou, cez význam, riziká až po jeho výhody a nevýhody. Ďalej sa budem zaoberať analýzou prostredia podniku a modelmi na jej spracovanie. Z teoretického hľadiska spracujem informácie o klasifikácii a riadení rizík. Túto časť diplomovej práce ukončím rozborom prostredia v medzinárodnom obchodovaní ako aj jeho financovaním.

### 2.1 Medzinárodný obchod

Predstavuje obchod s tovarom alebo službami realizovaný medzi účastníkmi rozličných krajín. Subjektmi medzinárodného obchodovania sú jednotliví výrobcovia a spotrebitelia. Prví menovaní sa snažia o maximalizáciu zisku, druhá skupina o maximalizáciu úžitku. Čím je krajina hospodársky vyspelejšia, tým väčšie má predpoklady zapájať sa do medzinárodnej del'by práce prostredníctvom zahraničného obchodu. Zapojením krajiny do medzinárodnej del'by práce sa rozširujú jej vývozné aj dovozné možnosti (dovozom sa prekonávajú bariéry domácej ekonomiky), čo sa prejaví v úspore národnej práce, v hospodárskom raste.

#### 2.1.1 Vývoj medzinárodného obchodu

S medzinárodným obchodom sa ľudia stretávajú už tisícky rokov v rámci celého svetového hospodárstva. Snaha štátov o úpravu vzájomných obchodných vzťahov a získania obchodnej prevahy nad ostatnými sa datuje už od antických dôb. Zameriam sa však na inštitucionálny vývoj medzinárodného obchodu v modernom poňatí slova, t.j. od druhej polovice 19. storočia.

Autori Rozehnalová a Týč<sup>1</sup> uvádzajú, že ide o obdobie, v ktorom sa stretávame s opatreniami protekcionistickými ako aj s obdobiami preferujúce myšlienky vychádzajúce z liberalizácie medzinárodného obchodu a eliminovaniu jeho prekážok. Vtedajšie centrá svetového obchodu predstavovala Európa a USA.

---

<sup>1</sup> ROZEHNALOVÁ, Naděžda a Vladimír TÝČ. Vnější obchodní vztahy Evropské unie. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 207 s. ISBN 80-210-4073-4



Z mnohých analýz vývoja svetového hospodárstva vyplýva, že prešlo štyrmi najpodstatnejšími fázami. Podľa autora P. Baláža<sup>2</sup> a jeho kolektívu sú to tieto 4 fázy:

### **Prvá fáza rastu (1870 - 1913)**

V prvej fáze rastu nastávali minimalizované vládne intervencie do hospodárskeho diania a medzinárodný menový systém bol ustálený. V tomto období dochádzalo k voľnému pohybu kapitálu a nemalej migrácii obyvateľstva. Taktiež boli zavádzané obchodné clá a bariéry, ktoré najmä v Rusku a USA boli na vysokej úrovni. Na druhej strane krajiny ako Veľká Británia s kolóniami, Turecko a Čína ich časom znižovali.

V niektorých krajinách postupne začalo dochádzať k vládnym opatreniam- tie viedli najmä k zrýchleniu výstavby infraštruktúry (prevažne železníc), posilneniu bankovníctva a zvýšeniu ekonomického rastu. Najrýchlejší bol zaznamenaný v USA a to kvôli úspešnej zahraničnej, koloniálnej, vojenskej a hospodárskej politiky. Dopomáhali k tomu aj bohaté zásoby surovín, príchody zahraničného kapitálu v podobe imigrantov s potenciálnymi rozvojovými príležitosťami. Naopak najpomalší ekonomický rast bol zaregistrovaný v Ázii.

### **Druhá fáza rastu (1914 - 1950)**

Náročné obdobie svetového hospodárstva, ktoré bolo omieľané krízou a svetovými vojnami. Prevažne tie mali na starosti pretras najmä ekonomiky európskych krajín a v neposlednom rade na Japonsko. Na prelome 20. a 30. rokov 20. storočia podnietila Veľká hospodárska kríza vlády krajín k intervenciám do revitalizačných procesov. V medzinárodnom obchodovaní sa zvýšil protekcionizmus a podporovala sa produkcia tovarov kompenzujúca dovoz.

Po roku 1933 (rok nástupu Hitlera k moci) začala prekvitať nemecká ekonomika (enormné zníženie nezamestnanosti, výstavba infraštruktúry, stimulovanie súkromného sektora pomocou subvencií a daňových úľav). Po vypuknutí 2. svetovej vojny zaznamenali mimoriadny hospodársky rast taktiež USA a to prostredníctvom dodávok vojenského príslušenstva.

### **Tretia fáza rastu (1951 - 1990)**

V povojnovom období došlo k prevratu v medzinárodnom obchodovaní, kedy sa zvýšil nárast obchodu o polovicu. Dôvodom bolo otvorenie národných ekonomík so snahou

---

<sup>2</sup> BALÁŽ P. a kol., Medzinárodné podnikanie, Bratislava, Sprint – vfra, 2005, str. 17, ISBN 80-89085-51-2

získať čo najrýchlejšie vstupy potrebné na oživenie. Táto fáza bola taktiež obdobím efektívnej obnovy liberálneho svetového obchodu a došlo k zavedeniu medzinárodného bretton-woodského menového systému, ktorý napomáhal k rýchlemu hospodárskemu vývoju.

Pokles medzinárodného obchodu nastal v priebehu 70. rokov, kedy došlo k 20 násobnému navýšeniu cien energetických nosičov a vývozu ropy. Enormné následky to malo pre krajiny odkázané na ich dovoz (tzv. netto importéri energie). S rastúcou zadlženosťou upadali do hospodárskej stagnácie a prakticky vypadli z dopytu na svetových trhoch. Začiatkom 80. rokov sa menej vyspelé štáty dostali do veľmi ťažkej situácie a to v dôsledku zrútenia trhu Organizácie krajín vyvážajúcich ropu (OPEC- Organization of Petroleum Exporting Countries). Naopak, najrozvinutejšie krajiny prosperovali, keďže pád cien predstavoval dodatočný investičný indikátor. Koncom tretej fázy sa najvyspelejšie štáty uplatňovali cez vývoz budovaním nanovo technologických náročných odvetví.

#### **Štvrtá fáza rastu (1991 - 2005)**

Predstavuje napredovanie svetového hospodárstva. Koniec "vonkajšieho" nepriateľa umožnil uvoľnenie kapitálových a finančných zdrojov, ktoré boli časom sústredené do oblastí, kde v podstatnej miere dovedy absentovali. Zosilňovalo sa taktiež postavenie východoázijských novo-industrializovaných štátov (Hongkong, Južná Kórea, Singapur a Taiwan), ktorých ekonomika sa prepájala so záujmom japonskej a formovali neskoršie finančné zdroje aj na posilnenie čínskej hospodárskej expanzie.

K progresu v integrácii svetového trhu v štvrtej fázy rastu a tým aj k rastu svetového obchodu prispeli najmä nasledujúce zmeny:

- Technologický pokrok v hlavnej produkcii, priemysle a medzinárodnom obchode
- Zjednodušenie a skvalitnenie daňových systémov vplyvajúcimi na existujúce obchodné bariéry
- Pružnejšia, univerzálnejšia a dynamickejšia adaptácia štátov na zmeny v medzinárodnom obchodovaní, v oblasti priemyslu a vo využívaní nových vedecko-výskumných znalostí, angažovanie sa do produkčných sietí a reťazcov
- Zlepšenie medzinárodných menových vzťahov a zjednodušenie úverových vzťahov, zdokonalenie a zjednocovanie medzinárodného práva a legislatívy

- Uplatňovanie vnútrofirémnych a integračných vzťahov, ktoré zľahčovali a urýchlňovali vzostup medzinárodného obchodu a mali efektívny dopad na interné produkčno-odbytové väzby medzi podnikmi

Silnejší nástup medzinárodného obchodovania bol zaznamenaný až v spojitosti s rozšírením progresívnych foriem spolupráce, pričom vzájomný zahraničný obchod v nich tvoril iba malú časť. V neposlednom rade zohrávali úlohu aj zahraničné investície, medzinárodná preprava a využívanie tzv. manažérskych kontaktov.

## 2.1.2 Význam medzinárodného obchodu v ekonomike krajiny

Význam medzinárodného obchodovania sa dá posúdiť podľa týchto hľadísk<sup>3</sup>:

1) **Efektívnosť**- snaha zamerať sa v rámci vývozu na tie výrobky a služby, u ktorých môže štát dosiahnuť maximálnych úspor spoločenskej práce. Na ne sa potom sústreďí výskum a propagačné úsilie. Dôležité je zamerať sa na raste a udržaní konkurencieschopnosti, hlavne ak je ekonomika menšia a otvorenejšia.

2) **Proporcionalita**- vyplýva z toho, že prevažná väčšina krajín má nekomplexnú ekonomiku a ich ekonomický progres závisí od potreby zaistiť si potrebný tovar v zahraničí. Málo štátov má tak veľký domáci trh, aby si pokryli potreby vlastnou domácou výrobou. Proporcionalitu tak môžeme chápať ako získanie tých potrebných hodnôt, ktoré krajine najviac chýbajú.

3) **Demonštratívny efekt**- program exportu jednotlivých štátov predstavuje určitú vizitku úrovne a stavu ekonomiky a dovozný program charakterizuje spôsob riešenia problémov ako proporcionality, tak aj zrýchlenia ekonomického rozvoja importujúcej krajiny.

Významom medzinárodného obchodu je taktiež poznatok, že čím silnejšia je vzájomná ekonomická väzba medzi krajinami, tým pevnejšie sú aj ich vzťahy. Tieto hospodárske vzťahy môžeme považovať za určitý štýl partnerstva, ktorý výrazne prospieva k mierovej spolupráci a znižuje riziko konfliktu.

Príkladom môže byť Česká republika, ktorá intenzívne spolupracuje so všetkými susednými štátmi, predovšetkým s Nemeckom a Slovenskom. Nemecko je pre ČR najväčším obchodným partnerom a v prípade Slovenska je to dlhoročná spoločná história a naviazanosť. Medzinárodný obchod tiež podporuje rast vzdelanosti. Občania krajín zameraných na export

<sup>3</sup> SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009, s. 15-21, 148 – 164, 280 - 283. ISBN 9788024727080.

sú nepriamo odkázaní k štúdiu foriem zahraničnej spolupráce, jazykov a technologických noviniek.

### 2.1.3 Príčiny vzniku medzinárodného obchodu

Medzi príčiny vzájomného obchodovania medzi krajinami patrí:

a) **klesajúce náklady z veľkovýroby**- a tým aj rastúce výnosy z rozsahu. V jednotlivých krajinách sú rôzne statky vyrábané s rozličnými nákladmi. Pri špecializácii krajiny na výrobu konkrétneho statku dochádza pri výrobe vo veľkom k úsporám z rozsahu a priemerné výrobné náklady klesajú so zvyšovaním objemu výroby. Tým vzniká aj príležitosť optimalizovať rozmer výstupu vzhľadom k nákladom. Veľkosť domáceho trhu prestáva byť obmedzujúcim faktorom.

b) **rozličnosť výrobných podmienok**- krajiny sú rozdielne limitované prírodnými zdrojmi vzhľadom na klimatické a geografické podmienky, ktoré ovplyvňujú spotrebnú a výrobnú príležitosť spoločnosti. Nepriaznivé domáce výrobné podmienky majú za následok nákladnejší výrobok, popri prípade menej kvalitný. Pre domácu výrobu sa môžu používať tie zdroje, ktoré sú v tuzemsku v obmedzenom množstve alebo sa nenachádzajú. Ekonomiky jednotlivých štátov sa líšia aj od kvalifikácie a dispozií ekonomicky aktívneho obyvateľstva.

c) **konflikt medzi výrobou a spotrebou**- medzinárodne obchodovanie zabezpečuje výrobnú špecializáciu a zároveň rozsiahlu štruktúru spotreby, pretože jednotlivé krajiny nie sú schopné uspokojiť svoje potreby ako spotrebiteľ. Pomocou medzinárodnej výmeny sú na tom štáty navzájom obchodujúce lepšie, ako keby si mali vyrábať všetky požadované statky sami.

d) **rozdiely v spotrebiteľskom vkuse**- obyvateľstvo jednotlivých krajín majú rozličné preferencie v spotrebe. Súčasťou tuzemskej spotreby sa stali produkty, ktoré nie je možné v domácich klimatických podmienkach pestovať. Naopak, domáca spotreba niektorých výrobkov nemusí existovať, ale daná krajina ich môže vyrábať výlučne pre zahraničné potreby.

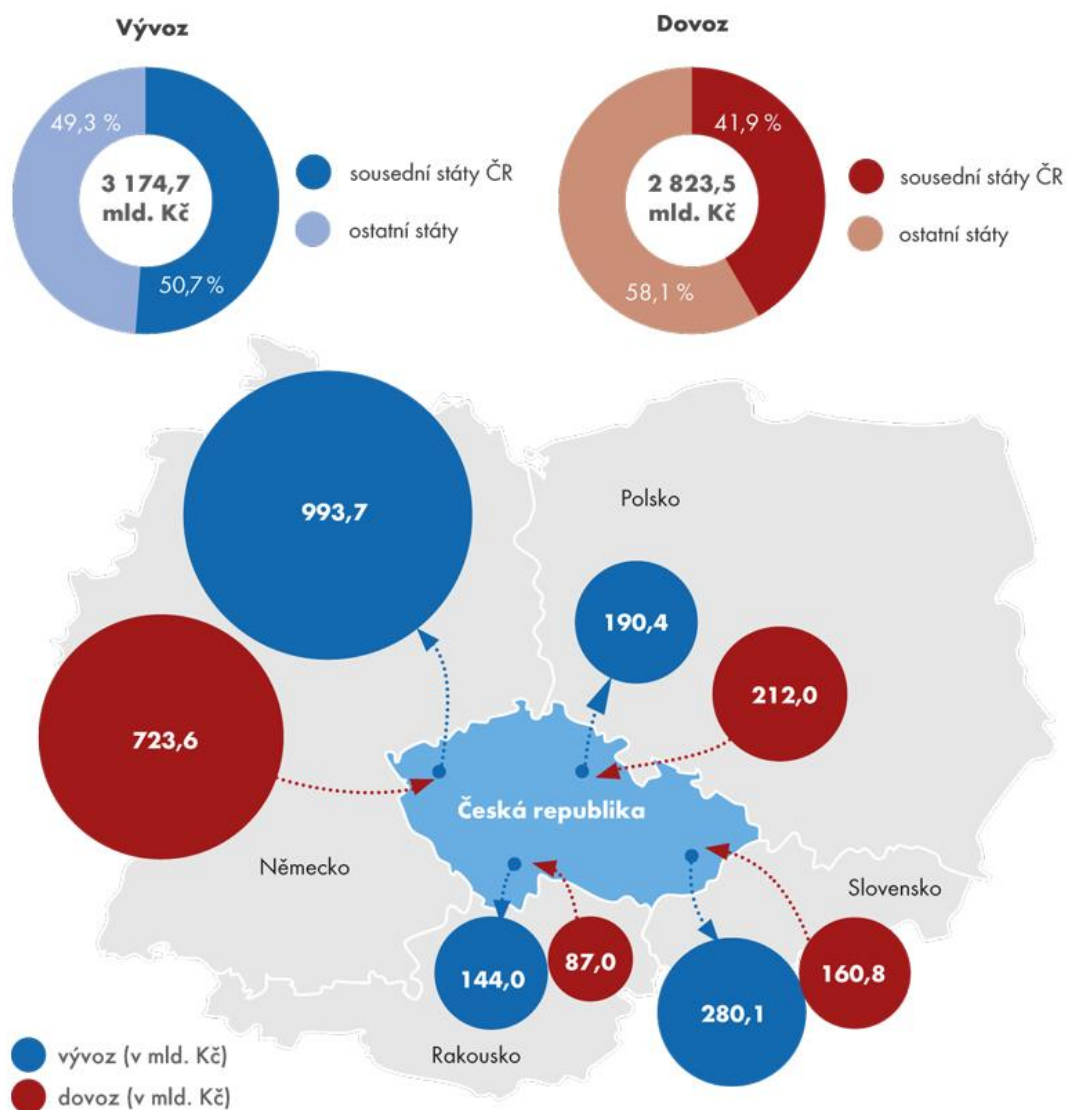
### 2.1.4 Zahraničný obchod v ČR

V dobe spracovania tejto časti diplomovej práce boli známe dáta o zahraničnom obchode ČR iba do roku 2013. Predkladané údaje sa analyzujú obdobie v rokoch 2005 až

2013. Polovicu vývozu a približne 40% dovozu realizuje ČR so susednými krajinami. Zo štátov mimo Európskej únie najviac exportuje do Ruska a najviac dováža z Číny.

K najdôležitejším partnerom zahraničného obchodu ČR patria všetky susedné štáty- Nemecko, Slovensko, Poľsko a Rakúsko. Značne ovplyvňujú bilanciu zahraničného obchodu a dynamiku celkového exportu a importu. V roku 2013 činil ich podiel na celkovom obrate zahraničného obchodu ČR 46,5 % (celkový export 50,7 % a celkový import 41,9 %). Najvýznamnejším partnerom zahraničného obchodu ČR je Nemecko, ktoré sa v roku 2013 podieľalo na celkovom obrate zahraničného obchodu 28,6 %. Obchodovanie s krajinami mimo EÚ je pre ČR charakteristické vyšším importom (968 mld. Kč) ako exportom (približne 650 mld. Kč).

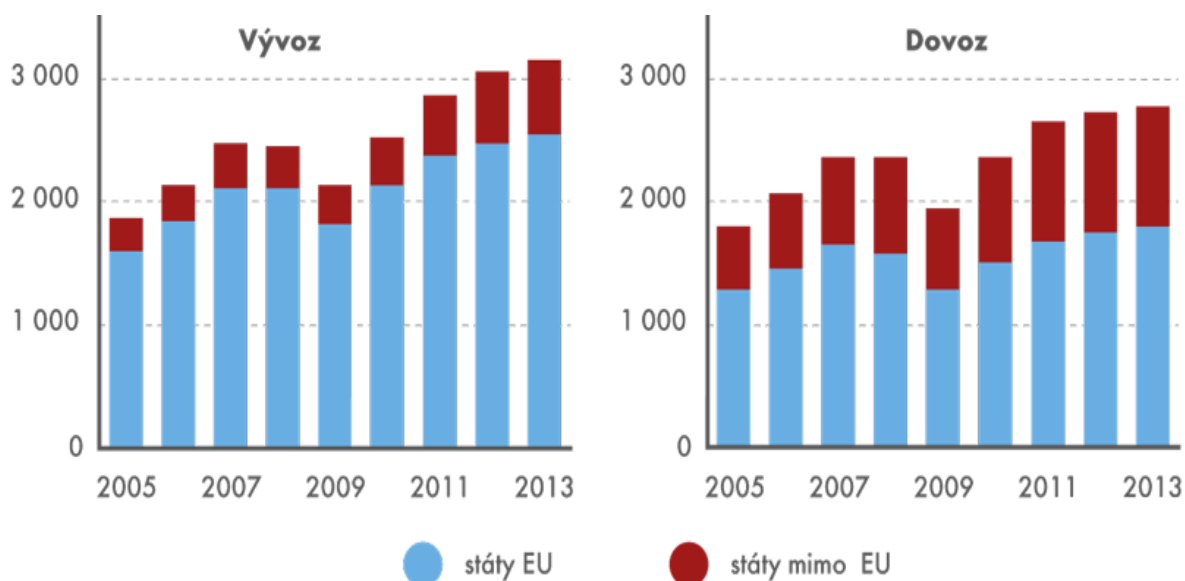
**Obrázok č.1:** Zahraničný obchod ČR so susednými štátmi



Zdroj: <http://www.statistikaamy.cz/2014/09/fakta-o-obchode-ceska-se-zahranicim/>

Najväčšie tempo rastu obchodu v rokoch 2005 až 2013 bol zaregistrovaný s Čínou, rast zaznamenal aj s Ukrajinou a Ruskom. Kým na začiatku tohto obdobia tvoril celkový podiel týchto krajín na zahraničnom obchode ČR len 7,4 %, v roku 2013 nastal nárast o 4%. Najdôležitejšou krajinou pre vývoz je Rusko, kam sa v roku 2013 exportovalo 116 mld. Kč, čo predstavuje 3,7 % z celkového vývozu (dvojnásobná hodnota ako v roku 2005). Z hľadiska dovozu je najvýznamnejším štátom Čína, ktorá doviezla v roku 2013 tovar v hodnote 303 mld. Kč, čo je oproti roku 2005 nárast o 222 %. Do ČR je po nej najviac dovážaný tovar z Ruska, USA, Japonska a Južnej Kórey.

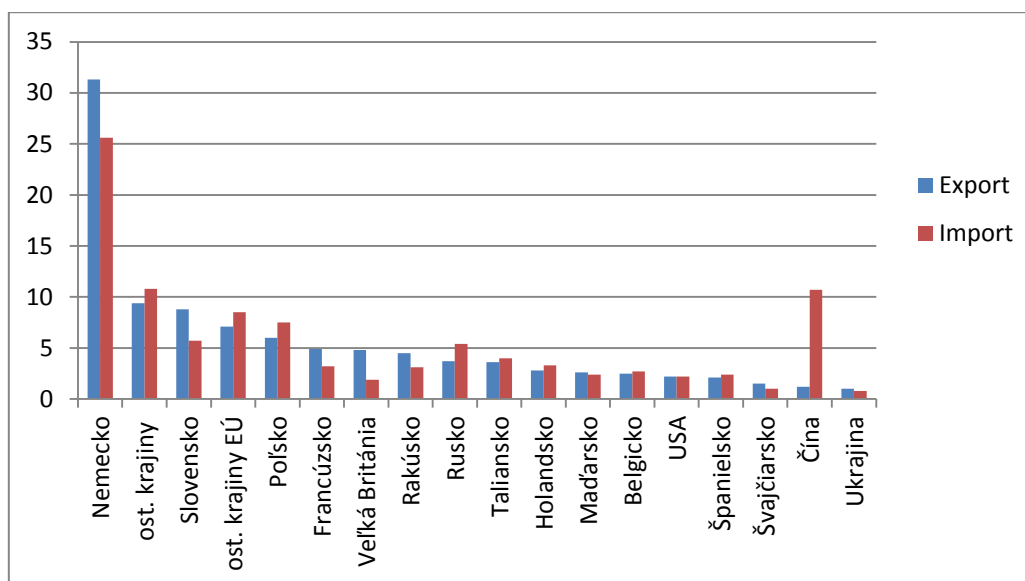
**Graf č.1:** Pomer štátov EÚ a mimo EÚ na celkovom obchode ČR (2005-2013)



Zdroj: <http://www.statistikaamy.cz/2014/09/fakta-o-obchode-ceska-se-zahranicim/>

ČR patrila medzi 11 štátov EÚ, ktoré mali v roku 2013 kladnú obchodnú bilanciu. V rámci obchodov jednotlivých štátov za posledné dva roky dosahovala celkový vývoz 2,7 % a dovoz 2,4 %. Tento podiel ma rastúcu tendenciu vzhľadom na to, že v roku 2005 to bolo 2,0% resp. 1,9 % . Najpozitívnejšiu obchodnú bilanciu malo Nemecko (viac než 25%) nasledované Holandskom, Írskom a Talianskom.

**Graf č.2:** Podiely vybraných štátov na zahraničnom obchode ČR v roku 2013 ( v %)



Zdroj: <http://www.statistikaamy.cz/2014/09/fakta-o-obchode-ceska-se-zahranicim/>

## 2.2 Vstup podniku na zahraničný trh

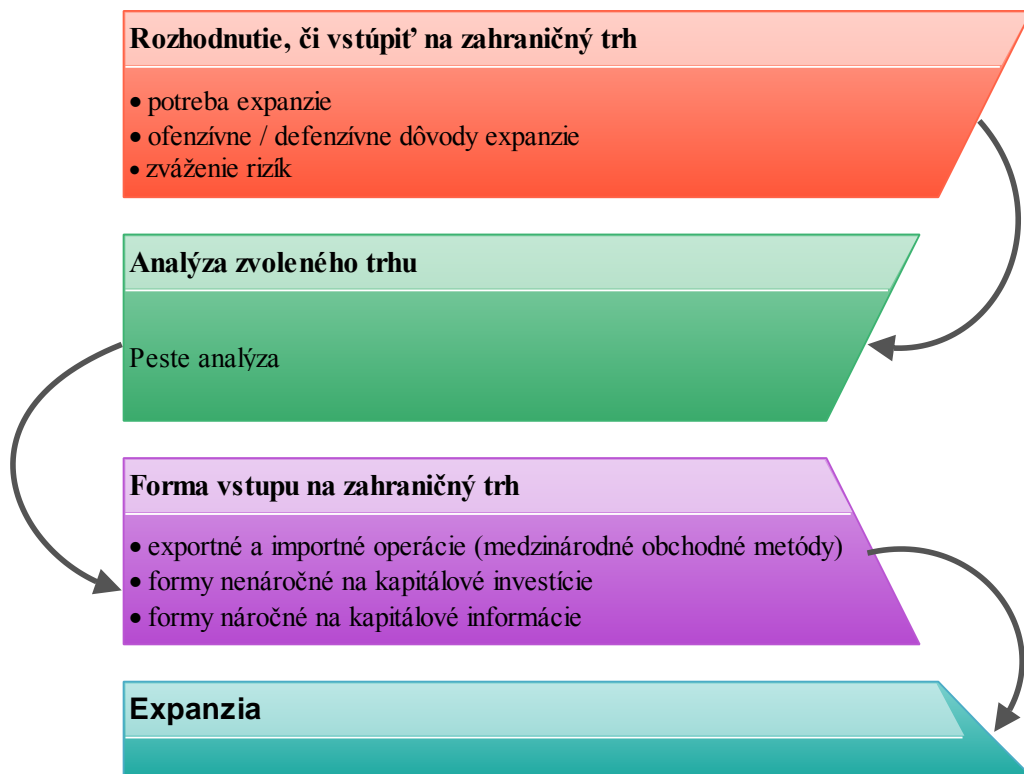
Ak chce firma vstúpiť na zahraničný trh a byť úspešná, mala by si byť istá v nasledujúcich otázkach<sup>4</sup>:

1. Aký objem predaja chce dosiahnuť na zahraničnom trhu
2. Do koľkých štátov chce podnik expandovať
3. Typ krajiny, do ktorej chce firma vstúpiť

Existuje málo podnikov, ktoré si zanechali národný ráz a nevybrali si internacionalizáciu. Tento proces postupne využívajú okrem veľkých spoločností aj stredné a malé podniky. Dôvodom je charakter malej a otvorenej českej ekonomiky. Okrem toho je zapojená do medzinárodných vzťahov a nedisponuje všetkými prírodnými a kapitálovými zdrojmi. Významnú úlohu pri expanzii českých podnikov zohráva aj členstvo krajiny v EÚ. Tá znamená istotu zahraničným partnerom pri spolupráci s ČR.

<sup>4</sup> SRŠŇOVÁ, Jana – FŮZYOVÁ, Ľubica: *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava : SPRINT, 2003, s. 50.

**Obrázok č.2:** Proces internacionalizácie podniku<sup>5</sup>



Ďalším štádiom pri rozhodovaní o vstupe na zahraničný trh je forma vstupu. Medzi najdôležitejšie faktory, ktoré ovplyvňujú túto voľbu sú<sup>6</sup>:

- Štruktúra trhu
- Legislatíva
- Hospodárske a politické riziko štátu
- Časové hľadisko
- Očakávanie obratu a zisku
- Transformačné náklady
- Finančné prostriedky

### 2.2.1 Formy vstupu podniku na zahraničný trh

Rozhodnutie podniku, ktorá forma vstupu na zahraničný trh je pre ňu najideálnejšia je súčasťou jej podnikateľskej stratégie. Konkrétne formy vstupu a podnikania firmy na

<sup>5</sup> ŠTRACH Pavel. Mezinárodní management. Praha. Grada Publishing a.s., 2009. str. 34. ISBN 978-80-247-2987-9

<sup>6</sup> SRŠŇOVÁ, Jana – FŮZYOVÁ, Ľubica: *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava : SPRINT, 2003, s. 50.



medzinárodnom trhu závisia od možností firmy (predovšetkým finančných a konkurenčnej schopnosti), ďalej od významu daného segmentu trhu pre rozvoj firmy a takisto od konkrétnych podmienok trhu, ktoré určujú možnosť a výhodnosť jednotlivých foriem podnikania.

### **2.2.1.1 Export a import tovaru a služieb**

Vývozné a dovozné operácie sa radia medzi tradičné a najjednoduchšie formy vstupu na zahraničný trh. Ak však chce na ňom firma uspieť, musí investovať nemalé finančné prostriedky do medzinárodného marketingu. Toto tvrdenie sa nemusí vždy zakladať na pravde v prípade vyvážania tovarov a služieb pomocou prostredníka, čím naňho automaticky naviaže oblasť marketingových činností.<sup>7</sup>

Pri vývoze a dovoze môžu firmy spolupracovať pomocou zmluvných vzťahov s rôznymi subjektmi. Metódy exportu a importu môžu vyplývať z nasledujúcich vzťahov<sup>8</sup>:

**Zmluvy o výhradnom predaji-** tým sa dodávateľ zaväzuje, že tovar spísaný v zmluve nebude v určitej oblasti dodávať inej osobe než odberateľovi, teda konkrétnemu predajcovi. Podľa obchodného zákonníka je spomínaná zmluva písomná. Táto forma môže mať výhodu v pomerne rýchlom vstupe na zahraničný trh. Ako slabá stránka sa vníma strata kontaktu s trhom a koncovým zákazníkom, takisto aj nezávislosť výhradného predajcu. Neprijemnosti môžu nastať aj v prípade, kedy daný predajca nezaistí distribúciu tovaru. To bude mať za následok zablokovanie vstupu exportéra na medzinárodný trh, ak výhradný predajca je jediný, ktorý má právo dovážať produkty na daný trh.

**Vzťahy cez prostredníka-** v tejto obchodnej metóde jedná prostredník vlastným menom, na vlastný účet a riziko. Ten predáva tovar ďalším odberateľom resp. konečným spotrebiteľom a jeho provízia je obchodná marža. Výhodou tejto formy sú nižšie náklady obehu a nižšie riziko z medzinárodného obchodu. V neposlednom rade je to možnosť dostať náš tovar na vzdialenejšie trhy, ktoré by boli príliš nákladné na priame spracovanie. Najväčšou nevýhodou tohto vzťahu je strácanie kontaktu so zákazníkom a tým aj strata kontroly nad medzinárodnou marketingovou stratégiou.

---

<sup>7</sup> *Formy vstupu firem na medzinárodné trhy.* BusinessInfo.cz. [online]. [cit. 2011-06-17].Url: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-namezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.

<sup>8</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchodní operace.* 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 13 – 31, 161 - 171. ISBN 9788024732374.

**Obchodné zastúpenie**- uzatvorením zmluvy o obchodnom zastúpení sa zástupca zaväzuje realizovať činnosť inklinujúcu k uzatvoreniu určitého druhu zmlúv alebo dohadovať a uzatvárať obchody menom priamo zastúpeného a na jeho účet. Je dôležité zvážiť výber obchodného zástupcu, určiť rozsah jeho pôsobnosti a poznať jeho vzťahy s konkurenčnými podnikmi. Podstatou zástupcov je sprostredkovanie obchodov v určenej oblasti a dosahovanie minimálneho obratu. Nárok na odmenu je zvyčajne spojený s realizáciou sprostredkovanej zmluvy<sup>9</sup>.

**Priamy vývoz**- táto forma sa najčastejšie využíva pri exporte výrobných zariadení, priemyselných výrobkov a investičných celkov. Ide o zložité dodávky viazané s poskytovaním odborných služieb, pri ktorých je nevyhnutná prítomnosť výrobcu. Použitie priamej obchodnej metódy vyžaduje poznatky obchodnej aj technickej problematiky. Výhoda spočíva v priamej kontrole nad výrobkami, cenami a realizovanou marketingovou stratégiou.

### 2.2.1.2 Formy náročné na kapitálové investície

Sú najvyšším stupňom internacionalizácie firemných aktivít a najčastejšiu formu kapitálového vstupu na zahraničný trh predstavujú priame alebo portfóliové investície. Tie charakterizujeme ako investíciu, ktorej zmyslom je získanie, založenie alebo rozšírenie ekonomických vzťahov medzi investorom jednej krajiny a firmou so sídlom v druhej. Môžu mať podobu kapitálových vkladov ako aj vnútro podnikových pôžičiek. Priame zahraničné investície pozostávajú z nákupu akcií alebo iných cenných papierov.

**Akvízie, fúzie a investície na zelenej lúke (Greenfield Investment)**- akvizície znamenajú odkúpenie už existujúcej zahraničnej firmy, kým fúzia splynutie obchodných spoločností. Podstatou týchto procesov je vytvoriť spoločnosť so širším geografickým záberom, než aby dané podniky fungovali osobitne. Investície na zelenej lúke predstavujú kapitálovo vysoko náročné investície na zriadenie čisto novej prevádzky v zahraničí<sup>10</sup>. Túto formu môže nahradiť brownfield- už zastavaný pozemok so staršími výrobnými halami a skladmi.

**Spoločné podnikanie (joint venture)**- je to spojenie prostriedkov dvoch alebo viacerých partnerov do spoločného vlastníctva a to v zmluve stanovenom pomere, poprípade pomerom, ktorý bol nariadený vládou štátu sídla firmy. Hlavnými cieľmi spoločného podniku je podieľať sa na dosiahnutom zisku, realizácia podnikateľského zámeru, podstupovanie rizík

<sup>9</sup> *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy*. BusinessInfo.cz. [online]. [cit. 2011-06-17].Url: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-namezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.

<sup>10</sup> KORÁB, V. *Založení a řízení podniků* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 30.4.2014.

a krytie prípadných strát. Joint venture je typické v delení zodpovednosti, zachovaní podnikovej totožnosti, nedeliteľnosti projektu a nepretržitom prevode vstupov<sup>11</sup>.

**Strategické aliancie**- kooperácia niekoľkých firiem, ktorá bola založená za účelom dosiahnutia vzájomne výhodných cieľov v dlhšom časovom období. Je to pružnejšia forma spolupráce, ktorú vlastná organizačná forma podnikateľskej jednotky nepredpokladá. Pri tvorbe strategických aliancií je podstatné dodržiavať štyri kritéria<sup>12</sup>:

- Harmónia nie je najdôležitejším meritom pre úspech
- Spolupráca je súťaž v inej podobe
- Spolupráca má svoje hranice
- Rozhodujúce je učenie sa od partnerov

Táto forma sa často používa v automobilovom priemysle.

### **2.2.1.3 Formy nenáročné na kapitálové investície**

Aplikáciu týchto foriem využívajú firmy, ktoré sa rozhodli, že nebudú investovať v zahraničí, ale aj napriek tomu chcú zvýrazniť svoje výrobky (služby) na medzinárodnom trhu.

Licencie- najvýraznejšia a najlacnejšia forma kapitálovo nenáročných investícií. Firma vstupuje na zahraničný trh predajom práv k použitiu vynálezu, úžitkového vzoru, obchodnej značky alebo ochranných známk. Toto právo je usmernené licenčnou zmluvou, ktorá vymedzuje subjekty zmluvy, predmet licencie, povinnosti užívateľa ako aj záväzky poskytovateľa, dobu a rozsah platnosti licencie, cenu licenčného obchodu a spôsob úhrady a iné<sup>13</sup>.

Nevýhodou licencií pre poskytovateľa predaj technických, technologických, marketingových alebo manažérskych know-how. Taktiež ich odkúpením si môže potenciálny konkurent pomôcť vo fáze výskumu a vývoja<sup>14</sup>.

Franchising- znamená spôsob predaja, kedy firma (individuálny vlastník) je súčasťou veľkého reťazca. Základom vzťahu je franchisingová zmluva. Franchisor (poskytovateľ) ponúka práva a licencie v podnikaní, predstavuje jadro, pomáha v organizácií, školení a riadení za určitý

---

<sup>11</sup> KOPRLOVÁ, Jana: *Formy zahraničnej trhovej angažovanosti*. Bratislava: SPRINT, 2006, s. 65.

<sup>12</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliancie se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.

<sup>13</sup> ŠUPÍN, Mikuláš: *Medzinárodný marketing a obchod*. Zvolen : Technická univerzita, 2006, s. 124.

<sup>14</sup> BOBOVNICKÝ, Artur: *Marketing pre medzinárodné trhy*. Bratislava – Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda. 2006, s. 21.

poplatok. Je oprávnený kontrolovať celý priebeh podnikania<sup>15</sup>. Franchisant (odberateľ) je podnikateľský subjekt preberajúci koncepciu, čím sa stáva súčasťou reťazca. Okrem predaja tovaru sa v zmluve sa zaväzuje aj splácať predmet franšízy a platiť poplatky.

Franchising sa postupne stáva viac a viac populárnejšou formou v medzinárodnom obchodovaní. Pre odberateľa je výhodný v možnosti založenia si vlastnej firmy relatívne rýchlo a jednoducho, pričom znižuje podnikateľské riziká. Na druhej strane poskytovateľ má výhodu v nenáročnosti na kapitálové zdroje a minimalizuje riziká pri vstupe na medzinárodné trhy<sup>16</sup>. Výhody a nevýhody franchisora a franchisanta sú znázornené v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka č.1:** Výhody a nevýhody pre franchisora a franchisanta

	<b>Franchisor</b>	<b>Franchisant</b>
<b>Výhody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižšie nároky na vlastný kapitál</li> <li>• Rýchly rozvoj reťazca</li> <li>• Nízke riziko podnikania</li> <li>• Prienik na medzinárodné trhy cez franchisanta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rýchlejší, istejší vstup na trh</li> <li>• Menšie riziko podnikania</li> <li>• Priestor pre vlastnú iniciatívu</li> <li>• Prístup k úverom</li> <li>• Pomoc pri začiatku, prevádzke</li> </ul>
<b>Nevýhody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riziko neúspechu franchisanta</li> <li>• Riziko prezradenia tajomstiev franchisantom</li> <li>• Výchova potenciálneho konkurenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podriadenie sa kontrole centrály</li> <li>• Obmedzenie nezávislosti</li> <li>• Povinnosť platiť poplatky</li> <li>• Závislosť na franchisorovi</li> </ul>

Zdroj: ŠTENSOVÁ, Antónia: *Franchising – partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava : Ekonóm, 2006, s. 35

## 2.3 Logistika v medzinárodnom obchode

Logistiku definujeme ako systematický a komplexný prístup k optimalizácii nákladov a zníženiu rizík. Je neoddeliteľnou súčasťou pre firmy zaoberajúce sa importom a exportom. Jej cieľom je komplexné uspokojenie potrieb zákazníkov v optimálnom čase a v konkrétnom mieste. S nárastom celkového objemu prepravovaného tovaru je stále nevyhnutnejšia potreba premiestniť tovar v konkrétnom množstve a termíne, za akceptovateľné ceny, s minimálnym zaťažením životného prostredia a prispôbiť sa potrebám zákazníkom<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> DVOŘÁK, J., J. KOLEŇÁK a V. VYBÍRAL. *Úvod do teorie mezinárodního obchodu*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004.

<sup>16</sup> ŠTENSOVÁ, Antónia: *Franchising – partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava : Ekonóm, 2006, s. 35.

<sup>17</sup> MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace*, Nakladatelství: Grada, 2007, 6. Aktualizované vydání, ISBN 978-80-247-4874-0

### 2.3.1 Zmluvné zaistenie prepravných operácií

Na zaistenie prepravy v medzinárodnom obchode sa zúčastňujú dva podnikateľské subjekty: zasielateľia (špeditéri) a dopravcovia.

Zasielateľ sa nezaväzuje realizovať medzinárodnú prepravu, ale iba ju zmluvne obstarat'. Vo väčšine prípadov ponúka aj obstaranie kompletného vybavenia logistických služieb: skladovanie, colné odbavenie, poistenie, balenie a kontrolné služby. Výhodou spolupráce so zasielateľom je realizácia cez jeden zmluvný vzťah, ale na druhej strane nenesie zodpovednosť za kvalitu dohodnutých služieb. V dnešnej logistike inklinujú spoločnosti k využitiu len jedného logistického partnera (lead logistics provider)<sup>18</sup>.

Dopravca na rozdiel od zasielateľa zastrešuje prepravu vlastnými dopravnými prostriedkami, v zmluvnom vzťahu vystupujú vlastným menom, na vlastný účet a riziko. Neberie však zodpovednosť za škody na tovare spôsobené odosielateľom, príjemcom alebo vlastníkom<sup>19</sup>.

### 2.3.2 Druhy doprav v medzinárodnom obchodovaní

#### 2.3.2.1 Cestná doprava

V súčasnosti je považovaná za najrýchlejšie sa rozvíjajúcu, ale aj najproblematickejšiu prepravu. Jej výhodou je rýchlosť, dostupnosť a mobilita, čím konkuruje železničnej doprave, občas aj leteckej. Negatívnymi charakteristikami je znečisťovanie životného prostredia, vysoká nehodovosť a vysoká konkurencia medzi dopravcami.

Česká republika má vystavanú jednu z najhustejších cestných infraštruktúr v Európe, avšak nevýhodou sú nie úplne kvalitné komunikácie. Tento problém sa umocnil vstupom ČR do EÚ, kedy vzrástol objem prepravovaného tovaru. Napriek tomu je cestná doprava najvyužívanejšou prepravou v krajine.<sup>20</sup>

Jedným zo základných dokumentov upravujúcich prevádzku medzinárodnej cestnej prepravy je dohoda o prepravnej zmluve v medzinárodnej cestnej preprave (CMR). Jej obsahom sú základné prepravné informácie: označenie odosielateľa a príjemcu, miesto

<sup>18</sup> *Logistika v medzinárodnom obchode*. [online]. 2007 [cit. 2009-08-28]. Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/logistikamezinarodni-obchod/1001370/43601/#b4>>

<sup>19</sup> SVATOŠ, M. a kolektiv. *Zahraniční obchod teorie a praxe*, Nakladatelství: Grada, 2009, 367 stran, ISBN 978-80-247-2708-0

<sup>20</sup> BENEŠ, V. a kol. *Zahraniční obchod*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 246.

odoslania a dodania, označenie obsahu a hodnoty tovaru, po prípade aj vyznačenie prepravnej trasy. Dopravcovou povinnosťou je skontrolovať správnosť spomínaných údajov a stav tovaru v momente prevzatia. Zistenie určitých pochybností zapíše do nákladného listu. Po prevzatí zásielky automaticky preberá zodpovednosť prípadné poškodenie alebo stratu.<sup>21</sup>

### 2.3.2.2 Železničná doprava

Patrí medzi najčastejšie využívané formy prepravy a to hlavne z dôvodu kvalitnej a hustej siete v rámci EÚ, jej flexibility a rýchlosti dopravcov. Ceny za železničnú prepravu majú charakter monopolných cien a zväčša nie sú regulované štátom. Kým podiel tejto prepravy na celkovom tovare v krajinách EÚ ostáva na vysokej hodnote, v ČR sa znižuje.<sup>22</sup>

Železničná doprava umožňuje nasledujúce druhy zásielok:

- Vozové zásielky
- Zásielky s váhou do 15 kg prepravované súčasne s prepravou osôb
- Kusové zásielky
- Kontajnerové zásielky
- Kombinované prepravy (preprava automobilov)
- Preprava neštandardného tovaru- rýchlo sa znehodnocujúci alebo nadmerný tovar

### 2.3.2.3 Letecká doprava

Jedná sa o pomerne rýchlu, bezpečnú a spoľahlivú formu prepravy, ale samozrejme aj veľmi nákladnú. Jej podiel na celkovom objeme medzinárodného obchodu je bezvýznamný. Letecká preprava sa používa u tovarov špeciálnej povahy- napr. náhradné diely, umelecké diela, rýchlo sa kaziace potraviny, lieky, starožitnosti.

Letecká doprava býva spravidla realizovaná dvomi spôsobmi:<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> ROUBAL, V. *Přepavní smlouva v mezinárodní silniční dopravě nákladů*. Praha : M- Konzult, 1995, s. 10.

<sup>22</sup> MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace*, Nakladatelství: Grada, 2007, 6. Aktualizované vydání, ISBN 978-80-247-4874-0

<sup>23</sup> *Logistika v mezinárodním obchodu*. [online]. 2007 [cit. 2009-08-28]. Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/logistikamezinarodni-obchod/1001370/43601/#b4> >

- Pravidelná linková (konsolidácia, dokladanie)- typické je pre ňu dokladanie kusového tovaru do leteckých liniek osobnej prepravy
- Nepravidelná (charterová)- prenájom celého ložného priestoru, zvyčajne na prepravu karga prispôsobeného lietadlu

Leteckými dopravcami bývajú najmä ekonomicky silné privátne spoločnosti. Pri pravidelných prepravách tovaru, v prípade nepriaznivého počasia alebo preťažených leteckých liniek využívajú letecké spoločnosti dopravu kamiónmi resp. dodávkových vozov.

### **2.3.2.4 Námorná doprava**

Radí sa medzi najstaršie formy obchodnej prepravy. Vzhľadom na geografickú polohu ČR je táto doprava nereálna, avšak v celosvetovom obchodovaní tvorí nadpolovičný podiel. Základným faktorom pre jej využívanie sú pomerne nízke náklady pri preprave relatívne veľkého množstva tovaru. Nevýhodným aspektom je naopak časová náročnosť prepravy. Spoločnosti podnikajúce v lodnej doprave uskutočňujú prepravu dvomi spôsobmi: trampová preprava (charterparty) alebo líniová preprava (common carriage).<sup>24</sup>

Okrem spomínaných druhov preprav existuje aj preprava kombinovaná, ktorá k premiestneniu tovaru využíva minimálne dve formy.

## **2.4 Riziká v medzinárodnom obchodovaní**

Riziká v podnikaní vedú k tomu, že dosiahnutý výsledok sa bude líšiť od predpokladaného a to v dôsledku rôznych vplyvov. Tie nemusia pôsobiť len negatívne, ale aj pozitívne a tým prinášať podniku priaznivejší výsledok ako ten očakávaný. V súčasnosti sa neustále rozvíja prístup k rizikám a to prostredníctvom riadenia rizík- risk management, ktorého podstatou je aktívny vzťah a realizácia procesov vzhľadom k rizikám.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> BENEŠ, V. a kol. *Zahraniční obchod*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 248.

<sup>25</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 13 – 31, 161- 171. ISBN 9788024732374.

Riadenie rizík sa skladá zo štyroch navzájom previazaných fáz:<sup>26</sup>

1. Identifikácia rizík
2. Zhodnotenie rizík
3. Zvládnutie rizík (resp. ich zmiernenie)
4. Monitoring rizík

V nasledujúcich podkapitolách definujem najzávažnejšie druhy rizík, s ktorými sa podniky môžu stretnúť pri medzinárodnom obchodovaní.

### **2.4.1 Komerčné riziká**

Táto skupina rizík sa objavuje výhradne v obchodnom styku a vzniká medzi predávajúcim tovaru (služieb) a kupujúcim. Sú spojené s nesplnením záväzku obchodného partnera. Keďže majú na podnikateľský výsledok zvyčajne negatívny vplyv, je veľmi dôležité klásť dôraz pri výbere partnera (finančná situácia, obchodná zdatnosť, právna a vlastnícka štruktúra podniku a i.).

Medzi najčastejšie komerčné riziká patria:<sup>27</sup>

- Odstúpenie obchodného partnera od kontraktu
- Nesplnenie alebo chybné plnenie kontraktu dodávateľom
- Platobná neschopnosť dlžníka
- Neprevzatie tovaru odberateľom
- Riziko zmeny cenových relácií

Preveniou pred komerčnými rizikami je neustála kontrola obchodného partnera, jeho platobnej morálky a ekonomickej činnosti. V neposlednom rade sú to výborné vzťahy a obchodné skúsenosti.

---

<sup>26</sup> *Riadenie rizík* [online]. [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/riadenie-rizik-risk-management>

<sup>27</sup> JANATKA, F., A. BÖHM a J. HÁNDL a kolektiv. *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. Praha: ASPI, 2001. ISBN 80-86395-14-6.



## 2.4.2 Tržné riziká

Vznikajú v prípade zmeny tržnej situácie, kvôli čomu podnik nedosiahne očakávaného výsledku alebo utrpí stratu. Takisto môže dôjsť k opačnému prípadu a znamenať pre podnik pozitívny vplyv.

Zmena tržných podmienok býva vyvolaná zmenou vzťahu ponuky a dopytu po tovare (službe), zmenou v postavení rozhodujúcich dodávateľov alebo odberateľov, zmenou celkovej konjunktúrnej situácie v konkrétnej krajine alebo zmenou vo výške nákladov a pod.<sup>28</sup>

## 2.4.3 Prepravné riziká

Tieto riziká predstavujú hrozbu, že tovar bude počas transportu poškodený, zničený, odcudzený alebo zadržaný. Škodu utrpí tá strana, ktorá v danom okamžiku niesla riziko. Zodpovednosť zaň je vymedzená vo zmluve stanovením dodacej podmienky (parity). Obchodníci, ak to majú k dispozícii, si môžu určiť prepravu aj vlastnými dopravnými prostriedkami. Zdá sa to najjednoduchšia voľba, avšak nebýva najefektívnejšia.

Možnosti riešenia prepravných rizík.<sup>29</sup>

- Poistenie prepravy (KARGO)
- Poistenie dopravného prostriedku (KASKO)
- Poistenie nákladu

## 2.4.4 Kurzové riziká

Tieto riziká vyplývajú z premenlivého vývoja kurzov jednotlivých mien. Spočívajú v tom, že účastník zahraničných vzťahov bude musieť vynaložiť väčšie náklady proti pôvodnému očakávaniu alebo dosiahne nižších výnosov. Prípadne sa zmenou menových kurzov znížia jeho devízové aktíva resp. zvýšia devízové pasíva. Takisto tieto zmeny môžu mať opačný charakter. Toto riziko sa vzťahuje na obdobie medzi uzavretím zmluvy a jej peňažným splnením.

---

<sup>28</sup> DVOŘÁK, J., J. KOLEŇÁK a V. VYBÍRAL. *Úvod do teorie mezinárodního obchodu*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004.

<sup>29</sup> *Riziká v zahraničnom obchode* [online]. [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/obchod/zahranicny-obchod/rizika-v-zahranicnom-obchode/>

Preveniou proti kurzovým rizikám môže byť využitie tzv. finančných derivátov (často používaným je forward). To sú finančné nástroje, ktoré umožňujú zafixovať momentálny kurz alebo cenu, za ktorý bude zmluva obchodovaná v budúcnosti. Príkladom sú spotové, termínové operácie alebo ich kombinácia devízový swap.<sup>30</sup>

#### **2.4.5 Výrobné riziká**

Súvisia priamo s výrobou daného tovaru a je ich dôležité riešiť u tovaru určeného k vývozu. Do týchto rizík patria aj riziká tarifné a netarifné.<sup>31</sup> Najčastejšou tarifnou bariérou je clo, ktoré využíva väčšina krajín pri obchodovaní s určitým tovarom. Pod netarifnými prekážkami sa rozumejú predpisy bezpečnostného charakteru, predpisy na ochranu životného prostredia, riziká spájané s použitím miestnych pracovných síl, riziko nevyužitia výrobných a obchodných kapacít a riziká technického zaostávania a tým aj nepredajnosti tovaru.<sup>32</sup>

### **2.5 Nástroje znižovania rizík**

Hlavným cieľom každého podnikateľského subjektu, ktorý sa snaží z obchodnej operácie mať zisk, by malo byť zníženie všetkých možných rizík na minimum. Adekvátne zvolený a správne dodržiavaný risk management je účinný nástroj k tomu, aby sa podnik vyhol nežiadaným situáciám.

Okrem opatrení na minimalizovanie rizík, ktorým som sa venoval pri formách rizík, sa používajú aj nástroje vysvetlené v ďalšej podkapitole.

#### **2.5.1 Diverzifikácia (rozloženie) rizika**

Predstavuje prirodzený nástroj obmedzovania rizika, najmä ak podnik pôsobí na medzinárodnom trhu. Pri internacionalizácii podnikateľských činností dochádza k diverzifikácii trhu, na ktorý sa firma orientuje. Nie je pravidlom, že nadmerné rozptýlenie firemných aktivít prináša stále pozitívne výsledky, ak nevyužíva v určitej oblasti svoje konkurenčné výhody.

---

<sup>30</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

<sup>31</sup> JANATKA, František. *Rizika v komerční praxi: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 316 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7357-632-5.

<sup>32</sup> PRACHAŘ, J. *Zahraniční obchod II*. Kunovice : Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2006, s. 10– 20, 84 - 94. ISBN 80-7314-096-9.

## 2.5.2 Transfer rizika

Patrí medzi jeden z najpoužívanějších nástrojov, kedy dochádza k prenosu rizika na iný subjekt. Podstatou je transfer rizika na tie subjekty, ktoré majú výhodnejšie možnosti a predpoklady pre zachádzanie s rizikom. V praxi je najvyužívanějšía metóda prenosu rizika na obchodného partnera. Príkladom môže byť oddialenie termínov na dohodnutie kontraktov na určité projekty technického charakteru až do doby poznania reálne vynaložených nákladov-dôjde k redukcii nákladových rizík, ktoré sa transferujú na zadávateľa kontraktu.<sup>33</sup>

Ďalším často používaným nástrojom transferu rizika je dokumentárny akreditív, ktorý je využívaný v medzinárodnom aj tuzemskom obchode. Jedná sa o písomný záväzok banky vystavený na základe smerníc kupujúceho poskytnúť oprávnenej osobe peňažné plnenie v zjednanej výške za predpokladu splnenia všetkých podmienok akreditívu. Využívanie tohto nástroja umožňuje pri správnej voľbe podmienok minimalizovať riziká zahraničného alebo tuzemského obchodu.

Dokumentárny akreditív má pre exportéra istotu, že ak splní náležitosti akreditívu, bude mu tovar uhradený. Kupujúcemu na druhej strane zaisťuje, že pri nesplnení podmienok ním stanovených, výplata danej čiastky nebude prevedená.

## 2.5.3 Delenie rizika

Predstavuje taký spôsob minimalizovania rizika, pri ktorom sa riziko rozdeľuje medzi dvoch alebo viacerých účastníkov. Medzi najčastejšie používané možnosti delenia rizika sa uvádza Joint Venture, pri ktorom sa na riziku okrem zahraničného investora podieľa aj partner hostiteľskej krajiny. Vznik spoločných podnikov nastáva aj vtedy, ak zahraničný investor predpokladá od spoločného podniku nižšiu kapitálovú náročnosť.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> BELANOVÁ, K.: Prehľad spôsobov premietnutia rizika do hodnotenia efektívnosti investícií. In: Finančný manažment 5, 2013

<sup>34</sup> ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*, Nakladatelství: ASPI, 2007, 317 stran, ISBN 978-80-7357-321-4

### 3 Analýza súčasného stavu

V tejto časti začnem predstavením spoločnosti Hortim s.r.o. To bude obsahovať históriu firmy, predmet podnikania, logistiku v podniku a súčasný stav v zahraničnom obchode. Nasledovať bude PESTE analýza, pomocou ktorej zhodnotím politické, ekonomické, sociálne, technologické a ekologické faktory vplyvajúce na firmu. Ďalej spracujem analýzu celosvetového a európskeho trhu s ovocím a zeleninou. Pokračovať budem Porterovým modelom konkurenčných síl, nasledovať bude interná analýza podniku a výstupom bude SWOT analýza. Ako poslednú vypracujem analýzu rizík, z ktorej výsledkov budem môcť navrhnúť odporúčania na ich elimináciu v medzinárodnom obchodovaní.

#### 3.1 Predstavenie spoločnosti

Hortim s.r.o. je firma zaoberajúca sa exportom, importom a komplexnými logistickými službami ovocia a zeleniny. V súčasnosti je jedna z najväčších spoločností v Českej republike, ktorá zaručí kompletný servis ovocia a zeleniny.

**Obrázok č.3:** Logo spoločnosti Hortim



Zdroj: [www.hortim.cz](http://www.hortim.cz)

Založená bola v roku 1993 so sídlom v Brne. Už o rok neskôr vznikajú projekty prvej etapy výstavby vlastných skladov riadených počítačom pre udržanie konštantnej teploty. V roku 1995 bol vybudovaný areál v Brne s rozlohou 3 000 m<sup>2</sup> vybavený najmodernejším zariadením na skladovanie a dozrievanie banánov. V ďalšom roku bola založená spoločnosť Cargo- Hortim s.r.o., ktorá mala na starosti medzinárodnú aj tuzemskú dopravu a zasielateľstvo.

V roku 1997 sa firma rozhodla expandovať na slovenský trh a rozšírila svoju pôsobnosť v Bratislave. Okrem toho otvorila aj pobočku v Prahe. V ďalších dvoch rokoch sa areál Hortimu v Brne rozšíril postupne na plochu 15 000 m<sup>2</sup> spolu s 26 dozrievajúcimi

komorami, rozšírenou technológiou balenia a implementáciou nového informačného systému. Progres firmy podčiarklo získanie prestížneho ocenenia Zlatý dukát, ktorý je cennou trofejou predstavujúcu značku kvality. Do roku 2002 sa spoločnosť Hortim rozrástla o pobočky v Karlových Varoch a Košiciach. K brnenskému centru ďalším rokom prirástla čerpacia stanica.

**Obrázok č.4:** Pobočky spoločnosti Hortim



Zdroj: [www.hortim.cz](http://www.hortim.cz)

Spoločnosť Hortim s.r.o. je členom nadnárodnej skupiny Total Produce, ktorá je zameraná na distribúciu a logistiku ovocia a zeleniny. Súčasťou je od roku 2002. Skupina Total Produce je jeden z najväčších providerov ovocia a zeleniny v Európe obsluhujúci retail, veľkoobchod, catering a potravinovú výrobu. Je to jedna z vedúcich spoločností v Írsku, Veľkej Británii, Španielsku, Švédsku, Českej republike, Dánsku, Holandsku, Taliansku a Slovensku.

Obrázok č.5: Spoločnosti v skupine Total Produce v Európe



Zdroj: www.hortim.cz

### 3.1.1 Sortiment ovocia a zeleniny

Hortim s.r.o. ponúka po celý rok široký a čerstvý sortiment ovocia a zeleniny. Od krajiny pôvodu Argentína až po domácu kvalitu zo znojemskej oblasti. Sortiment je nasledujúci:

- **Tuzemské ovocie a zelenina**- patrí medzi najkvalitnejšie a najchutnejšie produkty. Total Produce Agri patriaca do skupiny Hortim ponúka len to najlepšie od lokálnych producentov v Českej republike (značka exCZelent).
- **Tropické ovocie**- široké spektrum tropického ovocia ako sú banány, melóny, avokádo, mango a pod. (zhruba 23 druhov). Jedným z hlavných dovozcov je firma Fyffes plc., ktorá je na európskom trhu lídrom v dodávkach banánov.
- **Citrusové plody**- pomaranče, grapefruity, citróny a limetky získavané z celého sveta. V období medzi marcom a októbrom je ovocie dovážané hlavne z Brazílie, Čile, Argentíny, Peru a južnej Afriky. Od októbra do júna je produkcia v celej Európe, Maroku, Egypte, Grécku a Španielsku, kde sú hlavné zdroje citrusových plodov. Dopyt neustále stúpa, tak ako aj záujem o nové druhy tropických plodov.
- **Šaláty**- vďaka rozsiahlej infraštruktúre v Španielsku dodáva Hortim čerstvé šaláty aj v zimnom období. V letných mesiacoch spolupracuje s pestovateľmi z celej Európy.

S využitím marketingových skúseností sú schopní dodávať čerstvé šaláty do európskych krajín.

- **Kôstkoviny**- vďaka zvyšujúcemu záujmu zvýšila firma dodávky týchto druhov a vyplnila tak prázdne miesto na trhu. Medzi kôstkoviny patria najmä broskyne, nektárinky, marhule, slivky a pod. Od apríla do októbra sa plody dovážajú z Maroka, Izraela a Španielska. V ostatnom období je hlavným zdrojom Argentína, Čile a južná Afrika.
- **Zelenina**- na základe dlhodobej spolupráce s medzinárodnými výrobcami poskytuje Hortim s.r.o. bezkonkurenčné skúsenosti a odborné znalosti s distribúciou akejkoľvek zeleniny- od cibule, cez strukoviny, koreňovú zeleninu až po zemiaky. V zimnom období je dovážaná prevažne zo Španielska, Francúzska a Talianska. Celoročne je firma schopná maximalizovať dostupnosť na základe výborných vzťahov s pestovateľmi z celej Európy.

### 3.1.2 Logistika v spoločnosti Hortim

Hortim ponúka komplexné logistické služby v rozsahu požadovanom od zákazníka. Základom je poskytnúť zákazníkovi pre jeho tovar ideálne podmienky, aby zostalo čo najdlhšie čerstvé. Ohľad sa berie predovšetkým na stále riadenú teplotu pri skladovaní a transporte, flexibilitu, rýchlosť a šetrnosť pri manipulácii s tovarom.

#### Logistika ovocia a zeleniny zahŕňa:

- **Príjem tovaru na sklad** a jeho evidencie- zaisťujú bezproblémové vyhľadanie a flexibilnú manipuláciu.
- **Uskladnenie** vo vlastných priestoroch- skladové priestory sú riadené počítačom pre udržanie požadovanej teploty. Celková rozloha je 33 000 m<sup>2</sup> a zaručujú optimálne podmienky pre dostatok stáleho sortimentu ponúkaného tovaru.
- **Špeciálna technológia** pri skladovaní- dozrievacia komora banánov.
- **Kompletná obalová logistika**- podľa špecifických vlastností plodov ovocia a zeleniny sa používajú vhodné prepravné obalové materiály.
- **Príprava na vyskladnenie a vychystanie**- Moderné baliace linky pre všetky druhy tovaru prispievajú nielen k zvýšeniu trvanlivosti, ale aj dotvárajú nezameniteľnú image značky Hortim pre koncového zákazníka.
- **Expedícia**- vyskladnenie ovocia a zeleniny.

- **Doprava-** preprava tovaru k zákazníkovi alebo podľa jeho požiadaviek do miesta určenia. Súčasťou je aj monitorovanie dopravy, tak aby bol zaistený kompletný záznam o jej priebehu. Doprava je realizovaná prostredníctvom Cargo-Hortim, spol. s.r.o., ktorá poskytuje vnútroštátnu aj medzinárodnú prepravu.
- **Administratívne spracovanie-** podľa požiadaviek zákazníka je prichystaný tovar balený aj s formálnymi náležitosťami.

Čo sa týka importu objednaného tovaru z iných kontinentov, prevažuje v enormnom pomere lodná doprava, ktorú Hortim využíva prostredníctvom nižšie uvedených firiem. Pri tejto preprave je dôležitý časový faktor vzhľadom na dodržanie kvality ovocia a zeleniny. Tie sú dopravované prepravnými „Cargo“ spoločnosťami do terminálov po celej Európe (viď tabuľka č.2). V prípade Hortimu najčastejšie do Rotterdamského prístavu. Tieto spoločnosti sú zodpovedné za tovar až do príchodu do terminálu.

**Tabuľka č.2:** Zámorské cargo spoločnosti a ich najčastejšie prístavy

<b>Cargo spoločnosť</b>	<b>Prístav</b>
<b>Mediterranean Shipping Company</b>	Konstancia, Rijeka, Split, Atény, Kavala, Solún, Bari, Livorno, Genova
<b>CMA CGM</b>	Pobaltské štáty, Petrohrad, Vladivostok, Gdaňsk, Gdynia, Hamburg, Bremenhaven, Marseille, Nice
<b>Maersk</b>	Rotterdam, Barenbrecht, Kallo, Dunquerque, Calais, Dover, Portsmouth, Liverpool, Lisabon, Gibraltar, Barcelona, Alicante

Zdroj: vlastné spracovanie

Výhodou (hlavne administratívnu) je kúpa tovaru po daňovej a tzv. fyto kontrole- kontrola kvality rastlinných produktov dovážaných z krajín tretieho sveta. Analyzovaná spoločnosť sa preto vyhne väčšine administratívnych zaťažení, keďže na tieto služby využíva outosourcing-zaistenie činnosti externou organizáciou.

### 3.1.3 Súčasný stav v zahraničnom obchode

Krajiny, s ktorými Hortim obchoduje je veľké množstvo a takmer z každého kontinentu. Medzi najčastejšie a podielovo najväčšie však patria vybrané štáty Európskej



Únie a to Holandsko, Španielsko, Taliansko a Slovensko. Medzi štáty mimo EÚ sem patrí Turecko, Macedónsko a Bosna a Hercegovina.

Mimo Európy sú to štáty Južnej Ameriky okrem Uruguaja a to najmä Brazília a Argentína (práve tieto dve krajiny prevzali uruguajský trh). Z Afriky sa na obchode podieľa hlavne Juhoafrická republika a Kamerun. Hortim uzatvára obchody aj s ázijskými štátmi (Čína, India a Thajsko) avšak v malých rozmeroch a to v dôsledku pokrytia trhu vlastnými produktmi týchto krajín.

**Tabuľka č.3:** Teritória dovozu a ich celkový podiel na importe

	Podiel na celkovom importe
Krajiny EÚ	59%
Krajiny mimo EÚ	14%
Južná Amerika	15%
Afrika	8%
Ázia	4%

Zdroj: interný materiál Hortim, s.r.o.

Hortim, s.r.o. predáva svoje produkty predovšetkým na tuzemskom trhu. Exportuje v menšom množstve a to hlavne na Slovensko, Rumunsko a Ukrajinu. Ostatný trh je pokrytý sesterskými spoločnosťami (viď obrázok č.5) a ďalším dôvodom slabšieho exportu je fakt, že mnohé producentské krajiny nepreferujú obchod s ovocím a zeleninou, keďže sú schopné si ich sami dopestovať. Na nasledujúcom diagrame je znázornená teritoriálna štruktúra exportu.

**Graf č.3:** Teritoriálna štruktúra exportu



Zdroj: interný materiál Hortim, s.r.o.

## 3.2 PESTE analýza

### 3.2.1 Politicko- právne faktory

Vládu po voľbách v roku 2014 zostavovala strana ČSSD na čele s premiérom Bohuslavom Sobotkom, spoločne so stranou ANO 2011 a stranou KDU-ČSL. Tieto strany získali nadpolovičnú väčšinu 110 poslancov a majú tak dostatočnú silu k uskutočňovaniu potrebných reforiem. Počas svojho funkčného obdobia vláda zaistí dodržovanie maastrichtských fiškálnych kritérií a to najmä dodržanie schodku verejných financií vo výške 3 % HDP.

Ministerstvo obchodu a priemyslu považuje za významný faktor hospodárskeho rastu v ekonomike Českej republiky vývoz tovaru a služieb. Vláda bude podporovať export využitím economickej diplomacie a inštitúcií ako CzechInvest, ČEB, CzechTrade a EGAP. To by malo vyústiť do podpory vývozej expanzie do štátov mimo EÚ, kde je potenciál na vysokú pridanú hodnotu. Týmito krajinami sú myslené krajiny BRICS (Brazília, Rusko, India, Čína a Juhoafrická republika) a ďalšie dynamické ekonomiky.

Keďže firma Hortim, s.r.o. podniká na území Českej republiky musí rešpektovať a dodržiavať platné zákony, vyhlášky a legislatívne normy. Medzi právne predpisy, ktoré analyzovanú firmu ovplyvňujú patria:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z príjmu
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z pridanej hodnoty
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový rád
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenskom podnikaní
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochrane spotrebitela
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodných spoločnostech a družstvech
- Zákon č. 56/2001 Sb., o podnikách provozu vozidel na pozemních komunikacích

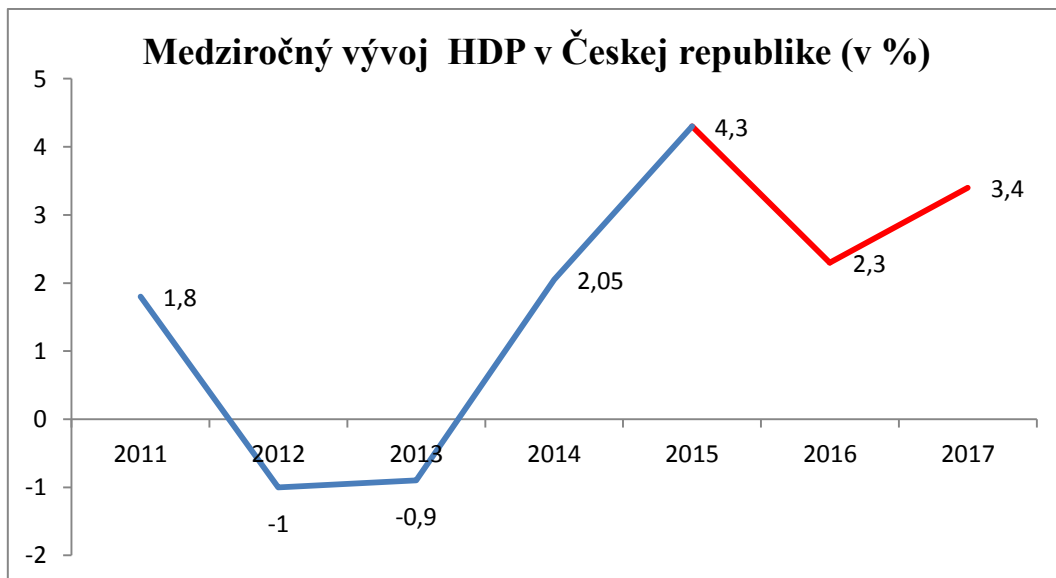
Medzi ďalšie zákony, ktorými je Hortim ovplyvnený patria zákony týkajúce sa ochrany životného prostredia (ochrana ovzdušia, odpady) a technických požiadaviek na výrobky.

## 3.2.2 Ekonomické faktory

### 3.2.2.1 Hrubý domáci produkt

Hrubý domáci produkt je celková peňažná hodnota statkov a služieb vytvorená na danom území za dané obdobie. HDP je kľúčovým ukazovateľom vývoja národného hospodárstva a meria výkonnosť ekonomiky. Ekonomická situácia Českej republiky sa po finančnej kríze mierne zlepšuje s výnimkou rokov 2012 a 2013. Po tomto období sa vývoj HDP dostal znova ku kladným hodnotám a ku koncu roka 2015 predstavoval výšku 4 477 miliárd Kč. V roku 2016 a 2017 prognózuje Česká národná banka medziročný vývoj HDP na úrovni 2,3 resp. 3,4 %.

**Graf č.4:** Medziročný a prognózovaný vývoj HDP v Českej republike

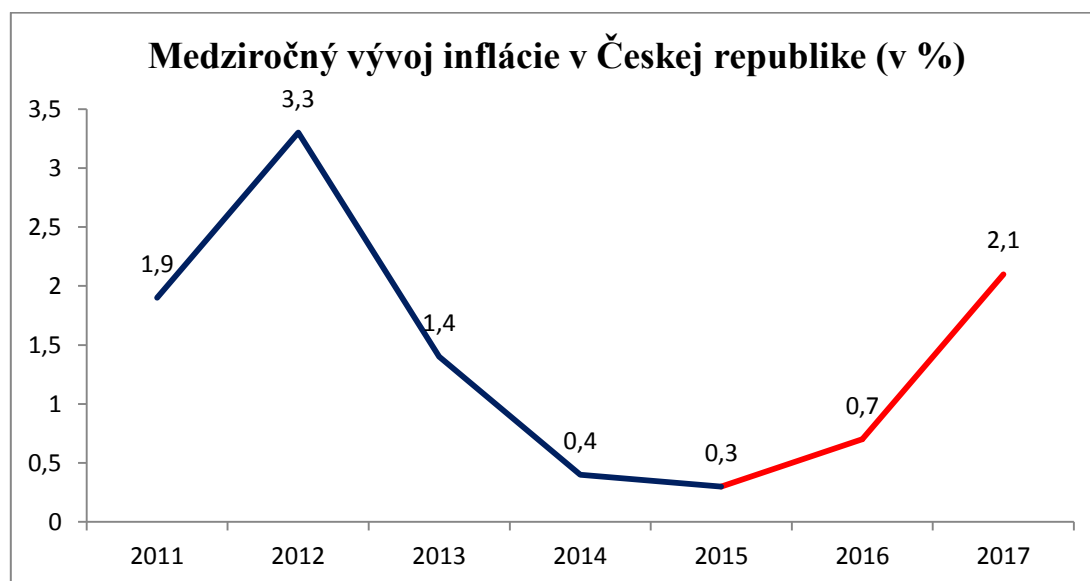


Zdroj: kurzy.cz, čnb.cz

### 3.2.2.2 Vývoj cenovej hladiny

Miera inflácie vyjadrená prírastkom priemerného ročného indexu spotrebiteľských cien vyjadruje percentnú zmenu priemernej cenovej hladiny za 12 posledných mesiacov proti priemeru 12 predchádzajúcich mesiacov. Rast cien má za následok, že odberatelia nakupujú menej tovaru. Znižovanie kúpnej sily môže tiež spôsobiť, že zákazníci začnú šetriť alebo začnú hľadať iných lacnejších dodávateľov. Hlavným cieľom ČNB je starostlivosť o cenovú stabilitu a podobne ako väčšina centrálnych bánk sa sústreďuje na stabilitu spotrebiteľských cien.

**Graf č.5:** Medziročný a prognózovaný vývoj inflácie v Českej republike

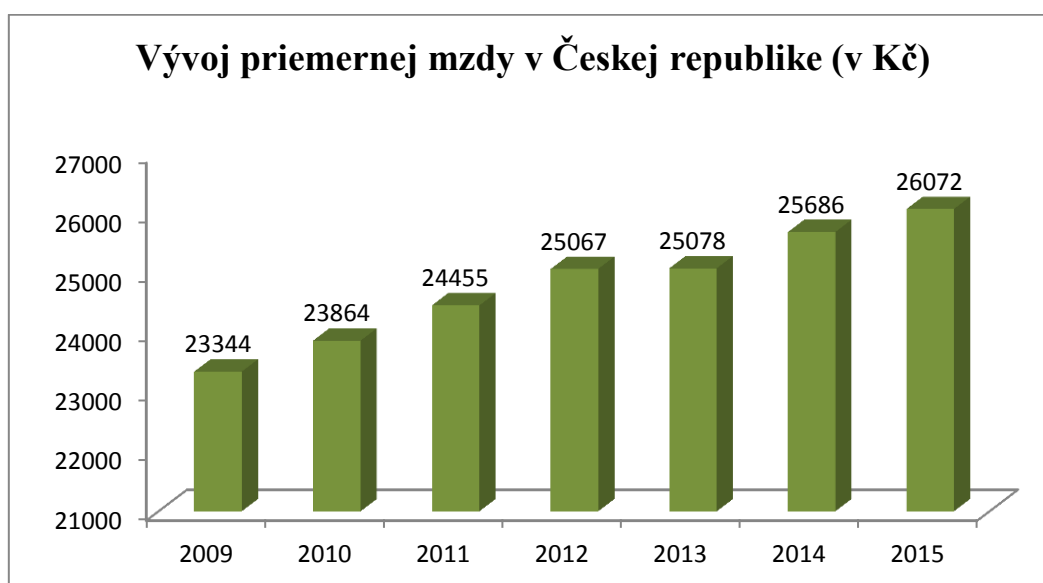


Zdroj: kurzy.cz, čnb.cz

Z vyššie uvedeného grafu si môžeme všimnúť každoročný pokles cenovej hladiny od roku 2012 až do roku 2015. Minulý rok bola hodnota inflácie 0,3 %, ktorá sa posudzuje ako veľmi nízka. ČNB však do ďalších rokov prognózuje jej rast a to až na 2,1 % v roku 2017. Táto hodnota by sa však nejako významne nemala odraziť na výkyvoch v medzinárodnom obchode.

### 3.2.2.3 Vývoj priemernej mzdy

**Graf č.6:** Vývoj priemernej mzdy v Českej republike

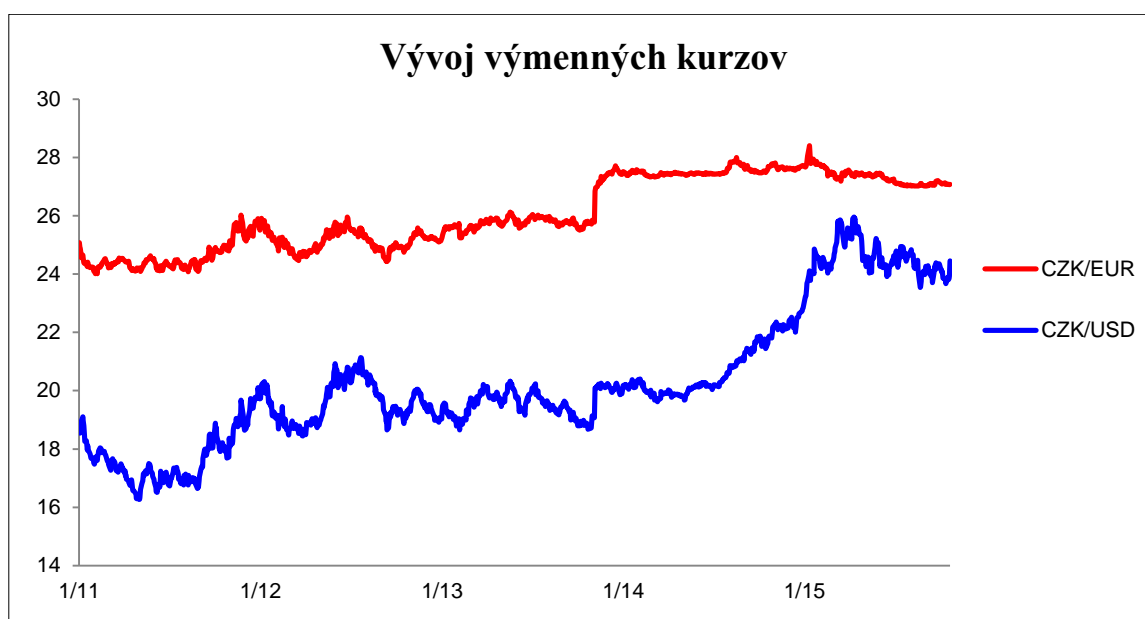


Zdroj: ciselnik.artega.cz

Vývoj priemernej mzdy v Českej republike každoročne rastie a minulý rok mala výšku 26 072 Kč. Priemerná mesačná mzda v Hortim, s.r.o. je nad úrovňou celoštátneho priemeru a to najmä kvôli nízkym teplotným podmienkam v skladoch a chladiarňach. Na týchto miestach sa musí udržať chladné prostredie pod 0 °C k dosiahnutiu najlepšej kvality ovocia a zeleniny. Preto pracovníci v týchto priestoroch sú mzdovo lepšie ohodnotení ako na rovnakých pozíciách iných firiem, kde sa teplota regulovať pod bod mrazu nemusí.

### 3.2.2.4 Vývoj výmenných kurzov

**Graf č.7:** Vývoj výmenných kurzov CZK/EUR a CZK/USD



Zdroj: čnb.cz

Priemerný kurz koruny voči euru v prvom štvrtroku 2016 činil 27,1 CZK/EUR, čo predstavovalo medziročné posilnenie koruny o 1,9 % a štvrtročné posilnenie o 1,1 %. Momentálne sa pohybuje v intervale 27,0- 27,1 CZK/EUR.

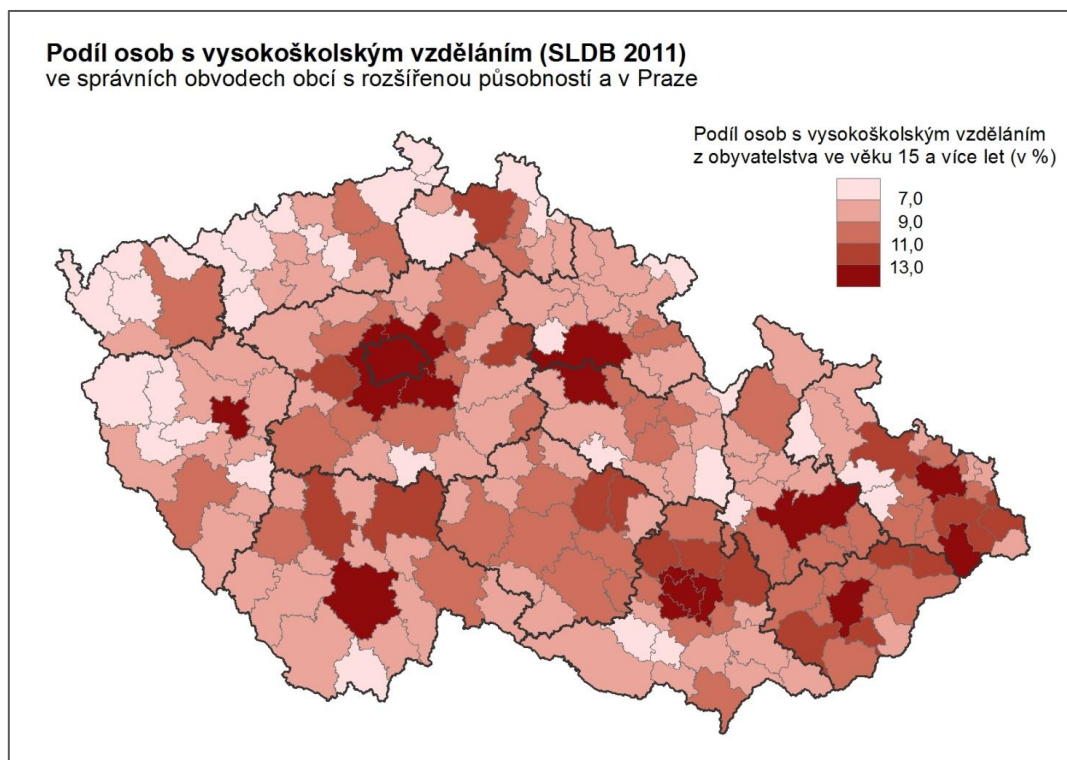
Priemerný kurz koruny oproti doláru dosiahol v prvom štvrtroku 2016 hodnotu 24,4 CZK/USD, čo znamenalo medziročné oslabenie koruny o 15,7 % a posilnenie koruny v porovnaní s predchádzajúcim štvrtrokom o 1,7 %. V ďalšom priebehu koruna voči doláru mierne posilnila (približne v podobnom rozsahu ako voči euru), avšak pri výraznejších výkyvoch. V poslednom období sa pohybuje v intervale 24,3- 23,8 CZK/USD. Zmeny dolára oproti európskym menám nastali v dôsledku zmieňovania obáv z vývoja v Grécku, menšiu pravdepodobnosť zvyšovania menovo-politických sadzieb v USA a zvyšujúce sa očakávanie rozšírenia kvantitatívneho uvoľňovania v eurozóne.

V treťom štvrtroku 2015 došlo na svetových finančných trhoch k prudkému oslabeniu mien v rozvíjajúcich sa krajinách voči obom najdôležitejším svetovým menám. Najvýraznejšie oslabil brazílsky real (BRL) a to o viac ako 22 %. Toto oslabenie bolo vyústením zhoršenej ekonomickej situácie, úbytku krátkodobého kapitálu a zhoršením ich bežných účtov platobnej bilancie. O 8 až 9 % oslabil aj meny významných vývozcov, predovšetkým nórska koruna, kanadský a austrálsky dolár. Tieto zmeny sa odrazili do poklesu cien väčšiny surovín na svetových trhoch.

### 3.2.3 Sociálne faktory

Sociálne faktory ovplyvňujú charakter potencionálnych zákazníkov ako aj potenciálnej pracovnej sily. Posudzuje sa tu často demografická stránka danej krajiny, hustota osídlenia, vzdelanie obyvateľov, kultúrne návyky a životná úroveň. Keďže najpočetnejšími odberateľmi Hortim, s.r.o. sú obchodné reťazce, je analyzovaná spoločnosť ovplyvňovaná sociálnymi faktormi minimálne. Firma je v pozícii tzv. sprostredkovateľa. Najvýznamnejší sociálny faktor, ktorý ovplyvňuje Hortim je vzdelanie obyvateľstva a to z pohľadu náboru novej kvalifikovanej pracovnej sily. Spoločnosť prijíma absolventov vysokých škôl prevažne na obchodné, technické a manažérske pozície.

**Obrázok č.6:** Podiel osôb s vysokoškolským vzdelaním v Českej republike



Zdroj: czso.cz

Pre Hortim je dôležitým skutočnosť, že v mestách, kde má pobočky je najvyšší podiel obyvateľov s vysokoškolským vzdelaním. S výnimkou Karlových Varov majú Brno, Praha a Ostrava tento podiel nad úrovňou 13 %. Je to z dôvodu existencie univerzít v týchto mestách ako aj väčšej pravdepodobnosti sa tu uplatniť.

V rámci sociálnych faktorov vplyvujúcich na analyzovanú firmu bol aj nový program Európskej Únie a Českej republiky „ovocie do škôl“. Na čerstvú zeleninu a ovocie majú nárok úplne zadarmo žiaci 1. až 5. ročníkov. Vzhľadom k tomu, že v mestách, kde má Hortim svoje pobočky existuje veľa základných škôl, neváhal sa zapojiť do tohto projektu. Cieľom programu bolo zvýšiť obľubu ovocia a zeleniny u detí, zlepšiť zdravotný stav mladej populácie a podpora spotreby ovocia a zeleniny.

### **3.2.4 Technické faktory**

K napredovaniu a udržaniu si pozície na trhu je pre Hortim, s.r.o. dôležité sledovať vývoj na trhu v oblasti technológií. To má na starosti technické oddelenie, ktoré okrem iného dohliada aj na zmeny technických predpisov. Svoje znalosti si rozširujú na technických konferenciách a návštevách veľtrhov či štúdiom odborných článkov.

Technologické zázemie umožňuje vykonávať komplexné služby, a preto si je Hortim vedomý, že nemôže stratiť kontakt v tejto oblasti. Moderné baliace linky (tzv. laserové triedičky) sú konštruované pre všetky druhy tovaru a prispievajú k maximalizácii trvanlivosti. K dosiahnutiu najvyššej kvality ovocia a zeleniny dopomáhajú skladovacie priestory a dozrievarne banánov, ktoré sú riadené počítačom pre zachovanie konštantnej teploty. Všetky používané technológie vo firme Hortim, s.r.o. sú ekologické, plne biologicky odbúrateľné a zodpovedajú technickým nariadeniam Európskej Únie.

Medzi ďalšie technologické faktory, ktoré ovplyvňujú firmu je aj vývoj vysokorýchlostného internetu, ktorý patrí do každodenného používania v podnikaní. Pomocou neho firma kontaktuje dodávateľov ako aj odberateľov, prebieha komunikácia medzi zamestnancami, analytici sledujú vývoj na trhu s ovocím a zeleninou a prostredníctvom webovej stránky prezentuje svoje výrobky a služby. V súčasnosti Hortim používa jednotný firemný informačný systém KARAT, ktorý zlepšuje riadenie, komunikáciu a prispieva ku zjednodušeniu firemných procesov.

Technologický vývoj sa týka aj kamiónov spojených s prepravnou službou. Tie sú vybavené špeciálnymi chladiarenskými priestormi pre udržanie potrebnej konštantnej teploty

k zabezpečeniu najvyššej kvality ovocia a zeleniny. Od roku 2012 Hortim využíva technológiu kontroly vodičov kamiónov pomocou GPS prístroja. Tá umožňuje sledovať trasu prepravy tovaru a opotrebenie kamióna z hľadiska viacerých technických parametrov (citlivosť brzdzenia, preradaovanie, otáčkomer a pod.).

### **3.2.5 Ekologické faktory**

V posledných rokoch je téma ekológie a ochrany životného prostredia horúcou témou a spoločnosti musia dopomôcť k jej zlepšovaniu. Cieľom Európskej Únie je snaha o nízkouhlíkové hospodárstvo, ktoré bude efektívne využívať zdroje. Vyžaduje si to výrazné zmeny v spotrebe a výrobe, ale prispievajú k zníženiu tlaku na životné prostredie.

Hortim významne prispieva k zníženiu tzv. uhlíkovej stopy. Dostala poďakovanie za spoluúčasť na jednom z najrozsiahlejších projektov v Českej republike- systéme triedenia a recyklácie z obalov EKO-KOM. Vďaka tejto participácii bol zaistený spätný odber a recyklácia takmer 800 ton odpadu z týchto obalov a v prepočte by naplnili 343 zvozových prostriedkov. Podiel analyzovanej firmy na systéme EKO-KOM predstavuje zabezpečenie ročnej prevádzky a obsluhy 103 kontajnerov určených na triedený odpad (plasty, sklo, papier a nápojové kartóny).

Environmentálne normy Európskej Únie sa radia medzi najprísnejšie na svete. Politika v oblasti ochrany životného prostredia napomáha ekologizovať hospodárstvo EÚ, ochraňovať prírodu a zabezpečovať zdravie a kvalitu života ľudí v členských krajinách. Cieľom je podporovať prijatie nových integrovaných prístupov k ekologickým inováciám ako sú environmentálne riadenie, služby, výrobky a procesy šetrné k životnému prostrediu.

Hortim, s.r.o. sa každoročne podieľa na triedení a recyklácii odpadu, čím šetrí primárne zdroje surovín, energiu aj miesto na skládkach a znižujú množstvo emisií. Na základe ekologických nariadení si analyzovaná firma osvojila súbor pravidiel, ktoré sa postupom času stali úplnou samozrejmosťou. V roku 2012 sa vďaka Hortimu podarilo redukovať záťaž životného prostredia kvôli triedeniu a recyklovaniu odpadu o 1 114 840 ton CO<sub>2</sub> ekv. menej. Samotnou recykláciou sa ušetrilo až 27 034 318 GJ energie, čo zodpovedá produkcii jadrovej elektrárne Temelín za približne 160 dní. Vďaka zapojeniu do systému EKO-KOM činil podiel na znížení produkcie skleníkových plynov 552 ton CO<sub>2</sub> ekv., čím bolo ušetrených zhruba 13 200 GJ energie (v prepočte emisie CO<sub>2</sub> vyprodukované 260 osobnými automobilmi za rok prevádzky). Týmito číslami je demonštrovaný fakt, že



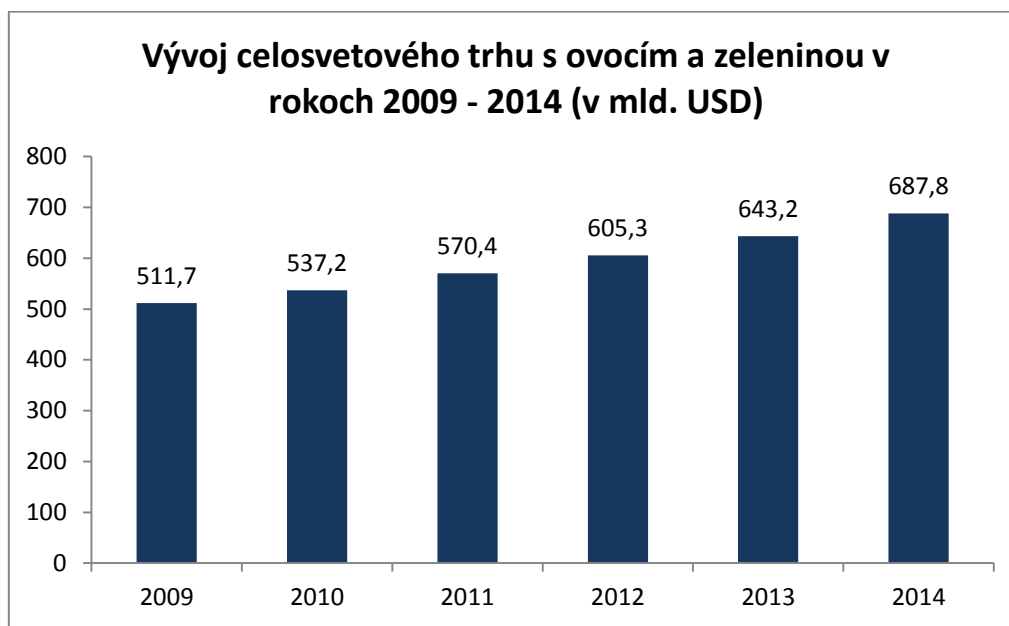
spoločnosť Hortim je ovplyvňovaná ekologickými faktormi, ktoré sleduje a významne dodržiava.

### 3.3 Analýza trhu

#### 3.3.1 Celosvetový trh s čerstvým ovocím a zeleninou

Celosvetový trh s ovocím a zeleninou vzrástol v roku 2014 takmer o 7 % a dosiahol hodnoty 687,8 miliárd USD. Tento dosiahnutý rast je mierne vyšší než priemerné ročné tempo rastu v rokoch 2009 až 2014, ktoré dosiahlo 6,1 %. Trh s ovocím a zeleninou sa pomaly otriasa z finančnej krízy, dôsledkom čoho je zvyšujúce každoročné tempo rastu.

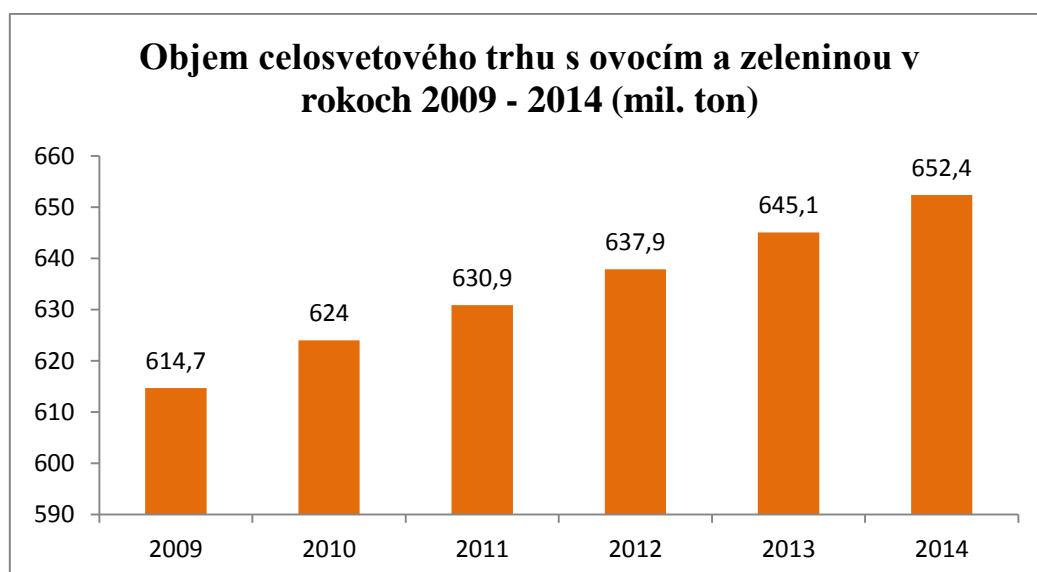
**Graf č.8:** Vývoj celosvetového trhu s ovocím a zeleninou v rokoch 2009 – 2014 (mld. USD)



Zdroj: čsú, freshplaza.com

Spotreba ovocia a zeleniny na celosvetovom trhu v roku 2014 vzrástla o 1,15 % na 652,4 milióna ton. Priemerné ročné tempo rastu za obdobie 2009 – 2014 dosiahlo 1,2 %.

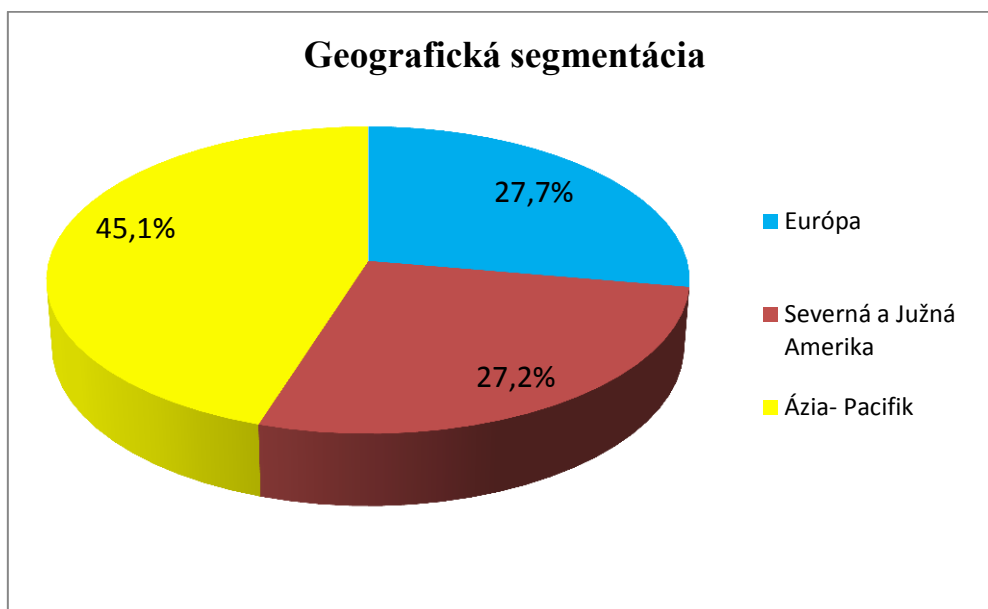
**Graf č.9:** Objem celosvetového trhu s ovocím a zeleninou v rokoch 2009 – 2014 (v mil. ton)



Zdroj: čsú, freshplaza.com

Najväčšieho podielu z pohľadu tržieb dosiahol predaj zeleniny, ktorý v roku 2014 činil 440,2 miliardy USD. Predstavuje to 64 % podiel celkovej hodnoty trhu. Európa so Severnou a Južnou Amerikou dosiahli na celkovom objeme porovnateľné hodnoty, a síce 27,7 % resp. 27,2 %. Región Ázia- Pacifik sa na celkovom objeme podieľal 45,1 %.

**Obrázok č.10:** Geografická segmentácia



Zdroj: čsú, freshplaza.com

### 3.3.2 Európsky trh

Konzumácia ovocia a zeleniny v Európskej Únii je charakterizovaná veľkou ponukou produktov z celého sveta. Ovocie a zelenina sú spotrebiteľom k dispozícii v priebehu celého roka vďaka vylepšeným pestovateľským metódam, logistike a celoročným dovozom. V jednotlivých krajinách existujú významné rozdiely v spotrebe: Španielsko, Taliansko, Veľká Británia a Poľsko patria medzi najväčších konzumentov, zároveň sú však silne závislé na dovozoch.

Hlavným dlhodobým trendom na trhu s potravinami v Európskej Únii je zvyšujúci sa dôraz na zdravie a pohodlie, čo významne ovplyvňuje aj segment čerstvého ovocia a zeleniny. Hospodárska kríza sa významne podpísala na správanie spotrebiteľov, ktorí sa zameriavali na získanie čo najväčšej hodnoty za vynaložené finančné prostriedky. Vo väčšine krajín je konzumácia ovocia a zeleniny podporovaná vďaka pozitívnemu vplyvu na zdravie človeka. Jedným z najväčších fenoménov poslednej doby sú bio produkty.

Európska Únia patrí medzi významných producentov čerstvého ovocia a zeleniny. Najväčšími pestovateľmi sú Španielsko a Taliansko, ktorí predstavujú viac ako 50 % produkcie ovocia a 40 % zeleniny. K ďalším väčším producentom patrí Francúzsko, Grécko, Poľsko, Rumunsko, Nemecko a Holandsko (hlavne vďaka rozsiahlemu skleníkovému pestovaniu). Hlavnými pestovanými druhmi ovocia sú: hrozno, jablká, pomaranče, nektárinky, mandarínky, hrušky a melóny. U zeleniny sú to rajčiny, mrkva, kapusta, cibuľa, šalát a uhorky.

Silným trendom v Európskej Únii je dôraz na koncentráciu dodávok čerstvého ovocia a zeleniny. Je obzvlášť viditeľná na maloobchodnej úrovni, kde je distribúcia kontrolovaná niekoľkými významnými subjektmi. Na distribútorov a dodávateľov je vyvíjaný tlak nie len na spoľahlivosť dodávok a objemu v garantovanej kvalite po celý rok, ale aj flexibilita a rýchlosť dodávok. Tento vývoj je najviac zreteľný v severnej a západnej Európe, ale začal sa objavovať aj vo východnej Európe.

Konzumácia tropického ovocia ako je mango a ananás rýchlo rastie, zatiaľ čo rast konzumácie banánov sa spomalil. Väčšie povedomie u spotrebiteľov o tropickom ovocí a jeho zvýšená dostupnosť v maloobchodnej sieti tiahnu spotrebiteľský dopyt. Tento druh ovocia je v Európskej Únii pestovaný v minimálnej miere a obmedzuje sa na banány a ananásy. Z tohto dôvodu sa drvivá väčšina tropických plodov dováža.

Dovozy z rozvinutých krajín ako Južná Afrika, Kostarika, Ekvádor, Čile a Kolumbia sú rok od roku významnejšie. Južná Afrika patrí medzi významných dodávateľov hrozna, jablák a citrusových plodov. Krajiny z Latinskej Ameriky dominujú v dovoze tropického ovocia.

Medzi najväčších dovozcov zeleniny patrí Nemecko, Veľká Británia, Francúzsko a Holandsko. Väčšina je však realizovaná v rámci Európskej Únie medzi jednotlivými štátmi. Hlavnými dovážanými produktmi sú rajčiny, papriky, šaláty, uhorky a hríby. Významnými dodávateľmi strukovín, artičok, cukiet a sladkej kukurice sú štáty z afrického kontinentu a to najmä Maroko, Turecko, Egypt a Keňa.

Vývoz z Európskej Únie je smerovaný hlavne do ostatných krajín EÚ. Hlavnými vývozcami sú Španielsko, Belgicko, Taliansko a Holandsko, ktorí vyvážajú jablká, mandarínky, hrozno a pomaranče. Holandsko a Španielsko patria medzi najväčších vývozcov zeleniny a to rajčín, paprík, hlávkového šalátu a uhoriek.

Spotrebiteľské návyky v nových členských štátoch Európskej Únie sa rýchlo približujú trendom v západnej Európe. Napríklad poľský trh, napriek vysokej volatilitě v posledných rokoch má z tohto pohľadu veľký rastový potenciál vďaka veľkosti populácie a rastúcej spotrebe na jedného obyvateľa. V nových členských štátoch spotreba neustále rastie a konzumenti sa posúvajú od základných druhov ovocia a zeleniny k rozmanitejším vrátane exotického ovocia a zeleniny. Trhy západných krajín ako Nemecko, Španielsko, Taliansko a Francúzsko sú väčšie než vo východnej Európe, ale takmer nasýtené- iba špecializované skupiny výrobkov a produktov tak poskytujú ďalšie príležitosti k rastu.

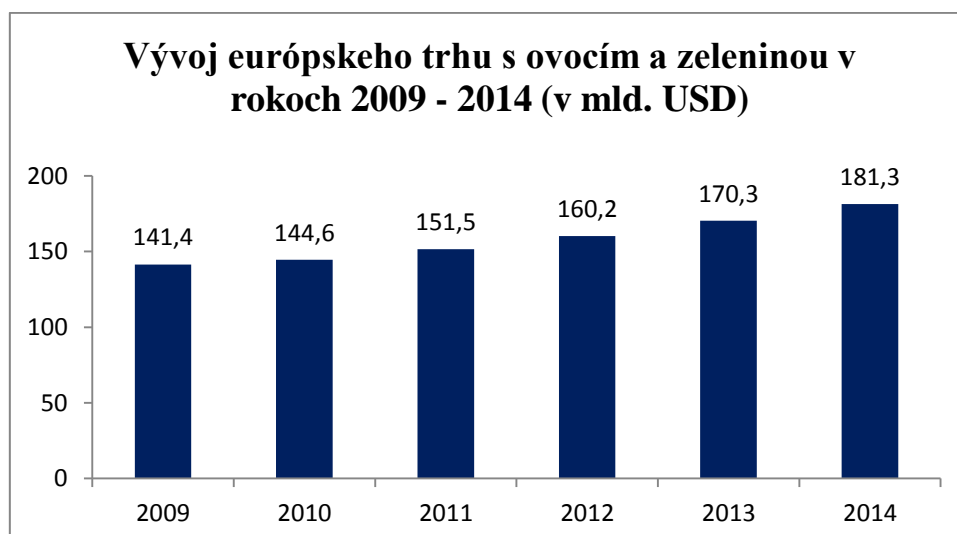
Počet pestovateľov ovocia a zeleniny v Európskej únii klesá už niekoľko desaťročí. Jedným z dôvodov je výrazné zlepšenie poľnohospodárskej techniky, produkcia vo väčšom množstve, ochota potravinových reťazcov vyjednávať predovšetkým s veľkými dodávateľmi schopnými zaistiť kompletnú ponuku a dodávku produktov a nutnosť postupu v súlade s predpismi Európskej Únie týkajúce sa jednotnej poľnohospodárskej politiky.

Outsourcing pestovania mimo Európsku Úniu sa stáva čím ďalej častejší. Väčší producenti sa naopak sústreďujú na zaistenie produktov s vysokou pridanou hodnotou ako je nakrájané ovocie a zelenina, namiešaný šalát, zmiešané balenie ovocia a zeleniny a predprípravné pokrmy.

Ceny čerstvého ovocia a zeleniny sú určované na celosvetovej úrovni. Ceny sú premenlivé a odrážajú sezónny, ročný a dlhodobý vývoj. Predovšetkým počasie a v neposlednom rade častá špekulácia obchodníkov a investorov na žatvu môžu spôsobiť rýchle zmeny v cenovej úrovni. Ďalšími dôležitými faktormi pre ich určovanie je krajina pôvodu a kvalita. Produkty sú zaradované do kategórií predovšetkým podľa kvality a požiadavky na ňu sú vysoké vo väčšine štátov Európskej Únie. Ovocie a zelenina, ktoré nespĺňujú vysoké štandardy kvality môžu byť použité k priemyselnému spracovaniu, avšak s nižšími cenami.

Po období stabilného rastu zaznamenal v roku 2009 európsky trh s ovocím a zeleninou mierny pokles a to o 0,6 % pri celkovom objeme 141,4 miliárd USD. V priebehu ďalších rokov však každoročné tempo rástlo a to v priemere o 5,1 %. V roku 2014 bol objem európskeho trhu ovocia a zelenine na hodnote 181,3 miliárd USD.

**Graf č.11:** Vývoj európskeho trhu s ovocím a zeleninou v rokoch 2009 – 2014 (mld. USD)



Zdroj: čsú, freshplaza.com

Najväčší objem tržieb bol v roku 2014 generovaný predajom zeleniny odpovedajúci podielu 58,7 % na celkovom trhu s ovocím a zeleninou. Daný objem sa líši len o vyše 5 % v porovnaní s celosvetovým objemom tržieb predaja zeleniny v danom roku (64 %).

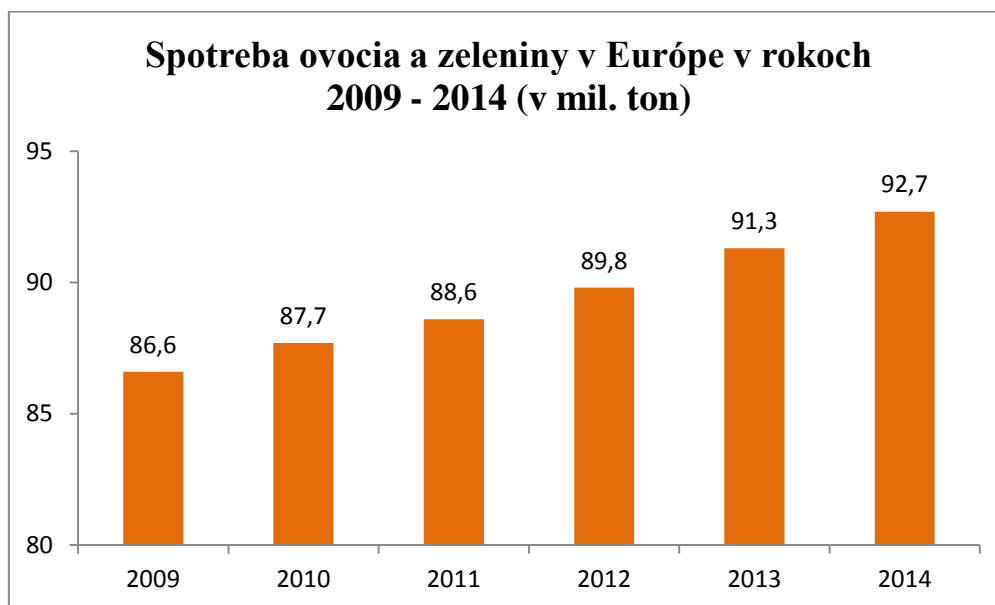
**Obrázok č.12:** Rozdelenie tržieb podľa hlavných kategórii



Zdroj: čsú, freshplaza.com

Spotreba ovocia a zeleniny na európskom trhu v roku 2014 vzrástla o 1,54 % na 92,7 miliónov ton. V porovnaní s ročným tempom rastu za obdobie 2009 – 2014 vo výške 1,37 % tak došlo k miernemu zrýchleniu.

**Graf č.13:** Spotreba ovocia a zeleniny v Európe v rokoch 2009 – 2014 (v mil. ton)



Zdroj: čsú, freshplaza.com

## **3.4 Porterova analýza**

### **3.4.1 Riziko vstupu potenciálnych konkurentov**

Riziko vstupu nových konkurentov je veľmi nízke najmä vzhľadom na kapitálovú náročnosť. Firma, ktorá by sa rozhodla vstúpiť na trh firiem s distribúciou ovocia a zeleniny musí mať dostatok finančných prostriedkov na nasledujúce oblasti:

- Skladovanie tovaru- a to za dodržania konštantnej potrebnej teploty, aby sa zabránilo k jeho znehodnoteniu.
- Balenie tovaru- aby firma na trhu uspela mala by disponovať modernými laserovými triedičkami, ktoré zaistia kvalitné a rýchle balenie.
- Vlastná doprava- k distribúcii ovocia a zeleniny je potrebných hneď niekoľko dopravných prostriedkov a ako som vyššie spomenul, s chladiarenským vybavením. Potreba vlastného vozového parku je nutná aj vzhľadom na časovú flexibilitu.

Nová vstupujúca firma by musela k dosiahnutiu úspechu ponúknuť nižšie ceny alebo mať bezkonkurenčného dodávateľa z málo exportujúcej krajiny. To však vzhľadom na celosvetové pokrytie a presýtenie firiem v odbore je takmer nereálne.

### **3.4.2 Vyjednávacía sila dodávateľov**

Spoločnosť Hortim nemá stálych dodávateľov, ale je na nich závislá, pretože sama si nevyrába 100 % produkcie. Výber je flexibilný a záleží od aktuálnej situácie a potreby. Vzťahy s dodávateľmi sú o to náročnejšie, pretože treba brať do úvahy faktor času (preprava tovaru z Južnej Ameriky trvá cca 3 týždne) a zohľadňovať ho v rámci kompletného obchodu.

Vyjednávacía sila dodávateľov je nízka, pretože Hortim má možnosť výberu z viacerých firiem. A to z hľadiska stability trhu jednotlivých krajín, či colných obmedzení, renomé daného producenta ako aj jeho profesionality. Analyzovaná spoločnosť si taktiež vyberá prevažne producentov, ktorí majú vlastné baličky ovocia a zeleniny. Zaručuje sa tým vyššia kvalita a trvanlivosť tovaru. Jednotliví producenti ovocia a zeleniny by najradšej obišli služby Hortimu, ale nemajú dostatočné kapacity a technológie na uskladňovanie a dopravu tovaru.

### **3.4.3 Vyjednávací sila odberateľov**

Portfólio odberateľov analyzovanej firmy je rozsiahle a pestré. Tovar a jeho distribúciu poskytujú nadnárodným reťazcom, veľkoobchodom a maloobchodom ako aj reštauráciám a školám po celej republike. Nakoľko je na trhu ovocia a zeleniny silná konkurencia, môžu si zákazníci vybrať z väčšieho počtu podnikov. Tieto spoločnosti sa preto snažia bojovať o každého zákazníka, ktorý sa dostáva do styku aj s konkurenčnými ponukami. Preto Hortim, s.r.o. nemá zaistené, že odberateľ neprejde ku konkurenčnému podniku, ak získa výhodnejšiu ponuku.

Z toho dôvodu je vyjednávací sila odberateľov veľmi vysoká a firma musí vynaložiť enormné úsilie, aby si ich udržala. Zamestnanci Hortimu sa preto snažia hlavným zákazníkom poskytnúť čo najideálnejšie služby a podmienky, aby zabránili odchodu ku konkurencii. To býva náročné aj z dôvodu vysokej citlivosti na cenu výrobku a často aj požadovaného a ťažko splniteľného kompromisu „vysoká kvalita- nízka cena“.

Je nutné podotknúť, že vo vzťahoch s odberateľmi platí priama úmera čím väčší zákazník, tým vyššia vyjednávací sila. Na druhej strane sú obraty realizované s nadnárodnými reťazcami vyššie a v porovnaní napr. s veľkoobchodmi je vyššia aj propagácia značky Hortim, s.r.o.

### **3.4.4 Hrozba substitútov**

Riziko substitučných výrobkov alebo služieb je na trhu ovocia a zeleniny veľmi nízke. Dôvodom je originalita produktu a s tým spojené zložité nahradzovanie. Teoretickým substitútom by mohol byť iný druh ovocia alebo zeleniny. Nakoľko Hortim ponúka bohatú škálu týchto produktov vrátane tropických a exotických kusov, nie je ani táto hrozba významná.

### **3.4.5 Rivalita medzi existujúcimi podnikmi**

Trh s ovocím a zeleninou sa považuje za pomaly rastúci, nejedná sa o nový alebo v budúcnosti lukratívny a nedá sa predpokladať výraznejší rast spotreby v Českej republike ani krajinách exportu. Podniky sa snažia svoju trhovú pozíciu udržať či zlepšiť ako cenovou, tak aj necenovou konkurenčnou výhodou.



Medzi firmou Hortim a ostatnými konkurenčnými spoločnosťami prebieha pomerne intenzívny boj o zlepšenie svojej pozície ako aj udržanie doterajších či získanie nových klientov. Vyplýva to najmä zo štruktúry odvetvia daného trhu, na ktorom existuje menej veľkých podnikov bojujúcich o zákazníkov svojou cenovou politikou. Hortim, s.r.o. nie je jednotkou na trhu, nemá dostatočne prepracovanú marketingovú stratégiu, ale svojimi inováciami, skladovaním a kvalitnými službami sa snaží nestratiť krok s konkurenciou a stále napredovať.

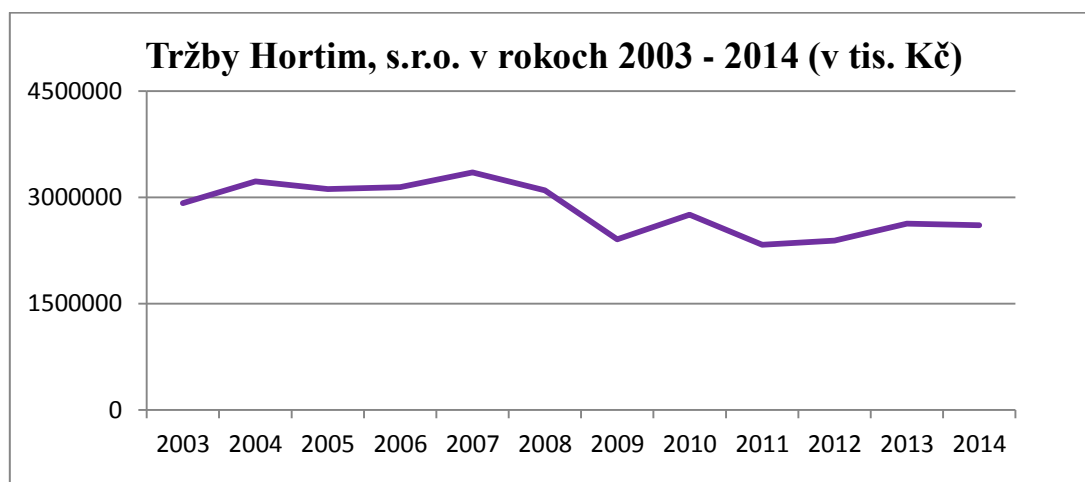
Výstupom z Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl je:

- Veľmi nízka pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov na trh ovocia a zeleniny.
- Nízka vyjednávacía sila dodávateľov vzhľadom na veľký výber spomedzi nich.
- Vysoká vyjednávacía sila odberateľov a dominantné postavenie nadnárodných reťazcov ako zákazníkov.
- Veľmi nízka hrozba vzniku substitútov a to aj mimo sezóny
- Vysoká intenzita súťaženía medzi konkurentmi

### 3.4.6 Analýza konkurenčných podnikov

V súčasnej dobe pôsobí na českom trhu s ovocím a zeleninou a ich distribúciou málo firiem a to najmä z dôvodu kapitálovej náročnosti. Na druhej strane je však trh dostatočne pokrytý. Spoločnosť Hortim vstúpila na trh v roku 1993 a tým patrí medzi posledné firmy zaoberajúce sa importom, exportom a logistikou ovocia a zeleniny. V nasledujúcom grafe sú znázornené tržby Hortimu za posledné roky.

**Graf č.14:** Tržby spoločnosti Hortim, s.r.o. v rokoch 2003 – 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: výročná správa spoločnosti v roku 2009 a 2014

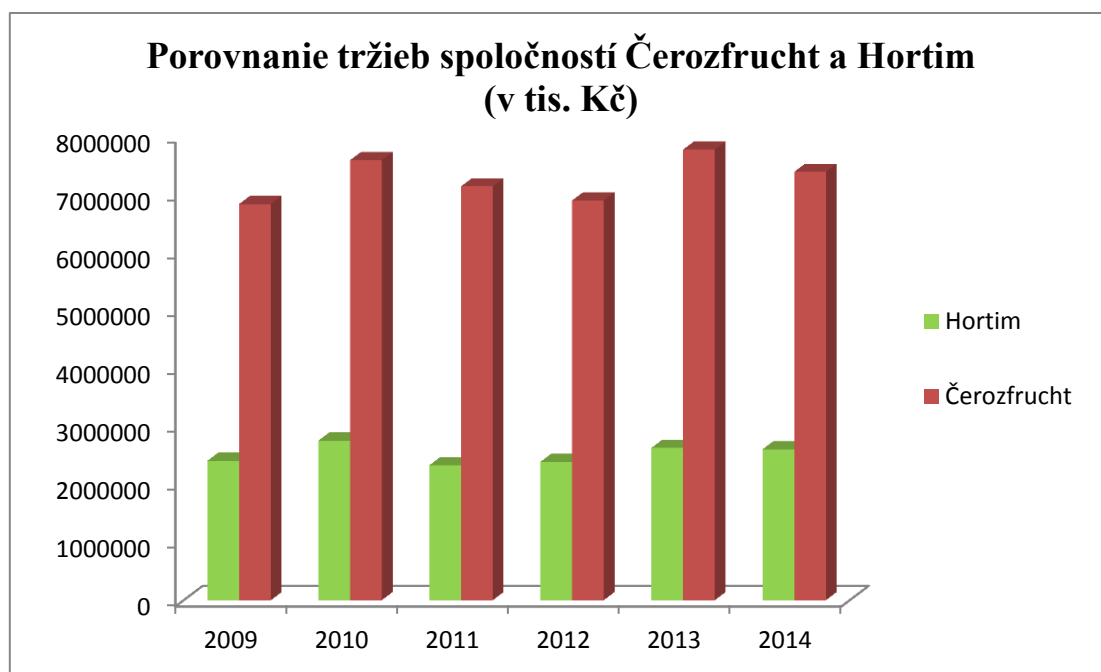
V grafe môžeme vidieť, že tržby spoločnosti sa do roku 2008 držali nad 3 miliardami Kč a ďalšie roky spadli pod túto hranicu a držali sa okolo 2,5 miliardy. Tento pokles nastal v dôsledku finančnej krízy, ktorá neobišla ani analyzovanú spoločnosť.

### 3.4.6.1 Čerozfrucht

Spoločnosť Čerozfrucht, s.r.o. vstúpila na český trh v roku 1991 a patrí medzi najväčších konkurentov a vo svojom odbore sa stala najväčšou firmou v strednej Európe. Z toho vyplýva má najlepšie postavenie a podiel na trhu. Disponuje viacerými skladmi, z ktorých najväčšie sú v Brne a Veľkých Bystřiciach. Kapacitne sa dá porovnať s Hortimom a taktiež má vlastné dopravné prostriedky s chladiarenskými návesmi.

Tovar nakupujú zo všetkých kontinentov a exportujú ho do nasledujúcich európskych krajín: Nemecko, Poľsko, Slovensko, Rakúsko, Slovinsko, Chorvátsko, Bulharsko, Rumunsko, Srbsko, Macedónsko, Ukrajina a Rusko. Čerozfrucht využíva najsilnejšie postavenie na českom trhu a najväčšie skúsenosti v obore.

**Graf č.15:** Porovnanie tržieb spoločností Čerozfrucht a Hortim (v tis. Kč)



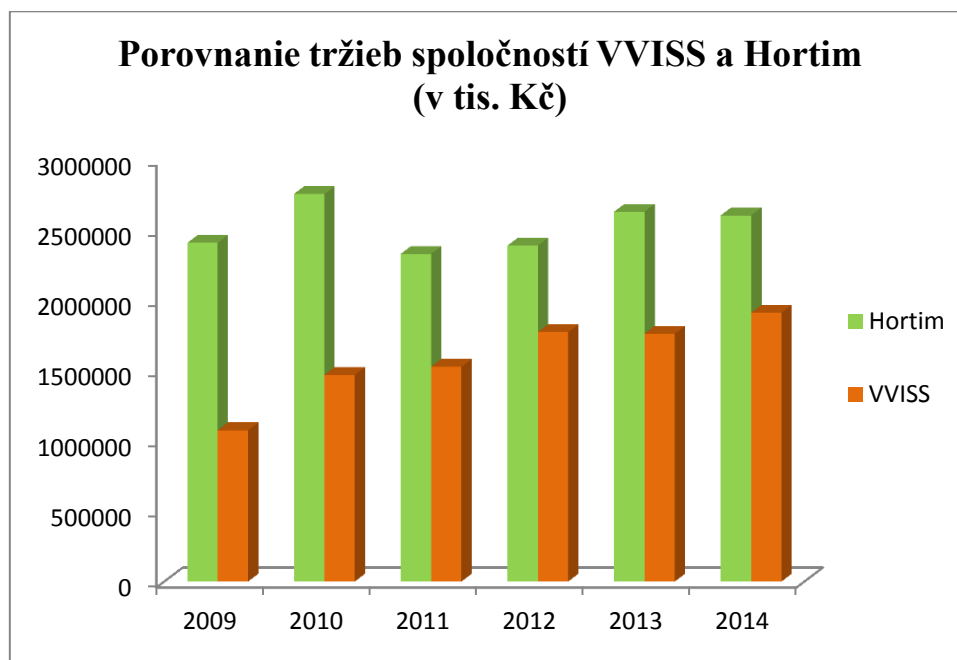
Zdroj: výročné správy spoločností

### 3.4.6.2 VVISS

Spoločnosť VVISS, a.s. so sídlom v Prahe poskytuje zákazníkom distribúciu širokého sortimentu ovocia a zeleniny a to aj vlastnej produkcie. Dodáva ovocie z Južnej Afriky, Strednej a Južnej Ameriky a to najmä v dobe mimo hlavnú európsku produkčnú sezónu. Veľkou výhodou sú výborné technické parametre informačného systému. Pomocou neho je možná kontrola zásob a pohybu tovaru pre všetkých dodávateľov a klientov v reálnom čase prostredníctvom internetu.

Klientom zabezpečuje aj komplexné logistické služby, ktoré zahŕňajú dopravu z prístavu, uskladnenie, triedenie, balenie a následné distribúcie k jednotlivým zákazníkom. VVISS tak ako aj Hortim ponúka moderné skladovacie priestory s dozrievarňou pre banány a navyše má linku pre výrobu ovocných džúsov. V posledných rokoch mierne zmenili stratégiu a to investovaním do sádov jabĺk, hrušiek a čerešní a rozširovaním týchto pestovateľských plôch.

**Graf č.16:** Porovnanie tržieb spoločností VVISS a Hortim (v tis. Kč)



Zdroj: výročné správy spoločností

Z grafu môžeme vidieť, že tržby spoločnosti Hortim sa v sledovanom období držali okolo hranice 2,5 miliardy Kč s malými odchýlkami a v roku 2009 boli dvojnásobné ako u spoločnosti VVISS. U nej si môžeme všimnúť vyššieho medzročného tempa rastu tržieb,

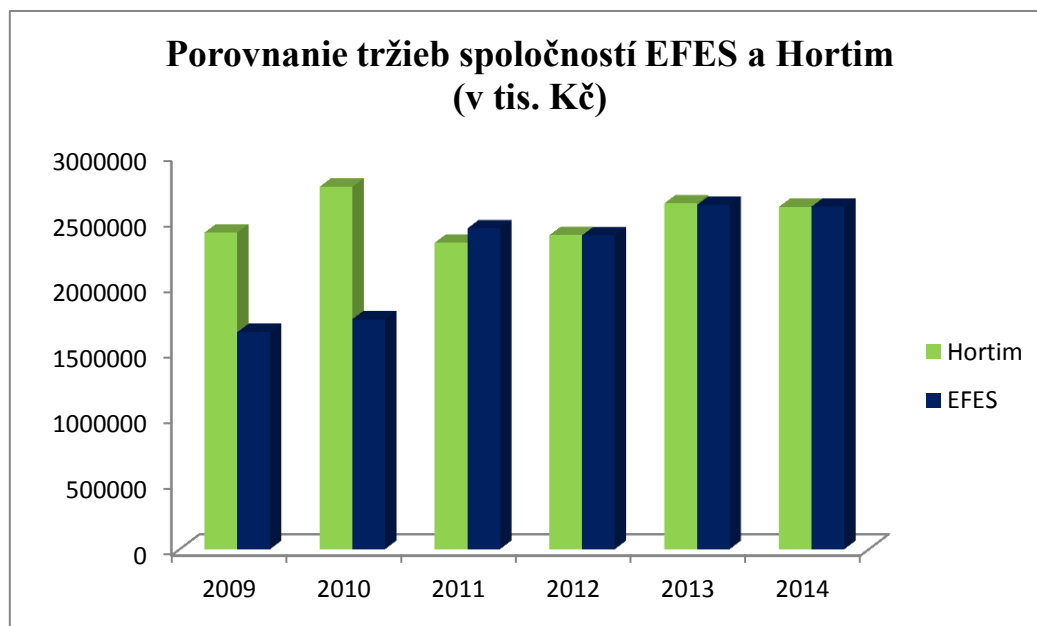
ktorý v poslednom roku dosiahol takmer 2 miliardy Kč. Tento progres má za následok predovšetkým už spomínaná investícia do sádov jablák, hrušiek a čerešní.

### 3.4.6.3 EFES

Firma EFES sa špecializuje taktiež na dovoz, vývoz a distribúciu ovocia a zeleniny. Medzi jej klientov patria veľkoobchodné spoločnosti a obchodné reťazce. Sídli v Prahe-Řeporyjích, kde sa nachádza aj centrálny sklad. Pobočky majú aj v Pardubiciach a Lipencích, ktoré sú zamerané na priamy predaj zákazníkom z maloobchodného sektoru. Ďalšou aktivitou je prevádzka autoservisu v Albrechticiach nad Vltavou.

Spoločnosť EFES vychádza z výborného obchodného kontaktu v Turecku, Bulharsku a Rumunsku. Tieto krajiny nepatria medzi bežných partnerov, a preto tieto spojenia sú veľkou výhodou tejto firmy. Významným plusom pre EFES je aj početná skupina pracujúcich Turkov, Bulharov a Rumunov. Tí sa vyznajú v mentalite aj obchodnej kultúre rodných krajín a navyše sa eliminuje riziko jazykovej bariéry.

**Graf č.17:** Porovnanie tržieb spoločností EFES a Hortim (v tis. Kč)



Zdroj: výročné správy spoločností

Z porovnania tržieb si môžeme všimnúť výrazný nárast tržieb v roku 2011, ktorý sa ďalšie roky držal okolo úrovne 2,5 miliardy Kč. Takisto výška týchto tržieb zhruba zodpovedá výške tržbám Hortimu.

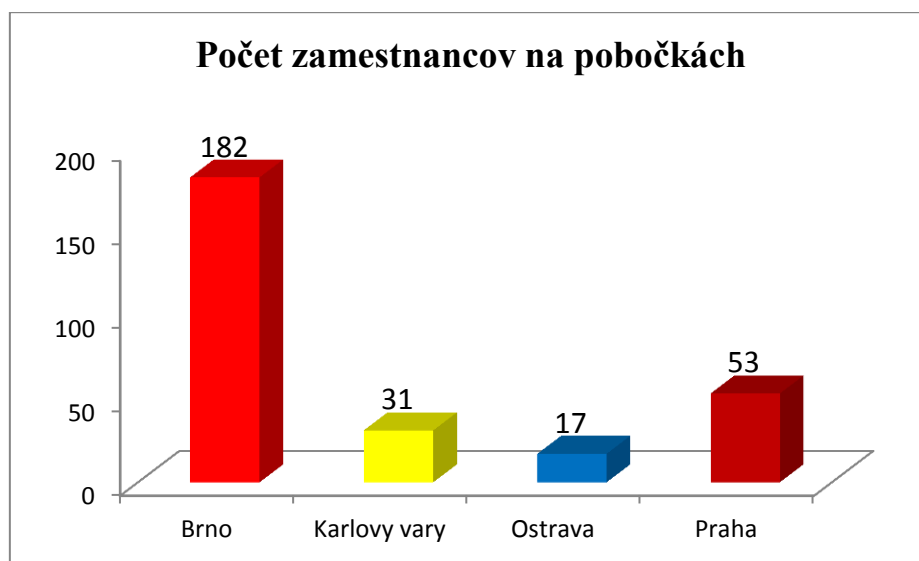
## 3.5 Interná analýza firmy

V tejto kapitole sa budem venovať vnútornému prostrediu firmy a to bližšie zamestnancom, stratégii, víziám a cieľom, tvorbe ceny a finančnej situácii.

### 3.5.1 Ľudské zdroje

Firma Hortim, s.r.o. zamestnáva v Českej republike celkom 283 zamestnancov na 4 pobočkách. Počet pracovníkov v jednotlivých mestách je znázornený na nasledujúcom grafe.

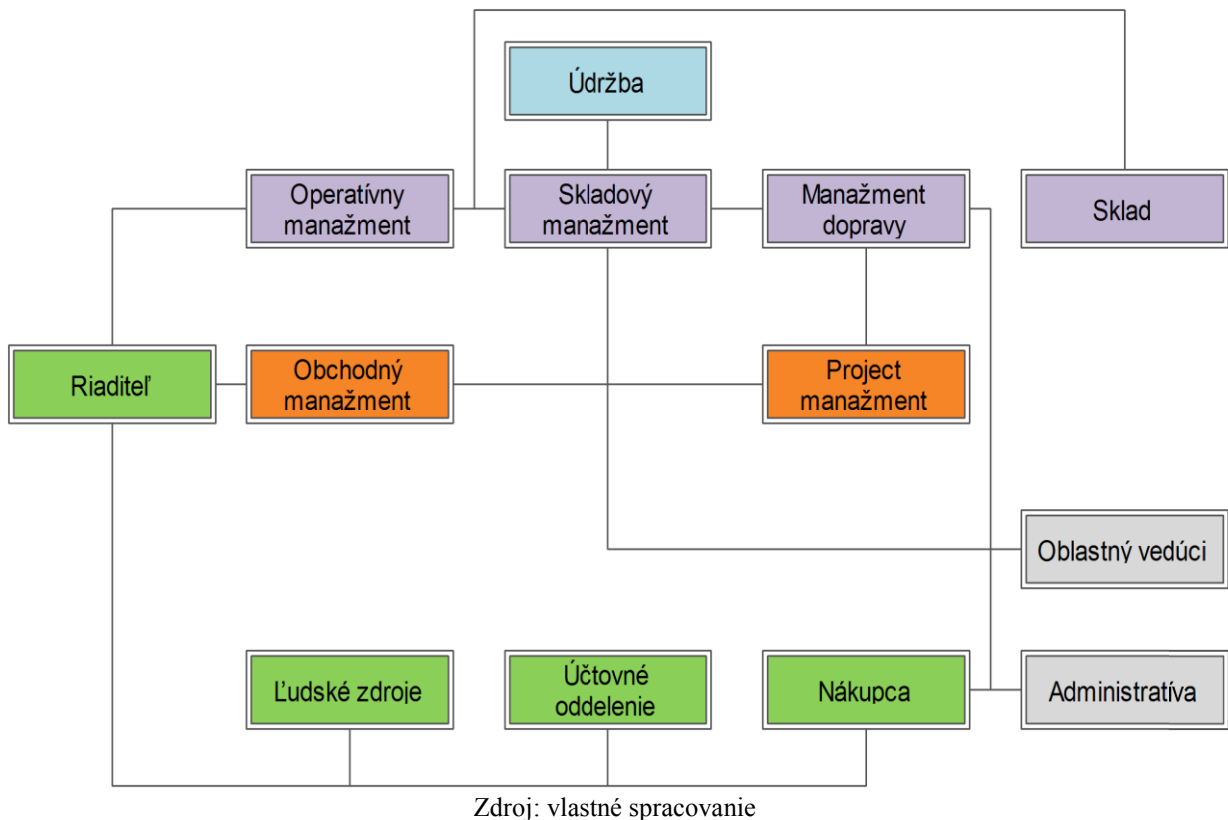
**Graf č.18:** Počet zamestnancov Hortim, s.r.o. na jednotlivých pobočkách



Zdroj: vlastné spracovanie

V podniku je malá fluktuácia zamestnancov, k firme majú pevný vzťah a medzi sebou nedochádza ku konfliktom. Rozdelení sú do jednotlivých útvarov podľa profesií (oddelenia v kanceláriách, sklad a doprava). Nábor nových zamestnancov sa koná podľa potreby, zvyčajne pri vytvorení nového pracovného miesta alebo odchode pracovníka. Noví zamestnanci sú po nástupe riadne zaškolení nielen v oblasti jeho pozície, ale aj s celým chodom spoločnosti. Organizačná štruktúra spoločnosti je znázornená na nasledujúcom obrázku.

**Obrázok č.7:** Organizačná štruktúra spoločnosti



V Hortime majú personálnu stratégiu vo vnímaní pracovníka nie len vo forme ľudského zdroja, ale predovšetkým ako človeka a zamestnanca, od ktorého očakáva určitú lojalitu. Snažia sa ho rozvíjať, motivovať a dávať mu konštruktívnu spätnú väzbu. Pretože len prostredníctvom takých zamestnancov sa môže podnik vyvíjať. V rámci školenia a spätného benefitu pre podnik je aj pravidelná účasť vybraných pracovníkov na veľtrhu Fruta Logistika a ďalších. Tu môžu prehĺbiť svoje poznatky a zistiť novinky a trendy na trhu s ovocím a zeleninou, prípadne nadviazať nové obchodné kontakty.

### 3.5.2 Vízie, stratégie a ciele spoločnosti

Vízia spoločnosti je v riadení pridanej hodnoty čerstvých aj suchých potravín so zameraním na ovocie, zeleninu a suché plody získať pozíciu lídra na českom a slovenskom trhu.

Stratégiou na dosiahnutie tejto vízie sú v povedomí o zdrojoch, povedomí o dopyte na vybraných trhoch, vytvorení a riadení pridanej hodnoty a riadení logistiky týchto zdrojov.

V priebehu nasledujúcich rokov si Hortim, s.r.o. stanovil 4 hlavné ciele:

- Stabilná pozícia na vytýčených trhoch u špecifických zákazníkov s cieľom získať pozíciu lídra v spoľahlivosti
- Logistický providing so štruktúrou zaisťujúcu flexibilitu a spoľahlivosť
- Podmienky pre stabilný výkon, spoľahlivosť, spokojnosť a lojalitu všetkých členov Hortim Group
- Pravidelná výkonová spotreba pre finančné zdravie a nezávislosť k dosiahnutiu cieľa

K dosiahnutiu týchto cieľov sa budú opierať najmä o nasledovné stratégie:

- Jednotnosť manažmentu a vlastníkov v pohľade na víziu
- Funkčnú organizačnú štruktúru
- Finančné zdravie a nezávislosť, kontrolné a bezpečnostné systémy pre oblasť ľudských zdrojov a produktu
- Technickú a technologickú podporu k riadeniu a kontrole nízkonákladovej činnosti
- Legislatívne povedomie na všetkých operujúcich trhoch
- Spoločenská zodpovednosť (vnútrofiremné a spoločenské kódexy)
- Dodržiavanie pravidiel udržiavania kontroly životného prostredia

### **3.5.3 Marketingové faktory**

V analyzovanej spoločnosti neexistuje marketingové oddelenie, o tieto záležitosti sa starajú zamestnanci obchodného oddelenia. Absenciu tohto oddelenia vnímam ako slabú stránku podniku, ale na druhej strane vidím priestor pre inováciu tejto oblasti a jeho vývoj. Vytvorenie marketingového oddelenia by malo na starosti riadenie marketingovej stratégie a navyše by odbremenilo od týchto povinností obchodné oddelenie. V neposlednom rade by to zvýšilo konkurencieschopnosť, ktorá je pri intenzívnej rivalite podnikov významná.

### **3.5.4 Finančná situácia firmy**

Nástroje a ukazovatele finančnej analýzy zabezpečujú podniku sledovať jeho finančnú situáciu. Hlavným cieľom je poskytovať údaje o finančnom zdraví firmy. Aktivity analyzovanej spoločnosti sú zaznamenané v účtovníctve firmy, ktoré poskytuje hlavné ekonomické informácie, ale diagnózu podniku neurčuje. Finančná analýza má vo firme dôležité postavenie pri hodnotení súčasného aj minulého stavu podniku a zabezpečuje tiež

porovnanie v rámci odvetví. V nasledujúcich podkapitolách spracujem stav majetku a záväzkov spoločnosti a vybrané ukazovatele finančnej analýzy (ukazovatele likvidity, zadlženosti a rentability).

### **3.5.4.1 Stav majetku spoločnosti**

Celkové aktíva spoločnosti k 31. decembru 2015 boli 1 377 185 tis. Kč brutto a 893 199 tis. Kč netto. Stále aktíva firmy tvorili 33,87 % netto, obežné aktíva 65,91 % netto (zásoby= 47 124 tis. Kč) a zvyšnú časť tvorili ostatné aktíva spoločnosti. Hortim, s.r.o. má dlhodobý nehmotný majetok vo výške 1 545 tis. Kč netto, ktorý tvorí software a nehmotné výsledky výskumu a vývoja.

Dlhodobý hmotný majetok dosiahol čiastku 267 181 tis. Kč a je tvorený najmä pozemkami vo výške 64 232 tis. Kč, budovami, halami a stavbami (areály v Brne a v Prahe vrátane technického zhodnotenia) vo výške 168 242 tis. Kč a samostatnými hnutelnými predmetmi a súbormi hnutelných vecí v hodnote 24 461 tis. Kč. Ostatný dlhodobý majetok predstavuje hodnotu 4 057 tis. Kč netto a skladá sa prevažne z technického zhodnotenia prenajatého majetku v pobočke Hortim- Ostrava. Nedokončený dlhodobý majetok v celkovej výške 5 750 tis. Kč je tvorený serverovým riešením a nákupom rozvozových vozidiel.

Podnik mal na konci roku 2015 krátkodobé pohľadávky v netto hodnote vo výške 472 102 tis. Kč, z ktorých pohľadávky z obchodného styku predstavujú 365 522 tis. Kč. Finančný majetok spoločnosti bol 69 541 tis. Kč, a to 67 740 tis. Kč na účtoch v bankách a peniaze v hotovosti vo výške 1 801 tis. Kč.

### **3.5.4.2 Stav záväzkov spoločnosti**

Základný kapitál podniku je 10 916 tis. Kč a neumožnil spoločnosti pokryť všetky potreby z vlastných zdrojov. Hortim, s.r.o. v priebehu roku 2015 využívala rámec úverového krytia u KB pobočka Brno. K 31. decembru 2015 spoločnosť nečerpala úverové zdroje.

Ku konci roku 2015 mal podnik krátkodobé záväzky v čiastke 456 867 tis. Kč, z čoho 422 575 tis. Kč predstavovali záväzky z obchodnej činnosti vrátane dohadných pasívnych účtov. Ďalšou významnou položkou boli záväzky zo sociálneho a zdravotného poistenia vo výške 5 089 tis. Kč a záväzky voči zamestnancom vo výške 11 654 tis. Kč, 16 457 tis. Kč záväzky z titulu daní a 949 tis. Kč ostatné záväzky. Bilančnú sumu na strane pasív dopĺňujú



ostatné pasíva v čiastke 30 tis. Kč a disponibilné zdroje spoločnosti sú tvorené odpismi v celkovej výške 16 989 tis. Kč.

### 3.5.4.3 Ukazovatele likvidity

Bežná likvidita= Obežné aktíva / krátkodobé záväzky (v tis. Kč)

$$= 588\,767 / 456\,867 = \underline{\underline{1,29}}$$

Pohotovú likvidita= (Obežné aktíva – zásoby) / krátkodobé záväzky (v tis. Kč)

$$= (588\,767 - 47\,124) / 456\,867 = \underline{\underline{1,19}}$$

Okamžitú likvidita= Krátkodobý finančný majetok / krátkodobé záväzky

$$= 69\,541 / 456\,867 = \underline{\underline{0,15}}$$

**Tabuľka č.4:** Ukazovatele likvidity v rokoch 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Pohotovú likvidita</b>	1,16	1,18	1,14	1,2	1,19
<b>Bežná likvidita</b>	1,26	1,29	1,25	1,3	1,29

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov výpočtov ukazovateľov likvidity vyplýva, že firma dosahuje požadovanej hodnoty len v prípade pohotovej likvidity a to presnejšie 1,19 (doporučená hodnota je v rozmedzí 0,7 – 1,2). Z vyššie uvedenej tabuľky si môžeme všimnúť, že tento priaznivý trend si za posledné obdobia udržuje.

Z výsledkov bežnej likvidity môžem konštatovať, že obežné aktíva sú schopné pokryť krátkodobé záväzky, ale za posledné roky nedosiahla požadovanú hranicu 1,5. Z veriteľského hľadiska nie je vypočítaná hodnota 1,29 príliš pozitívna. Tento ukazovateľ dosiahol najlepšieho výsledku o rok skôr v roku 2014 a to na úrovni 1,3.

### 3.5.4.4 Ukazovatele zadlženosti

Tieto ukazovatele slúžia ako informácie týkajúce sa úverového zaťaženia podniku. Ak sa zadlženosť pohybuje v malej miere nemusí to byť pre spoločnosť negatívny signál. Každý podnik by sa mal snažiť o najväčšiu optimalizáciu finančnej štruktúry a tým aj o najvhodnejší

pomer vlastných a cudzích zdrojov. Vyššia zadlženosť je možná, ale len v prípade vyšších hodnôt firemnej rentability.

Celková zadlženosť = Cudzí kapitál / celkové aktíva (v tis. Kč)

$$= 467\,526 / 893\,199 = 0,52 \Rightarrow \underline{\underline{52\%}}$$

Koeficient samofinancovania = 100% - celková zadlženosť = 48%

**Tabuľka č.5:** Ukazovatele zadlženosti v rokoch 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Celková zadlženosť</b>	54%	51%	51%	54%	52%
<b>Koeficient samofinancovania</b>	46%	49%	49%	46%	48%

Zdroj: vlastné spracovanie

V sledovaných obdobiach sa ukazovatele zadlženosti rapídne nemenili a v poslednom roku bola celková zadlženosť 52 % a koeficient samofinancovania 48%. Z výsledkov je zrejmé, že podnik financovaný v porovnaní cudzích a vlastných zdrojov takmer v pomere 1:1.

### 3.5.4.5 Ukazovatele rentability

Rentabilita aktív interpretuje čistú výnosnosť celkových aktív vo firme. Čím je vyššia hodnota ukazovateľa, tým je situácia v podniku priaznivejšia.

Rentabilita aktív (ROA) = Čistý zisk / celkové aktíva (v tis. Kč)

$$= 71\,161 / 893\,199 = 0,08 \Rightarrow \underline{\underline{8\%}}$$

Rentabilita vlastného kapitálu vyjadruje ako efektívne podnik zhodnocuje prostriedky, ktoré do podnikania investoval. Jeho hodnota udáva, koľko peňažných jednotiek čistého zisku pripadá na jednu peňažnú jednotku vloženú vlastníckmi do firmy.

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) = Čistý zisk / vlastný kapitál (v tis. Kč)

$$= 71\,161 / 425\,643 = 0,167 \Rightarrow \underline{\underline{16,7\%}}$$

Rentabilita tržieb vyjadruje mieru profitu pripadajúcu na 1 Kč tržieb. Hodnota tohto ukazovateľa demonštruje schopnosť podniku generovať zisk z tržieb.

Rentabilita tržieb (ROS) = Čistý zisk / tržby (v tis. Kč)

$$= 71\,161 / 2\,606\,311 = 0,027 \Rightarrow \underline{\underline{2,7\%}}$$

### 3.5.4.6 Ukazovatele aktivity

Obrat celkových aktív= Tržby / celkové aktíva (v tis. Kč)

$$= 2\,606\,311 / 893\,199 = \underline{\underline{2,92}}$$

Obrat stálych aktív= Tržby / stále aktíva (v tis. Kč)

$$= 2\,606\,311 / 302\,527 = \underline{\underline{8,62}}$$

Obrat zásob= Tržby / zásoby (v tis. Kč)

$$= 2\,606\,311 / 47\,124 = \underline{\underline{55,31}}$$

Doba obratu zásob= Zásoby / denné tržby (v tis. Kč)

$$= 47\,124 / (2\,606\,311 / 360) = \underline{\underline{7\,dní}}$$

Doba obratu pohľadávok= Pohľadávky / denné tržby (v tis. Kč)

$$= 365\,522 / (2\,606\,311 / 360) = \underline{\underline{50\,dní}}$$

Ukazovatele aktivity vyjadrujú, ako efektívne podnik hospodári s aktívami, resp. ako dlho v nich má viazané finančné prostriedky. Doba obratu zásob nás informuje, za akú dobu firma priemerne predá svoje zásoby. Nízka hodnota 7 dní pri tomto ukazovateli značí, že analyzovaná spoločnosť má efektívne riadenie zásob. Vychádza to z odvetvia, v ktorom podniká, pretože nemôže skladovať svoj tovar príliš dlhú dobu pre zachovanie kvality a čerstvosti.

Ukazovateľ doby obratu pohľadávok udáva, za akú dobu sú pohľadávky podniku premenené na finančné prostriedky. Hodnota 50 dní zodpovedá priemernej dobe splatnosti vydaných faktúr. Keďže odporúčaná hodnota tohto ukazovateľa je okolo 30 dní, mal by manažment kontrolovať dobu obratov pohľadávok so stanoveným dátumom splatnosti a porovnávať, či inkaso prebieha v súlade s dohodnutými podmienkami. Analyzovaná spoločnosť by sa preto mala zamerať na skrátenie tejto doby, aby mala finančné prostriedky čo najskôr k dispozícii.

### 3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je výstupom z predchádzajúcich analýz makroprostredia a mikroprostredia spoločnosti. Je to základný nástroj, ktorý je používaný na vyhodnotenie momentálneho stavu firmy z hľadiska silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

**Obrázok č.10:** SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> Dlhodobé silné postavenie na trhu Vlastný vozový park Široké portfólio ponúkaného tovaru Skúsení a vzdelaní pracovníci Kvalitné a moderné technologické zázemie Výhodná geografická poloha skladov na území Českej republiky	<b>Slabé stránky</b> Nedostatočne prepracovaná marketingová stratégia Vyššie mzdové náklady pracovníkov v chladiarňach Nedostatočná diferenciácia produktov
<b>Príležitosti</b> Nárast záujmu o tropické a exotické plody Spolupráca s novými dodávateľmi Rozvoj spolupráce s inými regiónmi Vstup na menej rozvinuté trhy, využitie ich potenciálu Rozšírenie ponuky tovaru Podporné programy EÚ	<b>Hrozby</b> Rast konkurenčných podnikov Odchod kvalifikovanej pracovnej sily Recesia svetovej ekonomiky- spomalenie výkou hospodárstva Zvýšenie cien ovocia a zeleniny na základe slabej produkcie vplyvom nepriaznivého počasia Slabá vyjednávacía sila v obchodovaní s odberateľmi

Zdroj: vlastné spracovanie

## 3.7 Analýza rizík

V tejto časti identifikujem riziká, ktoré môžu nastať pri importe a exporte počas v rámci medzinárodného obchodovania. K analýze rizík som si zvolil metódu RIPRAN<sup>TM</sup>, ktorá sa skladá z jednotlivých fáz:

- Príprava analýzy rizík
- Identifikácia rizika
- Kvantifikácia rizika
- Odozva na riziko
- Celkové zhodnotenie rizika

Metóda RIPRAN<sup>TM</sup> je empirická metóda k analýze rizík projektov, ktorej autorom je B. Lacko. V praxi je možné túto metódu po určitých úpravách použiť k analýze rizík širšieho spektra rôznych projektov a v daných prípadoch aj k analýze iných druhov rizík ako sú projektové riziká.

V nasledujúcej analýze rizík budú najprv identifikované hrozby s pravdepodobným scenárom. Ďalším krokom bude analýza rizík, ktoré môžu nastať ako pri importe, tak aj pri exporte tovaru. Pravdepodobnosť zlyhania ohodnotím číslom RPN (Risk Priority Number- číslo rizikovej priority). K nemu sa dostanem násobením pravdepodobnosti výskytu rizika a jeho dopadom. Cieľom analýzy rizík je pomôcť manažmentu firmy k správne rozhodovaniu a efektívnej alokácii finančných zdrojov. Pomocou navrhnutých opatrení sa snažiť eliminovať riziká, ktoré môžu nastať pri medzinárodnom obchodovaní.

### 3.7.1 Identifikácia hrozieb a scenárov

Ako som vyššie spomenul, v tejto časti identifikujem najväčšie hrozby s následným scenárom. Identifikácia bude vykonaná jednotlivo pre import a export tovaru.

**Tabuľka č.6:** Identifikácia hrozieb a scenárov pri importe tovaru

Číslo poradia	Hrozba	Scenár
1	Neskoré dodanie tovaru	Zmluvné sankcie, strata odberateľa
2	Kurzová strata	Nižšie zisky vzhľadom na negatívny vývoj Eura
3	Nedostatočné zabalenie tovaru	Poškodenie tovaru
4	Vysoké náklady na prepravu	Vyššia konečná cena tovaru
5	Nedodanie tovaru	Zmluvné sankcie, strata odberateľa
6	Jazyková bariéra, písmo	Horšia komunikácia, zložitejšie obchodovanie
7	Uzatvorenie zmluvy s novým dodávateľom	Nedodanie tovaru, zlá kvalita tovaru
8	Riziko nákupu	Nezískanie potrebného výrobku na trhu
9	Nekvalitný tovar	Zníženie ceny, strata zisku, strata odberateľa

Zdroj: vlastné spracovanie

**Tabuľka č.7:** Identifikácia hrozieb a scenárov pri exporte tovaru

Číslo poradia	Hrozba	Scenár
1	Nedodržanie platobného termínu	Administratívna náročnosť vymáhania, oneskorený zisk
2	Neskoré dodanie tovaru	Zmluvné sankcie, strata odberateľa
3	Nedostatočné zabalenie tovaru	Poškodenie tovaru
4	Zanedbávanie monitoringu činností konkurenčných podnikov	Oslabenie pozície na trhu

5	Nekvalitný tovar	Zníženie ceny tovaru, strata zisku, nadbytočné dopravné náklady
6	Platobná neschopnosť kupujúceho	Strata zisku, neobdržanie platby za vyexpedovaný tovar
7	Silná vyjednávacía pozícia odberateľa	Diktovanie podmienok, zníženie zisku
8	Uzatvorenie zmluvy s novým odberateľom	Platobná neschopnosť odberateľa
9	Politická nestabilita v krajine	Strata tovaru, nezaplatenie, embargo, ohrozenie osobnej bezpečnosti
10	Nedostatočné označenie tovaru	Vrátenie tovaru, strata zisku

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.7.2 Kvantifikácia rizík

V nasledujúcom kroku analýzy rizík určím stupnicu hodnotenia pravdepodobnosti výskytu a miery dopadu rizika. Hlavným cieľom bude ohodnotenie pravdepodobnosti scenárov a vyhodnotenie miery dopadu rizika. Stupnicu som si zvolil v rozmedzí 1 až 5, kde 1 znamená najnižšiu pravdepodobnosť výskytu a mieru dopadu rizika a 5 najvyššiu. Hodnotenia k jednotlivým rizikám som spracovával a konzultoval s odborným pracovníkom obchodného oddelenia v analyzovanej spoločnosti.

**Tabuľka č.8:** Stupnica hodnotenia rizík

Hodnota	Pravdepodobnosť výskytu	Dopad
1	Veľmi nízka	Zanedbateľný
2	Nízka	Zaznamenateľný
3	Stredná	Citeľný
4	Vysoká	Veľký
5	Veľmi vysoká	Veľmi veľký

Zdroj: vlastné spracovanie

Po stanovení stupnice hodnotenia rizík budú jednotlivé riziká určené hodnotou z hľadiska pravdepodobnosti výskytu a miery dopadu. Tieto dva koeficienty budú vynásobené, čím zistím hodnotu RPN. Čím bude toto číslo vyššie, tým vyššia je aj závažnosť rizika. Ako kritickú hranicu RPN som zvolil hodnotu 10, jednotlivé riziká presahujúce túto hranicu budú označené červene.

**Tabuľka č.9:** Kvantifikácia rizík pri importe tovaru

Číslo poradia	Hrozba	Pravdepodobnosť výskytu	Dopad	RPN
1	Neskoré dodanie tovaru	3	4	12
2	Kurzová strata	3	3	9
3	Nedostatočné zabalenie tovaru	3	4	12
4	Vysoké náklady na prepravu	2	3	6
5	Nedodanie tovaru	3	5	15
6	Jazyková bariéra, písmo	2	3	6
7	Uzatvorenie zmluvy s novým dodávateľom	2	5	10
8	Riziko nákupu	2	3	6
9	Nekvalitný tovar	3	4	12

Zdroj: vlastné spracovanie

**Tabuľka č.10:** Kvantifikácia rizík pri exporte tovaru

Číslo poradia	Hrozba	Pravdepodobnosť výskytu	Dopad	RPN
1	Nedodržanie platobného termínu	3	4	12
2	Neskoré dodanie tovaru	2	4	8
3	Nedostatočné zabalenie tovaru	2	4	8
4	Zanedbávanie monitoringu činností konkurenčných podnikov	3	4	12
5	Nekvalitný tovar	2	4	8



6	Platobná neschopnosť kupujúceho	3	4	12
7	Silná vyjednávacía pozícia odberateľa	4	3	12
8	Uzatvorenie zmluvy s novým odberateľom	2	4	8
9	Politická nestabilita v krajine	4	4	16
10	Nedostatočné označenie tovaru	2	3	6

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.7.3 Návrh opatrení

V nasledujúcej fáze analýzy rizík budú navrhnuté opatrenia k eliminácii rizík pri importe a exporte tovaru. V dôsledku návrhov budú upravené hodnoty pravdepodobnosti výskytu a miery dopadu rizika. Po tejto úprave vznikne nová hodnota RPN.

Tabuľka č.11: Návrh opatrení pri importe tovaru

Číslo poradia	Hrozba	Návrh opatrenia	Pravdepodobnosť výskytu	Dopad	RPN
1	Neskoré dodanie tovaru	Analýza dodávateľa, zmluvné sankcie	2	3	6
2	Kurzová strata	Doložka kúpnej zmluvy, analýza situácie na devízových trhoch, využitie forwardov	2	2	4
3	Nedostatočné zabalenie tovaru	Dodávatelia len s vlastnými baličkami, kontrola renomovanými kontrolnými spoločnosťami	1	3	3
4	Vysoké náklady na prepravu	Využitie služieb iného dopravcu	1	2	2

5	Nedodanie tovaru	Analýza dodávateľa, zmluvné sankcie	2	3	6
6	Jazyková bariéra, písmo	Využitie prekladateľa	1	1	1
7	Uzatvorenie zmluvy s novým dodávateľom	Analýza účtových výkazov	1	3	3
8	Riziko nákupu	Zvýšenie zásob špecifického tovaru	1	2	2
9	Nekvalitný tovar	Zmluvné sankcie, rebríček spoľahlivosti dodávateľov, banková záruka	2	3	6

Zdroj: vlastné spracovanie

**Tabuľka č.12:** Návrh opatrení pri exporte tovaru

Číslo poradia	Hrozba	Návrh opatrenia	Pravdepodobnosť výskytu	Dopad	RPN
1	Nedodržanie platobného termínu	Využitie dokumentárneho akreditívu	2	2	4
2	Neskoré dodanie tovaru	Systém sledovania dodávok tovaru	1	3	3
3	Nedostatočné zabalenie tovaru	Prepracovanejšie balenie	1	2	2
4	Zanedbávanie monitoringu činností konkurenčných podnikov	Prepracovaný systém monitoringu situácie na trhu	2	3	6
5	Nekvalitný tovar	Precíznejšia kontrola tovaru	1	3	3
6	Platobná neschopnosť kupujúceho	Zmluvné ošetrenie, dokumentárny akreditív, platba vopred	1	3	3

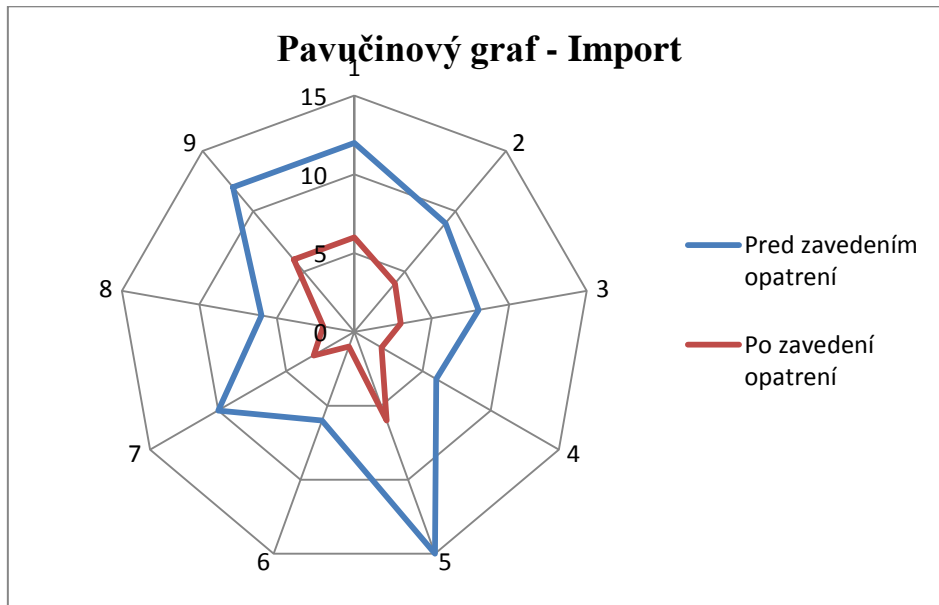
7	Silná vyjednávací pozícia odberateľa	Oslabenie pozície zmluvným ošetrením, zapojenie tretej strany	3	2	6
8	Uzatvorenie zmluvy s novým odberateľom	Analýza účtových výkazov, história platobnej morálky odberateľa	1	2	2
9	Politická nestabilita v krajine	Dôsledná analýza v krajine, správy medzinárodných organizácií	2	2	4
10	Nedostatočné označenie tovaru	Precíznejšia kontrola a označenie tovaru	1	2	2

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.7.4 Vyhodnotenie

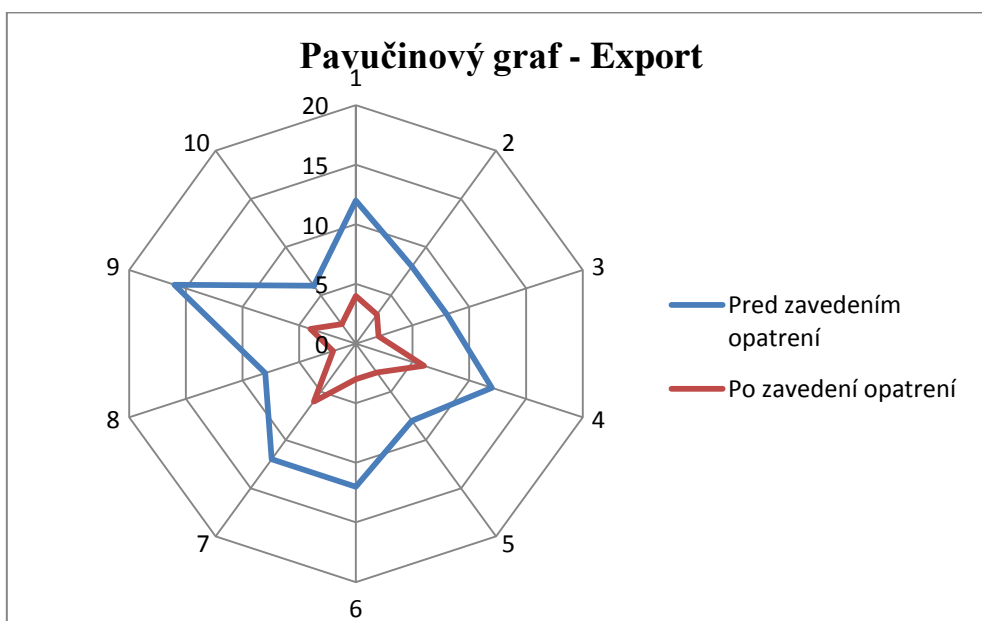
Poslednou časťou analýzy rizík je celkové vyhodnotenie rizika. Zhodnotenie dopadu rizík na import a export tovaru ukazujú nasledujúce pavučinové grafy. V nich si môžeme všimnúť, ako sa eliminovali jednotlivé riziká po zavedení opatrení. Pavučinový graf znázorňuje mieru rizika, ktorá je vyjadrená veľkosťou plochy pavučiny.

**Graf č.19:** Pavučinový graf – Import



Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf č.20:** Pavučinový graf – Export



Zdroj: vlastné spracovanie

## 4 Navrhnuté opatrenia

Na základe spracovaných analýz som navrhol opatrenia k eliminácii rizík, ktoré konkrétnejšie popíšem v tejto kapitole. Cieľom každého podnikateľského subjektu, ktorý sa snaží vygenerovať profit z obchodnej operácie, by mala byť minimalizácia všetkých možných rizík. Uvedené opatrenia by mali dopomôcť tomuto účelu a zefektívniť činnosť firmy. Správne zvolený a vhodne dodržiavaný risk manažment je účinný nástroj k tomu, aby sa podnik vyhol situáciám, ktoré by jeho medzinárodné obchodovanie mohlo ohroziť. Navrhnuté opatrenia môžu poslúžiť analyzovanej firme ako podklady k naviazaniu nových zahraničných obchodných vzťahov alebo prehĺbenie tých doterajších.

V rámci kurzového rizika pre zaistenie kurzových výkyvov navrhujem využívať forwardy. Jedná sa o finančný derivát, ktorým sa zafixuje (zaistí) pevný devízový kurz na určitú dobu, pričom obchod prebehne v budúcnosti. Využitím forwardu sa podnik vyhne pohybu kurzu počas celej doby fixácie a zabráni tak riziku straty plynúceho z nepriaznivého vývoja kurzu. Na druhej strane môže nastať situácia, kedy by sa firma pripravila o výnosy vzhľadom na pozitívny vývoj kurzu. Pri rozhodovaní o zafixovaní je potrebné brať do úvahy, aké možné straty v prípade nezaistenia rizika môžu vzniknúť. Absolútna ochrana pred dopadom kurzovej straty neexistuje. Hortim, s.r.o. preto musí venovať pozornosť vývoju kurzov jednotlivých mien a faktorom, ktoré ich pohyb ovplyvňujú. Dôležitá je teda analýza situácie na devízových trhoch.

Ďalším rizikom, ktoré analyzovaná firma často podstupuje je uzavretie zmluvy so zahraničným partnerom. Tejto dohode by mala predchádzať detailná ekonomická analýza obchodného dodávateľa resp. odberateľa. Hortim, s.r.o. môže využiť verejne dostupné dokumenty o spoločnosti, ktoré je povinná vykazovať. Ide napríklad o výkazy zisku a straty za posledné roky, účtovú závierku a pod. dôležitá je taktiež história platobnej morálky obchodného partnera ako aj jeho celková zadlženosť. Ak sa už niekedy v minulosti partnerská firma pravidelne problematcky správala v rámci obchodných vzťahov, je pravdepodobné, že podobný problém nastane znovu. Analýzou údajov o danej firme a jej aktualizovanie v informačnom systéme pomôže zabrániť týmto obavám.

Teritoriálne riziká, ktoré vyplývajú z neistoty politického a makroekonomického vývoja jednotlivých štátov a ohrozujú splatnosť zahraničných pohľadávok sa dajú minimalizovať správnym výberom obchodného partnera (vhodným výberom danej krajiny).

K tomu firma potrebuje prijať preventívne opatrenia na základe získavania informácií o danej krajine, ktorá je predmetom obchodného záujmu podniku. K nim sa analyzovaná spoločnosť dostane pomerne ľahko a tieto zdroje sú veľmi pestré a rozsiahle- správy medzinárodných organizácií, štatistické podklady, informácie od špecializovaných informačných agentúr a od zastupiteľských úradov a iné. Taktiež sa Hortim môže obrátiť na agentúry, ktoré poskytujú ratingové služby. Tie vypracovávajú pravidelné analýzy ohľadom politickej a ekonomickej situácie krajín ako aj podnikateľských a nepodnikateľských subjektov a hodnotia ich bonitu.

Riziko jazykovej bariéry či písma sa dá eliminovať využitím prekladateľských služieb. Analyzovaná spoločnosť v súčasnosti žiadne nevyužíva, pretože obchodné oddelenie disponuje výbornými znalosťami hlavných cudzích jazykov. Dorozumievanie v angličtine, francúzštine, nemčine a španielčine nie je problém, ten však môže nastať pri komunikácii s ázijskými štátmi alebo rozvojovými krajinami. Preto by som navrhoval (externú) spoluprácu s prekladateľom takého jazyka, ktorý absentuje. Kvôli minimalizácii nákladov navrhujem študenta prekladateľstva a tlmočníctva. Hortim, s.r.o. drvivú väčšinu obchodných jednaní vedie v angličtine, avšak môže nastať situácia, kedy znalosť exotického jazyka prostredníctvom prekladateľa bude časovo a finančne efektívna.

Medzi najväčšie riziká pri importe patria neskoré dodanie alebo prinajhoršom nedodanie tovaru. Prevenciou podstupovaniu týmto hrozbám patrí neustále získavanie informácií o dodávateľoch, sledovanie ich finančnej situácie, hodnotenie ich spoľahlivosti a bonity. Zodpovedným za tieto analýzy by mal byť konkrétny zamestnanec obchodného oddelenia, ktorý sa výborne orientuje na trhu, je skúsený vo vzťahoch s dodávateľmi a neustále by kontroloval vyššie spomínané informácie. Ďalšou elimináciou tohto rizika je využitie poradenských a informačných služieb bánk, ratingových agentúr a poradenských spoločností (niektoré služby bývajú bezplatné, iné za poplatok).

Ďalším dovozným rizikom je neplnenie kontraktu dodávateľom v podobe kvality ovocia a zeleniny. Okrem prevencie týkajúcej sa venovaniu pozornosti výberu dodávateľa, navrhujem ako nástroj obmedzenia tohto rizika bankovú záruku za riadne vykonanie zmluvy a požiadavku kontrolného certifikátu určujúceho množstvo a kvalitu dodaného tovaru vydaného nezávislou kontrolnou inštitúciou. Túto službu by som navrhol využívať najmä pri menej spoľahlivých dodávateľoch alebo pri prvých dodávkach tovaru. V prípade nesplnenia kvality ovocia a zeleniny mať zmluvne stanovené sankcie.

Medzi najčastejšie a najzávažnejšie riziká pri exporte patrí nesplnenie záväzku obchodného partnera (nedodržanie platobného termínu, platobná neschopnosť kupujúceho). Z prieskumu inkasnej agentúry EOS KSI vyplývalo, že v posledných rokoch došlo k poklesu platobnej morálky; slovenskí obchodní partneri platia neskôr v 30 % prípadoch, ukrajinské firmy nedodržiavajú dátum splatnosti u 35 % faktúr. Efektívnou prevenciou je žiadať platbu vopred, pričom kupujúci nemusí byť ochotný vyplatiť vopred celú sumu fakturovanej ceny. Výhodnejšie je požadovať čiastkovú platbu vopred vo forme preddavku či akontácie. Táto časť sumy má pokryť straty v tom prípade, že by sa ovocie alebo zelenina musela predať druhému odberateľovi lacnejšie alebo na pokrytie nadbytočných dopravných nákladov.

Iným návrhovým opatrením voči nesplnenia záväzku kupujúcim je možnosť využitia dokumentárneho akreditívu. Tento platobný inštrument výrazne eliminuje riziko nezaplatenia a využíva sa zväčša pri obchodnom styku s hospodársky menej vyspelými štátmi alebo geograficky vzdialenejšími krajinami. Nevýhodou dokumentárneho akreditívu sú poplatky, ktoré si banka za jeho vydanie účtuje. Ďalším mojím návrhom proti platobnej neschopnosti obchodného partnera je možnosť poistenia. Túto službu ponúka spoločnosť Komerční úvěrová pojišťovna EGAP a.s., Coface CZECH a mnoho ďalších.

Pri dlhšej preprave ovocia a zeleniny (z Južnej Ameriky, z JAR, ...) môže dochádzať k poškodeniu balenia. Spoločnosť Hortim preferuje producentov, ktorí majú vlastné baličky, čím sa snaží tomuto problému vyhnúť. Mojm návrhom v tejto oblasti (najmä pri časovej náročnosti) je využitie služby kontroly tovaru a balenia, ktorá je uskutočňovaná formou objektívnej kontroly renomovanou kontrolnou inštitúciou a jej výstupom je kontrolný certifikát. Medzi tieto organizácie patrí napríklad SGS (Société Générale de Surveillance).

V prípade ohrozenia zo strany konkurencie, navrhujem zdokonalenie systému sledovania situácie na trhu. Hortim, s.r.o. nie je jednotkou na trhu a v konkurenčnom prostredí vládne veľká rivalita, preto by mal stále napredovať a vyhýbať sa hrozbám v tejto oblasti. Dané sledovanie by mal na zodpovednosť konkrétneho zamestnanec obchodného oddelenia. Na starosti by mal porovnávanie cien a pravidelné monitorovanie činnosti konkurencie. Toto opatrenie bude viesť k tomu, že podnik bude vedieť reagovať na dianie v konkurenčnom prostredí, čo je významné pre budúce stratégie a rozvoj marketingových aktivít.

## Záver

V závere diplomovej práce zhodnotím poznatky, ku ktorým som prišiel počas jej spracovania. Analyzovanou spoločnosťou bola firma Hortim, s.r.o. zaoberajúca sa importom, exportom a logistikou ovocia a zeleniny. Keďže podnik prichádza do obchodného kontaktu so zahraničnými krajinami, mojou úlohou bolo zhodnotenie rizík v medzinárodnom obchodovaní pri importe a exporte tovaru.

Ciele, ktoré boli stanovené v úvode práce, zahrňujúce analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia, boli splnené. Po spracovaní teoretických východísk, kde som sa venoval teoretickým poznatkom medzinárodného obchodu, riadeniu rizík a ich eliminácii, nasledovala praktická časť. V nej som mal za úlohu zhodnotiť pomocou analýz makroprostredie a mikroprostredie firmy. Vonkajšie okolie som spracoval pomocou metódy PESTE, v ktorej som identifikoval jednotlivé faktory vplývajúce na podnik. Pokračoval som analýzou celosvetového a európskeho trhu s ovocím a zeleninou.

Ďalšou časťou analýzy súčasného stavu bolo zhodnotenie konkurencie v odvetví prostredníctvom Porterovho modelu. Pomocou neho som zistil, že v konkurenčnom prostredí existuje silná rivalita medzi podnikmi, ako aj silnú vyjednávaciu pozíciu odberateľov. Toto postavenie vyplýva z možného výberu spomedzi dodávateľov, a preto sa Hortim, s.r.o. musí snažiť o ich udržanie, aby bolo naďalej konkurencieschopné. Ďalším výstupom Porterovej analýzy bolo veľmi nízke riziko vstupu nových konkurentov na trh z dôvodu vysokej nákladovosti a kapitálovej náročnosti. Nasledovala interná analýza firmy obsahujúca zhodnotenie ľudských zdrojov, cieľov firmy, marketingových faktorov a finančnej situácie.

Výstupom predchádzajúcich analýz bola SWOT analýza, ktorá odhalila silné a slabé stránky podniku ako aj príležitosti a hrozby. Po nej som vypracoval analýzu rizík, ktoré môžu nastať pri importe a exporte ovocia a zeleniny. Pri dovoze tovaru boli zistené najväčšie hrozby v podobe neskorého dodania alebo nedodania tovaru. Ďalšími zistenými rizikami bolo nedostatočné zabalenie tovaru, nekvalitný tovar a uzatvorenie zmluvy s novým dodávateľom. Pri exporte tovaru sa zistili najväčšie hrozby v podobe komerčných rizík ako nedodržanie platobného termínu a platobná neschopnosť odberateľa. K ďalším vážnejším rizikám patrí zanedbávanie monitoringu činností konkurenčných podnikov a politická nestabilita v krajine vývozu. Po návrhoch opatrení, konzultovaných pracovníkom analyzovanej spoločnosti boli



riziká pri importe resp. exporte tovaru minimalizované. Poslednou časťou diplomovej práce bol návrh opatrení k eliminácii možných rizík pri dovoze a vývoze.

V prípade neskorého dodania alebo nedodania tovaru som navrhol neustále získavanie informácií o dodávateľoch, sledovanie finančnej situácie a hodnotenie ich spoľahlivosti. Zodpovedným za tieto analýzy by bol zamestnanec obchodného oddelenia, ktorý sa vie výborne orientovať na trhu a je skúsený so vzťahmi s dodávateľmi. Najväčšou výhodou tohto opatrenia je jeho nízka nákladovosť. Aby podnik zabránil dodávku nekvalitného ovocia a zeleniny, odporučil som bankovú záruku za riadne vykonanie zmluvy a požiadavku kontrolného certifikátu určujúceho množstvo a kvalitu dodaného tovaru vydaného nezávislou kontrolnou organizáciou. Toto opatrenie je finančne náročnejšie, preto som navrhoval aplikovať ho pri menej spoľahlivých dodávateľoch alebo väčšom objeme dodávaného tovaru.

Elimináciou exportného rizika v prípade platobnej neschopnosti odberateľa je návrh platby vopred a aj keď nie v plnej výške fakturovanej ceny, tak aspoň vo forme akontácie. Ďalšou možnosťou ako predísť tejto hrozbe je použitie dokumentárneho akreditívu. V prípade teritoriálnych rizík som navrhol preventívne opatrenia na základe získavania informácií o danej krajine, ktorá je predmetom obchodného záujmu podniku. V inom prípade sa môže podnik obrátiť na ratingové agentúry. V oblasti zvýšenia konkurencieschopnosti som navrhol posilnenie monitoringu. Toto opatrenie by mal na starosti konkrétny zamestnanec, ktorý by porovnával ceny a pravidelne sledoval činnosť konkurenčných podnikov.

Prínosom diplomovej práce pre Hortim, s.r.o. je analýza rizík, ktoré môžu nastať pri medzinárodnom obchodovaní. Zistené výsledky a návrhy opatrení môžu podniku pomôcť pri bezpečnejšom obchodovaní s odberateľmi resp. dodávateľmi. Je nutné si uvedomiť, že dané odporúčanie nemusí byť efektívne v každom prípade, či už z hľadiska realizovateľnosti alebo nákladovosti. V každom prípade pri konzultácii s manažmentom firmy a efektívnom použití týchto opatrení dôjde k eliminácii rizík.

## Použitá literatura

BALÁŽ P. a kol., *Medzinárodné podnikanie*, Bratislava, Sprint – vfra, 2005, str. 17, ISBN 80-89085-51-2

BELANOVÁ, K.: *Prehľad spôsobov premietnutia rizika do hodnotenia efektívnosti investícií*. In: *Finančný manažment* 5, 2013

BENEŠ, V. a kol. *Zahraniční obchod*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 248

BOBOVNICKÝ, Artur: *Marketing pre medzinárodné trhy*. Bratislava – Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda. 2006, s. 21.

ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*, Nakladatelství: ASPI, 2007, 317 stran, ISBN 978-80-7357-321-4

DVOŘÁK, J., J. KOLEŇÁK a V. VYBÍRAL. *Úvod do teorie mezinárodního obchodu*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

JANATKA, František. *Rizika v komerční praxi: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 316 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7357-632-5.

JANATKA, F., A. BÖHM a J. HÁNDL a kolektiv. *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. Praha: ASPI, 2001. ISBN 80-86395-14-6.

KOPRLOVÁ, Jana: *Formy zahraničnej trhovej angažovanosti*. Bratislava: SPRINT, 2006, s. 65.

KORÁB, V. *Založení a řízení podniků* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 30.4.2014.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 13 – 31, 161- 171. ISBN 9788024732374.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace*, Nakladatelství: Grada, 2007, 6. Aktualizované vydání, ISBN 978-80-247-4874-0

PRACHAŘ, J. *Zahraniční obchod II*. Kunovice : Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2006, s. 10– 20, 84 - 94. ISBN 80-7314-096-9.

ROUBAL, V. *Přepavní smlouva v mezinárodní silniční dopravě nákladů*. Praha : M- Konzult, 1995, s. 10.

ROZEHNALOVÁ, Naděžda a Vladimír TÝČ. *Vnější obchodní vztahy Evropské unie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 207 s. ISBN 80-210-4073-4

SRŠŇOVÁ, Jana – FÜZYOVÁ, Ľubica: *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*.

Bratislava : SPRINT, 2003, s. 50.

SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009, s. 15-21, 148 – 164, 280 - 283. ISBN 9788024727080.

SVATOŠ, M. a kolektiv. *Zahraniční obchod teorie a praxe*, Nakladatelství: Grada, 2009, 367 stran, ISBN 978-80-247-2708-0

ŠTENSOVÁ, Antónia: *Franchising – partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava : Ekonóm, 2006, s. 35.

ŠTRACH Pavel. *Mezinárodní management*. Praha. Grada Publishing a.s., 2009. str. 34. ISBN 978-80-247-2987-9

ŠUPÍN, Mikuláš: *Medzinárodný marketing a obchod*. Zvolen : Technická univerzita, 2006, s. 124.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničními partnery*.

Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.

## **Internetové zdroje**

*Formy vstupu firem na mezinárodní trhy*. BusinessInfo.cz. [online]. [cit. 2011-06-17].Url: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-namezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.

*Logistika v mezinárodním obchodu*. [online]. 2007 [cit. 2009-08-28]. Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/logistikamezinarodni-obchod/1001370/43601/#b4> >

*Riadenie rizík* [online]. [cit. 2016-02-04]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/sk/riadenie-rizik-risk-management>

*Riziká v zahraničnom obchode* [online]. [cit. 2016-02-04]. Dostupné z:

<http://www.euroekonom.sk/obchod/zahranicny-obchod/rizika-v-zahranicnom-obchode/>

## Zoznam tabuliek

<b>Tabuľka č.1:</b> Výhody a nevýhody pre franchisora a franchisanta.....	28
<b>Tabuľka č.2:</b> Zámorské cargo spoločnosti a ich najčastejšie prístavy.....	40
<b>Tabuľka č.3:</b> Teritória dovozu a ich celkový podiel na importe .....	41
<b>Tabuľka č.4:</b> Ukazovatele likvidity v rokoch 2011-2015.....	65
<b>Tabuľka č.5:</b> Ukazovatele zadlženosti v rokoch 2011-2015 .....	66
<b>Tabuľka č.6:</b> Identifikácia hrozieb a scenárov pri importe tovaru .....	70
<b>Tabuľka č.7:</b> Identifikácia hrozieb a scenárov pri exporte tovaru.....	70
<b>Tabuľka č.8:</b> Stupnica hodnotenia rizík .....	71
<b>Tabuľka č.9:</b> Kvantifikácia rizík pri importe tovaru .....	72
<b>Tabuľka č.10:</b> Kvantifikácia rizík pri exporte tovaru.....	72
<b>Tabuľka č.11:</b> Návrh opatrení pri importe tovaru .....	73
<b>Tabuľka č.12:</b> Návrh opatrení pri exporte tovaru.....	74

## Zoznam obrázkov a grafov

<b>Obrázok č.1:</b> Zahranický obchod ČR so susednými štátmi.....	21
<b>Obrázok č.2:</b> Proces internacionalizácie podniku .....	24
<b>Obrázok č.3:</b> Logo spoločnosti Hortim .....	36
<b>Obrázok č.4:</b> Pobočky spoločnosti Hortim.....	37
<b>Obrázok č.5:</b> Spoločnosti v skupine Total Produce v Európe .....	38
<b>Obrázok č.6:</b> Podiel osôb s vysokoškolským vzdelaním v Českej republike.....	46
<b>Obrázok č.7:</b> Organizačná štruktúra spoločnosti .....	62
<b>Obrázok č.8:</b> SWOT analýza .....	68
<b>Graf č.1:</b> Pomer štátov EÚ a mimo EÚ na celkovom obchode ČR (2015-2013) .....	22
<b>Graf č.2:</b> Podiely vybraných štátov na zahraničnom obchode ČR v roku 2013 ( v %) .....	23
<b>Graf č.3:</b> Teritoriálna štruktúra exportu .....	41
<b>Graf č.4:</b> Medziročný a prognózovaný vývoj HDP v Českej republike.....	43
<b>Graf č.5:</b> Medziročný a prognózovaný vývoj inflácie v Českej republike.....	44
<b>Graf č.6:</b> Vývoj priemernej mzdy v Českej republike .....	44

<b>Graf č.7:</b> Vývoj výmenných kurzov CZK/EUR a CZK/USD.....	45
<b>Graf č.8:</b> Vývoj celosvetového trhu s ovocím a zeleninou v rokoch 2009 – 2014 (mld. USD) .....	49
<b>Graf č.9:</b> Objem celosvetového trhu s ovocím a zeleninou v rokoch 2009 – 2014 (v mil. ton) .....	50
<b>Graf č.10:</b> Geografická segmentácia .....	50
<b>Graf č.11:</b> Vývoj európskeho trhu s ovocím a zeleninou v rokoch 2009 – 2014 (mld. USD)	53
<b>Graf č.12:</b> Rozdelenie tržieb podľa hlavných kategórií .....	54
<b>Graf č.13:</b> Spotreba ovocia a zeleniny v Európe v rokoch 2009 – 2014 (v mil. ton).....	54
<b>Graf č.14:</b> Tržby spoločnosti Hortim, s.r.o. v rokoch 2003 – 2014 (v tis. Kč) .....	57
<b>Graf č.15:</b> Porovnanie tržieb spoločností Čerofrukt a Hortim (v tis. Kč) .....	58
<b>Graf č.16:</b> Porovnanie tržieb spoločností VVISS a Hortim (v tis. Kč).....	59
<b>Graf č.17:</b> Porovnanie tržieb spoločností EFES a Hortim (v tis. Kč) .....	60
<b>Graf č.18:</b> Počet zamestnancov Hortim, s.r.o. na jednotlivých pobočkách.....	61
<b>Graf č.19:</b> Pavučinový graf - Import .....	76
<b>Graf č.20:</b> Pavučinový graf - Export .....	76