



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH STRATEGIE EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRH

PROPOSAL FOR A FOREIGN MARKET EXPANSION STRATEGY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavla Navrátilová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2024

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Pavla Navrátilová</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

## Návrh strategie expanze na zahraniční trh

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout strategii expanze vybrané společnosti na zahraniční trh.

### Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

JANATKA, František. Podnikání v globalizovaném světě. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVÁ. Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H.Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-654-8.

SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

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

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je návrhem strategie společnosti Fermat CZ, s. r. o. pro vstup na kanadský trh. Společnost je strojírenskou společností, profesionálním výrobcem horizontálních vyvrtávaček a frézovacích strojů. Jedná se o zavedenou stabilní firmu, která působí na českém trhu a na trzích evropských, severoamerických a asijských. Teoretická část práce využívá nejnovějších dostupné informace věnované strategické analýze a podmínkám vstupu na zahraniční trhy. Praktická část práce představuje společnost Fermat CZ, s. r. o. na základě výsledků strategické a finanční analýzy. Návrhová část diplomové práce je věnovaná strategii vstupu společnosti na kanadský trh.

## **Abstract**

This thesis is a proposal of the strategy of Fermat CZ, s. r. o. for entering the Canadian market. The company is an engineering company, a professional manufacturer of horizontal boring and milling machines. It is a well-established, stable company operating on the Czech market and on the European, North American and Asian markets. The theoretical part of the thesis uses the latest information available on strategic analysis and conditions of entry into foreign markets. The practical part of the thesis presents the company Fermat CZ, s. r. o. based on the results of strategic and financial analysis. The design part of the thesis is devoted to the company's entry strategy into the Canadian market.

**Klíčová slova** strategická analýza, finanční analýza, expanze, zahraniční trh, obchodní společnost

**Keywords** strategic analysis, financial analysis, expansion, foreign market, trading company



### **Bibliografická citace**

NAVRÁTILOVÁ, Pavla. *Návrh strategie expanze na zahraniční trh*. Brno, 2024. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/160696>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marek Zinecker.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 12. 5. 2024

.....

Bc. Pavla Navrátilová

## **Poděkování**

Nejprve bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D., za jeho pomoc, čas a cenné rady při psaní diplomové práce. Dále děkuji panu Ing. Tomáši Slavíkovi, MBA za poskytnutí informací a materiálů o společnosti Fermat CZ, s. r. o. a za možnost osobních konzultací. Mé díky patří i dalším lidem, kteří přispěli radou a expertním názorem. Na závěr děkuji mé rodině za její stálou podporu mého studia.

# Obsah

<b>Obsah .....</b>	<b>1-7</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Cíle práce, metody a postupy zpracování.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Vymezení problému práce .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Hlavní cíl práce .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Dílčí cíle práce .....	12
<b>1.3 Metody a postupy zpracování.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Mezinárodní podnikání .....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Důvody vstupu na mezinárodní trhy/proces internacionalizace .....	14
2.1.2 Strategie vstupu na zahraniční trh a jeho načasování .....	14
2.1.3 Volba geografického umístění, výběr cílové země.....	15
2.1.4 Podnikatelské subjekty v mezinárodním podnikání .....	16
2.1.5 Formy vstupu na mezinárodní trhy .....	16
2.1.6 Formy kapitálového vstupu na zahraniční trh.....	19
2.1.7 Podnikatelský plán.....	20
2.1.8 Struktura podnikatelského plánu .....	20
2.1.9 Strategie podniku, strategický management a strategická analýza.....	20
<b>2.2 Analýza vnějšího prostředí .....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí PESTLE .....	23
2.2.2 Analýza oborového prostředí/Porterův model pěti konkurenčních sil .....	25
2.2.3 Analýza trhu.....	27
<b>2.3 Analýza vnitřního prostředí.....</b>	<b>28</b>
2.3.1 McKinseyho model 7S.....	28
2.3.2 Marketingová strategie .....	30
2.3.3 Marketingový mix.....	30
<b>2.4 SWOT analýza .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5 Finanční analýza .....</b>	<b>32</b>
2.5.1 Metody finanční analýzy .....	34
<b>2.6 Analýza rizik .....</b>	<b>39</b>

<b>3</b>	<b>Analýza současného stavu .....</b>	<b>40</b>
3.1	Charakteristika společnosti .....	40
3.2	Analýza vnějšího prostředí (PESTLE) .....	40
3.3	Analýza oborového prostředí.....	43
3.4	Analýza vnitřního prostředí.....	45
3.4.1	Model 7S (McKinsey) .....	45
3.4.2	Analýza zdrojů.....	47
3.4.3	Analýza obchodních aktivit .....	47
3.5	Finanční analýza .....	48
3.5.1	Vertikální analýza .....	48
3.5.2	Horizontální analýza .....	50
3.5.3	Ukazatele rentability .....	53
3.5.4	Ukazatele likvidity .....	55
3.5.5	Ukazatele aktivity .....	56
3.5.6	Ukazatele zadluženosti .....	58
3.6	SWOT analýza .....	61
3.6.1	IFE a EFE matice .....	62
<b>4</b>	<b>Vlastní návrhy řešení.....</b>	<b>64</b>
4.1	Charakteristika vnějšího prostředí.....	64
4.2	Atraktivita trhu.....	70
4.3	Marketingový mix.....	71
4.3.1	Produkt.....	71
4.3.2	Cena .....	72
4.3.3	Distribuce.....	72
4.3.4	Propagace.....	72
4.4	Plán a forma vstupu na zahraniční trh.....	75
4.4.1	Forma vstupu .....	75
4.4.2	Personální plán.....	76
4.4.3	Finanční plán.....	76
4.4.4	Časový plán realizace nákupu společnosti TOS America Inc. ....	77
4.5	Analýza rizik .....	78
4.5.1	Současná rizika .....	78

4.5.2 Přehodnocení rizik po zavedení nápravných opatření .....	79
<b>Závěr .....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam použité literatury a zdrojů .....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>90</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>91</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>92</b>

## Úvod

Diplomová práce představuje návrh strategie vstupu společnosti Fermat CZ, s. r. o. na kanadský trh. Předmětem podnikání společnosti je výroba horizontálních vyvrtávaček a frézovacích strojů. Společnost, která má již zkušenosti s podnikáním v zahraničí, hledá vstup na další zahraniční trh, a tím je Kanada.

Společnost Fermat CZ, s. r. o. byla založena v roce 1990 pány Ferencem a Matysem, kdy části jejich příjmení tvoří název firmy.

Podle Obchodního rejstříku je předmětem podnikání „*Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v rozsahu oborů činností uvedených v příloze číslo 4 k nařízení vlády číslo 278/2008 Sb., v platném znění, s výjimkou oboru činnosti "výroba, obchod a služby jinde nezařazené", Zámečnictví, Nástrojářství, Obráběčství, Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence*“ (Veřejný rejstřík, 2023). Společnost je předním výrobcem nejsilnějších a přesných horizontálních vyvrtávacích a frézovacích strojů, válcových brusek, nabízející své stroje na všech hlavních trzích po celém světě (Fermatmachinery, 2023).

Společnost Fermat CZ, s. r. o. má akvizice v České republice, ve Spojených státech amerických a zastoupení na Slovensku, v Maďarsku, Rumunsku, Itálii a v Německu. V České republice má sedm výrobních podniků. Roční produkce společnosti firmy je více než 100 strojů. Hlavní výrobní a montážní zařízení je v Brně a v Lipníku nad Bečvou. Díky pevné profesní etice vedoucí k soustavnému zdokonalování výroby a výrobků, dochází k neustálému rozšiřování výrobního programu zaměřeného na obráběcí stroje. Tato skutečnost se odráží zejména ve zvyšování firemního kapitálu, a proto společnost vidí velký potenciál na kanadském trhu (Fermatmachinery, 2023).

Z tohoto důvodu je téma práce zaměřeno na možnosti zhodnocení příležitosti, kterou vstup na tento trh reprezentuje. Aby bylo možné posoudit realizaci vstupu na kanadský trh, je nutné provést řadu analýz, jejichž popis je uveden v teoretické části. Vlastní zpracování a výsledky uvádí analytická část. Klíčovými analýzami jsou finanční

analýza podnikatelského subjektu, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza trhu a analýza rizik.

Samotnou strategii vstupu zpracovává návrhová část, jejímiž východisky jsou výstupy z jednotlivých analýz. Návrh strategie vychází z podmínek jak na domácím, tak zahraničním trhu a zohledňuje požadavky společnosti na konkrétní vstup.



# **1 Cíle práce, metody a postupy zpracování**

## **1.1 Vymezení problému práce**

Diplomová práce je zpracována pro strojírenský podnik Fermat CZ, s. r. o., který se zabývá výrobou horizontálních vyvrtávaček a frézovacích strojů. Společnost působí na českém trhu i na evropských, asijských a amerických zahraničních trzích. V současné době společnost plánuje vstup na kanadský trh. Návrh strategie pro vstup na tento trh, je předmětem předkládané diplomové práce. Návrh vstupu vychází z výsledků analýz, které jsou zaměřeny na vyhodnocení současné strategické pozice a finančního zdraví společnosti a legislativních, ekonomických a dalších podmínek na cílovém, tedy kanadském, trhu. V návrhové části je zpracován vlastní návrh strategie vstupu.

## **1.2 Hlavní cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout strategii expanze vybrané společnosti na zahraniční trh.

### **1.2.1 Dílčí cíle práce**

Pro naplnění hlavního cíle práce je nutné splnění dílčích cílů.

- Zpracování teoretického rámce – výběr vhodných metod pro analýzu současného stavu – posouzení finančního zdraví společnosti a strategické pozice.
- Představení společnosti.
- Sběr dat.
- Aplikace vybraných metod strategické a finanční analýzy s využitím datové základny vážící se k předmětné společnosti.
- Návrhu na vlastní vstup společnosti na kanadský trh.
- Celkové zhodnocení návrhu a možnosti realizace.

## **1.3 Metody a postupy zpracování**

Teoretickými východisky práce je literární rešerše, využívající aktuální zdroje české i světové literatury s hlavním zaměřením na vyhodnocení finančního zdraví společnosti, analýzu trhu a metody vstupu na zahraniční trh. Hlavní metodou posouzení

současného stavu jsou analýza SLEPTE, Porterův model pěti sil, analýza 7S a vybrané metody finanční analýzy. Analýza využívá primární a sekundární data. Zdrojem sekundárních dat jsou zejména odborná literatura, webové stránky, informace ze sociálních sítí, výroční zprávy a další interních firemní materiály. Primární data jsou získána formou přímého dotazování (interview s manažerem firmy). Všechna data jsou východiskem pro zpracování analýzy současného stavu.

## **2 Teoretická východiska práce**

Teoretická část objasňuje pojmy důležité pro zpracování analytické a návrhové části. Nejdůležitější částí diplomové práce je zhodnocení situace na kanadském trhu, proto jsou teoretické poznatky zaměřeny především na oblast hodnocení podmínek pro podnikání na zahraničních trzích.

### **2.1 Mezinárodní podnikání**

#### **2.1.1 Důvody vstupu na mezinárodní trhy/proces internacionalizace**

Ve chvíli, kdy si podnik uvědomí, že na domácím trhu již není schopný zvýšit svůj tržní podíl, nebo podmínky na zahraničních trzích představují zajímavou příležitost k růstu zisku, a přitom jsou jeho hospodářské výsledky stabilní a mají rostoucí tendenci, začne jeho management přemýšlet o vstupu na nový trh. Výsledek rozhodnutí managementu podniku o zapojení do zahraničního podnikání a přijetí odpovídající mezinárodní strategie považujeme za zahájení procesu internacionalizace. Tento proces se skládá ze soustavy činností, které musí podnik zrealizovat, aby mohl začít své podnikatelské aktivity na zahraničních trzích. V praxi to znamená určit dobu zahájení vstupu na mezinárodní trh (kdy), dále nasměrování podnikatelských aktivit (kam) a způsob a metody realizace na mezinárodním trhu (jak). Všechna tato opatření vycházejí ze strategické analýzy podniku, strategických cílů a nastavené mezinárodní strategie (Meixnerová, 2017).

#### **2.1.2 Strategie vstupu na zahraniční trh a jeho načasování**

Důležité je si uvědomit, že univerzální strategie pro vstup na zahraniční trhy neexistuje. Samotnému vstupu předchází tvorba korporátní a business strategie. Vytváří se business model, jehož obsahem je konkrétní načasování vstupu, lokalizace mezinárodních podnikatelských aktivit a volba metod vstupu. Vstupu na nový trh také musí předcházet důkladný analytický proces, který není vhodně uspěchat. Vstup na nový trh je spojený s nemalými investicemi, poskytnutím firemního know-how apod. (Meixnerová, 2017).

Na samotné zahájení vstupu na zahraniční trh mají vliv firemní zdroje, kam řadíme zdroje finanční, lidské, organizační, strategické atd. Předpokladem je, že všechny

zdroje jsou v dané chvíli k dispozici a mohou být využity. Načasování vstupu na zahraniční trh se měří obvykle v letech a je časově ohraničeno. Buď se jedná o interval měřený od založení firmy po její první vstup na zahraniční trh, nebo od prvního zahraničního vstupu po vstup nový (Meixnerová, 2017).

### 2.1.3 Volba geografického umístění, výběr cílové země

Rozhodnutí, které místo bude zvolené pro vstup na mezinárodní trh, vychází ze strategie geografického působení. Jedná se o „*součást mezinárodní korporátní strategie*“ (Meixnerová, 2017, str. 49).

Volba geografického umístění pro mezinárodní působení je ovlivněna nejen trhem, ale také konkrétní lokalitou a tamní kulturou. K posouzení lze použít metodu váženého hodnocení, kde platí, že čím je větší vzdálenost původní země od nového regionu, tím vyšší jsou vážené hodnoty. Dále se přihlíží ke kritériu psychické vzdálenosti, souvisejícího s odlišností domácího a zahraničního trhu ve sféře kultury a hodnot. Většina domácích podniků proto první zahraniční vstupy směřuje do zemí, které jsou kulturně a hodnotově podobné (Meixnerová, 2017).

Výběru cílové země předchází hodnocení obecných činitelů jako je kupní síla a charakteristické produktové faktory, které souvisejí s plánovanou oblastí podnikání v nové lokalitě (*předběžný screening*). Na základě spolehlivých dat o trhu a produktu je stanoven odhad *tržního potenciálu*. Dále je na základě tržního potenciálu stanoven *prodejní potenciál*. Do poslední fáze výběru postupují pouze země s nejvyšším prodejním potenciálem a stávají se cílovými trhy vstupujícího podniku. Ke screeningu jsou využívána primární i sekundární data, ale výběr lokality ovlivňují i další faktory. Jedná se například o podmínky pro podnikání, náklady na vstupu apod. (Meixnerová, 2017).

Součástí výběru cílové země je i mezinárodní marketingový průzkum. Jelikož by průzkum měl odpovídat místním podmínkám, doporučuje se využít služeb domácí agentury, ale kontrolovat metodiku průzkumu. Odlišnost sběru dat i jejich interpretace místní agenturou může poskytnout nereálné informace. Jsou oblasti, kde není standardně využíván anglický jazyk, což se řeší překladem dotazníků do místního jazyka a ověřením porozumění jeho obsahu. Po těchto krocích je oslovena cílová skupina. Je nutné počítat i s určitými specifiky u respondentů, kteří žijí v jiném kulturním prostředí (Zamazalová, 2009).

#### **2.1.4 Podnikatelské subjekty v mezinárodním podnikání**

Subjekty, které realizují mezinárodní podnikatelské aktivity se nazývají ekonomické celky. Národní podniky a mezinárodní integrační seskupení (přenos pravomocí zakladatelských států na toto seskupení) patří mezi subjekty makroekonomické. Mikroekonomické subjekty se dělí na tuzemské a zahraniční. Makro i mikroekonomické subjekty tak tvoří světovou ekonomiku (Meixnerová, 2017).

##### **Nadnárodní korporace/společnosti**

Nadnárodní společnost je založená v určité zemi, ale vyrábí nebo prodává své výrobky a služby v jiné zemi. I přes svoji velikost jsou řízeny mateřskou společností. Nadnárodní společnost má mnoho způsobů, jak využívat svého tržního postavení. Může exportovat nebo importovat své výrobky nebo služby, investovat, kupovat nebo prodávat licence, podporovat rozvoj malých a středních podniků i regionálních výrobců jako exportérů nebo otevřít nový výrobní podnik. Díky svému nadnárodnímu postavení mohou korporace dosahovat značných úspor, ať již ve výzkumu, marketingu, ale i levné pracovní síle, dostupné v méně rozvinutých zemích (Janatka, 2017, Archive, 2018).

##### **Malé a střední podniky**

Dle direktivy EU<sup>1</sup> používáme místo termínu podnik, termín účetní jednotka. Kategorizace tak rozlišuje mikro, malé, střední a velké podniky. Obecně platí, že malé a střední podniky jsou zranitelnější, mohou trpět platební neschopností a mají menší finanční sílu. Jejich výhodou je poměrně rychlá reakce na změny trhu (Meixnerová, 2017).

#### **2.1.5 Formy vstupu na mezinárodní trhy**

Forma vstupu na zahraniční trhy je ovlivněna řadou faktorů, které musí management dobře vyhodnotit a zvážit. Důležitou roli zde hrají informace získané z analýz a průzkumů, prováděných v rámci mezinárodní firemní strategie.

##### **Vývozní a dovozní operace**

Vývozní a dovozní operace jsou zřejmě nejjednodušší formou vstupu, který nepotřebuje investice. Pokud chce podnik na novém trhu uspět a získat tržní podíl, nutně

---

<sup>1</sup> Pravidla EU (doporučení 2003/361/ES)

musí investovat nemalé prostředky do mezinárodního marketingu a svoji marketingovou strategii přizpůsobit realitě zahraničního trhu. Na základě průzkumu musí přizpůsobit produktovou politiku novému trhu, zajistit podpůrné služby, stanovit odpovídající cenovou politiku a zvolit formu distribuce (Janatka, 2017, Businessinfo, 2023).

### **Zprostředkované vztahy**

Pro mezinárodní obchod je typické využívat k prodeji vlastních výrobků různých prostředníků. Jedná se o distributory, kteří nakupují zboží přímo od výrobce a následně prodají odběratelům. Podnikají na vlastní rizika a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou – cenová marže. Tato forma má výhody pro malé a střední podniky, kdy se nevyplatí budování obchodního zastoupení. Nevýhodou je ztráta přímého kontaktu se zákazníkem, což se může negativně projevit v marketingové strategii zahraničního trhu (Janatka 2017, Businessinfo, 2023).

### **Výhradní distribuce**

Výhradní distribuce je ošetřena smlouvou o výhradním prodeji. Výrobce (dodavatel) bude své zboží dodávat pouze jedinému odběrateli – výhradnímu prodejci. Rámcová smlouva upravuje oblast působení, druh zboží a zajišťuje kontrolu nad jeho distribucí. Výhodou je rychlý vstup na nový trh, využití již zavedené distribuce a poměrně malé náklady a rizika. Nevýhodou je opět odtržení výrobce od zákazníka (Businessinfo, 2023).

### **Obchodní zastoupení**

Na prosazení a úspěchu v mezinárodním obchodu má vliv vybudování kvalitní zastupitelské sítě. Smlouva o obchodním zastoupení obsahuje závazek jménem zastoupeného domluvat a uzavírat některé druhy smluv nebo sjednávat a uzavírat obchodní případy, a to na účet zastupovaného. Pokud to není ve smlouvě striktně uvedeno, zastupovaný může využívat služby i jiných zprostředkovatelů. Za realizovaný obchodní případ obdrží zprostředkovatel provizi<sup>2</sup>, jejíž výše je stanovena smluvně (Businessinfo, 2023).

---

<sup>2</sup> V mezinárodním obchodě se používá termín uznávací provize (Businessinfo, 2023).

### **Komisionářské a mandátní vztahy**

Obsahem komisionářské smlouvy je konkrétní obchodní případ. Komisionář uzavírá smlouvu pod vlastním jménem, v níž se zavazuje realizovat pro komitenta obchodní případ, ale na komitentův účet a za cenu stanovenou komitentem. Výhodou je využití obchodních a distribučních kontaktů komisionáře. Další formou je mandátní smlouva. Mandatář jedná jménem mandanta. Zavazuje se zařídit obchodní případ formou právních úkonů na účet mandanta a přijme za to odměnu. Pokud to není smluvně ošetřeno, mandatář obdrží odměnu bez ohledu na výsledek obchodního případu (Businessinfo, 2023).

### **Piggyback**

Piggyback je kooperace firem, které se zabývají podnikáním v obdobném oboru při vývozu jejich výrobků. V praxi se jedná o nabídku velké etablované firmy, která za úplatu poskytuje menším podnikům své distribuční cesty na zahraniční trhy. Malé firmy mohou využít jejich logistických a marketingových služeb. Velká firma získává možnost dodávat na zahraniční trh kompletní nabídku. Nevýhodou může být neschopnost malých firem pružně reagovat a dodávat zboží v určitém množství a čase. Malé firmy mohou být znevýhodněny tlakem na cenu silnějšími partnery, nároky na kvalitu a logistiku (Businessinfo, 2023).

### **Přímý vývoz**

Přímý vývoz je využíván nejčastěji v těžkém průmyslu. Jedná se o vývoz různých strojů, zařízení a investičních celků. Tyto výrobky potřebují odborný přístup po celou dobu realizace dodávky, takže výrobce musí být na zahraničním trhu přítomný. Tato metoda distribuce vyžaduje precizní obchodní i technické znalosti, pozitivně působí na zákazníka a umožňuje kontrolu nastavené mezinárodní marketingové strategie. Přímí vývozci dosahují vyšších cen, neboť nesou i veškerá rizika (Businessinfo, 2023).

### **Exportní aliance (sdružení malých vývozců)**

O podnikání na mezinárodních trzích mají zájem i malé a střední podniky, kterým často chybí odpovídající zdroje a zkušenosti. Situaci pomáhá řešit vznik exportní aliance, která nejčastěji sdružuje firmy s totožným výrobním programem a jejich nabídku je možné vzájemně doplňovat. Exportní sdružení nahrazuje vývozní oddělení ve všech jeho

oblastech, včetně zastupitelské, a tyto služby poskytuje všem svým členům. Výhodou je úspora nákladů, nižší exportní rizika, dosahování lepších cen apod. Nevýhodou může být částečná ztráta samostatnosti a nevyvážené vztahy uvnitř aliance (Businessinfo, 2023).

### **Licenční dohody**

Často využívanou formou vstupu na mezinárodní trhy jsou licenční dohody, neboť nejsou finančně příliš náročné. Jedná se o úpravu majetkového práva, kdy majitel poskytuje výsledky své činnosti jiným osobám. Zároveň se tímto způsobem brání jeho zneužití. V praxi se jedná o různé patenty, předměty průmyslového vlastnictví apod. (Businessinfo, 2023).

## **2.1.6 Formy kapitálového vstupu na zahraniční trh**

Konkrétní formy kapitálového vstupu na zahraniční trh je závislý na strategických cílech podniku, dostatečných finančních prostředcích, přijatelných rizicích a podmínkách na zvoleném cílovém trhu.

### **Fúze**

Fúzí zaniká původní podnik a jeho jmění přebírá právní nástupce. Ten již může existovat, nebo je nově zřízený. Většinou probíhají fúze mezi subjekty se stejnou právní formou (Průvodce podnikáním, 2023).

### **Akvizice**

Jedná se o nákup podílu v jiné společnosti, přičemž původní společnost nezaniká. Akvizice nemusí být realizovaná na základě dohody a může být kapitálová nebo majetková (Průvodce podnikáním, 2023).

### **Join-ventures**

V tomto případě dojde k propojení dvou externích subjektů s cílem společně podnikat. V praxi to znamená, že si v rámci svých podnikatelských aktivit budou poskytovat zdroje a podílet se nejen na zisku, ale i na ztrátách. Tato forma podnikání je založena buď na tzv. sdružovací smlouvě nebo je možné založit novou právnickou osobu (Altaxo, 2023).



## **Investice na zelené louce**

Je to vytvoření zcela nového podniku na novém místě. Termín se často používá v souvislosti s přímou zahraniční investicí, kdy je postaven nový podnik nebo jiné zařízení (Altaxo, 2023).

## **Strategická aliance**

V tomto případě mezi sebou uzavírají dohody podnikající subjekty z různých oborů s cílem podpořit své obchodní záměry pomocí aktivit ve prospěch stejného zákaznického segmentu. (Cs.economy-pedia, 2023).

### **2.1.7 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je dokument, obsahující základní informace o firmě, kterou vlastníme, chceme rozvíjet nebo ji plánujeme založit. Měl by jasně definovat chod firmy a potřebný kapitál. V případě čerpání úvěrů je tento dokument naprostou nutností. Pomocí kvalitního podnikatelského plánu lze kdykoliv ověřit, že všechny firemní procesy jsou pod kontrolou, případně jak se skutečnost liší od původního plánu (Generaliceska.cz, 2023, Srpová, 2011).

### **2.1.8 Struktura podnikatelského plánu**

Existují základní pravidla pro sestavení podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je dobré vytvořit ve dvou variantách – optimistické a pesimistické. Aby co nejvíce odpovídal realitě, je nutné vycházet z podrobného průzkumu trhu. Jeho důležitou součástí je SWOT analýza (Generaliceska, 2023, Srpová 2011).

Doporučená struktura podnikatelského plánu je uvedena v příloze č. 3

### **2.1.9 Strategie podniku, strategický management a strategická analýza**

Strategie podniku, nebo jakékoliv jiné organizace, je většinou víceletá představa o jejím dalším možném, a hlavně úspěšném vývoji a podmínkách tohoto vývoje. Úspěch této víceleté podnikatelské představy je založený na schopnosti podniku využít svoji konkurenční výhodu, kterou se výrazně odlišuje od ostatních. Konkurenční výhody, z nichž podniková strategie vychází, bývají výsledkem strategicky správných rozhodnutí, které podnik učinil v minulosti, ale zároveň si určil, jak bude postupovat v budoucnu.

Strategická rozhodnutí se opírají především o rozhodnutí, jaký bude výrobní program podniku, jakým způsobem bude své zboží, případně služby nabízet zákazníkům, jakých zdrojů bude využívat a jaké další zdroje bude v budoucnu potřebovat a získat. Na strategické rozhodnutí musí bezpodmínečně navazovat rozhodnutí, kterým směrem budou realizovány investice. Zde se musí počítat i s časem, potřebným k jejich realizaci. Neměla by být opomenuta ani problematika změn v řízení a vzdělávání zaměstnanců, které bude nová strategie vyžadovat. Je nutné si uvědomit, že úspěch podniku je založený nejen na kvalitně vytvořené strategii, ale také jejím uplatňování. V tržním hospodářství se situace na trzích mění, proto by i strategie podniku neměla být konstantní, ale měla by na tyto změny reagovat. Obecně platí, že změny strategie by neměly probíhat příliš často (Smejkal, Rais, 2010).

Samotným obsahem strategie jsou dlouhodobější cíle podniku, které buď odpovídají jeho zaměření, nebo směřují ke změně jeho cílů. Vždy musí být jasné, jaké cíle to budou a jakým způsobem se změny dosáhne. Nově vytýčené cíle by měly být jasné a srozumitelně definované a dosažitelné bez ohledu na jejich náročnost (Smejkal, Rais, 2010).

Široce chápaná podniková strategie obsahuje dlouhodobější cíle a nástroje, kterých bude využito k jejich dosažení, ale také vysvětlení důležitosti tohoto cíle. Užší vymezení strategie zahrnuje pouze způsob, jakým chce podnik své cíle naplnit. Není-li uvedeno, jak bude konkrétně cílů dosaženo, nejedná se o strategii. Obdobné to bude ve chvíli, kdy není jasné vysvětleno, proč chce podnik určitého cíle dosáhnout. Z výše uvedeného je zřejmé, že řada podniků a organizací ve skutečnosti žádnou strategii nevlastní, i když mají pocit, že ano (Smejkal, Rais, 2010).

Při tvorbě strategie je třeba rozlišovat obsah pojmů strategie, vize a mise. **Vize** podniku většinou obsahuje nespecifikovanou představu o tom, čím by se podnik chtěl v budoucnu stát. **Mise** obsahuje snahu podniku, čím by konkrétně chtěl přispět svému okolí, nebo celé společnosti. Vize i mise by měly být jasné, stručné, zapamatovatelné a snadno pochopitelné. Vize a mise musí být originální, aby nebyly zaměnitelné s vizemi a misemi jiných subjektů (Smejkal, Rais, 2010).

Strategické řízení (strategický management) v sobě zahrnuje formulování a provádění stěžejních cílů a záměrů podniku. Podílí se na něm buď samotné vedení

podniku, nebo manažeři, kteří jsou touto činností pověřeni. Samotné strategické řízení má čtyři fáze (Sedláčková, Buchta 2006). Jedná se o získání informací o mikro a makro prostředí v okolí podniku a jejich klasifikaci a vysvětlení. Dále na základě zjištěných faktů a analýz vybrat optimální variantu strategie. Následuje zavedení zvolené strategie do praxe. Ta spočívá v seznámení zaměstnanců se strategií a, pokud to strategický plán vyžaduje, i se změnami samotného firemního prostředí. Posledním bodem je zhodnocení strategického plánu, které proběhne po předem stanovém časovém úseku (Sedláčková, Buchta 2006). Důležitá je i pružnost při realizaci strategie, jejímž výsledkem je rychlá reakce na novou situaci. Nedílnou součástí je i řízení rizik, které spočívá v jejich identifikaci, hodnocení a jejich monitorování. Stejně tak je nutné, aby byla nastavena metrika a hodnocení výkonu při sledování dosažených cílů, definovaných v přijaté strategii. Obecně lze tedy konstatovat, že výkonnost strategického řízení závisí na řadě faktorů a je důležité, aby byl podnik schopen pružně reagovat na měnící se okolnosti (Smejkal, Rais, 2010).

Strategická analýza vychází z vnějšího a vnitřního potenciálu podniku. Jejím cílem je najít, podrobit analýze, zhodnotit a ocenit všechny podstatné okolnosti, u kterých se předpokládá, že budou ovlivňovat vytýčené cíle a strategie daného podniku. Strategická analýza podniku je tedy kombinací různých analytických nástrojů a metod, které pomáhají nastavovat a zdokonalovat podnikovou strategii tak, aby byla schopna optimálně reagovat na stávající i na budoucí podněty (Smejkal, Rais, 2010).

Jednotlivým strategickým analýzám bude věnována další část diplomové práce.

### **Druhy podnikových strategií**

Pokud přihlédneme k cílům podniku, které si na trhu vytýčil, nebo k postavení na trhu, o které usiluje, můžeme strategie rozdělit na *expanzivní* a *defenzivní* (Altaxo, 2023).

Expanzivní strategie zahrnuje snahu zvýšit finanční výkonnost podniku, spočívající ve zvýšení zisku. Prakticky se podnik může pokusit o zvýšení podílu na trhu, proniknutí na nové trhy a zdokonalení produktu. Výsledkem je posílení jeho tržní pozice (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, Altaxo, 2023).

Defenzivní strategie je naopak zacílena na záchranu podniku, nebo alespoň jeho důležité části. Jedná se o různé způsoby, jak se udržet na trhu alespoň v menším měřítku.

Situace může být řešena například odprodejem té části podniku, který neplánuje v budoucnu využívat (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, Altaxo, 2023).

### **Uživatelé strategické analýzy (jak fungují)**

Strategická analýza je nástroj, který umožňuje zjistit výnosový potenciál konkrétního podniku. Sleduje aktuální reálnou závislost podniku na jeho vnitřním a vnějším stavu (Mařík, 2018). Cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a zhodnocení všech rozhodujících činitelů/faktorů u nichž se předpokládá, že podstatně ovlivní vybrané cíle a strategie podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategie je nepostradatelná součást vedení podniku. Jejím úkolem je definování cílů a nastavení cesty, kterou bude podnik využívat k jejich postupnému naplňování. Důležité je si uvědomit, že hlavním cílem strategie a strategického řízení je jejich trvalé hodnocení a neustálá aktualizace. Pouze takto může podnik reagovat na prostředí, ve kterém se nachází a na změny tržních podmínek (Johnson, Scholes, 2000, Johnson 2014).

Samotné okolí podniku můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější okolí je možné dále rozdělit na makroprostředí, tedy obecné a na mikroprostředí, tedy oborové. Na makroprostředí mají vliv ekonomické, politické, legislativní, technologické, environmentální a sociální faktory. Mikroprostředí je tvořeno a ovlivňováno silou dodavatelů, silou odběratelů, odvětvovou konkurencí, rizikem vstupu nových subjektů na trh a hrozbou vzniku substitutů. Vlastní interní prostředí podniku je tvořeno jeho zdroji. V praxi se jedná hmotný a nehmotný majetek, peněžní a lidské zdroje. I zde je možné využít různé analýzy, nejdůležitější bývá finanční analýza a částečně se využívá i SWOT analýza (Sedláčková, Buchta, 2006).

## **2.2 Analýza vnějšího prostředí**

### **2.2.1 Analýza vnějšího prostředí PESTLE**

Pro analyzování vnějšího prostředí/makroprostředí podniku se velmi často využívá metoda PESTLE, případně její rozšířenější forma SLEPTE. Vždy se však jedná o tu samou analýzu, pouze uspořádání názvů sledovaných oblastí je jiné. Analýza tvoří jeden ze zdrojů SWOT analýzy.

Analýzou je možné zjistit probíhající změny v okolí podniku, zdroje, které jsou v jeho blízkosti a je možné jich využít, dále upozorňuje na příležitosti, ale i na možné

hrozby. (Coulter, 2013). Analýza vnějšího prostředí je časově náročná a díky rychlým změnám okolí podniku i nepřesná. Adekvátní data, která by dokázala predikovat změny okolí podniku, lze získat velmi obtížně (Coulter, 2013).

Základní faktory PESTE analýzy:

### **P – Politické prostředí**

V centru zájmu je vnitrostátní politická situace, vládní zásahy do ekonomiky a jejich vliv, přístup vlády k zahraniční politice (mezinárodní dohody, celní a devizová politika, různé druhy sankcí apod.). Sleduje se rovněž politická stabilita, vliv a zájmy politických stran a uskupení, fungování mezinárodních organizací, kterých je stát členem (např. Evropská unie), míra zdanění apod. (Horáková, 2014).

### **E – Ekonomické prostředí**

Do této oblasti patří makroekonomické ukazatele. Analýza umožňuje získat informace o stavu ekonomiky, tedy zda je v dobré kondici nebo se blíží recese, případně krize. Zde se sleduje např. HDP, HNP, inflace, nastavené úrokové míry, nezaměstnanost, vývoj cen energií, daňové zatížení obyvatelstva apod. (Horáková, 2014).

### **S – Sociální**

Analýza sleduje sociálně-kulturní faktory. Je sledován demografický vývoj, počet obyvatelstva, hustota zalidnění, úroveň vzdělanosti, věkové rozložení, zaměstnanost, ale i životní styl. Kulturní faktory tak mohou ovlivňovat chování, tvorbu názorů a postojů, ale i preference, se kterými je potřeba v analýze počítat (Horáková, 2014).

### **T – Technologické**

Pro toto prostředí je typické, že se velmi rychle mění. Dnešní doba sebou nese množství unikátních objevů a vývoj nových technologií. Sledování technologického pokroku a rychlým reagováním na něj, může podnik zvýšit svoji konkurenceschopnost. Díky novým objevům a technologiím vznikají i nové trhy, a tím i nové příležitosti pro podnikání. Zastaralé technologie naopak znamenají hrozbu (Horáková, 2014).

### **L – Legislativní**

Předmětem této analýzy jsou legislativní opatření, tedy zákony a vyhlášky, které se přímo týkají podnikatelského prostředí a mají tak nezanedbatelný vliv na chod podniku.

Nejedná se pouze o legislativu vlastní země, legislativu konkrétního odvětví, legislativu EU, ale i zemí, kde společnost podniká. (Horáková, 2014). Silné průmyslové lobby se mohou pokusit o změny legislativy ve svůj prospěch (Sedláčková, Buchta, 2006).

### **E – Environmentální**

V této analýze jsou sledovány klimatické a přírodní podmínky. Jde většinou o možné hrozby přírodního rázu, kterým se velmi těžko přechází. V současnosti sledujeme klimatické i geografické změny související s poškozením životního prostředí. Novými trendy se stává např. cirkulární ekonomika (Veber, 2012, Horáková, 2014).

Analýza vnějšího prostředí se původně zaměřovala pouze na oblast určitého státu, maximálně regionu. V dnešní době, kdy světu vládne globalizace, moderní technologie a narůstá význam zahraničního obchodu, má analýza mnohem rozsáhlejší působnost (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017).

Analýza by měla řešit nejen aktuální stav, ale predikovat možný budoucí vývoj sledovaných oblastí. Vyhodnocená data jsou jedním z podkladů strategického plánu (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017).

#### **2.2.2 Analýza oborového prostředí/Porterův model pěti konkurenčních sil**

K analýze oborového prostředí, nebo také mikroprostředí, lze využít Porterův model pěti konkurenčních sil. Jde o zjištění a pochopení sil, jakým způsobem se daný podnik vyrovnává s konkurencí. Čím silnější má pozici, tím lépe může trh ovlivňovat a reagovat na konkurenci (Horáková, 2014). To se projeví zejména ve výši nákladů a ceně, za kterou se budou jeho výrobky prodávat (Porter, 1994).

Porterův model řeší následující otázky:

##### **Jakou sílu má stávající konkurence**

Stávající konkurence působí na stejném trhu nebo v obdobném typu podnikání. Je podstatné, jaký má tržní podíl a jaké nabízí výrobky a služby. Čelit konkurenci lze zlepšením a rozšířením vlastních služeb a investicemi do reklamy. Podniky většinou reagují snížením cen konkurujících výrobků, což sníží ziskovost celého odvětví. V krajním případě podnik využívá tzv. Dumpingových cen (nízké ceny bez zisku), a tímto způsobem se snaží z trhu zcela odstranit konkurenci (Horáková, 2014, Veber, 2012).

### **Jak obtížný je vstup potencionální konkurence**

Vstup konkurence ovlivňuje atraktivnost konkrétního trhu. O tom, zda se vstup podaří, rozhodují tzv. bariéry na vstupu, které mohou být různé. Může se jednat o zásahy vlády, legislativu, značnou finanční náročnost, neznalost některých technologických postupů (know-how), věrnost zákazníků vůči existujícím podnikům apod. Nejvyššího zhodnocení dosahuje tržní prostředí, kam je obtížné se dostat, ale snadné ho opustit. Pokud je vstup snadný, je odchod obtížnější. Podniky, kterým se nedaří, jsou nuceny v tomto tržním prostředí setrvat, právě díky snadnému vstupu (Porter, 1994).

### **Jaká je vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů se odvíjí od jeho postavení. V případě závislosti na jenom konkrétním dodavateli bez existence náhradní řešení, je jeho síla velmi těžko ovlivnitelná. Může docházet ke svévolnému navyšování cen i ke zhoršení kvality dodávek. Snížit sílu dodavatelů lze tedy zejména díky dlouhodobým vztahům a jejich většímu množství (Grasseová, 2012).

### **Jaká je vyjednávací síla odběratelů**

V této části analýzy je nutné se soustředit na skutečné zákazníky, tzn. cílovou skupinu, která výrobky nebo služby od podniku odebírá. Je potřeba vědět, jak často a kolik nakupují. Jestliže jsou zákazníci dobře zorganizovaní, mohou mít vliv na kvalitu výrobků a služeb, jejich cenu a množství. Proto musí podnik vědět, kdo jsou jeho odběratelé/zákazníci a jak často a v jakém množství nakupují. Lepší vyjednávací pozici mají odběratelé v případě, že výrobek nebo služba není diferencovaný a je snadné jej nahradit přechodem k jinému výrobcí (konkurenci) (Porter, 1994). Na základě své produkce a svého postojů podnik sice získává věrné odběratele/zákazníky, ale přesto stále hledá možnosti, jak získat další potencionální odběratele (Horáková, 2014, Veber, 2012).

### **Jaká je možnost hrozby substitutů**

Pod pojem substitut rozumíme náhradu existujícího výrobku jiným výrobkem, který má stejnou funkci jako originál. Může se jednat o výrobek ze zcela odlišné výrobní oblasti, sice vyrobený jinou technologií, ale vyhovující určité skupině zákazníků, protože svými funkcemi odpovídá originálu. To, že substitut nahradí originální výrobek, může pro výrobní odvětví znamenat snížení jeho zisků. Může nastat situace, že dojde k náhradě původního originálu za substituční výrobek. Také se mohou změnit i návyky

spotřebitelů/zákazníků. Je zřejmé, že čím méně bude substituční výrobek nahrazovat originál, tím menší bude konkurence. Existence substitutů patří mezi konkurenční hrozby a je nutné sledovat jejich vývoj a nasazení (Porter, 1994).

### 2.2.3 Analýza trhu

O postavení podniku poskytuje důležité informace **analýza trhu**. Hlavními třemi skupinami (3C) při analýze trhu jsou (Kotler, 2017): **zákazník, dodavatel a konkurence**.

Jedná se o poměrně jednoduchou metodu, na jejímž základě si podnik hledá nejdůležitější oblast svého úspěšného podnikání. Nejprve je nutné poznat zákazníka, pak své dodavatele, a nakonec vlastní konkurenci.

V centru zájmu je tedy **zákazník**, který pro něj zdrojem zisku a musí mu být věnována obdobná pozornost jako dalším aktivům daného podniku. Je nutné svého zákazníka dobře poznat, což se většinou děje na základě hloubkového spotřebitelského průzkumu. Získané informace o potřebách a požadavcích zákazníka vedou k soustředění se na jeho uspokojování v rámci výroby nebo služeb.

Dalším důležitým činitelem je **dodavatel**. Jeho role spočívá v dodávkách zdrojů podstatných pro výrobu nebo služby, které podnik následně poskytuje svým zákazníkům. Dodavatel může být smluvně vázaný i u jiných výrobců, což v praxi znamená, že pomáhá také konkurenci. Proto se doporučuje, aby byly dodavatelské vztahy dobře smluvně ošetřeny a pečlivě sledovány. Pouze tak je možné předcházet různým nenadálým výpadkům, které mohou skončit ztrátou zákazníků, což se samozřejmě odrazí ve výši tržeb (Kotler, 2017).

Posledním důležitým činitelem je **konkurence**. Jestliže přestanou být výrobky pro zákazníka atraktivní, bude je hledat u konkurence. Stálá hrozba ztráty zákazníka nutí podnik neustále své výrobky inovovat a náležitě propagovat, což nemusí vždy vést k úspěchu. Velké podniky jsou díky svému postavení na trhu ve výhodě, neboť mají na boj s konkurencí dostatek zdrojů. I malý podnik dokáže využít svoji marketingovou a obchodní strategii tak, že odezva a návratnost vložených prostředků bude lepší než u velké společnosti (Kotler, 2017).



## 2.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku si klade za cíl zhodnotit jeho aktuální pozici. Jde o zjištění, v čem je společnost lepší než konkurence a v čem naopak zaostává. Vnitřními zdroji rozumíme prostředky, které vstupují do výroby a služeb podniku. Analýza těchto zdrojů určuje, jak velký objem prostředků může podnik využít pro své podnikání. Mezi zdroje náleží finanční prostředky, hmotný i nehmotný majetek a lidské zdroje. Důležité jsou i znalosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců a managementu a umění využít tohoto potenciálu k rozvoji podniku.

### 2.3.1 McKinseyho model 7S

Model 7S je používán při analýze vnitřního prostředí podniku. Pomáhá zjistit nejdůležitější údaje nutné pro vytýčenou podnikovou strategii. Princip modelu spočívá ve zkoumání podniku na základě okolností, které na sebe navzájem působí. Tyto okolnosti dělíme na dvě skupiny.

Do první skupiny řadíme tzv. „**Tvrdé S**“. Sem řadíme podnikovou strategii, její složení a druhy využívaných systémů. V této skupině je snadné provádět změny, neboť veškeré informace lze nalézt v podnikových dokumentech.

Druhou skupinu, tzv. „**Měkké S**“ tvoří firemní styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Tuto skupinu informací je obtížné dohledat. Velmi špatně se popisují, neboť souvisejí s dlouhodobým nastavením podniku. Proto je obtížnější v této skupině dělat změny. Model 7S lze aplikovat na jakékoliv podnikové procesy nebo změny bez ohledu na jeho velikost. Podmínkou úspěchu je soulad všech těchto skupin (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

Model 7S monitoruje faktory:

#### **Strategie**

Jde o dlouhodobé zaměření podniku, jeho směřování k vytýčenému cíli, případně více cílům a skutečnými možnostmi podniku v konkrétním reálném prostředí tyto vytýčené cíle realizovat, a zároveň i vyhodnocovat (Smejkal, Rais, 2010).

Cílem strategického řízení podniku je získat v daném podnikatelském prostředí konkurenční výhody. Těch podnik většinou dosahuje vhodnějším využíváním vnitřních

zdrojů, kterými naplňuje představy/požadavky trhu, tedy zákazníků a zájmových skupin. Zájmovými skupinami jsou např. majitelé podniku, jeho vedení, zaměstnanci, ale mohou to být i obchodní partneři, banky apod. Aby bylo možné přijatou strategii podniku realizovat, je prováděna celá řada menších či větších změn. V podniku existuje určitá hodnotová škála, kde nejvýše stojí firemní strategie (corporate), na ni navazuje obchodní strategie (business) a následují funkční strategie, jako je např. strategie marketingová, výrobní apod. (Smejkal, Rais, 2010). Vzhledem k tomu, že základ strategie vychází ze skutečnosti, že podstatu každé strategie tvoří konkurenční výhoda, tak můžeme sledovat dvě linie. Je to nízkonákladovost (nízké ceny výrobků nebo služeb) a odlišnost (lepší výrobky nebo služby oproti konkurenci) (Porter, 1994).

### **Struktura**

Zde je věnována pozornost organizační struktuře podniku. Zkoumá se struktura podniku a způsob kooperace mezi útvary/odděleními. Do této oblasti náleží také způsob řízení komunikace v podniku a podíl zaměstnanců na jeho fungování. Organizační struktura podniku má tedy za úkol optimalizovat rozdělení zodpovědností mezi podnikovými zaměstnanci (Porter, 1994).

### **Systémy**

Jedná se o sledování informačních systémů, které podnik využívá. Sledovány jsou systémy nižší úrovně, kam spadají např. ekonomické systémy, výrobní, pak vyšší stupně (např. CRM) a nejvyšší stupně, které poskytují data pro vrcholové vedení. Systém rovněž zahrnuje nástroje zpětné vazby, kterými se ověřuje fungování podniku, a také jak aktuální a v jaké kvalitě je zpracováván obsah podnikových dokumentů (Smejkal, Rais, 2010).

### **Styl**

Tato oblast obsahuje způsob řízení a komunikace mezi vedoucími zaměstnanci/manažery a jejich podřízenými. Sleduje se dopad a účinnost řízení, schopnost rychlého a správného rozhodování, ale také pracovní klima podniku.

### **Spolupracovníci**

Do této oblasti spadá řízení lidských zdrojů, které zahrnuje výběr spolupracovníků, jejich kvalifikace, případně specializace, dále jejich vzdělávání/osobní rozvoj, motivaci a jejich hodnocení. Za úspěchem podniku stojí jeho zaměstnanci a je potřeba, aby

vedoucí zaměstnanec dokázal svým jednáním spolupracovníky zainteresovat na chodu podniku, jeho strategii a cílech. Jde o budování důvěry a dobrých vztahů mezi vedením a zaměstnanci a o pocit sounáležitosti s firemní kulturou (Smejkal, Rais, 2010).

### **Schopnosti**

V této oblasti se sleduje míra kvalifikace, zkušenosti a pracovní návyky podnikových zaměstnanců. Aby mohly být naplňovány strategické cíle podniku, nestačí pouze technická a výrobní kvalifikace jejich zaměstnanců. Je nutné neustále zvyšovat kvalifikaci personálu i v jiných oblastech, jako je například právní nebo ekonomická gramotnost. Sledován je i způsob, jak je v podniku zjišťována úroveň osvojených kompetencí (Smejkal, Rais, 2010).

### **Sdílené hodnoty**

V této oblasti se sleduje firemní kultura a firemní etiketa. Firemní kultura je charakterizována vnitřním klimatem v podniku. Jedná se o všeobecně sdílené hodnoty a přístupy, které jsou jasně definovány a je důležité, aby se s nimi zaměstnanci seznámili a přijali je za své (Smejkal, Rais, 2010).

## **2.3.2 Marketingová strategie**

Marketingovou strategií rozumíme dlouhodobý plán, který identifikuje cílovou skupinu zákazníků, určuje cíle marketingu a navrhuje postupy a způsob, jak jich dosáhnout. Obsahem marketingové strategie je analýza trhu, konkurence a zákazníků, vytvoření jedinečné prodejní strategie nastavení marketingových cílů a vypracování plánu na jejich dosažení. Cílem marketingové strategie je maximální zisk a dosažení udržitelné konkurenční výhody na trhu (Zamazalová, 2009).

## **2.3.3 Marketingový mix**

Marketingový mix je souborem nástrojů a strategií, které využívá společnost k dosažení svých marketingových cílů v rámci vybraného trhu. Obsahuje čtyři základní prvky nazývané 4P marketingu (Zamazalová, 2009).

## **Produkt**

Jde o zboží nebo službu nabízené firmou zákazníkovi, které svými vlastnostmi poskytuje zákazníkovi určitou konkrétní hodnotu. Může to být vlastnost, značka, balení apod.

## **Cena**

Jedná se o nastavení ceny, za který se produkt nebo služba bude zákazníkovi nabízet. Strategie ceny zahrnuje výrobní náklady, ceny u konkurence, hodnotu, kterou zboží znamená pro zákazníka apod.

## **Distribuce**

Jde o způsob, jakým se produkt nebo služba dostanou k zákazníkovi. Řeší se distribuční kanály, umístění, logistiku a celou distribuční strategii.

## **Propagace**

Ta zahrnuje všechny aktivity, které mají přesvědčit zákazníka o hodnotě nabízeného produktu nebo služby s cílem zakoupení. Propagace může být formou reklamy, PR, různých prodejních akcí apod. Někdy bývá marketingový mix rozšířen ještě o tři položky, a to jsou **lidé** (zaměstnanci, vedení, zákazník), **procesy** (postupy při poskytování služeb) a **fyzické prostředí** (místo, kde je služba poskytována – vybavení, sloužící zákazníkovi k ověření kvality nabízeného zboží (Zamazalová, 2009).

## **2.4 SWOT analýza**

SWOT analýza slouží organizaci k identifikaci hlavních faktorů a strategického plánování na základě poznání silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, které mají vliv na úspěšnost podniku nebo jeho podnikatelského záměru. Je využívána také jako nástroj tvorby podnikové strategie (Horáková, 2014, Domanská, 2021, Investopedia, 2023).

SWOT představuje:

**Silné stránky (Strengths)** se týkají vnitřních faktorů, poskytujících konkurenční výhodu podniku (dovednosti, znalosti, silná značka, technologie apod.).

**Slabé stránky (Weaknesses)** jsou vnitřní faktory, které mohou společnost na trhu určitým způsobem omezovat (nedostatky zdrojů, zastaralé technologie apod.).

**Příležitosti (Opportunities)** jsou externími faktory a podniku mohou přinášet určité výhody a možnosti dalšího rozvoje (změny trhů, nové technologie, chování zákazníků apod.)

**Hrozby (Threats)** jsou externí faktory, které mohou společnost ohrožovat a způsobovat problémy (konkurenční tlak, změny v zákonech, ekonomická nestabilita apod.) (Horáková, 2014).

Při provádění SWOT analýzy je nutné:

- cíl a účel analýzy,
- definované zkoumané oblasti,
- zjištění a ohodnocení příležitosti (O) a hrozby (T), kde zdrojem jsou analýzy makro a mezoprostředí,
- zjištění a ohodnocení silných stránek (S) a slabých stránek (W) z analýzy mikroprostředí,
- sestavení SWOT matice a volba strategie (Horáková, 2014, Veber, 2012).

Nabízejí se následující strategie:

**SO** strategie je založená na silných stránkách a příležitostech. V optimálním případě je možné využít silných stránek a příležitostí současně.

**WO** strategie se snaží omezovat vnitřní slabiny podniku a současně využít vnějších příležitostí.

**ST** strategie využívá silné stránky podniku, aby eliminovala nebo oslabila hrozby.

**WT** strategie je defenzivní. Snaží omezit slabiny podniku, a současně se vyhnout vnějším hrozbám. Je zde ale nebezpečí, že může dojít až k částečné likvidaci podniku (Horáková, 2014, Veber, 2012).

## **2.5 Finanční analýza**

Finanční analýza je součástí souboru finančního řízení podniku, která funguje jako zpětná vazba mezi očekávaným dopadem vedoucích rozhodnutí a realitou. Je zdrojem informací o reálném hospodaření podniku a nepostradatelným pomocníkem pro tvorbu

podnikové strategie. Zároveň je jedním z neopominutelných zdrojů finančního plánování. Lze ji využít k hodnocení minulosti, současnosti, ale i k odhadu, jak bude probíhat finanční hospodaření podniku v budoucnu (Kislingerová, Hnilica, 2008, Finalyzis, 2023). Úkolem finanční analýzy je získat informace o realizovatelnosti vybrané strategie. Finanční analýza odhaluje, kterých investičních příležitostí je vhodné využít a které je naopak dobré nevyužívat (Koráb, 2007).

Výsledky, získané z finanční analýzy, by měly být srovnávány v rámci daného odvětví a odpovědí je pak postavení podniku vůči konkurenci. Pokud je finanční analýze věnována pravidelná pozornost, lze zavčas zjistit potíže, do kterých se podnik dostal, nebo jim přímo předejít.

Finanční analýza je zdrojem informací pro všechny zainteresované osoby (stakeholdery). Majitelům podniku a jeho vedení pomáhá při tvorbě a přijímání strategií. Reální znalost finanční situace podniku dává možnost vhodných rozhodnutí při získávání finančních zdrojů, optimalizaci v rozložení majetku, vhodném financování, rozdělení volných finančních prostředků apod. Finanční analýza ve své podstatě ukazuje silné a slabé stránky finančního hospodaření. Na základě reálného finančního plánu může vedení podniku přijmout odpovídající podnikatelský záměr (Finalyzis, 2023).

Dalšími subjekty, provádějícími finanční analýzu, jsou investoři, kteří do podniku vložili kapitál a kontrolují tak své vynaložené investice. Dodavatelé a ostatní obchodní partneři využívají informace o platební schopnosti (likviditě a solventnosti), což v praxi znamená, že je podnik schopný vyrovnat finanční závazky v době jejich splatnosti, tudíž spolupráce s ním se vyplatí. Finanční analýza může být informačním zdrojem i pro podnikové zaměstnance, kteří mají zájem na jeho stabilitě a výnosnosti nebo pro jeho zákazníky. Dalšími zainteresovanými subjekty mohou být banky, poskytující úvěry, nebo orgány státní správy, kontrolující daňové povinnosti, získávající statistická data apod. (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Finanční analýza čerpá z různých zdrojů. Základ tvoří výkazy finančního účetnictví. Zde je hlavním zdrojem informací účetní uzávěrka, která obsahuje výkazy za určité účetní období. Součástí uzávěrky je **výkaz zisku a ztrát**, dále **přehled o peněžních tocích** (cash flow) a také o změnách ve **složení podnikového kapitálu** (Kislingerová, Hnilica, 2008). **Rozvaha** informuje o výši podnikového majetku a jeho

zdrojích. Jde o přehled aktiv a pasiv, jejichž hodnota se musí rovnat. Rozvaha obsahuje hospodářské výsledky sledovaného období, ale neposkytuje informace, jakým způsobem jich bylo dosaženo.

Informace o výnosech, nákladech a vygenerovaném zisku za dané období poskytuje **výkaz zisku a ztát**. Většinou se rozdělují na různé druhy např. výsledek finančního hospodaření apod. Sledování **finančního toku** (cash-flow) umožňuje lépe odhadnout, v jaké finanční kondici se podnik nachází. Sledují se pouze realizované platby, které do podniku přicházejí nebo z něj odcházejí. Pouhé sledování příjmů a výdajů je značně zavádějící. Podnik může být ziskový, ale např. díky vysokým nezaplaceným pohledávkám u odběratelů se může dostat do platební neschopnosti (Březinová, 2017).

Informace může poskytnout i manažerské účetnictví, které je však nepovinné a je určené pouze pro vnitřní potřeby podniku. Z tohoto důvodu není jednoduché se k těmto údajům mimo podnik dostat. Manažerské účetnictví má vysokou přesnost, což je jeho velká výhoda (Březinová, 2017).

Vítaným zdrojem informací jsou **výroční zprávy**, jejichž vydávání je u některých podniků povinné. Výroční zprávy poskytují informace o finanční situaci podniku (jejich účetní uzávěrka prochází auditem), jeho výkonnosti, ale i o jeho dalším směřování (Březinová, 2017).

### **2.5.1 Metody finanční analýzy**

Finanční analýzu je možné realizovat různými způsoby za využití rozličných technik. Využívají se nejen kvantitativní metody, ale i poměrové, absolutní nebo rozdílové ukazatele. Pro potřeby diplomové práce využijeme pouze některé finanční ukazatele (Kalouda, 2015, Finalyzis, 2023).

#### **Vertikální analýza**

Vertikální analýza hodnotí jednotlivé položky účetní uzávěrky jako procentuální podíl k určité zvolené položce, jejíž hodnota je 100 %. Analýza slouží k posouzení změn v účetních položkách nebo účetních ukazatelích za konkrétní účetní období (Kislingerová, Hnilica, 2008, Knápková, 2017).

## **Horizontální analýza**

Horizontální analýza hodnotí změny v účetních položkách nebo finančních ukazatelích za vybrané období a srovnává je s obdobím předcházejícím. Jde o výpočet procentuální změny konkrétního roku k roku přecházejícímu. Analýza poskytuje podklady pro posouzení vývoje finanční situace podniku v čase (Kislingerová, Hnilica 2008, Knápková, 2017).

## **Analýza poměrových ukazatelů**

Tato analýza patří k nejčastěji využívaným analýzám. Ziskáváme informace o ukazatelích rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti (Kalouda, 2015).

### **Ukazatele rentability**

Tyto ukazatele řeší výkonnost vloženého kapitálu, protože je zajímavá jeho návratnost. Rentabilitu srovnáváme v určitém odvětví, tedy s konkurencí nebo obdobným podnikatelskými projekty (Kislingerová, Hnilica, 2008).

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}} \quad (\text{Finalyzis, 2023})$$

Vzorec můžeme dále upravit v závislosti na veličině, jejíž rentabilitu chceme vypočítat.

### **ROE (rentabilita vlastního kapitálu)**

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (\text{Finalyzis, 2023})$$

ROE poskytuje informace o zhodnocení vlastního investovaného kapitálu.

### **ROA (rentabilita celkových aktiv)**

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{Finalyzis, 2023})$$

ROA porovnává zisk s celkovými aktivitami bez ohledu na jejich zdroj financování.

### **ROI (rentabilita investovaného kapitálu)**

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad (\text{Finalyzis, 2023})$$

ROI měří výnosnost dlouhodobého kapitálu, složeného z kapitálu vlastního a cizího.



**ROS** (rentabilita tržeb)

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (\text{Fanalyzis, 2023})$$

ROS udává tržby, dosažené za určitý čas, obvykle za rok. Hodnotí tržní výkon podniku, přepočítává se to, kolik korun zisku vyplyne z 1 Kč tržeb.

**ROCE** (ukazatel dlouhodobých zdrojů)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Výsledek hospodaření před zdanění+nákladové úroky}}{\text{Vlastní kapitál+dlouhodobé závazky}} \times 100 \quad (\text{Fanalyzis, 2023})$$

ROCE je ukazatel efektivnosti hospodaření společnosti s dlouhodobě využívanými zdroji.

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita umožňuje přeměnit podnikový majetek na finanční kapitál z důvodů schopnosti hradit své bezprostřední závazky. Jedná se o ukazatel solventnosti podniku. Likvidita má obvykle tři podskupiny (Kalouda, 2015):

- Okamžitá likvidita 1. stupně =  $\frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$  (Fanalyzis, 2023)
- Pohotová likvidita 2. stupně =  $\frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$  (Fanalyzis, 2023)
- Běžná likvidita 3. stupně =  $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$  (Fanalyzis, 2023)

Získané výsledky a jejich správná interpretace jsou důležité pro hodnocení finanční stability podniku. Hodnota běžné likvidity má být vyšší než 1, což je důkazem, že podnik má dostatek aktiv, aby mohl hradit své závazky. Praxe doporučuje hodnoty 1,5 – 2, ale záleží na odvětví, na jeho velikosti a strategii jeho vedení. Je-li běžná likvidita vysoká, má podnik dost aktiv a dokládá to jeho finančním zdravím. Naopak hodnota pod 1, může znamenat, že podniku chybí aktiva, má více závazků, což může vyvolat problémy s jejich krytím (Faf, 2023).

U pohotové likvidity jsou doporučené hodnoty 0,7 – 1,0 a průměrná hodnota peněžní likvidity by měla být asi 0,2 – 0,5 (Kislingerová, Hnilica, 2008).

## **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele poskytují informace o skutečnosti, jak účelně podnik zachází se svými aktivy, který tvoří majetek, zásoby a pohledávky. Sleduje se délka vázání finančních prostředků v jednotlivých aktivech např. délka trvání obratu zásob, délka obratu pohledávek/závazků apod. Z praxe víme, že jsou trendy dobu obratu závazků spíše prodlužovat, a naopak dobu obratu a pohledávek zkracovat (Kalouda, 2015).

### **Obrat celkových aktiv**

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{Finalyzis, 2023})$$

Ukazuje schopnost společnosti generovat tržby ve vztahu k celkovému objemu aktiv za určitý časový interval, obvykle rok.

### **Obrat stálých aktiv**

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (\text{Finalyzis, 2023})$$

Vyjadřuje schopnost společnosti generovat tržby z investic do dlouhodobých aktiv.

### **Doba obratu pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{denní tržby}} \quad (\text{Finalyzis, 2023})$$

Ukazatel hodnotí délku doby, kdy společnost čeká na zaplacení za své výkony.

### **Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodních vztahů}}{\text{denní tržby}} \quad (\text{Finalyzis, 2023})$$

Jedná se o časový interval mezi nákupem zásob a jeho uhrazením.

### **Doba obratu zásob**

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (\text{Finalyzis, 2023})$$

Obrat zásob vyjadřuje schopnost společnosti obrátit své zásoby na tržby, doporučená doba je kolem 100 dnů.

### **Ukazatele zadluženosti**

Tyto ukazatele vycházejí z podílu celkových aktiv a určité části pasiv, jejichž zdrojem je cizí kapitál. Platí, že čím vyšší je podíl cizích zdrojů, tím vyšší je rizikovost takového podniku (Kalouda, 2015).

#### **Celková zadluženost**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 \text{ (Finalyzis, 2023)}$$

Jedná se procentuální vyjádření vztah mezi cizími zdroji a vlastními aktivy.

#### **Koeficient samofinancování**

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \text{ (Finalyzis, 2023)}$$

Ukazatel vyjadřuje podíl mezi aktivy a cizími zdroji. Doplnuje informace o celkové zadluženosti.

#### **Úrokové krytí**

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \text{ (Finalyzis, 2023)}$$

Ukazatel dodává informaci kolikanásobně jsou úroky z úvěrů kryty hospodařením firmy za účetní období.

#### **Dlouhodobá zadluženost**

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 \text{ (Finalyzis, 2023)}$$

Ukazatel postihuje pouze dlouhodobé dluhy, nikoliv celkovou zadluženost a udává pouze aktiva financovaná těmito dluhy.

#### **Doba splácení dluhů**

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje-rezervy}}{\text{cash flow z provozní činnosti}} \text{ (Finalyzis, 2023)}$$

Ukazatel vyjadřuje, za kolik let se očekává, že společnost uhradí své dluhy.

Pro sestavení finanční analýzy si podnik vybírá metody a sledované hodnoty tak, aby odpovídaly jeho potřebám a cílům. Stejně tak si vybírá i postupy řešení a softwarovou podporu (Kalouda, 2015).

## 2.6 Analýza rizik

Analýza rizik je proces identifikace, hodnocení a řízení rizik, kterým je podnik vystavený. Neexistuje přesná definice rizika. Jeho obsah můžeme vnímat jako určitou ztrátu, nejistotu, chybu v rozhodnutí nebo odchylku od vytýčeného cíle (Smejkal, Rais, 2010). V mezinárodním podnikání existuje velké množství rizik, které je nutné analyzovat.

Existují dva typy řešení analýzy rizik:

**Metoda kvantitativní**, která je založená na matematických výpočtech frekvence různých hrozeb rizik a méně přesná **metoda kvalitativní**, založená na kvalifikovaném odhadu s rozsahem v určitém intervalu (Smejkal, Rais, 2010).

Samotný proces řízení rizik v sobě zahrnuje:

**Identifikaci rizika**, která může být provedena za pomoci různých technik a analýz (SWOT, různá data z minulosti apod.)

**Hodnocení rizika**, kde se hodnotí pravděpodobnost jeho výskytu a vliv jeho dopadu na společnost.

**Analýza příčin a následků** následuje po identifikaci a ohodnocení rizik. Tato analýza umožní pochopit, jak rizika ovlivňují firmu a jaké by mělo být jejich řešení.

**Plánování řízení rizik** je ošetřeno plánem, který obsahuje strategii, jak rizika minimalizovat nebo přímo eliminovat a jak na ně při jeho výskytu zareagovat.

**Monitoring a kontrola** znamená pravidelné sledování a kontrolování skutečného stavu rizik, stejně tak sledování účinnosti nastavených opatření k jejich řízení. Pouze takto má společnost zajištěné, že bude vhodně reagovat na nově vzniklá rizika a nastavená opatření budou nadále stejně účinná (Smejkal, Rais, 2010).

### **3 Analýza současného stavu**

Analytická část diplomové práce zpracovává jednotlivé analýzy uvedené v teoretické části pro podmínky společnosti a nového trhu, na který hodlá vstoupit. Faktory domácí ekonomiky, které nemají přímý vliv na vstup na kanadský trh, nejsou v práci zohledněny.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Společnost Fermat CZ, s. r. o. navrhuje, vyrábí a prodává horizontální vyvrtávačky, stolní i podlahové, dále frézky, frézovací hlavy, příslušenství k obráběcím strojům a poskytuje mimořádnou poprodejní zákaznickou podporu. Pohybuje se na poměrně velkém trhu těžkého průmyslu, který je jedním z pilířů domácí i zahraniční ekonomiky<sup>3</sup>. Vstup na tento trh je časově náročný, spojený s vysokými náklady a špičkovými výrobními technologiemi. Typické pro tento trh je rovněž vysoká globalizace, závislost na stavu ekonomiky, na dostatku kritických zdrojů a hledání nových odbytišť. Vzhledem k současným trendům, je nutné neustále sledovat technický vývoj, stejně tak zapojení umělé inteligence (AI).

Na českém trhu má společnost Fermat CZ, s. r. o. ve výrobě horizontálních vyvrtávaček a fréz asi 50% podíl. Na zahraničních trzích se o podíl na trhu musí dělit s mnohem větším počtem firem. Výhodou společnosti je, že si veškeré doplňky a příslušenství vyrábí většinou sama. Pouze v případě konkrétních požadavků zákazníka využívá doplňky zahraničních firem jako je např. Siemens, KUKA, Heiden, Hain Fanuc, Tecnimetal, Wittenstein aj. Společnost průběžně rozšiřuje výrobní program o nové stroje a příslušenství a díky kvalitě a konkurenceschopnosti svých výrobků úspěšně expanduje na evropské, asijské a americké trhy (Slavík, 2023).

#### **3.2 Analýza vnějšího prostředí (PESTLE)**

Analýza vnějšího prostředí se věnuje popisu prostředí, ve kterém se společnost Fermat CZ, s. r. o. aktuálně pohybuje.

---

<sup>3</sup> Podle dat Světové banky a Mezinárodního měnového fondu může těžký průmysl tvořit u vyspělých ekonomik 20–30 % HDP (Worldbank, 2024, Imf, 2024).

## **Politické prostředí (P)**

Vzhledem k tomu, že česká společnost Fermat, CZ, s. r. o. plánuje vstoupit na kanadský trh, je potřeba zanalyzovat možnosti podpory exportu v České republice. Obecně můžeme konstatovat, že Česká republika je rozvinutá průmyslová země s demokratickým zřízením a patří ke státům politicky stabilním. Samotný export v České republice podporuje Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO ČR). Vláda ČR přijala Exportní strategii pro roky 2023-2033, kde se zavázala podporovat a usnadnit vstupy podnikatelských subjektů na zahraniční trhy. Kromě vládní strategie je k dispozici i reálná podpora. Lze zmínit agenturu *Czech Trade a Zelená linka pro export*. Zdrojem informací je podnikatelský portál *Businessinfo.cz* a pomoc s financováním zajišťuje *Česká exportní banka, a.s.* Rizika spojená se zahraničním podnikáním řeší *Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP)* a malé a střední podnikání podporuje *Národní rozvojová banka (NRB)* (Příloha č. 5).

## **Ekonomické prostředí (E)**

Společnost Fermat CZ, s. r. o. se na mezinárodních trzích pohybuje již delší dobu. Má zastoupení v evropských státech i akvizici v USA. Díky těmto zkušenostem má vedení firmy reálné představy o podnikání na zahraničních trzích. Vážným ekonomickým rizikem současné doby je **inlace**, jejíž dopad se odrazí v chování stálých i potencionálních zákazníků. Od podzimu roku 2021 začaly v České republice problémy s dodavateli energií, kdy řada zákazníků musela nuceně přejít k novým dodavatelům, neboť původní dodavatelé nebyli schopni plnit své závazky. Došlo tak k výraznému zdražení energií, což mělo komplexní dopad na ekonomiku i na společnost. Růst cen pokračoval v souvislosti s válečným konfliktem na Ukrajině, kdy došlo k dalšímu navýšení spotřebních cen i inflace. Konflikt na Ukrajině znamenal pro exportéry z České republiky uzavření východních exportních teritorií jako je Rusko, Bělorusko a Ukrajina, nyní tedy neexportovatelné země. Pro firmu Fermat CZ, s. r. o. znamenalo uzavření těchto trhů pouze ztrátu možného odbytiště. Díky zakázkové výrobě (nevyrabí na sklad) nezaznamenala větší finanční ztráty (Slavík, 2023).

### Tabulka č. 1: Přehled inflace

(Zdroj: Kurzy, 2024, vlastní zpracování)

Rok	prosinec 2021	prosinec 2022	prosinec 2023
Inflace ČR	3,80 %	15,10 %	10,70 %
Inflace Kanada	3,40 %	8,40 %	4,80 %

U společnosti Fermat CZ, s. r. o. nedošlo v souvislosti s inflací a se zdražením vstupů ke změně podnikatelského záměru vstoupit na kanadský trh, neboť tyto náklady jsou přenášeny na klienty a jsou zahrnuty v ceně výrobků (Slavík, 2023).

#### **Sociální prostředí**

Pro podnikatelský subjekt je vždy nejdůležitější zákazník. Protože dodává své výrobky na trhy do celého světa, je nutné u zemí, kam výrobky směřují, počítat s jejich kulturou, tradicemi a případně i náboženstvím. Pokud společnost v zahraničí využívá místní zaměstnance, je nutné brát v úvahu i faktor demografický a kvalitu a úroveň vzdělávací soustavy. Samotný výrobní proces se realizuje v České republice a společnost při realizaci svých podnikatelských aktivit vstupuje do vztahu B2B.

#### **Technologické prostředí (T)**

Rychlý vývoj technologií přináší větší důraz na vzdělanost zaměstnanců. Vzhledem k výše uvedené formě podnikání, budou využívány osvědčené firemní programy a firemní know-how. Do této oblasti lze zařadit i speciální konstrukční programy, které jsou přizpůsobené výrobnímu programu společnosti. Inovaci výrobků zajišťuje vlastní konstrukční oddělení. Společnost Fermat CZ, s. r. o. stále více využívá AI, což pomáhá zlepšit efektivitu, kvalitu, ale i konkurenceschopnost. Další využívané technologie souvisejí s provozem společnosti (Slavík, 2023).

#### **Environmentální (E)**

Společnost Fermat CZ, s. r. o. musí dodržovat veškerá zákonná opatření týkající se ochrany životního prostředí. Pečlivě se sleduje dodržování nakládání s odpady a využívání možnosti recyklace. Společnost zavádí a využívá moderních technologie, které zkracují výrobní proces, a tím výrazně snižují spotřebu energií. Důležitá je logistika

procesu dodávaných výrobků. Díky nastavené spolupráci s přepravními společnostmi dochází ke krácení délky dodání, čímž se snižuje emisní stopa.

### **3.3 Analýza oborového prostředí**

Model pěti konkurenčních sil (Porter)

#### **Současná konkurence v odvětví**

Nejdůležitějším prvkem pro konkurenční boj mezi společnostmi je zákazník, který přináší zisk. Na trhu, kde společnost působí, je velká konkurence a zákazník je ovlivněný především kvalitou a rozsahem nabídky, poskytovanými službami a jejich cenou. Výrobky společnosti Fermat, s. r. o. jsou investičním zbožím, vyráběné zákazníkovi na míru, tedy nákladově v řádech milionů. Lze tedy předpokládat, že se vrací pouze firmy, které mají dostatečný kapitál, a proto je nutné neustále hledat nové zákazníky. Z tohoto důvodu musí společnost Fermat, s. r. o. budovat kvalitní obchodní síť a věnovat náležitou pozornost marketingové strategii. Na základě kvalifikovaného odhadu má společnost Fermat, s. r. o. na českém trhu asi 50 % podíl, který se mění dle objemu vývoje zakázek.

V České republice jsou významnými konkurenty TOS Varnsdorf, a.s., Škoda Machine Tool, a.s. a TOS Kuřim–OS, a.s. Ve výrobních programech zmiňovaných společností se objevují podobné produkty, jaké vyrábí společnost Fermat CZ, s. r. o. Výrobní programy konkurenčních společností tak mohou ohrozit podnikatelské aktivity společnosti Fermat CZ, s. r. o. nejen v České republice, ale i na zahraničních trzích, kde mají tyto společnosti zastoupení. Konkurence však hrozí i ze strany zahraničních výrobců. Lze zmínit například španělskou společnost Danuobat Group nebo čínskou Dalian Dahua CNC Machine. Pro silný konkurenční tlak na hlavních světových trzích vyhledává společnost Fermat CZ, s. r. o. pro své výrobky nové, méně obsazené trhy. Ideálním místem pro vstup na nový trh se stala Kanada, kde výrobci s obdobným programem zatím neexistují.

#### **Vstup potencionální konkurence**

Jak již bylo zmíněno, společnost Fermat CZ, s. r. o. podniká v průmyslovém odvětví kam vstoupit je poměrně problematické. Vstup potencionální konkurence na trh s obráběcí a vyvrtávací technikou je finančně i technologicky náročný, neboť budování



značky a získání určitého postavení na trhu je dlouhodobá záležitost vyžadující nemalé úsilí a náklady. Tím, že společnost Fermat CZ, s. r. o. realizuje zakázkovou výrobu, je vliv konkurence značně omezený a díky obchodním partnerům v Evropě i v Asii, je konkurenční ohrožení poměrně nízké. Velkou konkurenční výhodou a předností společnosti je tradice v obrábění kovů a v konstrukci a výrobě obráběcích strojů, které jsou zákazníky vysoce hodnoceny. Přesto by konkurence mohla využít například nespokojenosti zákazníka v souvislosti se zhoršením servisních služeb nebo všeobecným zhoršením pověsti značky.

### **Vyjednávací síla odběratele**

Vyjednávací síla odběratele se odvíjí od situace trhu. Domácí trh je citlivý na cenu, naopak severoamerický trh upřednostňuje kvalitu a termín dodání před cenou. Důležitým aspektem je vycházet zákazníkovi maximálně vstříc. Společnost Fermat CZ, s. r. o., svým zákazníkům poskytuje výrobky na míru dle jejich individuálních požadavků. Dále nabízí nadstandardní servis, který zaručuje zákaznickou spokojenost, proto ztráta zákazníka bývá výjimečná. Vzhledem k individuálním zakázkám se zákazník finančně podílí již na její přípravě (konstrukce, návrh řešení), takže odchod ke konkurenci by pro něj znamenal výraznou finanční ztrátu.

### **Vyjednávací síla dodavatele**

V současné době jsou hlavními dodavateli, ale i smluvními partnery Slévárna Kuřim, a.s., KSK Kuřim, a.s. a Fagor. Kritériem výběru je kvalita dodávaných výrobků, spolehlivost dodávek a rychlost realizace. Spolupráce je smluvně ošetřena. Vzájemné dobré vztahy a platební morálka je spojena s výhodnějšími dodavatelskými službami. Na českém trhu je problém získat nového dodavatele z důvodu omezeného množství výrobců. Výběru dodavatelů předcházela v minulosti přísná výběrová řízení. Ve většině případů jsou dodávány komponenty sloužící k výrobě produktů společnosti Fermat, s. r. o. Dalšími dodavatelskými službami je přeprava zboží, servis, IT a softwarové služby apod. Zahraničních dodavatelů společnost využívá pouze na přání zákazníka, nebo pokud není k dispozici konkrétní komponent. Vyjednávací síla zahraničních dodavatelů je střední, protože mezi nimi panuje poměrně vysoká konkurence.

## **Substituční výrobek**

Výrobky Fermat CZ, s. r. o. nemohou být zcela nahrazeny substituty, neboť se jedná o náročnou a specifickou zakázkovou výrobu. Mohou být nahrazeny výrobky, které budou osazené lepší moderní technologií (například japonskou), což se výrazně promítne do konečné ceny výrobku. Některé výrobky firmy mohou být nahrazeny levnějšími produkty z Číny, které však nebudou mít odpovídající kvalitu ani servis.

## **3.4 Analýza vnitřního prostředí**

### **3.4.1 Model 7S (McKinsey)**

#### **Strategie**

Hlavní firemní strategií je zvyšování tržního podílu pronikáním na domácím a zahraničním trhu. Hlavním cílem je tedy oslovit a získat nové zákazníky a následně generovat vyšší zisk. Těchto cílů se dosahuje dobře nastavenou obchodní a marketingovou strategií, které jsou založené na vysoce kvalitním konkurenceschopném produktu a nadstandardních službách v péči o zákazníky. Důležitá je i realizace cenové politiky, kterou zákazníci akceptují. Součástí obchodní strategie je získání co největšího podílu na hodnotovém řetězci. V ideálním případě získává firma veškerou marži pro sebe. Firma se na trhu pohybuje již delší dobu, s její značkou je spojená vysoká kvalita výrobků a dalších zákaznických služeb.

#### **Struktura**

Společnost Fermat CZ, s. r. o. je rozdělná na divize. Každá divize má svůj výrobní program, který je součástí výrobního plánu celé firmy. V čele firmy stojí její majitel. Jednotlivé divize mají své ředitele, manažerský tým a technické, výrobní a hospodářské zaměstnance. Do struktury společnosti patří obchodní zahraniční zastoupení. V současné době má podnik na třech kontinentech 470 zaměstnanců.

#### **System**

Společnost Fermat CZ, s. r. o. využívá řadu programů. Existuje informační systém na řízení vnitřních procesů jako je nákup, účtárna, výroba, montáž sklad apod. Dále jsou to různé konstrukční programy využívané ke tvorbě technických výkresů. K přenosu informací se používá telefonická a mailová komunikace. Ke komunikaci se zákazníkem

se využívají také webové stránky a sociální sítě. Důležitou částí komunikace se zákazníkem jsou i tematické konference a národní a mezinárodní veletrhy.

### **Styl vedení**

Styl vedení společnosti je demokratický. Každý zaměstnanec může vystoupit se svým návrhem a pokud je dobrý, je k němu přihlíženo. Zaměstnanci mají možnost se vyjádřit k plánovaným změnám i k přípravě nové strategie.

### **Spolupracovníci**

V současné době má firma 470 zaměstnanců. Kmenoví zaměstnanci tvoří asi 98 %. Jedná se o tzv. technickohospodářské pracovníky (THP), kam lze zařadit technology, konstruktéry, IT správce, účetní apod. Společnost dále využívá dělnické profese, které získává prostřednictvím personálních agentur. Jedná se hlavně o dělnické profese pro obsluhu výrobních strojů. Na konkrétní manažerské pozice probíhají náročná výběrová řízení. Co se týče věkové struktury, tak mezi nejmladší patří obchodníci a začínající konstruktéři, střední věk zastupují manažeři a zkušení konstruktéři. Ostatní skupiny zaměstnanců jsou zastoupeny ve všech věkových kategoriích. Společnost se již delší dobu potýká s nedostatkem kvalifikovaných dělnických profesí.

### **Schopnosti**

Schopnosti zaměstnanců jsou zvyšovány pravidelným školením, Noví zaměstnanci jsou zaškolení po dobu tří měsíců. Společnost Fermat, s. r. o. má vlastní firemní vzdělávání. Dalším bonusem v této oblasti je dobrá znalost zákazníků a trhu a dlouholetá zkušenost s podnikáním v tomto oboru.

### **Sdílené hodnoty**

Ve společnosti panuje přátelská atmosféra, která je podporovaná firemními akcemi, jako jsou teambuildingy, různá společenská setkání a sportovní akce. Přátelská atmosféra má pozitivní vliv na chování zaměstnanců i na jejich pracovní výkon. Lze říct, že zaměstnanci mají k vedení společnosti přátelský a loajální vztah. Také si uvědomují, že zodpovědný a precizní přístup k zakázkám se odráží ve spokojenosti zákazníka, a ten je pro firmu zdrojem jejich příjmů.

### **3.4.2 Analýza zdrojů**

#### **Hmotné zdroje**

Společnost využívá výrobní areály a montážní haly zaujímají plochu 33 200 m<sup>2</sup>. Hlavní výroba probíhá v Brně a v Lipníku nad Bečvou. Kromě vybavení továrních hal patří do hmotných zdrojů vozový park firmy a další vybavení. Aby si společnost udržela konkurenceschopnost, investuje velké částky do modernizace výroby a její IT podpory. K financování inovací kromě svého kapitálu využívá i evropských fondů.

#### **Lidské zdroje**

Zaměstnance společnosti lze zařadit mezi výrobní zdroje. Mají kvalifikaci a zkušenost v oboru, což je pro průmyslové odvětví velká devíza. Většina zaměstnanců patří mezi špičkové odborníky. Jedná se o pozice konstruktérů, technologů a montážníků, ale i dalších specializovaných pracovníků. Potencionální kandidáti jsou oslovováni napřímo a jsou vybíráni na konkrétní pozici. Počet stálých zaměstnanců je konstantní. Společnost si u některých pomocných pozic vypomáhá brigádníky.

#### **Finanční zdroje**

Společnost je na trhu od roku 1990. Základní kapitál do ní vložili její dva zakladatelé. Za dobu činnosti společnosti se její kapitál mnohonásobně zvětšil (Veřejný rejstřík, 2023, Příloha č. 1 Výkaz zisku a ztrát). Hlavními zdroji příjmů je výroba a prodej vlastního zboží, na které má společnost know how a řadu patentů.

#### **Nehmotné zdroje**

Nehmotnými aktivy společnosti Fermat, s. r. o. jsou hlavně znalosti a know how, které jí umožňují udržovat její pevnou pozici na trhu. Díky mnohaleté praxi v oboru a dobré pověsti u zákazníků je společnost považovaná za úspěšného a spolehlivého dodavatele.

### **3.4.3 Analýza obchodních aktivit**

Společnost Fermat, s. r. o. si zajišťuje materiál, suroviny i částečně zpracované produkty od svých hlavních dodavatelů. Dodávanými produkty doplňuje své finální výrobky. Při realizaci některých, zejména prodejních aktivit, využívá služeb třetí strany, takzvaného zprostředkovatele. Ten za svoji službu obdrží od výrobce provizi. Provizní

prodej je využíván tam, kde společnost nemá přímé zastoupení. Významné výdajové položky tvoří také mzdy zaměstnanců, energie a náklady na provoz.

### 3.5 Finanční analýza

#### 3.5.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza aktiv a pasiv byla zpracována za období let 2021 až 2023, jejíž výsledky jsou prezentovány v tabulce č. 2.

**Tabulka č. 2: Vertikální analýza rozvahy**

(Zdroj: rozvaha, vlastní zpracování)

Rok (v tis. Kč)	2021	2021 v %	2022	2022 v %	2023	2023 v %
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 549 471</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 743 721</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 753 562</b>	<b>100,00 %</b>
Dlouhodobý majetek	776 970	50,14 %	826 621	47,41 %	852 058	48,59 %
Dlouhodobý hmotný majetek	212 820	13,74 %	218 992	12,56 %	188 959	10,78 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	87 673	5,66 %	77 127	4,42 %	61 797	3,52 %
Dlouhodobý finanční majetek	476 477	30,75 %	530 502	30,42 %	601 302	34,29 %
Oběžná aktiva	731 741	47,23 %	878 767	50,40 %	879 802	50,17 %
Zásoby	585 535	37,79 %	774 820	44,43 %	720 337	41,08 %
Krátkodobé pohledávky	110 970	7,16 %	73 879	4,24 %	98 632	5,62 %
Krátkodobý finanční majetek	34 385	2,22 %	29 335	1,68 %	60 093	3,43 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>40 760</b>	<b>2,63 %</b>	<b>38 333</b>	<b>2,20 %</b>	<b>21 702</b>	<b>1,24 %</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 549 471</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 743 721</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 753 562</b>	<b>100,00 %</b>
Vlastní kapitál	475 554	30,69 %	515 170	29,54 %	596 086	33,99 %
Cizí zdroje	829 242	53,52 %	857 399	49,17 %	634 070	36,16 %
Dlouhodobé závazky	86 974	5,61 %	261 040	14,97 %	187 382	10,69 %
Krátkodobé závazky	742 268	47,90 %	596 359	34,20 %	446 688	25,47 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>244 675</b>	<b>15,79 %</b>	<b>371 152</b>	<b>21,29 %</b>	<b>523 406</b>	<b>29,85 %</b>

Z tabulky č. 2 vyplynulo, že dlouhodobý majetek společnosti dosahoval v letech 2021–2023 přibližně poloviny celkové hodnoty aktiv (50,14 % v roce 2021, 47,41 % v roce 2022 a 48,59 % v roce 2023). U dlouhodobého finančního majetku došlo k jeho zvýšení.

Naopak u hmotného a nehmotného majetku došlo ke snížení. Docházelo ke zvyšování oběžných aktiv, která tvořila více než polovinu jejich celkové hodnoty (47,23 % v roce 2021, 50,40 % v roce 2022 a 50,17 % v roce 2023). Zvýšení zaznamenaly zejména zásoby. Došlo k poklesu podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech (30,69 % v roce 2021, 29,54 % v roce 2022 a 33,99 % v roce 2023), což dokládá, že společnost využívá na svou expanzi cizích zdrojů. Podíly cizích zdrojů na celkovém pasivu v průběhu sledovaného období postupně klesaly (53,52 % v roce 2021, 49,17 % v roce 2022 a 36,16 % v roce 2023), což mohl být následek nižších dlouhodobých závazků. Došlo i k poklesu podílu krátkodobých závazků na celkovém pasivu (47,90 % v roce 2021, 34,20 % v roce 2022 a 25,47 % v roce 2023), které svědčí o zlepšení ve zvládnutí krátkodobých finančních závazků. Zatímco časové rozlišení aktiv dosahovalo po celé sledované období nízkých hodnot, došlo v případě pasiv k výraznému nárůstu hodnoty, a to z 15,79 % v roce 2021 až na hodnotu 29,85 % v roce 2023. Důvodem nárůstu této položky byla změna metodiky účtování. Nově jsou do časového rozlišení zaúčtované přijaté zálohy od zákazníků. Platí, že čím více má společnost zakázek, tím větší je podíl záloh. Další vliv mají platební podmínky vůči zákazníkům. Čím vyšší je podíl záloh, tím vyšší je také hodnota této položky.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát byla zpracována za léta 2021 až 2023

**Tabulka č. 3: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát**

(Zdroj: výkaz zisku a ztrát, vlastní zpracování)

<b>Rok (v tis. Kč)</b>	<b>2021</b>	<b>2021 v %</b>	<b>2022</b>	<b>2022 v %</b>	<b>2023</b>	<b>2023 v %</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>965 983</b>	<b>100,00 %</b>	<b>847 156</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 189 395</b>	<b>100,00 %</b>
Tržby za prodej zboží	486 473	50,36 %	290 061	34,24 %	267 630	22,50 %
Výkonová spotřeba	1 191 711	123,37 %	995 844	117,55 %	1 082 350	91,00 %
Osobní náklady	170 084	17,61 %	177 991	21,01 %	177 561	14,93 %
Provozní výsledek hospodaření	47 403	4,91 %	58 350	6,89 %	98 451	8,28 %
Finanční výsledek hospodaření	20 782	2,15 %	- 14 273	- 1,68 %	- 48 182	- 4,05 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	68 185	7,06 %	44 077	5,20 %	50 269	4,23 %
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>1 551 707</b>	<b>160,64 %</b>	<b>1 203 458</b>	<b>142,06 %</b>	<b>1 502 905</b>	<b>126,36 %</b>

Z tabulky č. 3 vyplývá, že došlo k meziročnímu poklesu podílu tržeb za prodej zboží z 50,36 % v roce 2021 na 34,24 % v roce 2022 a na 22,50 % v roce 2023. Tyto změny byly odůvodněny produktovou inovací. Poklesu rovněž dosáhl výsledek finančního hospodaření, a to z 2,15 % v roce 2021 na záporné hodnoty - 1,68 % a - 4,05 %. Ukazatele naznačují, že společnost postupně ztrácela svoji finanční výkonnost, kdy náklady rostly rychleji než tržby. Situaci způsobily zvýšené náklady na úvěry. Ve sledovaném období došlo i k poklesu čistého obrátu. V roce 2021 to bylo 160,64 %, v roce 142,06 % a v roce 2023 126,36 %.

### 3.5.2 Horizontální analýza

Při zpracování horizontální analýzy se vycházelo z výsledků rozvahy a z výkazu zisku a ztrát za roky 2021 až 2023.

**Tabulka č. 4: Horizontální analýza rozvahy**

(Zdroj: rozvaha, vlastní zpracování)

Rok (v tis. Kč)	2021	2022	2023	2022 - 2021	%	2023 - 2022	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 549 471</b>	<b>1 743 721</b>	<b>1 753 562</b>	<b>194 250</b>	12,54 %	<b>9 841</b>	<b>0,56 %</b>
Dlouhodobý majetek	776 970	826 621	852 058	49 651	6,39 %	25 437	3,08 %
Dlouhodobý hmotný majetek	212 820	218 992	188 959	6 172	2,90 %	- 30 033	-13,71 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	87 673	77 127	61 797	- 10 546	- 12,03 %	- 15 330	- 19,88 %
Dlouhodobý finanční majetek	476 477	530 502	601 302	54 025	11,34 %	70 800	13,35 %
Oběžná aktiva	731 741	878 767	879 802	147 026	20,09 %	1 035	0,12 %
Zásoby	585 535	774 820	720 337	189 285	32,33 %	- 54 483	- 7,03 %
Krátkodobé pohledávky	110 970	73 879	98 632	- 37 091	- 33,42 %	24 735	33,50 %
Krátkodobý finanční majetek	34 385	29 335	60 093	- 5 050	- 14,60 %	30 758	104,85 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>40 760</b>	<b>38 333</b>	<b>38 333</b>	<b>- 2 427</b>	<b>- 5,95 %</b>	<b>- 16 631</b>	<b>- 43,39 %</b>

Rok (v tis. Kč)	2021	2022	2023	2022 - 2021	%	2023 - 2022	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 549 471</b>	<b>1 743 721</b>	<b>1 753 562</b>	<b>194 250</b>	<b>12,54 %</b>	<b>9 841</b>	<b>0,56 %</b>
Vlastní kapitál	475 554	515 170	596 086	39 616	8,33 %	80 916	15,71 %
Cizí zdroje	829 242	857 399	634 070	28 157	3,40 %	- 223 329	- 26,06 %
Dlouhodobé závazky	86 974	261 040	187 382	174 066	200,14 %	-73 658	- 28,22 %
Krátkodobé závazky	742 268	596 359	446 688	- 145 909	- 19,66 %	- 149 671	- 25,10 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>244 675</b>	<b>371 152</b>	<b>523 406</b>	<b>126 477</b>	<b>51,69 %</b>	<b>152 254</b>	<b>41,02 %</b>

Tabulka č. 4 dokládá významný nárůst oběžných aktiv a zásob zejména v období let 2021 a 2022. Výrazný nárůst zásob měl dva důvody. Prvním byla fúze se společností Fermat Group, která byla v rámci holdingu obchodní společností, a její sklad přešel na Fermat CZ, s.r.o. Druhým důvodem byl Covid, kdy došlo k zadržení poptávek a části produkce. Aby došlo k pokrytí fixních nákladů bylo vyráběno zboží na sklad. Pokles zásob v letech 2022 a 2023 naopak naznačuje, že ve společnosti již dochází ke snižování objemu zásob. Růst krátkodobých pohledávek v letech 2022 a 2023 je důkazem dobrých obchodních vztahů se zákazníky, a tedy i jejich lepší platební kázní. Tato situace napomáhá lepší likviditě. Pokles dlouhodobého hmotného majetku mezi lety 2022 a 2023 naznačuje, že se společnost zbavila některých dlouhodobých aktiv a zaměřila se na snížení nákladů. Mezi lety 2021 a 2022 byly realizovány investice, které si vyžádaly externí financování. Mezi lety 2022 a 2023 došlo k refinancování a ke splacení dlouhodobých závazků. Nárůst dlouhodobých závazků ve sledovaném období byl způsoben investicemi. Je potřeba sledovat, jak se zvýšení dlouhodobých závazků projeví v budoucích výnosech.

**Tabulka č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát**

(Zdroj: výkaz zisku a ztrát, vlastní zpracování)

Rok (v tis. Kč)	2021	2022	2023	2022 - 2021	%	2023 - 2022	%
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>965 983</b>	<b>847 156</b>	<b>1 189 395</b>	<b>- 118 827</b>	<b>- 12,30 %</b>	<b>342 239</b>	<b>40,40 %</b>
Tržby za prodej zboží	486 473	290 061	267 630	- 196 412	- 40,37 %	- 22 431	- 7,73 %



<b>Rok (v tis. Kč)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2022 - 2021</b>	<b>%</b>	<b>2023 - 2022</b>	<b>%</b>
Výkonová spotřeba	1 191 711	995 844	1 082 350	- 195 867	- 16,44 %	85 506	- 8,69 %
Osobní náklady	170 084	177 991	177 561	7 907	4,65 %	- 430	- 0,24 %
Provozní výsledek hospodaření	47 403	58 350	98 451	10 947	23,09 %	40 101	68,72 %
Finanční výsledek hospodaření	20 782	- 14 273	- 48 182	- 35 055	- 168,68 %	- 33 909	237,57 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	68 185	40 077	50 269	- 24 108	- 35,36 %	6 192	14,05 %
Výsledek hospodaření po zdanění	56 102	35 863	39 674	- 20 239	- 36,08 %	3 811	10,63 %
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>1 551 707</b>	<b>1 203 458</b>	<b>1 502 905</b>	<b>- 348 249</b>	<b>- 22,44 %</b>	<b>299 447</b>	<b>24,88 %</b>

Z tabulky č. 5 vyplývá, že ve sledovaném období let 2021 a 2022 došlo k poklesu tržeb z prodeje výrobků a služeb o 12,30 %. V dalším období ale, tedy v letech 2022 a 2023 tržby vzrostly o 40,40 %. Je zřejmé, že po přechodném poklesu dochází opět k růstu tržeb. V letech 2021 a 2022 došlo také k poklesu výkonové spotřeby o 16,44 %. Následně však došlo k jejímu růstu o 8,69 %. Na nárůst tohoto ukazatele bude mít vliv změna v nákladech na výrobu a související optimalizace procesů. Provozní výsledek hospodaření dosahoval mezi lety 2021 a 2022 nárůstu o 23,09 %. V následujícím období let 2022 a 2023 došlo k jeho navýšení o 68,72 %. Toto navýšení dokládá značné zlepšení výkonnosti společnosti. Finanční výsledek hospodaření zaznamenal v období let 2021 a 2022 pokles o 168,68 %. Tento trend pokračoval i v letech 2022 a 2023, kdy byl pokles o 237,57 %. Zda se jedná o následek finančních ztrát nebo neúspěšných investic nebylo společností objasněno. Čistý obrat za účetní období zaznamenal v mezi lety 2021 a 2022 pokles o 22,44 %. V období let 2022 a 2023 již došlo k jeho růstu o 24,88 %. Je zřejmé, že po období určité stagnace dochází k oživení, což se projevuje na většině ukazatelů. Výše uvedené ukazatele svědčí o tom, že se společnost musela v určitém období potýkat s řadou problémů. Nárůst většiny ukazatelů v roce 2023 svědčí o tom, že problémy se podařilo vyřešit.

### 3.5.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability řeší tabulka č. 6.

**Tabulka č. 6: Ukazatele rentability**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2021	2022	2023
ROA (%)	4,40	2,50	2,90
EAT (tis. Kč)	56 102	35 863	39 674
Vlastní kapitál (tis. Kč)	475 554	515 170	596 086
ROE (%)	11,80 %	7,00 %	6,70 %
	2021	2022	2023
EBIT (tis. Kč)	68 185	44 077	50 269
Nákladové úroky (tis. Kč)	19 506	18 340	31 900
Celkový kapitál (tis. Kč)	1 304 796	1 372 529	1 230 156
ROI (%)	6,7 %	4,5 %	6,7 %
	2021	2022	2023
EBIT (tis. Kč)	68 185	44 077	50 269
Tržby (tis. Kč)	1 458 055	1 147 628	1 147 621
ROS (%)	4,7 %	3,8 %	3,4 %
	2021	2022	2023
EBIT (tis. Kč)	68 185	44 077	50 269
Nákladové úroky (tis. Kč)	19 506	18 340	31900
Vlastní kapitál (tis. Kč)	475 554	515 170	596 086
Dlouhodobé závazky (tis. Kč)	86 974	261 040	187 382
ROCE (%)	15,6 %	8,0 %	10,5 %

Z tabulky č. 6 vyplývá, že rentabilita vlastních aktiv (ROA) dosahovala 4,4 %, což naznačuje efektivního využívání aktiv ke tvorbě zisku. V následujících letech hodnoty ukazují mírný pokles, a to na 2,5 % v roce 2022 a na 2,9 % v roce 2023. I přesto zůstávají dosažené hodnoty na solidní úrovni, což signalizuje, že společnost přiměřeně

využívá svá aktiva ke generování zisku, i když s nižší mírou efektivity než v předchozím období.

V případě, že se o společnost začnou zajímat noví investoři, může být klesající trend rentability vlastního kapitálu problémem. Dosažená hodnota 11,80 % v roce 2021 naznačuje solidní návratnost investic majitelům. Další dva roky došlo k poklesu na 7,00 % v roce 2022 a 6,70 % v roce 2023. Rentabilita klesla z důvodu poklesu EAT. Zároveň rostl vlastní kapitál. Za poklesem EAT stojí zvýšené náklady.

Rentabilita vloženého kapitálu dosahovala v roce 2021 byla hodnoty 6,70 %, což dokladuje poměrně dobrý návrat investic. V roce 2022 došlo k poklesu na 4,50 %, tedy ke snížené efektivitě investic. Nicméně v roce 2023 dochází opět ke zvýšení na 6,70 %, tedy k návratu úspěšnějšího využívání vloženého kapitálu.

Hodnoty rentability celkových tržeb v posledních třech letech ukazují postupný pokles. V roce 2021 dosáhla hodnota 4,70 %, což naznačuje vzhledem k tržbám poměrně dobrý zisk. Nicméně v následujících letech byl zaznamenán pokles, a to v roce 2022 3,80 % a v roce 2023 3,40 %. Pokles může signalizovat zvýšené náklady, nižší marže nebo jiné faktory mající vliv na ziskovost firmy. Čím vyšší je ukazatel, tím vyšší jsou přírůstky zisku, které připadají na 1 Kč tržeb.

V roce 2021 byla hodnota výnosnosti dlouhodobých zdrojů nejvyšší a dosahovala 15,60 %. Tato skutečnost signalizuje vysokou efektivitu využití kapitálu pro generování zisku. V roce 2022 poklesla hodnota na 0,80 %. Důvodem byly vyšší náklady. Opětovný nárůst hodnoty na 10,50 % v roce 2023 svědčí o nárůstu efektivity využití kapitálu, což je pozitivní zjištění.

### 3.5.4 Ukazatele likvidity

Tabulka č. 7 je přehledem ukazatelů likvidity včetně vstupních hodnot pro jejich výpočet.

Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2021	2022	2023
<b>Finanční majetek</b>	34 385	29 335	60 093
<b>Krátkodobé závazky</b>	742 268	596 359	446 688
<b>Likvidita 1. stupně (okamžitá)</b>	0,05	0,05	0,13
	2021	2022	2023
<b>Oběžná aktiva</b>	731 741	878 767	879 802
<b>Zásoby</b>	585 535	774 820	720 337
<b>Krátkodobé závazky</b>	742 268	596 359	446 688
<b>Likvidita 2. stupně (pohotová)</b>	0,20	0,17	0,36
	2021	2022	2023
<b>Oběžná aktiva</b>	731	878 767	879 802
<b>Krátkodobé závazky</b>	742 268	596 359	446 688
<b>Likvidita 3. stupně (běžná)</b>	0,00	1,47	1,97

Doporučené hodnoty okamžité likvidity jsou od 0,1 do 0,5 (Kislingerová, Hnilica, 2008). Z tabulky č. 7 vyplývá, že společnost Fermat CZ, s. r. o. má tedy velmi nízkou schopnost hradit včas krátkodobé závazky. Nemá dostatek likvidních prostředků na běžném účtu ani v pokladně. V roce 2023 došlo k výraznému zlepšení. Okamžitá likvidita dosáhla hodnoty 0,13 %. To signalizuje, že společnost svoji schopnost splácet krátkodobé závazky zlepšila. Je to pozitivní ukazatel pro finanční stabilitu firmy. Při komunikaci s manažerem společnosti bylo upozorněno, že společnost může využívat ke krytí krátkodobých závazků finančních prostředků některé z dceřiných společností.

Ideální hodnota pohotové likvidity je mezi 1 – 1,5 (Kislingerová, Hnilica, 2008). Pohotová likvidita poskytuje informaci o schopnosti firmy pokrýt své krátkodobé závazky za pomoci nejlikvidnějších aktiv. V roce 2021 měla společnost pohotovou likviditu 0,20. To dokládá silnou schopnost pokrýt své krátkodobé závazky za pomoci likvidních aktiv. V roce 2022 došlo k poklesu na 0,17, což mohlo signalizovat pokles dostupných likvidních prostředků, ale v roce 2023 opět zaznamenáváme růst. Hodnota dosáhla 0,36. To naznačuje zlepšení schopnosti pokrývání krátkodobých závazků a obdobně jako v předchozím případě může společnost využít zdrojů dceřiné společnosti.

V roce 2021 měla společnost společnou běžnou likviditu ve výši 0,99. To naznačuje, že je schopna pokrýt své krátkodobé závazky pomocí většiny svých běžných aktiv. Rok 2022 znamenal nárůst hodnoty na 1,47 a v roce 2023 se hodnota navýšila na 1,97. Tyto ukazatele dokazují, že společnost má velmi silnou pozici v pokrývání krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Stoupající trend hodnoty běžné likvidity signalizuje zlepšení finanční stability. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v hodnotách mezi 2–3 (Kislingerová, Hnilica, 2008).

### 3.5.5 Ukazatele aktivity

Tabulka č. 8 zpracovává ukazatele aktivity.

**Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2021	2022	2023
<b>Tržby</b>	1 458 055	1 147 628	1 457 621
<b>Celková aktiva</b>	1 549 471	1 743 721	1 753 362
<b>Obrat celkových aktiv</b>	0,94	0,66	0,83
	2021	2022	2023
<b>Tržby</b>	1 458 055	1 147 628	1 457 621
<b>Stálá aktiva</b>	776 970	826 621	852 621
<b>Obrat stálých aktiv</b>	1,88	1,39	1,71

<b>Rok</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Obchodní pohledávky</b>	42 534	31 616	24 508
<b>Denní tržby</b>	4050,153	3187,856	4048,947
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	10,50	9,92	6,05
<b>Rok</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Denní tržby</b>	4050,153	3187,856	4048,047
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	17,46	43,79	20,38
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Tržby</b>	1 458 055	1 147 628	1 457 621
<b>Zásoby</b>	588 535	774 820	720 337
<b>Obrat zásob</b>	2,49	1,48	2,02
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Zásoby</b>	585 535	774 820	720 337
<b>Denní tržby</b>	4050,153	3187,856	4048,947
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	144,57	243,05	177,91

V roce 2021 měl obrat celkových aktiv hodnotu 0,94. To znamená, že společnost generovala tržby ve výši téměř 94 % z celkového objemu aktiv. Následující rok došlo ke snížení hodnoty na 0,66, což znamenalo snížení efektivity využívání aktiv ke generování tržeb. V roce 2023 došlo ke zvýšení na 0,83. Jde o určité zlepšení, ale hodnota stále zůstává pod úrovní roku 2021.

Obrat stálých aktiv dosahoval v roce 2021 hodnoty 1,88. To znamená, že společnost generovala tržby ve výši téměř 1,88 % z hodnoty stálých aktiv. Ukazatel svědčí o efektivním využívání těchto aktiv. V roce 2022 došlo k poklesu hodnoty na 1,39, které naznačuje snížení efektivity nebo nižší tržby z těchto aktiv. Rok 2023 již zaznamenal navýšení na 1,71. Opět to signalizuje zlepšení, i když ukazatel stále zůstává pod úrovní roku 2021.

Výsledné hodnoty u doby obratu pohledávek mají klesající tendenci a dosahují nízkých hodnot. To je velmi pozitivní, protože to dokládá snižování doby plateb (obchodních pohledávek).

V roce 2021 byla hodnota doby obratu závazků nízká. V roce 2022 došlo k rapidnímu navýšení, ale v roce 2023 hodnota opět klesla. Pokud se bude dosahovat nadále nízkých hodnot, bude to mít na společnost nepříznivý vliv. Nižší ukazatel dokládá, že se zkracuje doba, po kterou může společnost využívat finanční prostředky určené k zaplacení závazků a dodavatelských úvěrů.

V roce 2021 měl obrat zásob hodnotu 2,49. Hodnota je důkazem, že společnost dokázala přetvořit své zásoby na tržby během daného období více než dvakrát. To signalizuje vysoce efektivní spravování zásob a jejich rychlé promění na tržby. Nicméně v roce 2022 došlo k poklesu hodnoty na 1,48. To naznačuje snížení efektivity využívání zásob nebo dosažení nižšího obratu. V roce 2023 se obrat zásob zvýšil na 2,02. Sice to signalizuje zlepšení, ale stále nebylo dosaženo úrovně roku 2021.

Doporučené hodnoty doby obratu zásob by měly dosahovat kolem 100 dnů (Kislingerová, Hnilica, 2008). V roce 2022 jsou hodnoty více jak dvojnásobné. Lze konstatovat, že společnost špatně hospodáří s finančními zdroji, protože ukládá finanční prostředky do zásob. Za vysokou hodnotu může většinou zdlouhavá výroba společně s dlouhou dodací lhůtou dodavatelů. Může jít také o situaci, kdy zákazník odebral svůj investiční celek se zpožděním.

### 3.5.6 Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 9 zpracovává ukazatele zadluženosti.

**Tabulka č. 9: Ukazatele zadluženosti**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2021	2022	2023
Cizí zdroje	829 242	857 399	634 070
Celková aktiva	1 549 471	1 743 721	1 753 562
Celková zadluženost	53,52	49,17	36,16

<b>Rok</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	475 554	515 170	596 086
<b>Celková aktiva</b>	1 549 471	1 743 721	1 753 562
<b>Koeficient samofinancování</b>	30,69	29,54	33,99
	2021	2022	2023
<b>EBIT</b>	68 185	44 077	50 269
<b>Nákladové úroky</b>	19 506	18 340	31 900
<b>Úrokové krytí</b>	3,50	2,40	1,58
	2021	2022	2023
<b>Dlouhodobé závazky</b>	86 974	261 040	187 382
<b>Celková aktiva</b>	1 549 471	1 743 721	1 753 562
<b>Dlouhodobá zadluženost</b>	5,61	14,97	10,69
	2021	2022	2023
<b>Cizí zdroje</b>	829 242	857 399	634 070
<b>Rezervy</b>	0	0	0
<b>Provozní cash flow</b>	97 882	- 83 713	Není k dispozici
<b>Doba splácení dluhů (let)</b>	8,47	- 10,24	0,00

Z tabulky č. 9 je patrné, že v průběhu sledovaného období od roku 2021 do roku 2023 dochází k výraznému poklesu celkové zadluženosti. Pokles může signalizovat úspěšné snižování firemních dluhů. To může být způsobeno účinným finančním řízením, snižováním nákladů nebo lepším hospodařením s kapitálem. Snížení zadluženosti je pozitivní ukazatel. Dokládá finanční stabilitu společnosti a snížení hospodářských rizik z hlediska dlouhodobého výhledu.

V průběhu sledovaného období lze pozorovat v hodnotě koeficientu samofinancování mírné kolísání. Jedná se o pozitivní trend, neboť svědčí o postupném snižování závislosti společnosti na externích zdrojích.

Ukazatel úrokového krytí vykazuje kolísání v rozsahu od 1,6 do 3,5. V praxi to znamená, že hospodářský výsledek před zdaněním, dosahuje přibližně dvojnásobku až



trojnásobku nákladových úroků. Jedná se o pozitivní vývoj, který naznačuje, že se schopnost pokrývat úrokové náklady v čase zlepšuje.

V roce 2021 měla společnost poměrně nízkou dlouhodobou zadluženost dosahující hodnoty 5,61. To dokládá poměrně stabilní finanční situaci, kde společnost většinu aktiv financuje vlastním kapitálem. V roce 2022 došlo k nárůstu zadluženosti na hodnotu 14,97. Tato skutečnost dokládá, že se naopak zvyšuje závislost společnosti na dlouhodobých závazcích využívaných k financování jejích aktivit. V roce 2023 došlo ke snížení dlouhodobé zadluženosti na 10,69.

Doba splácení dluhů dokládá počet roků, za které bude podnik schopný splatit všechny dluhy za předpokladu, že si udrží současnou tvorbu cash flow. V roce 2021 měla společnost dostatek provozního cash flow, takže splácení dluhu nebyl problém. V roce 2022 měla společnost záporné cash flow, které dokládá nedostatek hotovosti. Záporné provozní cash flow naznačuje, že společnost má v určitém fiskálním období více odchozí hotovosti než hotovosti přicházející. To mohou způsobovat například vysoké provozní náklady nebo investice přesahující příjmy společnosti. Záporný cash flow může způsobit potíže s pravidelným splácením dluhu. Dlouhodobé záporné cash flow může vést ke hromadění dluhů a problémům s likviditou. Je nutné pečlivě přezkoumat náklady, příjmy a investiční strategii. Údaje pro rok 2023 nebyly v době zpracování diplomové práce k dispozici, ale na základě ústního sdělení manažera firmy se situace zlepšila a společnost se opět dostala do kladných čísel.

Z výše uvedených ukazatelů vyplynulo, že společnost Fermat CZ, s. r. o. zaznamenala v roce 2023 opětovný růst všech důležitých ekonomických ukazatelů a je schopná vložit investiční prostředky do nákupu nové akvizice v Kanadě. Je schopná tuto investici hradit bez vstupu cizího kapitálu, neboť v případě nedostatečných zdrojů, může tento výpadek vykryt zdroji jiné dceřiné společnosti.

### 3.6 SWOT analýza

Z dílčích analýz týkajících se vnějšího prostředí (SLEPTE analýza), analýzy konkurenčního prostředí (Porterův model) a vnitřního prostředí (7S) a finanční analýzy byla sestavena SWOT analýza.

**Tabulka č. 10: SWOT analýza**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalitní výrobky s dlouhou tradicí a dobrá pověst u zákazníků</li> <li>- Zkušenosti s expanzí na zahraniční trhy</li> <li>- Kvalitní technické zázemí, neustálé technologické zdokonalování výrobků</li> </ul> <p><b>Finanční hospodaření</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klesající tendence míry zadluženosti</li> <li>- Využití likvidity prostřednictvím dceřiné společnosti</li> <li>- Růst obratovosti stálých aktiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce</li> <li>- Vyšší cena oproti asijským výrobcům</li> </ul> <p><b>Finanční hospodaření</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pokles míry rentability (ROE, ROA)</li> </ul>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Využití nových technologií a AI ve výrobě</li> <li>- Možnost expandovat na další zahraniční trhy</li> <li>- Cílená marketingová komunikace (výstavy, veletrhy, průmyslová sympozia domácí i zahraniční)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Změny cen na vstupu (suroviny/energie)</li> <li>- Tlak na snižování cen v důsledku růstu tržního podílu zahraničních konkurentů z Asie</li> <li>- Nestabilní vývoj vnějšího prostředí (zejména vojenské konflikty) vedoucí k uzavření některých trhů (sankce) nebo poklesu ekonomického růstu</li> </ul>

### 3.6.1 IFE a EFE matice

IFE matice hodnotí silné a slabé stránky podniku a zjišťuje, jaký mají vliv na jeho konkurenceschopnost. Tabulka EFE matice vyhodnocuje vnější faktory.

Tabulka č. 11: IFE a EFE matice

(Zdroj: vlastní zpracování)

IFE matice		Váha	Vliv	Hodnocení
Silné stránky	Výrobky s dlouhou tradicí	0,25	4	1
	Zkušenosti s expanzí na zahraniční trhy	0,15	3	0,45
	Technické zdokonalování výrobků	0,1	4	0,4
	Klesající míra zadluženosti	0,05	3	0,15
	Využití likvidity prostřednictvím dceřiné spol.	0,05	3	0,15
	Růst obrátu stálých aktiv	0,05	3	0,15
	<b>Celkem silné stránky</b>	<b>0,65</b>		<b>2,3</b>
Slabé stránky	Nedostatek kvalifikovaných zam. na trhu práce	0,1	1	0,1
	Vyšší cena oproti asijským výrobcům	0,15	2	0,3
	Dlouhodobý pokles míry rentability	0,1	1	0,1
	<b>Celkem slabé stránky</b>	<b>0,35</b>		<b>0,5</b>
	<b>Celkové vážené hodnocení</b>	<b>1</b>		<b>2,8</b>

EFE matice		Váha	Vliv	Hodnocení
Příležitosti	Využití AI ve výrobě	0,15	4	0,6
	Možnost expanze na další zahraniční trhy	0,24	3	0,75
	Cílená marketingová komunikace	0,12	3	0,36
	<b>Celkem příležitosti</b>	<b>0,52</b>		<b>1,71</b>
Hrozby	Změna cen na stupu	0,2	3	0,6
	Růst tržního podílu konkurentů z Asie, tlak na ceny	0,15	2	0,3
	Nestabilní vývoj vnějšího prostředí	0,15	4	0,52
	<b>Celkem hrozby</b>	<b>0,48</b>		<b>1,42</b>
	<b>Celkové vážené hodnocení</b>	<b>1</b>		<b>3,13</b>

Z tabulky č. 11 (IFE) vyplývá, že vysokou váhu (0,25) a vliv (4) mají kvalitní výrobky a dobrá pověst u zákazníků, což potvrzuje jejich význam vůči konkurenci.

Zkušenosti s expanzí na zahraničními zahraniční trhy mají nižší váhu, ale stále si udržují poměrně velký vliv, což naznačuje možnost dalšího pronikání na zahraniční trhy. Ostatní jmenované silné stránky rovněž podporují stabilitu a konkurenceschopnost společnosti. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců nemá tak vysoký dopad na celkové posouzení slabých stránek. Vyšší cena oproti asijským výrobcům může negativně ovlivňovat konkurenceschopnost podniku. Celkové vážené hodnocení dosahuje hodnoty 2,8. To dokazuje, že společnost má více silných stránek než slabých a svědčí o stabilní a výhodné pozici na trhu. Je důležité, aby společnost silné stránky nadále rozvíjela a využívala je k maximalizaci svého potenciálu.

**EFE** matice hodnotí vnější faktory, tedy příležitosti a hrozby. Vysoké hodnocení má využití AI ve výrobě a možnost expanze na další trhy, které naznačují, že se jedná o významné příležitosti k posílení postavení na trhu. Menší váhy dosahuje cílená marketingová komunikace, která rovněž přispívá k vyhodnocení příležitostí. Hrozby jako jsou změna cen na vstupu a růst tržního podílu výrobců z Asie sice mají nižší vliv, ale upozorňují na možný tlak na ceny u konkurenčních výrobců. Vysokou váhu a vliv má nestabilní vývoj vnějšího prostředí v souvislosti s válečnými konflikty, uzavření některých trhů spojených se sankcemi nebo poklesem ekonomického růstu. Jsou klíčové pro strategii podniku a mohou vážně ovlivnit jeho výrobní program i zisk. některých trhů (sankce) nebo poklesu ekonomického růstu

Celkové vážené hodnocení je 3,25. Toto číslo poměrně vysoké číslo ukazuje, že i když existují závažné hrozby, podnik má dostatek silných stránek, díky kterým může úspěšně podnikat.

Z matice vyplývá, že podnik má dostatek příležitostí ke svému růstu, ale současně i určité vnitřní nedostatky, které mohou jeho rozvoj brzdit. Aby si udržel konkurenceschopnost a růstový potenciál, je důležité využít silných stránek k podpoře příležitostí, a zároveň řešit možné hrozby.

## 4 Vlastní návrhy řešení

V této části práce je pozornost věnována návrhu formy vstupu společnosti Fermat CZ, s. r. o. na kanadský trh, kde může využít všech svých silných stránek.

### 4.1 Charakteristika vnějšího prostředí

Pro vstup na zahraniční trh je nutné se podrobně seznámit se všemi okolnostmi, které mají vliv na podnikatelskou jednotku.

#### **Politické prostředí**

Kanada (Dominion of Canada) je konstituční monarchií s parlamentní formou vlády. Hlavou země je britský panovník král Karel III., kterého zastupuje generální guvernér. Ten je jmenovaný králem. Zákonodárnou moc představuje dvoukomorový parlament tvořený Sněmovnou reprezentantů (338 volených členů na dobu 5 let) a Senátem (105 členů jmenovaných guvernérem). Kanada je federálním státem. Státní moc je rozdělena mezi federální vládu, deset vlád provinčních a tři teritoriální. Formálně je vykonavatelem výkonné moci formálně panovník, ve skutečnosti je svěřena generálnímu guvernérovi. Touto funkcí je v současnosti pověřena Mary May Simon, první zástupkyně původního obyvatelstva Kanady v této funkci. Předsedou vlády je v současné době Justin Trudeau, představitel Liberální strany. Soudní moc je rozdělena mezi federální a provinční instituce. Vrchol justice tvoří kanadský Nejvyšší soud (Businessinfo, 2023).

Kanadský politický systém založený na právním státu a demokracii přispívá k politické stabilitě. Kanada má také významnou tradici v mírovém řešení vnitřních i mezinárodních záležitostí, čímž si získala prestiž a důvěru i v globálním měřítku (Businessinfo, 2023).

#### **Legislativní prostředí**

Kanada je zemí, která se snaží zjednodušit zahraničním podnikatelům vstup na své trhy, a to zejména těm, kteří nabízejí zboží a služby chybějící na kanadském trhu. Díky Komplexní hospodářské dohodě (Comprehensive Economic and Trade Agreement, CETA), uzavřené mezi Kanadou a Evropskou unií v roce 2017, bylo odstraněno 98 % dovozních cel. Dohoda navíc umožnila otevření sektoru služeb a přístup k veřejným zakázkám na provinční i municipální úrovni, což mělo vliv na pohyb pracovního trhu

(Businessinfo, 2023). Kromě omezení cel, existují další ujednání jako je Smlouva o strategickém partnerství (Strategic Partnership Agreement, SPA), zahrnující oblasti společného zájmu, kterými je klima, bezpečnost a zahraniční politika. Česká republika, kromě výše uvedených smluv, má s Kanadou podepsané bilaterální dohody např. dohodu zamezující dvojí zdanění (2002) a dohodu o ochraně a podpoře investic (2012). Důležitá je i Smlouva o sociálním zabezpečení, která upravuje důchodová práva zaměstnanců působících na různých pracovních trzích. Existuje řada dalších smluv, ale ty výše uvedené jsou považovány za nejdůležitější (Businessinfo, 2023).

Pro podnikatelský subjekt, který chce podnikat na kanadském trhu, jsou důležité i zákony týkající se daní. Kanadský daňový systém je sice stabilní, ale není příliš přehledný. Proto se zahraničním firmám doporučují místní poradenské služby (Slavík, 2023). Vybírají se daně federální, provinční/teritoriální a municipální. Jejich výběr řídí federální vláda prostřednictvím Canada Revenue Agency (CRA). Na jejich webových stránkách je zveřejněn kompletní přehled daňových sazeb, včetně návodů a potřebných formulářů. Platí, že výše daňového zatížení se v jednotlivých provinciích liší (Canada, 2023).

#### Tabulka č. 12: Přehled základních druhů daní v Kanadě

(Zdroj: Canada, 2023, vlastní zpracování)

<b>Federální daně</b>	Daň z příjmu fyzických osob (Federal Income Tax), progresivní daň, díky inflaci navýšena pásma jednotlivých sazeb	15–33 % 25,75 % Québec
	Důchodové pojištění (Canada Pension Plan), platí zaměstnanec i zaměstnavatel stejnou částku	5,45 %
	Pojištění pro případ nezaměstnanosti (Employment Insurance – EI) odvíjí se od výše platu	1,6–2,6 %
	Daň z příjmu právnických osob (Federal Corporation Tax)	15 %
	Daň ze zboží a služeb, ekvivalent naší DPH (Goods and Services Tax – GST)	5 %
<b>Provinční a teritoriální daně</b>	Daň z příjmu fyzických osob (Income Tax), progresivní daň	0–25 %
	Daň z příjmu právnických osob (Corporation Tax)	8–16 %
	Prodejní daň ze zboží a služeb, ekvivalent DPH (Provincial Sales Tax – PST), často spojená do jedné daně s GST	0–9,975 %

Pro kanadské zaměstnance i zaměstnavatele jsou důležité odvody na důchodové pojištění (oba odvádějí 5,45 %) a pojištění pro případ nezaměstnanosti ve výši 1,6–2,6 %, které odvádí zaměstnanec (Canada, 2023).

Kanada nemá jednotný systém zdravotního pojištění. Kanadský systém zdravotní péče je bezplatný a je financovaný z veřejných prostředků získaných z daní, které platí občané a rezidenti Kanady. Doplnkové služby mohou být hrazeny přímo nebo prostřednictvím soukromých zdravotních pojišťoven (Wowa, 2024).

Průměrná mzda v Kanadě v roce 2023 byla 71 481 USD za rok. Minimální hodinová sazba je 16,65 USD. Tato mzda se týká asi 6 % kanadského obyvatelstva. V provincii Ontario, kde se nachází akvizice společnosti Fermat CZ, s. r. o., je minimální hodinová mzda 15,5 USD a průměrná roční mzda 62 000 USD (Wowa, 2024).

Podnikající subjekty – korporace mají možnost platit daň z příjmu ve splátkách. Zbylou daň je nutné uhradit do dvou až tří měsíců po ukončení daňového roku v závislosti na datu splatnosti. V Ontariu činí základní daň z příjmu 11,5 %. Malým podnikům je v některých případech umožněno snížení daně odpočtem, který dosahuje 3,2 % (Canada, 2023).

Pro zahraniční pracovníky, ubytované v Kanadě, může být povinná i federální 1 % daň z neobsazeného nebo nedostatečně využívaného bydlení, která vstoupila v platnost 1. 1. 2022. Tato daň patří do balíčku daní z přepychu, které Kanada zavádí obdobně jako jiné státy (např. USA). Do daně z přepychu v rozmezí 10–20 % spadají např. prodeje aut vyšší třídy, lodí a osobních letadel. V průběhu roku 2024 se počítá se zavedením 3 % daně z digitálních služeb. Bude se týkat firem, jejichž příjmy dosahují 750 mil. EUR (Canada, 2023).

### **Ekonomické prostředí**

Na základě ekonomických ukazatelů, patří Kanada mezi deset největších světových ekonomik. Řadí se k nejvyspělejším státům světa, a rozhodně nepatří mezi exportně rizikové země (Businessinfo, 2023).

**Tabulka č. 13: Základní hospodářské ukazatele ČR a Kanady**

(Zdroj: CZSO, 2024, Businessinfo 2023, vlastní zpracování)

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Růst HDP (%) ČR	3,00	- 5,50	3,50	2,40	-0,40
Růst HDP (%) CA	2,00	- 5,20	4,60	3,80	3,30
HDP/Obyvatel (USD) ČR	29 178	28 049	29 705	31 953	45 707
HDP/Obyvatel (USD) CA	49 601	46 371	49 640	53 220	55 920
Míra inflace (%) ČR	2,80	3,20	3,80	15,10	10,7
Míra inflace (%) CA	2,00	0,70	3,30	6,80	2,30
Nezaměstnanost (%) ČR	2,00	3,10	3,40	3,50	3,70
Nezaměstnanost (%) CA	6,20	9,60	7,40	6,00	5,80
Populace (mil.) ČR	10,60	10,70	10,50	10,60	10,90
Populace (mil.) CA	37,10	37,70	38,10	38,40	38,70

Tabulka č. 13 porovnává základní hospodářské ukazatele České republiky a Kanady. Do výše uvedené tabulky byly zahrnuty i roky 2019 a 2020, které slouží ke srovnání hospodářských ukazatelů České republiky a Kanady před pandemií Covidu 19. Je jasně viditelné, že i když v roce 2022 začínala ekonomika zvolna posilovat, koncem roku se přesto projevil dopady vysoké inflace.

V průběhu roku 2023 postupně kanadská ekonomika ztrácela svou počáteční dynamiku a prognóza pro konec roku byla dokonce, díky vysokým úrokovým sazbám (4,5 %), mírná recese. Tato situace se nepotvrdila a prognózu růstu HDP pro rok 2023 zvýšila Kanadská centrální banka z 1 % na 1,4 % (Businessinfo, 2024). V České republice byla úroková sazba ve výši 5,8 % (CNB, 2023). Podle Mezinárodního měnového fondu vzrostla globální ekonomika o 3 % a očekává se další růst (Kurzy, 2024).

Vzhledem k vývoji kanadské ekonomiky a podpoře, kterou poskytuje kanadská vláda, vzniká v této zemi celá řada exportních příležitostí. Vyvážet své zboží a služby do Kanady mohou firmy, jejichž výrobní program je zaměřený na části a součástky související s automobilovým průmyslem.



Další velkou příležitostí je civilní letecký průmysl, kdy exportér může dodávat letecké komponenty, nebo se přímo podílet na výrobě ve spolupráci s kanadskými výrobci. Kanada je vývozcem řady strategických surovin (ropa, zemní plyn, minerály, uran, zlato apod.), a proto potřebuje důlní a těžební technologie a příslušenství. Export se nabízí i v oblasti ICT (informační a komunikační technologie), kde je nevyšší zájem o software, oblast kybernetické bezpečnosti a nově oborů spojených s umělou inteligencí (AI). Vysoce konkurenční prostředí je zdravotnický a farmaceutický průmysl. Přesto je možné exportovat vybavení nemocnic, zdravotnické výroby a analytické přístroje. Zvýšená poptávka je i po zemědělské technice a technologiích spojených s potravinářským průmyslem. Protože Kanada má jednu z největších železničních sítí na světě, tak vzniká vysoká poptávka po materiálu na stavbu a údržbu tratí i po vlakových soupravách pro osobní i nákladní dopravu. Nově je do těchto kategorií zařazen také výzkum, různé inovace a vzdělávání (Businessinfo, 2023).

Pro podnikání na mezinárodních trzích je potřeba predikce ekonomického vývoje. Česká národní banka zveřejnila globální ekonomický výhled, který byl v lednu 2024 optimistický. Vysoká inflace, která byla výsledkem kovidové, energetické a bezpečnostní krize, již odezněla a situace se vrací k normálu. Inflace by se měla v eurozóně a v ostatních částech světa vrátit ke 2 % a zvolna začíná růst i HDP (Cnb, 2024).

### **Sociální prostředí**

Při vstupu na zahraniční trh musí podnikatelský subjekt zohlednit některé kulturní tradice země, kam vstupuje. Pokud bude v nové zemi přímo vyrábět, je důležitým faktorem úroveň vzdělání, neboť společnost potřebuje pro své podnikání určité množství vzdělaných a zaškolených zaměstnanců. Kanada má podobné kulturní tradice jako Česká republika, takže nebudou vznikat zbytečná nedorozumění pramenící z odlišných kultur. Společnost Fermat CZ, s. r. o. neplánuje v Kanadě vyrábět, pouze sestavovat výrobky z dodaných komponentů a prodávat je kanadským zákazníkům. K této činnosti potřebuje v Kanadě jednak schopné prodejce, a jednak zkušené dělníky a servisní pracovníky. Prodejce a techniky tvoří většinou mladší čeští zaměstnanci. Lokální zaměstnanci jsou spíše straší a zkušení strojaři. Ve společnosti nebudou ani komunikační problémy.

Všichni zaměstnanci mateřské firmy mají dobré komunikační kompetence v anglickém jazyce (Slavík, 2023).

## **Technologické prostředí (T)**

Rychlý vývoj technologií přináší větší důraz na vzdělanost zaměstnanců. Protože společnost Fermat CZ, s. r. o. neustále zlepšuje a zdokonaluje své výrobky, musí dbát na zaškolení montážního a servisního personálu. Stejně tak jsou proškolení prodejci, neboť potenciálnímu zákazníkovi musí poskytnout veškeré požadované informace. V nové akvizici bude využíváno firemní know how, stejně tak i různých diagnostických programů a technických podkladů, které jsou majetkem společnosti Fermat CZ, s. r. o. Společnost stále více využívá AI, což pomáhá zlepšit efektivitu, kvalitu, ale i konkurenceschopnost. Další využívané technologie souvisejí se samotným provozem společnosti.

## **Environmentální prostředí**

Legislativa všech států má ošetřené dodržování ochrany životního prostředí. Při vstupu na nový trh je nutné tuto legislativu dobře znát a striktně ji dodržovat, neboť sankce za její nedodržení bývají vysoké. Týká se to všech oblastí od získávání surovin až po zacházení s odpadem. Trendem dnešní doby je udržitelnost, tedy několikanásobné využití vlastního odpadu, a tím podstatného snížení environmentálního zatížení. Kanada má poměrně rozsáhlou legislativu, týkající se životního prostředí. Jedná se o Zákon o životním prostředí (Canadian Environmental Protection Act, CEPA). Důležitý je Zákon o změně klimatu (Climate Change Accountability Act), který se týká snižování emisí skleníkových plynů a opatření vedoucí k tomuto cíli. Dále existují různé provinciální a místní předpisy, případně regulace, dané pro určitý region. K dispozici jsou i různé podpůrné programy, zaměřené na snižování dopadu průmyslu, ochranu přírody a udržitelný rozvoj (Bclaws, 2024).

Management společnosti i její zaměstnanci dodržují veškerou legislativu, týkající se environmentální problematiky, neboť její porušení je velmi přísně sankcionováno, a to od pokut, přes trestní stíhání až po odebrání licence a ukončení podnikání.

Při posuzování environmentálního prostředí je potřeba se zmínit, že město Milton, kde má sídlo společnost TOS America, má v dosahu sta kilometrů dvě nukleární elektrárny.

I když se jedná o bezpečnou výrobu energie, tak případná destrukce některé z nich by byla pro město katastrofou.

## **4.2 Atraktivita trhu**

### **Stávající konkurence**

I na zahraničních trzích vládne silná konkurence, a to zejména v Evropě. Z tohoto důvodu byla expanze na zahraniční trhy cílena spíše na vzdálené lokality, kde byla konkurence slabá nebo žádná. Jednalo se o trhy v Asii a v severní a jižní Americe.

Společnost Fermat, CZ, s. r. o. působila na kanadském trhu prostřednictvím zastoupení a realizovala zde více jak 50 zakázek. Jedná se tedy již o zavedenou společnost, která má mezi zákazníky dobrou pověst. V současné době nemá společnost na kanadském trhu oficiálně žádného vážného konkurenta, lze tedy konstatovat, že má 100 % tržní podíl.

### **Vstup konkurence**

I když společnost v současné době nemá konkurenci, je nutné i s touto variantou do budoucna počítat. Vstup na tento konkrétní trh je sice kapitálově náročný, ale konkurence, která je například etablovaná v USA, může tuto svoji pozici využít. Vstupu konkurence nelze zcela zabránit, ale je možné jí čelit neustálými inovacemi, zvyšováním kvality výrobků i služeb a snižováním výrobních nákladů.

### **Substituty**

Na kanadský trh bude společnost Fermat CZ, s. r. o. dodávat veškerý svůj výrobní program. Vzhledem k originálnímu a individuálnímu provedení jednotlivých strojů je jejich substituce málo pravděpodobná. Jak bylo výše zmíněno, některé výrobky společnosti by mohly být nahrazeny levnější produkcí z Číny. Vzhledem k chování kanadského zákazníka, pro kterého je kvalita na prvním a cena až na druhém místě, není velká pravděpodobnost, že se substituty na tomto trhu uchytí.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Protože výroba bude nadále probíhat v České republice, kde má společnost Fermat CZ, s. r. o. ověřené a spolehlivé dodavatele, tak platí to samé jako pro ostatní trhy. Síla dodavatelů je střední, neboť jsou zároveň i smluvními partnery na zakázkách a je v jejich zájmu plnit smluvní ustanovení.

## **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé výrobků společnosti Fermat CZ, s. r. o. jsou většinou z oblasti těžkého průmyslu, kde mohou využít její výrobní program k produkci vlastních výrobků. Vzhledem k individuálnímu přístupu ke každé zakázce je vyjednávací síla odběratele poměrně vysoká. Ve chvíli zadání zakázky již jeho pozice klesá, neboť se sám na zakázce finančně podílí a jakoukoliv dodatečnou změnu musí uhradit. A protože na kanadském trhu není v tomto výrobním segmentu konkurence, společnost Fermat CZ, s. r. o. zde bude mít velmi dobrou vyjednávací pozici. Díky dobrému jménu společnosti a vysoké kvalitě výrobků a doprovodných služeb můžeme předpokládat, že kanadští zákazníci budou její postavení respektovat a nebudou hledat zahraničního dodavatele.

## **4.3 Marketingový mix**

Výrobky společnosti Fermat CZ, s. r. o. jsou určeny pro strojírenský průmysl, odkud se rekrutují její zákazníci. Marketingový mix může pomoci vybrat vhodné marketingové aktivity, které povedou k úspěchu na konkurenčním trhu.

### **4.3.1 Produkt**

Společnost Fermat CZ, s. r. o. předpokládá, že na kanadském trhu bude nabízet svůj kompletní výrobní program. Jedná se o horizontální vyvrtávací a frézovací stroje. Vyvrtávací stroje jsou vodorovné stroje stolového typu. Vodorovné stroje deskového typu jsou vyvrtávací nebo frézovací. Dále jsou v nabídce portálové stroje s vyvrtávacím nebo frézovacím vřeteníkem a CNC hrotové brusky. Součástí nabídky je rozsáhlé příslušenství k dodávaným strojům, které si může zákazník vybrat dle vlastních speciálních potřeb. Všechny komponenty a výrobky jsou vyráběny v mateřských podnicích v České republice. Součástí dodávky je záruční i pozáruční servis a včasná dodávka náhradních dílů (Fermatmachinery, 2023).

Kromě špičkových nástrojů, poskytuje společnost i proškolení bezpečného užívání stroje a jeho údržby, seznámení se se stavbou stroje a jeho funkcemi, případně dalšími specifiky obsluhy. Společnost nabízí i rekvalifikaci zaměstnanců. V praxi se jedná o rekvalifikační zaškolení nové obsluhy, která je po absolvování školení schopná přejít na jiné pracoviště. Společnost nabízí i pokročilé školení pro programátory (Fermatmachinery, 2023). Pro kanadský i americký trh platí, že klíčovým úspěchem

u zákazníka je image a příběh značky. Další silnou stránkou je již i jméno samotné společnosti, která si za dobu svého působení vybuodovala mezi svými zákazníky náležitý respekt.

### **4.3.2 Cena**

Společnost Fermat, CZ, s. r. o. má již zkušenost s kanadským trhem a má pro tento trh nastavené speciální ceny, které jsou vyšší než pro trhy v Evropě a Asii. Protože se nejedná o standardní sérovou výrobu, ale o investiční zboží, nelze přesně vyčíslit jeho cenu. Každá objednávka je navržena pro konkrétního zákazníka a má samostatnou kalkulaci. Cena na zahraničních trzích, včetně Kanady, je stanovena na základě tržního pricingu. Vychází tedy z aktuální situace na trhu a z poptávky a nabídky. Takto nastavená cena pokrývá případné zvýšení výrobních nákladů a inflaci. Na základě dlouholetých zkušeností s kanadským trhem a kanadskými a americkými zákazníky je zřejmé, že na první místo je kladena kvalita, rychlost a servis dodaného výrobku, teprve pak je přihlíženo k ceně. Počítáme, že průměrná cena jednoho stoje je asi 400 000 USD. Kromě prodeje konkrétních stojů společnost poskytuje i doplňkové služby a náhradní díly na stroje dodané zákazníkům již dříve.

### **4.3.3 Distribuce**

Důležité pro společnost Fermat CZ, s. r. o. je nové teritoriální umístění. Zakoupená společnost TOS America Inc. bude realizovat pouze montážní práce výrobků vyrobených v České republice a zajišťovat jejich distribuci k zákazníkovi. Pro společnost Fermat CZ, s. r. o. je tato situace výhodná, neboť má pod kontrolou nejen kvalitu výroby, ale i dodavatele. Po ukončení výroby v České republice budou rozložené stroje expedovány do společnosti TOS America Inc., kde budou následně smontovány a dodány zákazníkovi. K expedici výrobků bude mezi kontinenty sloužit primárně lodní doprava a na ni naváže železniční nebo nákladní doprava. Na dopravu k zákazníkovi se předpokládá opětovné využití železniční a nákladní dopravy (Slavík, 2023).

### **4.3.4 Propagace**

Díky tomu, že společnost je v Kanadě známá jako seriózní a spolehlivý dodavatel a má tedy dobré znalosti trhu, nebude nutná příliš velká investice do marketingových

aktivit. Nadále bude využíván osobní prodej, tedy přímá komunikace se zákazníkem a reference. Přesto je možné některé aktivity více rozvinout.

Vstup na nový trh a změna vlastnictví výrobní jednotky s sebou nesou potřebu nové propagace. Je nutné oslovit stávající zákazníky a informovat je o nových možnostech, a zároveň přilákat zákazníky nové. Vzhledem k tomu, že došlo ke koupi již zavedené společnosti, masivní propagace nebyla nutná. Protože se jedná o segment B2B (business to business), je potřeba přihlédnout k jeho určitým specifikům.

Společnost dosud neexpandovala do provincie Québec, která má z kanadských provincií druhou největší ekonomiku. Jedinečnost této provincie uznává i kanadská vláda. Montreal je vedle amerického Seattlu a francouzského Toulouse hlavním centrem leteckého průmyslu. Vyrábějí se zde letadla, helikoptéry, letecké motory, letecké díly a letecké simulátory<sup>4</sup> (Mzv.gov, 2024). Prostřednictvím své kanadské akvizice se může společnost Fermat CZ, s. r. o. pokusit rozšířit své podnikatelské aktivity do této provincie.

### **Webové stránky**

Pomoc propagaci zajišťují aktivní a aktuální webové stránky, které jsou v české, anglické, německé a italské jazykové mutaci. Poskytují informace o společnosti, jejich výrobcích a službách. Je možné zde získat i elektronickou verzi katalogu firemních výrobků a zanechat kontakt pro další jednání se zástupcem (Fermatmachinery, 2023).

Webové stránky kanadské akvizice jsou v anglickém jazyce. Zahrnují informace o nabídce zboží, možnost stažení elektronického katalogu a možnost zanechat vzkaz, ať již pro dotazy, nebo jako žádost o schůzku (Tosamerica, 2023). V případě expanze do provincie Québec by bylo vhodné přeložit webové stránky do francouzského jazyka.

### **Sociální sítě**

Pro kanadské zákazníky byla dříve typická věrnost značce, nákupní historie a vliv reklamy. Klasické cesty reklamy jako jsou televize, rozhlas nebo tisk, jsou drahé a úspěšně jsou nahrazovány sociálními médii. Ta mají v Kanadě mnohem větší vliv než v České republice. Platí to pro Facebook, Instagram, LinkedIn nebo Twitter. Nejdůležitějším kanálem se staly mobilní telefony (Businessinfo, 2023).

---

<sup>4</sup> Největším kanadským výrobcem letadel je firma Bombardier Aerospace (Bombardier, 2024).

I společnost Fermat CZ, s. r. o. využívá pro svoji propagaci sociálně sítě. Jejich prostřednictvím ve většině případů informuje o výrobním programu a o novinkách. Sociální sítě jsou vedeny v anglickém jazyce a jejich návštěvnost se pohybuje v desítkách tisíc. Zajímavý a hojně navštěvovaný je Youtube kanál, který obsahuje řadu propagačních videí, referencí a videonávodů (Youtube, 2024).

### **Katalogy**

K propagaci svých výrobků využívá společnost Fermat CZ, s. r. o. katalogy v různých jazykových mutacích. Jsou k dispozici v tištěné formě i ve formátu pdf ke stažení na webových stránkách. Tištěná forma katalogů je využívána v rámci obchodních jednání a na veletrzích. Elektronická verze katalogu slouží jako informace o společnosti a jejím výrobním programu. Zákazník má možnost se tímto způsobem individuálně seznámit s její nabídkou, případně kontaktovat dealera s dotazy nebo požadavkem na obchodní schůzku. Elektronická verze katalogu je i finančně méně náročná na aktualizaci, protože odpadají náklady na tisk (Fermatmachinery, 2024).

### **Veletrhy**

Velkou pomocí pro propagaci výrobků jsou výstavní veletrhy, kterých společnost hodlá nadále využívat. Veletrhů je možné se účastnit jako pasivní návštěvník zkoumající své možnosti nebo jako aktivní vystavovatel. Většina průmyslově rozvinutých států pořádá zajímavé a mnohdy velmi prestižní veletržní akce. Záleží pouze na společnosti, jejich finančních možnostech a výrobním programu, kterou z těchto akcí zvolí. V České republice se významné veletrhy konají nejčastěji v Brně. I na území Kanady probíhají každoročně veletržní akce. Většinou se konají v hlavních městech provincií a jejich zaměření se týká jednotlivých ekonomických odvětví (10times, 2024).

### **Článek v odborném tisku**

Zveřejnění článku o aktivitách společnosti v odborném technickém časopise s celostátní působností. Tato služba je sice zpoplatněna, ale informace se mohou dostat k široké odborné veřejnosti, do výzkumného a akademického prostředí.

Odborný časopis zaměřený na strojírenský průmysl je **Canadian Metalworking**. Časopis se specializuje na kovovýrobu a strojírenství. Obsahuje články o nových technologiích, trendech a postupech v oblasti zpracování kovů. Tento časopis je zdrojem

informací pro strojírenské firmy, inženýry, techniky a výrobce kovových výrobků v Kanadě. Poskytuje různé recenze nástrojů, informace o nových produktech a technologiích, průzkumu trhu a analyzuje trendy ve strojírenském odvětví. Časopis je k dispozici v digitální i tištěné verzi, je možné v něm inzerovat zdarma i za různě vysoké poplatky, na které jsou vázány širší propagační služby (Canadianmetalworking, 2024).

## **4.4 Plán a forma vstupu na zahraniční trh**

### **4.4.1 Forma vstupu**

Na kanadský trh plánuje společnost Fermat CZ, s. r. o. vstoupit přímým nákupem již zavedeného podniku, tedy formou akvizice.

Po úspěšné expanzi na americký trh v roce 2014 (Lucas Precision v Clevelandu, OH) se společnost Fermat CZ, s. r. o. rozhodla expandovat i na kanadský trh. V Kanadě již měla dlouhodobě vytvořené dealerské zastoupení a spolupracovala s firmou TOS America Inc., jejímž majitelem byl Lee Walker. TOS America Inc., sídlící v Miltonu v provincii Ontario, byla v minulosti výhradním kanadským dovozcem (kromě Quebecu) vertikálních a horizontálních vyvrtávaček společnosti Fermat CZ, s. r. o., a to již od roku 2000. Toto partnerství umožňovalo poskytovat kanadským zákazníkům vysoce kvalitní produkty, služby a zákaznickou podporu.

Díky dostatečnému kapitálu byla doporučena koupě již zavedeného kanadského podniku. Společnost Fermat CZ, s. r. o. využila odchodu do penze majitele TOS America Inc. a naplánovala odkup jeho společnosti formou přímé investice. Společnost je samostatná korporace, odpovídající naší společnosti s ručením omezeným. Bývalý majitel bude během přechodu firmy TOS America Inc. do vlastnictví společnosti Fermat CZ, s. r. o. fungovat jako prostředník (TOS America, 2023). TOS America Inc. plánuje své obchodní aktivity rozvíjet ve všech kanadských provinciích, vyjma Quebecu, takže se bude řídit jak federálními zákony, tak zákony provincie Ontario, kde má sídlo. Velkou výhodou pro společnost je dohoda CETA mezi Evropskou unií a Kanadou, ke které se Česká republika připojila v roce 2017. Tato dohoda minimalizuje dovozní cla. Pro společnost to znamená snížení celkových nákladů při vstupu na nový trh v souvislosti s odstraněním dvoustranné daňové povinnosti. Další pomoci jsou bilaterální dohody mezi Kanadou a Českou republikou, zmiňované v rámci legislativního prostředí výše. Jedná se například o zamezení dvojího zdanění zaměstnanců nebo úpravu jejich důchodových



práv.

Nová akvizice navazuje na již vybudovanou síť zákazníků s cílem získat další. Na kanadském trhu dosud proběhlo více než 50 úspěšných instalací obráběcích strojů značky Fermat. Je vysoká pravděpodobnost, že díky zaměření kanadského těžkého průmyslu bude zákazníků přibývat (TOS America, 2023).

Kanadská akvizice je součástí strategie společnosti Fermat CZ, s. r. o., která chce produkovat a instalovat své výrobky po celém světě. To lze díky intenzívním kontaktům se zákazníkem, který se na její výrobky vysoké kvality a poskytovaný servis může spolehnout. Vstup na kanadský trh je naplánovaný na rok 2025 (Slavík, 2023).

#### **4.4.2 Personální plán**

Protože společnost Fermat CZ, s. r. o. koupila zavedenou společnost, se kterou spolupracovala již v minulosti, odpadají náklady na nábor nových zaměstnanců a jejich zaškolení. Na obchod a propagaci potřebuje společnost vysokoškolsky vzdělané odborníky, samotná montáž výrobků vyžaduje spíše zkušené strojaře. Ve společnosti probíhají pravidelná školení týkající se technických novinek, ale i školení, zaměřená na bezpečnost práce. Komunikačním jazykem je angličtina (Slavík, 2023).

Pracovně-právní vztahy se řídí kanadskými federálními a provinciálními zákony a předpisy provincie Ontario. Je stanovena např. minimální mzda (15,5 USD), délka pracovní doby (8 hodin), možnost přesčasů i ochrana zaměstnanců (Businessinfo, 2023).

#### **4.4.3 Finanční plán**

##### **Počáteční náklady**

Rozhovorem s manažerem společnosti bylo zjištěno, že celkové náklady na koupi firmy TOS America Inc. v Kanadě činily asi 1 mil. USD (Slavík, 2023).

##### **Odhad tržeb**

Vzhledem k tomu, že společnost Fermat CZ, s. r. o. má již na kanadském trhu jméno a pověst spolehlivého dodavatele, lze předpokládat, že zisk zde bude mít vzrůstající tendenci. Důležitým faktem je i to, že společnost nyní může obchodovat napřímo a veškerá marže jí zůstává. Díky již nasmlouvaným kontraktům na rok 2025 odhaduje společnost každoroční navýšením tržeb o 15 % a nákladů o 3 % (Slavík, 2023).

**Tabulka č. 14: Odhad finančního plánu na období 2025–2029**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Tržby (USD)	Náklady (USD)	Hosp. výsledek před zdaněním (USD)	Hosp. výsledek po zdanění (USD) <sup>5</sup>
2025	3 550 000	430 000	3 120 000	2 293 200
2026	4 082 500	442 900	3 639 600	2 675 105
2027	4 694 875	456 187	4 229 688	3 108 820
2028	5 399 106	483 968	4 915 138	3 612 626
2029	6 208 971	498 487	5 710 483	4 197 205

#### 4.4.4 Časový plán realizace nákupu společnosti TOS America Inc.

Tabulka č. 15 znázorňuje postup plánu realizace nákupu společnosti TOS America Inc.

**Tabulka č. 15: Ganttův diagram realizace nákupu TOS America Inc.**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Přijmutí rozhodnutí o vstupu na nový trh	X											
Zpracování potřebných analýz		X	X									
Zahájení jednání o odkupu				X	X	X						
Příprava právní dokumentace							X	X	X	X	X	
Převod firmy do vlastnictví												X

Z tabulky vyplývá, že proces koupě TOS America Inc. Trvala, od strategického rozhodnutí o této investici až po její získání, přibližně jeden rok.

<sup>5</sup> Daňové zatížení právnických osob v Ontariu se skládá z federální daně 15 % a provinciální daně 11,5 %. Celková daň tvoří 26,5 % (Canada, 2023).

## 4.5 Analýza rizik

### 4.5.1 Současná rizika

V mezinárodním podnikání, obdobně jako v domácím prostředí, musí podnikající subjekt počítat s riziky. Jejich ignorování, případně špatně vyhodnocení, může mít velmi negativní vliv na jeho činnost. V analýze rizik je využito poznatků sdělených manažerem společnosti Fermat, s. r. o. Samotná analýza rizik i návrh na jejich snížení nebo eliminaci jsou vytvořené na základě subjektivního pohledu na tuto problematiku (Smejkal, Rais, 2010).

**Tabulka č. 16: Hodnota rizik**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě Smejkal, Rais, 2010, Směrnice VUT, 2017, Příloha č. 1)

Kategorie rizika	Úroveň rizika	Hodnota rizika
Nízké riziko	Zanedbatelná Přijatelná	1 – 3
Střední riziko	Podmíněně přijatelná	4 – 9
Vysoké riziko	Nepřijatelná	10 – 15

**Tabulka č. 17: Rizika pro kanadský trh**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě sdělení manažera společnosti)

Kategorie rizika	Úroveň rizika	Hodnota rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost rizika (P)	Dopad Rizika (D)	Výsledná hodnota rizika (PxD)
Nízké Riziko	Zanedbatelná Přijatelná	1 – 3	R1 Změna dopravce	1	2	2
			R2 Platební neschopnost zákazníka	1	2	2
Střední Riziko	Podmíněně přijatelná	4 – 9	R3 Překážky v transportu	2	2	4
			R4 Překážky v logistice	2	2	4
			R5 Kurzové riziko	2	1	2
			R6 Vstup konkurenta	2	4	8
Vysoké riziko	Nepřijatelná	10 – 15	R7 Cla mezi USA a Evropou	2	5	10

Podle tabulky č. 17 je největším rizikem možná změna v nastavení pravidel obchodování mezi členy Severoamerické zóny volného obchodu (R7), kterou budou iniciovat USA. V takovém případě by mohl být obchod mezi EU a Kanadou zatížený např. vyššími cly, což by se zcela jistě promítlo do ceny zboží. Pokud by výrobce navýšení přenesl pouze na zákazníka, může jej ztratit. V případě, že se o navýšení ceny se zákazníkem podělí, sníží se mu marže. Obě rizika je velmi těžké zmírnit. Zcela jistě nepůjdou eliminovat.

Kategorii středního rizika zastupuje riziko vstupu nového konkurenta (R6). Přestože firma Fermat na kanadském trhu dosud žádného vážného konkurenta nemá, je nutné s tímto rizikem počítat a náležitě ho ošetřit. Vstup konkurence nemusí vždy znamenat pouze ohrožení. Pro stávající firmu může konkurence znamenat výzvu i příležitost, které povedou ke změnám ve strategii firmy. Silný konkurent znamená pro trh většinou restrukturalizaci a konsolidaci. U malých firem dochází buď k jejich sloučení, nebo k opuštění trhu. Kurzové riziko (R5) je možné ošetřit. Rizika překážky v logistice (R4) a překážky v transportu zboží (R3) je také možné zmírnit, ale nebude možné je eliminovat. Rizika platební neschopnosti zákazníka (R2) a změny dopravce (R1) je potřeba sledovat.

#### 4.5.2 Přehodnocení rizik po zavedení nápravných opatření

Tabulka č. 18: Přehodnocení rizik pro kanadský trh po zavedení nápravných opatření

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Úroveň rizika	Hodnota rizika	Popis nápravného opatření	Pravděpodobnost rizika (P)	Dopad rizika (D)	Výsledná hodnota rizika (PxD)
Nízké Riziko	Zanedbatelná	1 – 3	R1 Nahrazení jiným dopravcem	1	2	2
	Přijatelná		R2 Zlikvidováno bankovním akreditivem	1	2	2
			R5 Kurzová fixace	2	1	2
Střední Riziko	Podmíněně přijatelná	4 – 9	R3 Monitoring trasy dopravní služby	2	2	4
			R4 Pravidelný monitoring	2	2	4
			R6 Nastavení nové strategie čelící konkurenci	2	3	6
Vysoké riziko	Nepřijatelná	10 – 15	R7 nelze snížit	2	5	10

Tabulka č. 19 nabízí řešení snížení některých rizik nebo jejich eliminaci. Riziko, týkající se možnosti zavedení cel mezi EU a Kanadou (R7) v případě přijetí nových pravidel obchodování v Severoamerické zóně volného obchodu, nelze snížit ani eliminovat. Na základě predikcí různých scénářů politického a ekonomického vývoje se jedná o situace, které výrobci nemohou příliš ovlivnit.

Kurzové riziko (R5) lze snížit kurzovní fixací. Překážky v transportu (R3) lze snížit dostatečnou časovou rezervou a monitoringem celé dopravní trasy. Logistická rizika (R4) lze rovněž snížit podrobným monitoringem celého procesu za využití moderních technologií, které proces optimalizují. Riziko vstupu konkurenta (R6) lze ošetřit připravenou strategií pro tento případ. Riziko platební neschopnosti zákazníka (R2) lze eliminovat bankovním akreditivem. Riziko, týkající se změny dopravce (R1), lze eliminovat jeho výměnou.

## Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl navrhnout strategii expanze české výrobní společnosti působící v oblasti strojírenské výroby na zahraniční trh. Hlavními částmi diplomové práce je teoretický přehled, který shrnuje nejnovější poznatky ve zkoumané oblasti, analýza současného stavu společnosti a situace na trhu v ČR a zvolené destinaci a návrh expanze společnosti na zahraničí (kanadský) trh.

Na základě požadavků společnosti, zjištěných dotazováním metodou řízeného rozhovoru s představitelem vedení společnosti a analýzou firemních podkladů, byla vyhodnocena stávající situace a zaměření firmy na kanadský trh. Kanada, vzhledem k nízké konkurenci na trhu s obráběcími stroji, představuje velký potenciál pro firemní expanzi. Hlavním cílem tohoto vstupu je získání nových odbytišť pro výrobky, zvýšení tržního podílu, diverzifikace rizika a posílení ziskového potenciálu společnosti.

Teoretický základ diplomové práce shrnuje nejnovější úroveň poznání zejména v oblasti mezinárodního podnikání, strategie vstupu na zahraniční trh, strategické analýzy, metod hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí firmy, finanční analýzy a analýzy rizik. Obsahuje postupy, jak zpracovat jednotlivé zvolené analýzy, pro posouzení finanční situace firmy a podmínek pro podnikání v zahraničí a návrh strategie vstupu na kanadský trh.

K posouzení vhodnosti investice do nové akvizice byly provedeny analýzy vnitřního prostředí firmy, trhu a obecného okolí, a to pro domácí i kanadské podmínky. Z finanční analýzy firmy vyplývá, že dlouhodobý majetek společnosti dosahoval v letech 2021–2023 přibližně poloviny celkové hodnoty aktiv. V letech 2021 a 2022 došlo k poklesu tržeb z prodeje výrobků a služeb o 12,30 %. V dalším období již tržby vzrostly o 40,40 %. Provozní výsledek hospodaření dosahoval mezi lety 2021 a 2022 nárůstu o 23,09 %. V následujícím období let 2022 a 2023 došlo k jeho navýšení o 68,72 %. Toto navýšení dokládá značné zlepšení výkonnosti společnosti. Rentabilita vlastních aktiv (ROA) dosahovala v roce 2021 4,4 %, což naznačuje efektivního využívání aktiv ke tvorbě zisku. V následujících letech hodnoty ukazují mírný pokles, a to na 2,5 % v roce 2022 a na 2,9 % v roce 2023. I přesto zůstávají dosažené hodnoty na solidní úrovni, což signalizuje, že společnost přiměřeně využívá svá aktiva ke generování zisku, i když s nižší mírou efektivity než v předchozím období. Rentabilita vloženého kapitálu

dosahovala v roce 2021 6,70 %, což dokladuje poměrně dobrý návrat investic. V roce 2022 došlo k poklesu na 4,50 %, avšak v roce 2023 došlo opět ke zvýšení na 6,70 %, tedy k návratu úspěšnějšího využívání vloženého kapitálu. Hodnoty rentability celkových tržeb v posledních třech letech ukazují postupný pokles. V roce 2021 dosáhla hodnota 4,70 %, což vzhledem k tržbám představuje poměrně dobrý zisk. V následujících letech byl zaznamenán pokles na 3,80 % a v roce 2023 3,40 %. V roce 2021 byla hodnota výnosnosti dlouhodobých zdrojů nejvyšší a dosahovala 15,60 %. Tato skutečnost signalizuje vysokou efektivitu využití kapitálu pro generování zisku. V roce 2022 poklesla hodnota na 0,80 %. Opětovný nárůst hodnoty na 10,50 % v roce 2023 svědčí o nárůstu efektivitu využití kapitálu, což je pozitivní zjištění. Od roku 2021 do roku 2023 rovněž dochází k výraznému poklesu celkové zadluženosti firmy. Snížení zadluženosti dokládá finanční stabilitu společnosti a snížení hospodářských rizik z hlediska dlouhodobého výhledu. Ukazatel úrokového krytí vykazuje kolísání v rozsahu od 1,6 do 3,5. V praxi to znamená, že hospodářský výsledek před zdaněním, dosahuje přibližně dvojnásobku až trojnásobku nákladových úroků. V roce 2021 měla společnost poměrně nízkou dlouhodobou zadluženost dosahující hodnoty 5,61, v roce 2022 došlo k nárůstu zadluženosti na hodnotu 14,97. V roce 2023 se dlouhodobá zadluženost opět snížila na 10,69. Celkově lze konstatovat, že po období stagnace dochází v poslední době k oživení, což se projevuje ve většině ukazatelů. Společnost Fermat CZ, s. r. o. je schopná vložit investiční prostředky do nákupu nové akvizice v Kanadě. Tato investice bude hrazena bez vstupu cizího kapitálu. V případě nedostatečných zdrojů, může tento výpadek vykrýt zdroji jiné dceřiné společnosti.

V České republice jsou významnými konkurenty firmy TOS Varnsdorf, a.s., Škoda Machine Tool, a.s. a TOS Kuřim–OS, a.s. Zahraniční konkurencí jsou především španělská společnost Danuobat Group a čínská Dalian Dahua CNC Machine. Z důvodu silného konkurenčního tlaku na hlavních světových trzích vyhledává společnost pro své výrobky nové, méně obsazené trhy. Proto ideálním místem pro vstup na nový trh se stala Kanada, kde výrobci s obdobným programem zatím neexistují.

Z analýzy současného stavu vyplývají následující nejvýznamnější skutečnosti. Společnost Fermat CZ, s. r. o. spatřuje svůj růstový potenciál v expanzi na zahraniční (kanadský) trh. Silnými stránkami společnostmi jsou především kvalitní výrobky s dlouhou tradicí, kvalitní technické zázemí, včetně neustálého technologického

zdokonalování výrobků, a dobrá pověst u zákazníků. Značnou výhodou jsou i její zkušenosti s expanzí na zahraniční trhy. Společnost své zákazníky získává zejména kvalitou svých výrobků a služeb a neustálými inovacemi výrobního programu. Z finančního hlediska je pozitivní klesající míra zadlužení, růst obratu stálých aktiv a možnost využití likvidních prostředků dceřiné společnosti. Velmi důležitým aspektem je možnost krytí vstupu na kanadský trh vlastními zdroji.

Kanadský trh se vyznačuje nízkou konkurencí na trhu s obráběcími stroji. Díky výrobě individuálních strojů je společnost schopna reagovat na požadavky zákazníků, kteří kladou důraz na kvalitu, proto může být využita nižší citlivost zákazníků na cenu. Příležitostí je nejen možnost využití AI ve výrobě, ale i cílená marketingová komunikace.

Slabými stránkami, se kterými se firma potýká, je dlouhodobý pokles míry rentability, nedostatek kvalifikované pracovní síly a vyšší náklady, a tedy i prodejní ceny proti asijským výrobcům. Hrozbou je nestabilita ve vývoji vnějšího prostředí, růst cen surovin na světových trzích a válečné konflikty mající dopad na ekonomický vývoj.

Návrhová část diplomové práce představuje plán expanze na kanadský trh. Kanada se řadí k nejvyspělejšími státům světa a nepatří mezi exportně rizikové země. Je zemí, která se snaží zjednodušit zahraničním podnikatelům vstup na své trhy, a to zejména těm, kteří nabízejí zboží a služby chybějící na kanadském trhu. Společnost Fermat CZ, s. r. o. neplánuje v Kanadě vyrábět, pouze sestavovat výrobky z komponentů vyrobených v ČR a prodávat je kanadským zákazníkům. K této činnosti potřebuje v Kanadě jednak schopné prodejce, a jednak zkušené dělníky a servisní pracovníky.

Vstup na kanadský trh je plánován na rok 2025, tedy přímým nákupem již zavedeného podniku. Na základě realizovaných analýz bylo konstatováno, že společnost má dostatečný kapitál a vhodný výrobní program. Zahájením kanadského podniku získá společnost Fermat CZ, s. r. o. na tomto trhu významný podíl. Společnost se nebude dělit o marži s dalšími zprostředkovateli, jak tomu bylo doposud. Díky navrhovanému řešení formou přímého nákupu akvizice a minimální konkurenci na kanadském trhu je možné dosažení až 100 % tržního podílu. Největším rizikem pro úspěch navrženého vstupu je možnost změn v nastavení pravidel obchodování mezi členy Severoamerické zóny volného obchodu (R7), kterou budou iniciovat USA. V takovém případě by mohl být obchod mezi EU a Kanadou zatížen např. vyššími cly, což by se zcela jistě promítlo



do ceny zboží. Pokud by výrobce navýšení přenesl pouze na zákazníka, může jej ztratit. V případě, že se o navýšení ceny se zákazníkem podělí, sníží se mu marže. Obě rizika je velmi těžké zmírnit.

## Seznam použité literatury a zdrojů

10TIMES. *Top 100 Canada Events*. Online. Dostupné z: <https://10times.com/top100/canada>. [citováno 2024-01-21].

ALTAXO. *Altaxo*. Online. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/ansoffova-matice>. [citováno 2023-10-21].

ARCHIVE. *Role of Multinational Corporations*. T.Romana College. 2018. Online. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20161127054055/http://trcollege.net/study-material/24-economics/47-role-of-multinational-corporations> [citováno 2024-01-21].

BCLAWS.GOV. *Bclaws.gov*. Online. Dostupné z: <https://www.bclaws.gov.bc.ca/> [citováno 2024-01-21].

BOMBARDIER. *Bombardier*. Online. Dostupné z: <https://bombardier.com/en/who-we-are> [cit. 2024-01-21].

BUSINESSINFO. *Businessinfo*. Online. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/essinfo.cz/> [citováno 2023-12-21].

CANADA. *Canada*. Online. Dostupné z: <https://www.canada.ca/en/revenue-agency.html>. [citováno 2023-12-21].

CANADIANMETALWORKING. *Canadianmetalworking*. Online. Dostupné z: <https://www.canadianmetalworking.com/> [citováno 2024-03-15].

CEB. *Česká exportní banka*. Online. Dostupné z: <https://www.ceb.cz> [citováno 2023-12-21].

CNB. *Česká národní banka*. Online. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menovapolitika/.galleries/gev/gev\\_2024/gev\\_2024\\_01.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menovapolitika/.galleries/gev/gev_2024/gev_2024_01.pdf) [citováno 2024-03-15].

COULTER, M. *Strategic management in action*. 6th ed. Pearson Education, 2013, 272 p. ISBN 978-0-13-262-067-3.

CS.ECONOMY-PEDIA. *Cs.economy-pedia*. Online. Dostupné z: [https://cs.economy-pedia.com/11040133-strategic-alliance#google\\_vignette](https://cs.economy-pedia.com/11040133-strategic-alliance#google_vignette) [citováno 2023-11-05].

CZECHTRADE. *CzechTrade*. Online. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby> [citováno 2023-12-21].

CZ-SMT. *Škoda Machine Tool*. Online. Dostupné z: <https://www.cz-smt.cz/cs/> [citováno 2023-12-21].

CZSO. *Český statistický úřad*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/> [citováno 2024-03-20].

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DOMANSKÁ, L. *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza*. Podnikatel.cz. Online. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/> [citováno 2023-11-05].

EGAP. *Exportní garanční a pojišťovací společnost*. Online. Dostupné z: <https://www.egap.cz/cs> [citováno 2024-01-31].

EXPORTMAG. *Exportmag*. Online. Dostupné z: <https://www.exportmag.cz/mezinarodni-obchod/kde-se-poradit-o-exportu-tipy-lze-dostat-o-clech-administrative-i-volbe-vhodne-cilove-zeme/> [citováno 2023-12-21].

FAF. *Finanční analýza firmy*. Online. Dostupné z: <https://www.faf.cz/likvidita/Bezna-likvidita.htm> [citováno 2023-11-07].

FAGOR. *Fagor*. Online. Dostupné z: <https://www.fagor.eus/en/> [citováno 2024-01-31].

FERMATMACHINERY. *Fermatmachinery*. Online. Dostupné z: <https://www.fermatmachinery.com/cz> [citováno 2023-11-07].

FERMAT & LUCAS CHANNE. *FermatExport*. YouTube video. Online. Dostupné z: <https://www.youtube.com/c/FermatExport> [citováno 2023-12-22].

GENERALIPROFI. *Generaliprofi.cz*. Online. Dostupné z: <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/podnikatelsky-plan-jak-ho-zpracovat-co-nejlepe-> [citováno 2023-11-07].

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1

HORÁKOVÁ, H., *Marketingové strategie*. Praha: IDEA Servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.

IMF. *International Monetary Fund*. Online. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Data> [citováno 2024-01-31].

INVESTOPEDIA. *SWOT Analysis*. Online. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>. [citováno 2023-10-31].

- JANATKA, F. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.
- JOHNSON, G. a K. SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.  
Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:9be8ef90-00f1-11e4-89c6-005056827e51>.
- JOHNSON, G et. al. *Exploring strategy*. 10th ed. Harlow: Pearson, 2014, 783 p. ISBN 978-1-1292-00254-5.
- KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.
- KELLER, K., L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80247-1481-3 Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid:478a8b20-78af-11e5-9690-005056827e51>.
- KISLINGEROVÁ, E., a J. HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2.vyd. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKR. *Finanční analýza: kompletní průvodce s příklady*. 3. komplet. aktualiz. vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.  
Dostupné z: [www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid:2f6350d0-d3b5-11e9-9b82-005056827e52](http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid:2f6350d0-d3b5-11e9-9b82-005056827e52).
- KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 979-80-251-1605-0.
- KOTLER, P. a K., L. KELLER. *Marketing management*. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.
- KSK-PM. *KSK Precise Motion*. Online. Dostupné z: <https://www.ksk-pm.cz/o-spolecnosti> [citováno 2024-01-31].
- KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- MACHKOVÁ, H. a M. MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-300.
- MARŠÍK, M. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN: 978-80-87865-38-5.  
Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:fcf7f7a0-a875-11e9-9209-005056827e51>.

McGRUER, D. *Dynamic digital marketing: master the world of online and social media marketing to grow your business*. Chichester: Wiley, 2020. 412 s. ISBN 978-11-1963-588-8.

MEIXNEROVÁ, L., Š. ZAPLETALOVÁ a Z. STEFANOVOVÁ. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-654-8.

MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Online Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/exportni-strategie/exportni-strategie-cr-2023-2033--276506/>, <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/zelena-linka-pro-export/> [citováno 2024-01-31].

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

MZ.GOV. *Ministerstvo zahraničních věcí*. Online. Dostupné z: [https://mzv.gov.cz/ottawa/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/ekonomicke\\_zpravy\\_z\\_provincii/qu\\_ebec\\_ekonomicka\\_informace.html](https://mzv.gov.cz/ottawa/cz/obchod_a_ekonomika/ekonomicke_zpravy_z_provincii/qu_ebec_ekonomicka_informace.html) [citováno 2024-01-31].

NRB. *Národní rozvojová banka*. Online. Dostupné z: <https://www.nrb.cz> [citováno 2024-01-31].

OPECKÝ, M. *Příručka pro podnikání*. Praha: Hospodářská komora České republiky, 2018 Online. Dostupné z: [https://www.khkpce.cz/uploads/files/165\\_Obecn%C3%A1\\_p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka\\_pro\\_podnikatele\\_verze\\_%C3%BAnor\\_2018.pdf](https://www.khkpce.cz/uploads/files/165_Obecn%C3%A1_p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka_pro_podnikatele_verze_%C3%BAnor_2018.pdf). [citováno 2024-01-31].

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PRUVODCE PODNIKÁNÍM. *Průvodce podnikáním*. Online. <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/sloucení-firem-fuze-akvizice/> [citováno 2023-10-21].

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:ab35bab2e0-0281-11e8-b1a1-005056827e52>.

SLAVÍK, T. *Informace o společnosti Fermat*. [ústní sdělení]. Fermat CZ. Brno, 2023, 2024.

SLEVARNA-KURIM.CZ. *Slevarna-kurim.cz*. Online. Dostupné z: <https://www.slevarna-kurim.cz/> [citováno 2024-01-31].

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

- SMĚRNICE Č.5/2020, *Systém řízení rizik na VUT*, 2020. Online.  
Dostupné z: <https://www.vut.cz/uredni-deska/vnitni-predpisy-a-dokumenty/smernice-5-2020-system-rizeni-rizik-na-vut-d199697/smernice-5-2020-system-rizeni-rizik-pdf-p191833?armsgt=5VTWvMKDvy>. [citováno 2024-01-30].
- SOUKUP, J., V. POŠTA, P. NESET a T. PAVELKA. *Makroekonomie*.  
3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-537-7.
- SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- STATCAN. *Statistics Canada*. Online. Dostupné z:  
[https://www.statcan.gc.ca/en/subjectsstart/prices\\_and\\_price\\_indexes/consumer\\_price\\_indexes](https://www.statcan.gc.ca/en/subjectsstart/prices_and_price_indexes/consumer_price_indexes). [citováno 2023-12-22].
- TOSAMERICA. *Tosamerica*. Online. Dostupné z: <https://tosamerica.com/>  
[citováno 2024-01-31].
- TOS-KURIM. *Tos-kurim*. Online. Dostupné z: <http://www.tos-kurim.cz/cz/>. [citováno 2024-01-31].
- TOSVARNSDORF. *Tosvarnsdorf*. Online. Dostupné z:  
<https://www.tosvarnsdorf.cz/cs/>. [citováno 2024-01-31].
- VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VEŘEJNÝ REJSTRÍK. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. [citováno 2023-12-21].
- WORLDBANK. *The Worldbank*. Online. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/>.  
[citováno 2024-01-31].
- WOWA. *Canada's Personal Finance Encyclopedia*. Online. Dostupné z:  
<https://wowa.ca/salary-calculator>. [citováno 2024-02-15].
- ZAKONYPROLIDI. *Zakonyprolidi*. Online. Dostupné z:  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>. [citováno 2023-11-05].
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-249-4.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled inflace .....	42
Tabulka č. 2: Vertikální analýza rozvahy .....	48
Tabulka č. 3: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát .....	49
Tabulka č. 4: Horizontální analýza rozvahy .....	50
Tabulka č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát .....	51
Tabulka č. 6: Ukazatele rentability .....	53
Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity .....	55
Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity .....	56
Tabulka č. 9: Ukazatele zadluženosti .....	58
Tabulka č. 10: SWOT analýza.....	61
Tabulka č. 11: IFE a EFE matice.....	62
Tabulka č. 12: Přehled základních druhů daní v Kanadě .....	65
Tabulka č. 13: Základní hospodářské ukazatele ČR a Kanady.....	67
Tabulka č. 14: Odhad finančního plánu na období 2025–2029.....	77
Tabulka č. 15: Ganttův diagram realizace nákupu TOS America Inc. ....	77
Tabulka č. 16: Hodnota rizik .....	78
Tabulka č. 17: Rizika pro kanadský trh .....	78
Tabulka č. 18: Přehodnocení rizik pro kanadský trh po zavedení nápravných opatření	79

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Rozvaha výkaz aktiv .....	92
Příloha č. 2: Rozvaha výkaz pasiv .....	93
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát .....	94
Příloha č. 4: Struktura podnikatelského plánu .....	96
Příloha č. 5: Podpora zahraničního podnikání v České republice .....	97



# Přílohy

## Příloha č. 1: Rozvaha výkaz aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování)

označení A	AKTIVA B	řádek c	Běžné účetní období		
			2021	2022	2023
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>1 549 471</b>	<b>1 743 721</b>	<b>1 753 562</b>
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	003	<b>776 970</b>	<b>826 621</b>	<b>852 058</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	004	<b>87 673</b>	<b>77 127</b>	<b>61 797</b>
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	52 017	42 937	31 992
2	Ocenitelná práva	006	29 436	30 961	27 399
2.1	Software	007	29 374	30 916	27 369
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008	62	45	30
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	6 220	3 229	2 406
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	6 220	3 229	2 406
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	014	<b>212 820</b>	<b>218 992</b>	<b>188 959</b>
B. II. 1	Pozemky a stavby	015	17 566	20 827	19 585
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	195 043	198 165	168 277
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	211	0	1 097
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	44	0	1 097
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	027	<b>476 477</b>	<b>530 502</b>	<b>601 302</b>
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	037	<b>731 741</b>	<b>878 767</b>	<b>879 802</b>
C. I.	<b>Zásoby</b>	038	<b>585 535</b>	<b>774 820</b>	<b>720 337</b>
C. I. 1	Materiál	039	179 682	321 287	270 583
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	257 108	355 143	354 762
3	Výrobky a zboží	041	142 552	84 841	80 752
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	6 193	13 549	14 240
C. II.	<b>Pohledávky</b>	046	<b>111 821</b>	<b>74 612</b>	<b>99 372</b>
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	047	851	733	740
2	Krátkodobé pohledávky	057	110 970	73 879	98 632
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	42 534	31 616	24 508
2.2	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059	47 052	24 372	31 397
2.4	Pohledávky – ostatní	061	21 384	17 891	42 727
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	273
2.4.3	Stát – daňové pohledávky	064	19 856	13 643	36 957
2.4.6	Jiné pohledávky	067	1 528	4 248	5 497
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	068	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	071	<b>34 385</b>	<b>29 335</b>	<b>60 093</b>
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 083	513	376
2	Peněžní prostředky na účtech	073	33 302	28 822	59 717
D. I.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	074	<b>40 760</b>	<b>38 333</b>	<b>21 702</b>
D. I.	Náklady příštích období	075	40 085	36 013	21 702

**Příloha č. 2: Rozvaha výkaz pasív**

(Zdroj: vlastní zpracování)

A	B	c	2021	2022	2023
	<b>PASIVA CELKEM</b>	078	<b>1 549 471</b>	<b>1 743 721</b>	<b>1 753 562</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	079	<b>475 554</b>	<b>515 170</b>	<b>596 086</b>
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	080	<b>240 000</b>	<b>240 000</b>	<b>240 000</b>
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	084	<b>6 698</b>	<b>10 726</b>	<b>41 819</b>
2	Kapitálové fondy	086	6 698	10 726	41 819
2.1	Ostatní kapitálové fondy	087	0	0	31 093
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	6 698	10 726	10 726
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	092	<b>0</b>	<b>950</b>	<b>504</b>
2	Statutární a ostatní fondy	094	0	950	504
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	095	<b>172 754</b>	<b>227 631</b>	<b>263 494</b>
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	172 754	227 631	263 494
A. V. 1	<b>Výsledek hospodaření běžného úč. Období</b>	099	<b>56 102</b>	<b>35 863</b>	<b>50 269</b>
B. + C.	<b>Cizí zdroje</b>	101	<b>829 242</b>	<b>857 399</b>	<b>634 070</b>
B. I.	<b>Rezervy</b>	102	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.	<b>Závazky</b>	107	<b>829 242</b>	<b>857 399</b>	<b>634 070</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	108	<b>86 974</b>	<b>261 040</b>	<b>187 382</b>
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	20 882	221 686	140 956
8	Odložený daňový závazek	118	22 112	19 638	19 638
9	Závazky – ostatní	119	43 980	19 716	26 788
9.3	Jiné závazky	122	43 980	19 716	26 788
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	123	<b>742 268</b>	<b>596 359</b>	<b>446 688</b>
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	500 318	385 704	282 226
4	Závazky z obchodních vztahů	129	70 729	139 601	82 506
6	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131	150 959	55 474	65 784
8	Závazky – ostatní	133	20 262	15 580	16 172
8.1	Závazky ke společníkům	134	9	11	13
8.3	Závazky k zaměstnancům	136	8 308	8 701	9 260
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	4 751	4 685	5 139
8.5	Stát – daňové závazky a dotace	138	6 271	1 551	1 726
8.6	Dohadné účty pasivní	139	243	250	0
8.7	Jiné závazky	140	680	382	34
D.	<b>Časové rozlišení pasív</b>	141	<b>244 675</b>	<b>371 152</b>	<b>523 406</b>
D. I.	Výdaje příštích období	142	4 136	8 047	6 138
D. II.	Výnosy příštích období	143	240 539	363 105	517 268

### Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát

(Zdroj: vlastní zpracování)

A	b	řádku C	2021	2022	2023
I.	<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	01	<b>965 983</b>	<b>847 156</b>	<b>1 189 395</b>
II.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	02	<b>486 473</b>	<b>290 061</b>	<b>267 630</b>
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	03	<b>1 191 711</b>	<b>995 844</b>	<b>1 082 350</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	398 694	220 653	187 626
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	502 718	531 745	627 206
3.	Služby	06	290 299	243 446	267 518
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	42 552	<b>-107 348</b>	35 065
C.	Aktivace (-)	08	-55 578	<b>-58 427</b>	-18 640
D.	<b>Osobní náklady</b>	09	<b>170 084</b>	<b>177 991</b>	<b>177 561</b>
1.	Mzdové náklady	10	125 827	131 613	131 640
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	44 257	46 378	45 921
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	41 685	43 586	43 521
2. 2	Ostatní náklady	13	2 572	2 792	2 400
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	14	<b>83 739</b>	<b>85 155</b>	<b>79 622</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	82 854	85 062	76 622
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	82 854	85 062	76 622
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	885	95	3 000
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	20	<b>34 443</b>	<b>33 115</b>	<b>8 238</b>
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	4 597	9 178	111
2	Tržby z prodaného materiálu	22	1 002	1 233	485
3	Jiné provozní výnosy	23	28 844	22 704	7 642
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	24	<b>6 988</b>	<b>18 867</b>	<b>10 854</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	2 209	9 892	22
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	567	542	52
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	717	575	690
5.	Jiné provozní náklady	29	3 495	7 758	10 090
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	30	<b>47 403</b>	<b>58 350</b>	<b>98 451</b>
V.	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	35	<b>4 635</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého fin. majetku ovládaná, ovládající osoba	36	4 635		0
H.	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	38	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	39	<b>1 326</b>	<b>1 987</b>	<b>984</b>
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	1 103	1 949	941
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	223	38	43

J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	43	<b>19 506</b>	<b>18 340</b>	<b>31 900</b>
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	1 093	1 221	532
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	18 413	17 119	31 368
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	46	<b>58 847</b>	<b>31 139</b>	<b>36 658</b>
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	47	<b>24 520</b>	<b>29 059</b>	<b>53 924</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	48	<b>20 782</b>	<b>-14 273</b>	<b>-48 182</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	49	<b>68 185</b>	<b>44 077</b>	<b>50 269</b>
L.	<b>Daň z příjmů</b>	50	<b>12 083</b>	<b>8 214</b>	<b>10 595</b>
1.	Daň z příjmů splatná	51	9 240	10 688	8 802
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	2 843	-2 474	1 793
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	53	<b>56 102</b>	<b>35 863</b>	<b>39 674</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	55	<b>56 102</b>	<b>38 863</b>	<b>39 674</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	56	<b>1 551 707</b>	<b>1 203 458</b>	<b>1 502 905</b>

#### Příloha č. 4: Struktura podnikatelského plánu

(Zdroj: GeneraliProfi, 2024, vlastní zpracování)

Doporučená struktura podnikatelského plánu
<b>Titulní strana</b> – základní informace o firmě
<b>Obsah</b> – hlavní myšlenka, přínosy, cíle
<b>Majitelé</b> – profesní a osobní údaje o vlastnících firmy včetně odpovídajících zkušeností
<b>Popis podniku</b> – právní forma, organizační struktura, sídlo apod.
<b>Popis produktu nebo služby a podnikatelské příležitosti</b>
<b>Potřebné vstupy a dodavatelé</b>
<b>Postavení firmy na trhu</b> – analýza konkurence
<b>Obchodní a marketingová strategie</b> vstupu na trh
<b>Cenová politika</b>
<b>Tým a personální zdroje</b>
<b>Finanční plán</b>
<b>Časový harmonogram podnikání</b>
<b>Rizika projektu a závěr</b>

## Příloha č. 5: Podpora zahraničního podnikání v České republice

Export je v České republice podporován Ministerstvem průmyslu a obchodu (MPO ČR). V Exportní strategii MPO ČR (2012–2020) byla Kanada zařazena mezi 25 exportně zajímavých zemí<sup>6</sup> (MPO ČR, 2012).

**Exportní strategie MPO ČR pro roky 2023-2033** má za cíl silně podporovat export, neboť export tvoří asi 70 % hodnoty HDP (MPO ČR, 2023). Cílem je podpora podniků a start-upů s vysokými ambicemi vstupu na mezinárodní trhy ve všech fázích jejich vývoje bez ohledu na typ instituce (MPO ČR, 2023).

Česká republika podporuje vývoj odvětví s potenciálem zahraničního exportu a poskytuje poradenskou činnost s cílem zjednodušit jejich vstupy na mezinárodní trhy.

**Czech Trade** je proexportní agentura. Má kanceláře ve více jak třiceti zemích světa. Její zaměstnanci nabízejí profesionální služby jako je poradenství, konzultace, zpracování tržní analýzy, zajištění účasti na promo akcích, veletrzích apod. (CzechTrade, 2023). Další podporou, kterou nabízí MPO ČR je

**Zelená linka pro export.** Poskytuje informace o vývozu zboží, celní nomenklatuře, specifikách zahraničních trhů a další důležité informace, které mohou podnikatelům pomoci při vstupu a obchodování na zahraničních trzích. Komunikace je vedena v českém i anglickém jazyce. Linka také propojuje podnikatele s exportními konzultanty v zahraničí a odborníky na exportní financování. Výhodou této služby je rychlost, spolehlivost a bezplatnost této služby (MPO ČR, 2023, Exportmag, 2023).

Důležitým zdrojem informací o možnostech exportu je podnikatelský portál **Businessinfo.cz** (Businessinfo, 2023).

**Česká exportní banka, a.s.** podporuje financování zahraničního podnikání. Jedná se o státní bankovní instituci. Banka poskytuje úvěry na vývoz a další služby, které souvisejí s exportem (CEB, 2023).

**Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP).** Je státní institucí zaměřenou na pojišťování rizik spojených především s problémy nesplácení vývozních úvěrů pro vývozce i pro financující banku, znehodnocení investic, kontraktů s dovozcem a pojišťování bankovních záruk. V propagaci svých služeb tvrdí, že pojišťují i politická

---

<sup>6</sup> Angola, Argentina, Austrálie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Egypt, Etiopie, Chile, Ghana, Chorvatsko, Izrael, Japonsko, JAR, **Kanada**, Kolumbie, Maroko, Moldavsko, Nigérie, Norsko, Peru, Senegal, Singapur, SAE, Švýcarsko a Thajsko (MPO ČR, 2023).

a komerční rizika, která jsou spojená s financováním vývozu zboží, služeb a investic z České republiky (EGAP, 2024).

**Národní rozvojová banka (NRB)** je speciální bankovní instituce, která svou činnost vykonává ve veřejném zájmu. Nabízí finanční produkty zvláště v oblasti malého a středního podnikání, podporuje rozvoj infrastruktury a další oblasti ekonomiky. Poskytuje úvěry, záruky a poradenství a doplňuje trh o bankovní a investiční produkty (NRB, 2024)