



Ekonomický výkon vybrané společnosti v mezinárodním prostředí

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Marketing a mezinárodní obchod

Autor práce:

Bc. Pavlína Divíšková

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání diplomové práce

Ekonomický výkon vybrané společnosti v mezinárodním prostředí

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína Divíšková**
Osobní číslo: E19000475
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Marketing a mezinárodní obchod
Zadávající katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek
2. Firma v mezinárodním prostředí
3. Ekonomický výkon konkrétní firmy v mezinárodním prostředí a jeho vývoj
4. Doporučení a návrhy
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- BLAŽEK, Ladislav a Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, 2013. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-478-0.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- MERCKAERT, Jean, Cécile NELH a Laurence ESTIVAL, 2012. *Ekonomika v pohybu: nadnárodní společnosti, daňové ráje a přelétavé bohatství*. Praha: Educon. ISBN 978-80-905286-0-4.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant práce: Ing. Gabriela Prokopová - ekonom společnosti

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

6. května 2022

Bc. Pavlína Divíšková

Anotace

Diplomová práce se zabývá ekonomickým výkonem zvolené společnosti pohybující se na úrovni mezinárodního prostředí. Nejdříve dochází k vysvětlení pojmu společnost v mezinárodním prostředí, na což plynule navazuje praktická část obsahující konkrétní informace o fungování zvolené společnosti na mezinárodním trhu. Cílem práce je na základě vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy posoudit finanční zdraví společnosti a po komparaci s konkurenční mezinárodní společností stanovit pro vybranou společnost konkrétní doporučení a návrhy, kterými se předejde možným problémům v jejím chodu, které by jinak mohly nastat v případě, že by tato společnost nezareagovala včas na všechny události, které vyplývají jak z analýzy ekonomické výkonnosti, tak také ze současného vývoje ekonomiky, a to na úrovni mezinárodního prostředí jako celku. Diplomová práce se tím odkazuje jak na nečekaný příchod COVID-19 v roce 2020, tak také na aktuální situaci ve světě způsobenou válkou na Ukrajině.

Klíčová slova

Aktivita, dodavatelé, kontokorent, likvidita, mezinárodní prostředí, mezinárodní společnost, odběratelé, předzásobení, poměrové ukazatele, rentabilita, zadluženost.

Annotation

Economic Performance of the Selected Company in the International Environment

The diploma thesis deals with economic performance of the selected company in the international environment. First, the diploma thesis explained meaning international company, followed by practical section about selected company and their existence in the international environment. The aim of this thesis is based on selected financial ratios of financial analysis to assess the financial health of the company and after that also compare the financial ratios with compaitive company. At the end of the thesis are determined suggestions and recommendations which could be really important for the company and its existance. It is important to react immediately to economic development at the level of international environment. In this way diploma thesis refer to COVID-19 in 2020 and also currently to war in Ukraine.

Key Words

Activity Ratio, Credit Account, Debt Ratio, Financial Ratio, International Environment, International Company, Liquidity Ratio, Prepositioning, Profitability Ratio, Purchaser, Supplier.

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala doc. PhDr. Ing. Pavle Bednářové, Ph.D. za pomoc při zpracování mé diplomové práce, její odborné vedení a cenné rady. Dále děkuji Ing. Gabriele Prokopové za poskytnutí informací o vybrané společnosti a umožnění vzniku diplomové práce. Poděkování patří i mé rodině a blízkým, a to za trpělivost a podporu, kterou mi po celou dobu studia věnovali.

Obsah

Seznam zkratk	13
Seznam tabulek	14
Seznam obrázků	15
Úvod	16
1. Podnik v mezinárodním prostředí	18
1.1 Vymezení pojmu mezinárodní obchod	19
1.1.1 Vývoj mezinárodního obchodu	22
1.2 Specifika mezinárodního prostředí	23
1.3 Formy vstupu do mezinárodního prostředí	24
1.3.1 Vývozní a dovozní metody	24
1.3.2 Formy nenáročných na kapitálové investice	26
1.3.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy	28
1.4 Obchodní politika v mezinárodním prostředí	32
1.4.1 Obchodní politika EU	32
1.4.2 Obchodní politika ČR	33
2. Vybrané ekonomické ukazatele výkonnosti podniku	36
2.1 Finanční analýza	36
2.2 Vybrané poměrové ukazatele	37
2.2.1 Ukazatele rentability	37
2.2.2 Ukazatele aktivity	39
2.2.3 Ukazatele zadluženosti	40
2.2.4 Ukazatele likvidity	43
3. Vybraná společnost ABC s.r.o. působící v mezinárodním prostředí	45
3.1 Charakteristika společnosti	45
3.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců v souvislosti s mezinárodním prostředím	46
3.2 Výzkumné projekty spolufinancované EU	48
3.3 Odpovědnost společnosti	50
3.3.1 IMS (Integrovaný systém řízení)	50
3.4 Mezinárodní obchod společnosti	53
3.4.1 Uplatňované formy vstupu do mezinárodního prostředí – nákup	54
3.4.2 Uplatňované formy vstupu do mezinárodního prostředí – prodej	57
3.5 Konkurence společnosti v mezinárodním prostředí a stručná charakteristika komparační společnosti XYZ s.r.o.	59

3.5.1 Charakteristika a obor činnosti společnosti XYZ s.r.o.	59
4. Ekonomické ukazatele výkonnosti vybraných společností s mezinárodním přesahem	62
4.1 Ukazatele rentability – ABC s.r.o.	62
4.2 Ukazatele aktivity – ABC s.r.o.	65
4.3 Ukazatele zadluženosti – ABC s.r.o.	69
4.4 Ukazatele likvidity – ABC s.r.o.	72
4.5 Ukazatele rentability – XYZ s.r.o.	75
4.6 Ukazatele aktivity – XYZ s.r.o.	77
4.7 Ukazatele zadluženosti – XYZ s.r.o.	78
4.8 Ukazatele likvidity – XYZ s.r.o.	82
5. Komparace ekonomických ukazatelů výkonnosti vybraných společností s mezinárodním přesahem	84
5.1 Komparace ukazatelů rentability	84
5.2 Komparace ukazatelů aktivity	86
5.3 Komparace ukazatelů zadluženosti	88
5.4 Komparace ukazatelů likvidity	89
6. Návrh a doporučení pro vybranou společnost ABC s.r.o.	91
6.1 Využití kontokorentu	91
6.2 Předzásobení	93
Závěr	95
Seznam použité literatury	97

Seznam zkratk

ES	Exportní strategie
MO	Mezinárodní obchod
MP	Mezinárodní prostředí
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malý a střední podnik
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
OP	Obchodní politika
S	Služby
VaV	Výzkum a vývoj
Z	Zboží
ŽP	Životní prostředí

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozmezí doporučených hodnot ukazatelů likvidity	43
Tabulka 2: Dodavatelé dle oblastí v letech 2016-2021	55
Tabulka 3: Odběratelé dle oblastí v letech 2016-2021	57
Tabulka 4: Výpočet ukazatelů rentability ABC s.r.o.	63
Tabulka 5: Hodnota ROE vs. státních dluhopisů	64
Tabulka 6: Výpočet ukazatelů aktivity ABC s.r.o.	66
Tabulka 7: Tržby dle oblastí.....	67
Tabulka 8: Výpočet ukazatelů zadluženosti ABC s.r.o.....	69
Tabulka 9: Výpočet podkapitalizování ABC s.r.o.	71
Tabulka 10: Výpočet ukazatelů likvidity ABC s.r.o.	73
Tabulka 11: Výpočet ukazatelů rentability XYZ s.r.o.	75
Tabulka 12: Hodnota ROE vs. státních dluhopisů	76
Tabulka 13: Výpočet ukazatelů aktivity XYZ s.r.o.	77
Tabulka 14: Výpočet ukazatelů zadluženosti XYZ s.r.o.....	79
Tabulka 15: Výpočet podkapitalizování XYZ s.r.o.	81
Tabulka 16: Výpočet ukazatelů likvidity XYZ s.r.o.	82
Tabulka 17: Komparace rentability aktiv	84
Tabulka 18: Komparace rentability vlastního kapitálu	85
Tabulka 19: Komparace rentability dlouhodobě investovaného kapitálu	85
Tabulka 20: Komparace obrátu celkových aktiv.....	86
Tabulka 21: Komparace obrátu zásob	87
Tabulka 22: Komparace doby obrátu zásob	87
Tabulka 23: Komparace celkové zadluženosti	88
Tabulka 24: Komparace okamžité likvidity	89
Tabulka 25: Komparace pohotové likvidity	89
Tabulka 26: Komparace běžné likvidity	90
Tabulka 27: Okamžitá likvidita ABC s.r.o. 2016-2020	91
Tabulka 28: Čerpání kontokorentu.....	92
Tabulka 29: Zásoby 2016-2020.....	93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010-2020	47
Obrázek 2: Struktura zaměstnanců podle vzdělání.....	48
Obrázek 3: Dodavatelé dle oblastí v letech 2016-2021	56
Obrázek 4: Odběratelé podle oblastí v letech 2016-2021.....	58
Obrázek 5: Tržby XYZ s.r.o. v roce 2019	60
Obrázek 6: Tržby XYZ s.r.o. v roce 2020	61
Obrázek 7: Porovnání rentability ABC s.r.o.....	65
Obrázek 8: Tržby dle oblastí	67
Obrázek 9: Porovnání obrátu ABC s.r.o.....	68
Obrázek 10: Celková zadluženost ABC s.r.o.	70
Obrázek 11: Podkapitalizování ABC s.r.o.....	72
Obrázek 12: Porovnání likvidity ABC s.r.o.	74
Obrázek 13: Porovnání rentability XYZ s.r.o.....	76
Obrázek 14: Porovnání obrátu XYZ s.r.o.....	78
Obrázek 15: Celková zadluženost XYZ s.r.o.	80
Obrázek 16: Podkapitalizování XYZ s.r.o.....	81
Obrázek 17: Porovnání likvidity XYZ s.r.o.	83

Úvod

Diplomová práce je zahájena kapitolou Podnik v mezinárodním prostředí, která na úvod seznamuje s působením jakéhokoliv podniku na mezinárodní úrovni. Od obecných definic podniku se práce postupně přesouvá k vymezení pojmu mezinárodní obchod, který s sebou přináší také informace o jeho postupném vývoji. Pro ucelení je uvedeno rozdělení obchodu na vnitřní, mezinárodní a zahraniční. Toto rozdělení jasně vymezuje stanovené definice a určuje zásadní rozdíly mezi pojmy mezinárodní a zahraniční obchod, které jsou často považovány za synonyma.

Je zřejmé, že působení v mezinárodním prostředí bude zahrnovat určitá specifika. Jedná se především o kulturně-sociální, politicko-legislativní, ekonomické a institucionální. Po jejich bližší identifikaci dochází k vymezení forem vstupu do mezinárodního prostředí, na které se odkazuje praktická část diplomové práce. Tato část následně uvádí, pro jaké konkrétní formy vstupu do mezinárodního prostředí se vybraná společnost ABC s.r.o. s mezinárodním přesahem rozhodla.

Z uvedených kategorií se jedná o standardní dovozní a vývozní metody, které uplatňuje z pohledu nákupu i prodeje. Pro spolupráci s dodavateli využívá zpravidla jednorázových kupních smluv, které celý dodavatelský proces ošetřují. Z pohledu prodeje se ABC s.r.o. rozhodla pro formu přímého vývozu, kde i v tomto případě funguje na základě standardní kupní smlouvy. Právě prostřednictvím přímého vývozu má společnost možnost být bezprostředně přítomna na mezinárodním trhu a mít naprostou kontrolu nad svými produkty i jejich cenou.

Cílem práce je navrhnout taková opatření, která společnosti pomohou obstát v mezinárodním prostředí, které je velice náročné na technologickou vybavenost a ekonomickou stabilitu. Mezinárodní prostředí společnosti ABC s.r.o. je velice specifické a pro samotný vstup do něj velmi náročné, jelikož je v něm veliký tlak na kvalitu výrobků a plynulost dodavatelského řetězce.

Aby mohl být cíl práce splněn, je nutné nejdříve posoudit vybrané poměrové ukazatele, které slouží jako nástroj pro zanalyzování finanční situace podniku prostřednictvím finanční analýzy. Pro účely práce byly zvoleny ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Po stanovení těchto poměrových ukazatelů je využito komparace s výslednými hodnotami konkurenční společnosti XYZ s.r.o., která má taktéž mezinárodní přesah.

Diplomová práce je zakončena návrhem takových opatření, která společnosti pomohou zlepšit ekonomickou stabilitu.

1. Podnik v mezinárodní prostředí

Pokud je podnik dostatečně silný a průbojný na trhu, kromě fungování na tuzemském trhu může svoji hodnotu utvářet i na mezinárodní úrovni. Je důležité, aby byl silný v základech, vykazoval finanční zdraví a měl schopné vedení i pracovníky. Pokud podnik vykazuje takový charakter, je možné přestat se soustředit pouze na domácí trh a využít zároveň možnosti působení i na trhu zahraničním. Jak uvádí Fotr (2012) ve své knize Tvorba strategie a strategické plánování je důležité, aby si každý podnik zvolil svou strategii, pomocí které následně dosáhne vytyčeného cíle. Toho se však dosahuje snadněji, pokud máme zanalyzovaná rizika a možnosti budoucího vývoje, na který by mohlo v průběhu snahy podniku prosadit se i na mezinárodní úrovni dojít (Fotr, 2012).

Právě obchodování na mezinárodním trhu je dle řady autorů symbolem nevyspělejších podniků a států světa. Nejčastější kontakt v rámci vnějších ekonomických vztahů je prostřednictvím zahraničního obchodu, kdy dochází k dovozu či vývozu spotřebního zboží, potravin či surovin. Podle Blažka (2013) se jedná o velké, silné a vysoce průbojné typy podniků, které jsou společensky odpovědné, vykazují hodnotu pro zákazníky, ale také dávají lidem práci, a to vše probíhá na globální úrovni, díky čemuž se takový typ podniku již vymyká kontrole ze strany jednotlivých států a jejich dílčích trhů (Blažek, 2013).

Právě vymykavost kontrole státům i trhům je v případě mezinárodních společností velmi častá a lze tak usoudit, že globální úroveň nepřináší pouze pozitiva, nicméně jak naznačuje Merckaert ve svém díle, společně s rozšířenou působností podniku na mezinárodní úrovni může docházet k využívání negativních stránek této působnosti, např. v podobě daňových rájů, skrytých optimalizací, vykazování pochybných údajů o mezinárodním obchodu společnosti apod. (Merckaert, 2012).

Tato práce se však nezaměřuje na problematiku související s využíváním zhoršené kontroly podniku ze strany státu či trhů, jelikož je to až příliš obsáhlé téma, které by bylo na samostatnou diplomovou práci, proto je další část již věnována vysvětlení pojmu mezinárodního obchodu, na který postupně naváží další typy obchodů souvisejících s mezinárodním prostředím.

1.1 Vymezení pojmu mezinárodní obchod

Přestože v rámci této práce nás bude nejvíce zajímat obchodování na mezinárodní úrovni, pro jednodušší orientaci je důležité stanovit si, co obecně pojem obchod znamená a jaká jsou jeho jednotlivá pojetí.

Štěrbová definuje obchod takto: „Z pohledu této disciplíny obchod lze definovat jako reálné a finanční prostředky hospodářské transakce vztahující se ke směně zboží a služeb (značíme *Z a S*), u nichž dochází k oddělení osob výrobce a spotřebitele v prostoru a čase, formálně *l a t*, v důsledku dělby práce, tj. k tvorbě trhu“ (Štěrbová, 2013).

Dle Mulačové je obchod jako činnost vnímán takto: *Tento přístup obsahuje nejširší pojetí. Jedná se o obecný náhled na příslušné téma, obchod je zde chápán jako činnost, která spočívá v nákupu a prodeji zboží. Je zřejmé, že v tomto náhledu je účastníkem obchodování většina tržních subjektů*“ (Mulačová, 2013).

Obecně pojem obchod tedy označuje akt, kdy dochází ke směně zboží a služeb. Rozlišují se dva základní způsoby obchodu: první je *funkční pojetí obchodu* (obchod jako činnost), které definuje obchod jako směnu. Ke směně zboží a služeb dochází buď přímou výměnou za jiné zboží a služby (nazýváme barter) nebo nepřímo formou ekvivalentu, kterým je nejčastěji peněžní směna. Druhým způsobem je *institucionální pojetí obchodu* (obchod jako instituce), které prezentuje obchod jako škálu podniků uskutečňující obchodní operace. Pokud se budeme zabývat kombinací těchto dvou typů pojetí, získáváme *národohospodářské pojetí obchodu*, které již vnímá obchod jako odvětví ekonomiky (Štěrbová a kol., 2013).

Podle Mulačové (2013) lze klasifikaci obchodu z pohledu jeho rozsahu působnosti rozlišit na vnitřní, zahraniční a mezinárodní obchod. Někdy se setkáváme také s kategorizací dle teritorií či národních hranic (Mulačová, 2013).

VNITŘNÍ OBCHOD

Mulačová (2013) popisuje vnitřní neboli domácí typ obchodu jako činnost probíhající pouze na vnitřní trhu, kdy dochází tedy k působení tak pouze na úrovni regionální či celostátní. Jak prodávající, tak kupující jsou subjekty totožného státu. Přestože je kladen čím dál větší důraz na globalizaci, nepočítá se s tím, že by tento typ obchodování měl vymizet, naopak má stále velmi důležitou roli v rámci celé ekonomiky a jedná se o nejjednodušší způsob obchodování jak z časového, tak i ekonomického hlediska (Mulačová, 2013).

ZAHRANIČNÍ OBCHOD

Pojmy zahraniční a mezinárodní obchod jsou často vnímány jako synonyma, nicméně tomu tak není. V případě zahraničního obchodu se jedná o obchod jedné konkrétní ekonomiky, která obchoduje se svým okolím – tedy s jednou, případně více jinými národními ekonomikami ve svém okolí, tzn. jednoduše se státy, se kterými je přímo spojují hranice. Zahraniční obchod je tvořen importem (dovozem) a exportem (vývozem) zboží přes hranice státu. Společně s reexportem (dovoz zboží s následným vývozem, tedy kombinace exportu a importu) patří mezi tradiční formy zahraničního obchodování. Na rozdíl od předešlého vnitřního obchodu je samozřejmě tento typ kapitálově náročnější, nicméně díky němu získává prodávající možnost širšího uplatnění na trhu a má tedy více příležitostí pro svůj potenciální rozvoj a růst (Mulačová a kol., 2013).

V rámci zahraničního obchodu rozlišujeme dvě možná pojetí, a to v podobě *národního a přeshraničního konceptu*. Za národní koncept je považován obchod mezi rezidenty a nerezidenty dané země bez ohledu na státní hranice. V případě přeshraničního konceptu se jedná o obchod, kdy dochází k přechodu zboží či služeb přes státní hranice (např. celní), a to bez ohledu na ekonomickou příslušnost ze strany prodávajícího i kupujícího. Právě tento koncept je také historicky starší, v některých případech se však můžeme setkávat i s kombinací těchto dvou konceptů (Štěrbová a kol., 2013).

MEZINÁRODNÍ OBCHOD

Podle Mulačové je definice mezinárodního obchodu jednoduše následující: „*Mezinárodní obchod představuje směnu zboží eventuelně i služeb mezi dvěma či více ekonomikami*“ (Mulačová a kol., 2014).

Mezinárodní obchod jako třetí typ obchodování nadstavbou pro zahraniční obchod. Obchodování probíhá s větším počtem zemí, případně na celosvětové úrovni, nicméně zahrnuje i obchody na vnitřních trzích. Dle Mulačové (2013) lze říct, že aktuální styl podnikání v podstatě stírá hranice mezi jednotlivými státy a obchodování je na globální či alespoň kontinentální úrovni. I z tohoto důvodu je mezinárodní obchod proaktivní v oblasti postupného rušení cel či kvót (Mulačová a kol., 2013).

Podle Machkové (2014) je prostřednictvím tohoto typu obchodu realizováno velké množství obchodních operací. Je nutné myslet na to, že tyto operace však mají různé individuální zvláštnosti, se kterými se lze v průběhu realizace setkat. Ať už se jedná o navázání obchodního spojení mezi nakupujícím a prodávajícím nebo specifické podmínky obchodu a jejich právního zajištění (Machková a kol., 2014).

Z **dlouhodobého** hlediska rozlišujeme v případě mezinárodního obchodu tři aspekty, které jsou podstatné pro samotné fungování. Prvním je rozmístění *výrobních faktorů a zdrojů* – tedy půdy, přírodních zdrojů, práce, kapitálu, technologií, informací apod. Tento typ je závislý na zeměpisné poloze, stupni vyspělosti daného státu a jeho historickém vývoji. Druhým aspektem je *vývoj ekonomik*, a to jak jednotlivých států, tak i z pohledu světové ekonomiky, ty jsou v současnosti často propojované v rámci globalizačních procesů. Třetím aspektem je *budování vztahů* mezi ekonomikami. Pokud se zaměříme na **krátkodobé** faktory, které určují směr a vývoj mezinárodního obchodu, budeme se zabývat *domácí poptávkou* v konkrétních zemích, *makroekonomickou* (případně také politickou) stabilitou, dostupností *úvěrových produktů* subjektů zabývajících se mezinárodním obchodem, *vývojem světových cen* komodit, *vývojem měnových kurzů*, *ochranou domácích trhů* nebo také *proexportní podporou* (Štěrbová a kol., 2013).

1.1.1 Vývoj mezinárodního obchodu

MO historicky vznikl jednoduše z důvodu odlišných výstupů jednotlivých ekonomik, jelikož odpradáva jednotlivé druhy ekonomik uměly vyrobit pouze některé Z, případně je uměly produkovat lépe nebo levněji. Kromě schopnosti vyrábět daný produkt hraje v tomto určitou roli také rozdílné klima v jednotlivých zemích a je tak logické, že v některých zemích bude klima pro výrobu vhodnější, než by tomu bylo v jiných zemích. Stejně tak je možné, že v dané zemi nemají pro výrobu vhodné přírodní zdroje. Kromě těchto neovlivnitelných aspektů se může jednat o odlišnost v podobě kultury a tradic či v dostupné pracovní síle a úrovni technologie (Mulačová a kol., 2014).

Důvody pro samotný vznik mezinárodní obchodu mohou být ekonomického, sociálního, ale také politického původu.

V podstatě první obchod, se kterým bylo možné se setkat, byl výše zmiňovaný barterový/směnný typ obchodu, který je považován za nejjednodušší a nejzákladnější formu obchodu. Je možné, aby probíhal dvoustranně, ale i vícestranně. Mezi hlavní výhody tohoto typu obchodování se řadí: nakupování bez peněz, vstup na nové trhy, řešení kolapsů finančních trhů a ušetření nákladů (Chytrá směna, 2021).

Tento typ obchodu se však stal postupně nedostačujícím a zároveň poměrně obtížným typem obchodování, jelikož při směně je těžko doložitelné, zda v rámci směny došlo opravdu k rovnocennému obchodu. Z tohoto důvodu bylo později rozhodnuto o stanovení ekvivalentu jako dostačujícím prostředku směny, který měl zároveň jasnou podobu zúčtovací jednotky a také uchovatele hodnoty, tím se staly průběžně drahé kovy, které se přeměnily postupně v kovové peníze. V průběhu rozvoje MO, které byly spojované se zámořskými objevy a průmyslovou revolucí, bylo rozhodnuto, že kovové peníze nejsou již dostačující a byly proto nahrazeny bankovkami a státovkami. Následovalo období vědeckotechnické revoluce, které MO opět posunulo na další příčku a došlo k významnému nárůstu v rámci mezinárodní spolupráce. V současnosti se v jednotlivých oblastech sledujeme se silnou globalizací, které s sebou přinesla vysokou úroveň v komunikační i informační technologii. Tento posun se promítl nejen tím, že máme vysokou dostupnost informací, ale také je díky tomu vnímán silný dopad na usnadňování peněžních transakcí, které

v současnosti přechází především na elektronické peníze a od standardní hotovosti se postupně ustupuje (Mulačová a kol., 2013).

1.2 Specifika mezinárodního prostředí

MO je realizovaný na úrovni mezinárodního prostředí, resp. v současnosti spíše v prostředí globálním. Právě tento typ obchodu je společně se zahraničními investicemi řazen mezi hlavní typy podnikání na mezinárodní úrovni. Dle Hemiltonové (2015) se v rámci mezinárodního prostředí je možno shledat s řadou specifík. Nejvýznamější rozdíly jsou v následujících oblastech:

- kulturně – sociální,
- politicko – legislativní,
- ekonomické,
- institucionální (Hemilton, 2015).

Kulturně – sociální rozdíly spočívají především v rozdílných potřebách lidí, ale také hodnotách v jednotlivých společnostech. Jak u jednotlivců, tak i skupin jsou běžné různé způsoby rozhodování. Časté rozdíly mohou být v jazyce, náboženství či tradicích. V případě *politicko-legislativních rozdílů* nás kromě politických systémů jednotlivých zemí a jejich politických stabilit bude zajímat také jaký mají postoj k zahraničním firmám či jaká se poji právní úprava s podnikáním zahraničních firem na daném území apod. (Štěrbová, 2013).

Ekonomické rozdíly spočívají v různých výrobních faktorech, které mají jednotlivé státy k dispozici, následně může také docházet ke vzniku odlišných faktorů, které mají vliv na poptávku. Kromě výrobních faktorů se můžeme v rámci ekonomických rozdílů setkat také s odlišnými zdroji, které má daný stát k dispozici (zdroji je v tomto případě myšlena půda i přírodní zdroje, ale také práce, kapitál, informace a technologie). Důležitým aspektem je stupeň vyspělosti daného státu (resp. ekonomiky) a samozřejmě také vývoj makroekonomických ukazatelů. Poslední zmiňovanou oblastí jsou *institucionální rozdíly*, které mohou znamenat např. odlišnou implementaci obchodní politiky, zkoumají také účast jednotlivých států v rámci integrace a stejně tak se zaměřují na případné působení států ve fungujících mezinárodních organizacích (Gaspar a kol., 2014).

1.3 Formy vstupu do mezinárodního prostředí

Pro vstup podniku na zahraniční trh existuje několik forem, které je možné využít. Rozhodující je velikost zapojení do mezinárodních operací, místo působení, kapitálové investice apod. Právě tyto aspekty jsou důležité pro určení konkrétních forem vstupu na trhy v rámci mezinárodního prostředí. Podle Mulačové (2013) dochází k dělení do těchto základních skupin: **vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy** (Mulačová, 2013).

1.3.1 Vývozní a dovozní metody

Vývozní a dovozní metody jsou nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trh, nicméně nejsou bez nákladů, jak se někdy lidé mylně domnívají. Před samotným vstupem na zahraniční trh je nutné zjistit informace o daném trhu (důležité pro adaptaci výrobní politiky, vybudování distribučních cest, zvolení cenové strategie, zajistit komunikační politiku apod.), následně si podnik zajistí dostatečně zdroje pro mezinárodní marketing, a vytvoří si svou marketingovou strategii pro vstup na daný trh. Pro vývoz si může firma zvolit jakým typem smluvního vztahu bude s danými subjekty spolupracovat. Na výběr má z několika možností: *prostřednické vztahy, smlouvy o výhradní distribuci, obchodní zastoupení, komisionářská smlouva, exportní aliance – sdružení vývozců a přímý vývoz* (Vochozka a Mulač, 2012).

PROSTŘEDNICKÉ VZTAHY

Pomocí prostředníků dochází k obchodování na vlastní jméno, účet a riziko. Zboží, které nakoupí následně prodávají svým odběratelům, přičemž jejich příjem je tvořen rozdílem mezi nákupní a prodejní cenou (cenová marže), forma smluvního vztahu je v tomto případě na základě standardní *kupní smlouvy*. Přestože zde vzniká částečně nevýhoda v podobě ztráty kontaktu se zákazníkem, či ztráta kontroly nad stanovením nové ceny, výhodou je, že prostředníci znají daný zahraniční trh a zároveň tato forma je méně nákladná oproti tomu, když by firma musela vytvořit exportní oddělení. Tento typ smluvního vztahu je vhodný zejména pro malé a střední podniky (Machková a kol., 2014).

SMLOUVY O VÝHRADNÍ DISTRIBUCI

V případě výhradní distribuce se dodavatel zavazuje k dodávání zboží tzv. výhradnímu prodejci. V praxi tato skutečnost znamená, že dodavatel v dané oblasti nebude doručovat totéž Z jinému odběrateli. Tento způsob firmě urychlí vstup na trh bez toho ani by sám musel tvořit vlastní distribuční cesty. Smluvní vztah je uskutečňován formou *smlouvy o výhradním prodeji*. Opět se však setkáváme s nevýhodou, jako tomu je u prostředníka, a to v podobě ztráty přímého kontaktu s koncovým zákazníkem. Zároveň se může vyskytovat riziko, kdy daný distributor nebude schopný dostatečně splnit stanovená očekávání a dodavatel bude mít z důvodu tohoto typu smluvního vztahu zablokovaný vstup na trh (Vochozka a Mulač, 2012).

OBCHODNÍ ZÁSTOUPENÍ

Obchodní zastoupení dle Machkové a kol. (2014) spočívá v aktivitě ze strany jednotlivých zástupců, kteří vyhledávají příležitosti na trhu, za zprostředkování obchodu bývají následně odměněni provizí. V tomto je hlavní rozdíl oproti prostředníkům, kteří zboží nejprve nakoupí a následně sami hledají koncového zákazníka, kterému Z opět prodají. Obchodní zastoupení může mít dvě formy smluvního vztahu, těmi jsou: *smlouva o zprostředkování a smlouva o obchodním zastoupení*. Oba typy zastupitelské činnosti jsou upraveny v rámci ČR zákonem č. 89/2012 Sb. V případě smlouvy o zprostředkování se zprostředkovatel zavazuje k zaplacení provize za uzavření smlouvy s třetí osobou. U smlouvy o obchodním zastoupení je daný obchodní zástupce na úrovni nezávislého podnikatele, který se zavazuje touto činností k dlouhodobému zastupování a reprezentování daného subjektu. Na mezinárodní úrovni se vývozcí mohou řídit *Vzorovou smlouvou Mezinárodní obchodní komory o obchodní zastoupení* (ICC Commercial Agency Contract). Zvláštní formou je výhradní zastoupení, kdy v rámci daného území dodavatel nesmí využít jiného obchodního zástupce a ten zároveň nesmí zastupovat jiné dodavatele. (Machková a kol., 2014).

KOMISIONÁŘSKÁ SMLOUVA

Pokud si podnik zvolí, jakou smluvní vztah komisionářskou smlouvou, pak se komisionář zavazuje k obstarání obchodu pro komitenta, a to na jeho účet a vlastním jménem. Po uskutečnění dané činnosti má komisionář od komitenta nárok na úplatu, která se

v mezinárodním obchodě nazývá zpravidla komise. Výhodou je kontrola nad cenami, nevýhodou může být neuplatnění firemní image na trhu (Vochozka a Mulač, 2012).

EXPORTNÍ ALIANCE

Exportní aliance neboli sdružení vývozců je opět vhodné pro MSP. Exportní aliance je sdružení jednotlivých firem, které spojuje obdobný obor a jejich Z a S se vzájemně doplňují. Často existuje vývozní oddělení, které se zabývá zvyklostmi a právním řádem v konkrétní zemi. Výhodou je úspora v rámci nákladů, které by podnik jinak musel vynaložit pro vstup na zahraniční trh. V ČR je známou exportní aliancí např. Czech – Trade (Machková a kol., 2014).

PŘÍMÝ VÝVOZ

V případě přímého vývozu je podle Machkové a kol. (2014) vždy nutná bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu. Tento typ smluvního vztahu je využíván pro vývoz průmyslových výrobků, výrobních zařízení nebo např. investičních celků. Dodávání je poměrně složité a k plynulému chodu je nutná celá řada odborných služeb. Na rozdíl od předchozích typů je zde však velkou výhodou kontrola nad cenou i samotným produktem, zároveň již dochází k přímému kontaktu s koncovým zákazníkem. Smluvní vztah je formou *kupní smlouvy* (Machková a kol., 2014).

1.3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Druhým typem vstupu do mezinárodního prostředí je podle Machkové a kol. (2014) využití přítomnosti podniku na zahraničních trzích nenáročných na kapitálové investice. Tento typ formy je vhodný v případě, kdy daný podnik nemá zájem zabývat se vývozními operacemi, nicméně v zahraničí chce utvářet aktivitu. U této formy jsou nejčastější typy vstupů prostřednictvím *licencí, franchisingu, smluv o řízení, zušlechťovací operace a výrobní kooperace* (Machková a kol., 2014).

LICENČNÍ OBCHODY

Licenci je vhodné využít v případě, kdy chce majitel nehmotného majetku (např. patentu) umožnit jeho využívání i jiné osobě. Prostřednictvím licence dochází k prodeji práv k využívání, čímž si podnik může zajistit vstup na zahraniční trh. Licence je jednoduše povolení k činnosti, která není jinak dovolena. Majitel výlučného práva je označován za poskytovatele licence, ten, kdo licenci naopak získává je nabyvatel (Mulačová a kol., 2013).

FRANCHISING

Franchising je forma smluvního vztahu, kdy franšizér poskytne svojí stávající značku, umožní užívat předmět podnikání a poskytne know-how. Franšizant se naopak zavazuje zaplatit stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Tento způsob je využíván v maloobchodě, ale také hotelnictví, rychlém občerstvení apod. Daný podnik je zpravidla velmi úspěšný a významný, a to především díky skvělé marketingové koncepci a velkou výhodou je také silná značka, která velmi zjednodušuje každému podnikateli (franšizantovi) vstup na trh. Tento způsob podnikání je vhodný pro oba zúčastněné a míra bankrotu je v tomto případě podstatně nižší než u soukromých podnikatelů (Machková a kol., 2014).

SMLOUVY O ŘÍZENÍ

Tento typ smluvního vztahu je využíván především u firem vyspělých zemí. Hlavním předmětem je poskytování manažerských služeb vybraných odborníků v rámci určité oblasti podnikání. Dochází k poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů. Jedním z případů, proč je vhodné využít tento typ smluvního vztahu je přenos know-how do zemí s nižší manažerskou kulturou. Odměnou za tento typ smluvního vztahu může být procento z obrátu, podíl na zisku nebo např. zisk části akcií (Mulačová a kol., 2013).

ZUŠLECHŤOVACÍ OPERACE

Smluvní vztah prostřednictvím zušlechťovací operace je forma vstupu českého podniku na mezinárodní trh. Tento typ je využíván v případě, kdy dochází k zpracování či přepracování surovin, materiálů nebo polotovarů, a to buď do vyššího stupně finality nebo pro samotné dokončení výrobku. Nejčastějším typem zušlechťovací operace je *smlouva o dílo*. Výhodou

zušlechťovacích operací je nižší nákladovost na přepracování v zahraničí. Nižší náklady spočívají především v oblasti mezd, energie, surovin, materiálu, režijních nákladů a nákladů na obaly (Machková a kol., 2014).

VÝROBNÍ KOOPERACE

Posledním typem formem nenáročných na kapitálové investice jsou mezinárodní výrobní kooperace. Podle Mulačové (2013) dochází u tohoto typu k rozdělení výrobního programu mezi jednotlivé výrobce v různých zemích. Nedochozí ke kapitálovému propojení ani sloučení. Výrobek je finalizovaný jedním nebo oběma výrobci. Kromě výrobní kooperace se v této oblasti lze zabývat také výzkumem a vývojem, odbytem a samotnou existencí ve službách. Smluvní vztah je v tomto případě na základě tzv. *nepojmenované smlouvy* (Mulačová a kol., 2013).

1.3.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Poslední formou vstupu na zahraniční trhy je prostřednictvím kapitálových vstupů. Tento typ je nejvýznamější a nejvyšší stupeň internacionalizace. Vzhledem k tomu, že se již jedná o poměrně náročnou formu investování, je vhodná zejména pro velké firmy, které mají dostatečné prostředky na pokrytí nákladů za vymezené oddělení, které se bude touto činností aktivně zabývat. Nejčastější formou, se kterou se v tomto případě setkáváme jsou *přímé investice* nebo *portfoliové investice*. Přímé zahraniční investice jsou vyvořené z důvodu ekonomických vztahů mezi investorem dané země a podnikem jiné země. Portfoliové investice jsou založené pro nákup akcií, případně jiných cenných papírů, jedná se tedy o finanční aktiva. Pro podporu exportu lze využít možnosti zřízení dceřinné společnosti, pobočky či reprezentační kanceláře. Tento způsob je využíván zejména proto, že české podniky nejsou dostatečně kapitálově silné a zaměřují se tedy na investice do služeb, které slouží především k podpoře obchodní činnosti. Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do jiných vyspělých zemí, a to formou *akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společným podnikáním nebo strategickými aliancemi*. Všechny tyto formy společnosti využívají zejména proto, aby dokázali zvýšit svoji konkurenceschopnost. (Machková a kol., 2014).

AKVIZICE

Akvizice, jinými slovy převzetí, které je realizováno prostřednictvím nákupu a prodeje. Rozlišujeme akvizici *přátelskou a nepřátelskou*. V případě přátelské akvizice dochází k převzetí koupí majoritního podílu, akcionáři jsou vyplaceni nebo získávají předem stanovený počet akcií přejímající společnosti. Kromě převzetí majoritního podílu je někdy také uváděn termín koupě kontrolního balíku, která umožňuje manažerské ovládnutí společnosti. K nepřátelské akvizici dochází v případě, kdy se přejímající společnost snaží koupit a manažersky ovládnout danou společnost, a to i přes její nesouhlas. U této varianty se zabýváme veřejně obchodovatelnými akciemi, které slouží k tomu, aby „nájezdník“ měl umožněno obejít správní orgány cílové společnosti (Vochozka a Mulač, 2012).

FÚZE

Pomocí fúze dochází k propojení podniků v jeden podnik, na základě dohody mezi podnikateli. Rozlišujeme dvě možné varianty – *sloučení a splynutí*. V případě sloučení dochází ke spojení společností, slučovaná společnost zaniká bez likvidace aktiv a pasiv, jelikož ta přecházejí na společnost, se kterou se stávající společnosti slučují. Pokud dochází k fúzi formou splynutí, pak dochází ke spojení jednotlivých společností, které tím zanikají a sloučením vzniká zcela nový právní subjekt. Mezinárodní podnikání identifikuje tři druhy fúzí a akvizic. Nejčastější formou jsou *horizontální* formy, kde dochází ke spojování podniků v rámci stejného oboru podnikání. K tomuto způsobu spojování dochází zejména kvůli úsporám z rozsahu a zvýšení podílu na světovém trhu. Druhým typem, *vertikálními* formami, je cílem posílení kontroly nad dodavateli, případně odběrateli. Posledním typem, kterým jsou *konglomerátní* formy dochází ke spojování podniků z různých oborů je zejména to, aby docházelo k diverzifikaci firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik (Machková, 2015).

INVESTICE NA ZELENÉ LOUCE

U této formy kapitálových vstupů na zahraniční trhy dochází ke vzniku zcela nových podniků. Oproti akvizicím může mít tato forma pro hostitelskou zemi značné výhody. Dochází k přínosu více kapitálu do dané země, zároveň s sebou přináší také větší míru nových moderních technologií. Dochází ke zvýšení konkurenceschopnosti a zároveň

prostřednictvím této formy dochází také k tvorbě nových pracovních míst (Vochozka a Mulač, 2012).

SPOLEČNÉ PODNIKÁNÍ (JOINT VENTURE)

Podle Jílka a Svobodové (2013) je společné podnikání definováno takto: „*Společné podnikání (joint venture) je smluvní uspořádání, pomocí něhož dvě či více stran vyvíjejí ekonomickou aktivitu, která je předmětem společné kontroly*“ (Jílek a Svobodová, 2013).

Prostřednictvím joint venture dochází k propojení prostředků dvou či více subjektů do společného vlastnictví. Tento typ podnikání má za cíl realizaci společného podnikatelského záměru a společný podstup podnikatelských rizik, zároveň dochází k podílení na vytvořeném zisku, případně krytí ztrát. Podle Vochozky a Mulače (2012) může mít společné podnikání dvě formy realizace, kterými jsou *smluvní společné podniky* a *společné podniky založené na kapitálových investicích* (Vochozka a Mulač, 2012).

Za smluvní společné podniky je považováno ujednání, které podstupují dvě strany za účel realizace konkrétního obchodního projektu, na základě kterého podepíší smlouvu, ve které jsou uvedeny podmínky spolupráce (Netingbag, 2022).

Smluvní společné podniky v podstatě nevykazují charakter společného podnikání, jejich podstatou je dohoda v rámci ekonomicky a právně nezávislými partnery o vzájemné spolupráci v konkrétní oblasti bez kapitálových vkladů. Společné podniky, jako takové však fungují na principu kapitálových vkladů. Jejich hlavní rysy jsou: založení je v souladu s právním řádem konkrétní země zřízení, či v zemi, kde má podnik své sídlo. Tyto podniky jsou právníckými osobami, vystupují vlastním jménem a za své jednání nesou přímou odpovědnost. Dalším typickým znakem je dlouhodobé trvání vzájemných vztahů, vložené prostředky jsou ve společném vlastnictví, dochází ke vzájemnému podílení na zisku či ztrátě a také dochází k podílení na nákladech, které se týkají samotného chodu podniku. Poslední charakteristický rys společných podniků je jeho společné řízení a možnost kontroly na základě výše vkladu. Společné podnikání může být vhodné pro využívání kontaktů a znalostí trhu, čímž může docházet k urychlení vstupu na zahraniční trh. Nevýhodou v tomto typu podnikání lze shledávat například ve složitější domluvě v rámci společného rozhodování. Zahraniční firmy, který se podílí kapitálově na fungování podniku mohou mít podíl

minoritní, partiní, majoritní, případně může být podnik ve 100% vlastnictví zvolené zahraniční firmy (Vochozka a Mulač, 2012).

STRATEGICKÉ ALIANCE

Strategické aliance jsou formou sdružování dovedností/prostředků/zdrojů, které probíhají mezi konkurenčními společnostmi formou vzájemné spolupráce (Profi Management, 2022).

Strategické aliance jsou posledním známým typem k využití v rámci kapitálových vstupů na zahraniční trhy. Tato forma vstupu na zahraniční trh působí ve světové ekonomice od počátku osmdesátých let minulého století. Přestože hlavní podstatou je opět společné podnikání, jeho motivace spočívá v odlišných aspektech. Na rozdíl od předchozích typů, kdy docházelo ke společnému podnikání především mezi velkými firmami s menšími, případně v rámci firem z vyspělých zemí s firmami z méně vyspělých zemí, tato forma se vyskytuje u velkých partnerů se silnými kapitály u firem z vyspělých zemí. Strategické aliance vznikaly původně především u firem s vědecko – technickým pokrokem (př. telekomunikace, informatika, letecký průmysl, automobilový průmysl), nyní se však již setkáváme s touto formou u firem s rychloobrátkovým zbožím a v obchodních řetězcích. Smluvní vztah může být na základě smluvních společných podniků bez kapitálových vazeb, ale i s nimi. Příkladem prvních strategických aliancí byly japonské automobilky, k jejich vzniku došlo z důvodu obchodněpolitických překážek ze strany USA, jelikož japonské automobilky narážely na problematiku s dovozními kvótami. V důsledku této situace hledaly možnost strategického propojení s americkými firmami, které by mohly prodávat určité modely pod americkou značkou. Docházelo tedy k propojení Mitsubishi s Chryslerem, Mazdy s Fordem, Toyoty a Suzuki s General Motors apod. (Machková, 2015).

V rámci strategických aliancí je hlavním cílem společný vývoj či výroba konkrétních komponentů. Tyto komponenty jsou používány pro finalizaci výrobků pro oba zvolené partnery. Hlavním cílem není vyrobit finální produkt, ale upořít na nákladech z rozsahu. Přestože se firmy spojují pro společné financování výzkumu a vývoje a konečný výsledek každá firma zvlášť prezentuje, vzájemně si na trhu stále konkurují (Vochozka a Mulač, 2012).

1.4 Obchodní politika v mezinárodním prostředí

Obchodní politika na mezinárodní úrovni je nedílnou součástí každé země a je to jedna ze základních forem zásahů, které může vykonávat stát vůči vnějším ekonomickým vztahům, ty lze obecně dělit na *pasivní a aktivní pojetí vnějších obchodních vztahů*. Pasivní pojetí slouží k zajištění chybějících surovin/výrobků (orientace na dovoz) a aktivní pojetí se orientuje naopak na vývoz, dochází tedy k uplatňování výrobků na zahraničních trzích. Neméně důležitým faktorem je velikost ekonomického celku a počet obyvatel dané země, jelikož s rostoucím počtem obyvatel (a tím odpovídajícím růstem vnitřního trhu) dochází ke snižování závislosti na vnějších vztazích. Kromě této formy zásahu v podobě obchodní politiky využívá stát také *strategie/koncepce/programy, měnovou a finanční politiku, daňovou politiku a administrativně-právní nástroje*. Strategie, koncepce a programy jsou typy dokumentů, které stanovují, jak dosáhnout vytvořené vize, poslání a cílů. Měnová a finanční politika se zabývá řízením měny, jejím kurzem, systémem veřejných finanční a s tvorbou státního rozpočtu. Daňová politika je zaměřena na daňové úlevy směrem k zahraničním podnikatelům. Poslední zmiňované administrativně-právní nástroje se zabývají zákony, vyhláškami, nařízeními, vyhláškami a předpisy, vč. norem. V rámci obchodní politiky se shledáváme s řadou nástrojů a opatření, které slouží opět k řízení vnějších ekonomických vztahů a jsou ovlivněny faktory jako je např. velikost země, geografická poloha nebo klimatické podmínky, ekonomická vyspělost státu, kvalifikační úroveň obyvatelstva apod. Mimo to dochází k modifikaci formou tvorby zákonů, opatření a regulačních pravidel (Mulačová a kol., 2013).

1.4.1 Obchodní politika EU

Fakt, že pro členské státy EU existuje společná obchodní politika neznamena, že se tím jednotlivé státy vzdávají své suverenity a možnosti ovlivňovat ekonomický vývoj dané země. Pouze dochází k usměrnění toků vývozu, a to prostřednictvím proexportních podpor. Některé oblasti spadají výhradně do kompetencí EU, nicméně i v tomto případě se jednotlivé státy podílí na tvorbě obchodní politiky a snaží se prosadit své preference v rámci koordinačních jednání Výboru pro obchodní politiku Rady ministrů. EU je jedním z nejvýznamnějších evropských integračních prvků a v současnosti je pro ni charakteristický společný hospodářský prostor a jednotný vnitřní trh, právě ten je tvořen čtyřmi typickými

faktory, a to v podobě volného pohybu zboží, služeb, kapitálu a pracovních sil. Naopak z pohledu vnějších ekonomických vztahů se uplatňují postupy v podobě stanovení společných celních tarifů při dovozu do EU, liberalizace obchodu vůči třetím zemím, opatření na ochranu obchodu a uzavírání mezinárodních a asociačních dohod. Obchodování EU se dále dělí na dvě složky, kterými jsou: obchod uvnitř EU a obchod s nečlenskými třetími zeměmi (Mulačová a kol., 2013).

1.4.2 Obchodní politika ČR

Stejně tak ČR vytváří svou obchodní politiku na úrovni mezinárodního prostředí v souladu s mezinárodními dohodami a závazky, podle Štěrbové (2013) patří mezi nejznámější dohody Světové obchodní organizace nebo dohody zakládající členství v Evropských společenstvích a EU. Dále se může jednat také o pravidla OECD v rámci proexportní finanční podpory. Obchodní politika ČR vychází z domácí ekonomické politiky a regulatorních systémů. Obchodní politika EU je ovlivňována Evropskou komisí (resp. jejími návrhy), návládními organizacemi, lobbisty, evropskými sdružením a asociemi a v neposlední řadě také podnikatelskými subjekty. Obchodní politikou ČR se zabývá MPO, které je jejím odpovědným orgánem a vytváří jí v kooperaci s MZV, což je důležité zejména pro zahraničněpolitické a obchodní zájmy země. Kromě MZV spolupracuje MPO také s resortními ministerstvy, která jsou důležité kvůli rozsahu mezinárodního obchodu a nástrojů a pravidel na jeho ovlivnění – sem spadají zemědělské výrobní a vývozní podpory, domácí regulace sektorů služeb atd. (Štěrbová a kol., 2013).

EXPORTNÍ STRATEGIE ČR

ČR je ve velké míře zapojena do obchodování na mezinárodní úrovni, orientuje se však především na podporu exportu. Zájmy státu na zahraničněobchodních vztazích jsou zpracovávány v rámci proexportní strategie, kterou zpracovává MPO. Proexportní politika ČR vychází v současnosti z Exportní strategie České republiky pro období 2012–2020, kterou vláda schválila 14. března 2012 na svém zasedání. Hlavním důvodem vzniku této strategie je zlepšení služeb státu pro české exportéry (Štěrbová a kol., 2013).

➤ **Pilíře**

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2016) na svých webových stránkách definuje strategii českého exportu, která je postavena na třech základních pilířích, těmi jsou: **zpravodajství pro export, rozvoj exportu a podpora obchodních příležitostí**. První pilíř se zaměřuje na zjednodušení přístupu k informacím, obchodní kontakty, zpravodajství o trzích a jejich analýzu, infrastrukturu a lidské zdroje. Druhý pilíř je zaměřen na připravenost na export, vč. jeho vzdělávání, poradenství pro export, exportní financování a ekosystém. Třetí pilíř je zaměřen na rozšiřování poptávky po českém exportu, dále na investice pro export, marketing/branding/lobbying, obchodní politiku a řešení problémů. ES je celkem složena z dvanácti základních projektů, které jsou realizovány v průběhu konkrétními opatřeními. Cílem těchto projektů je restrukturalizace a zefektivnění podpory exportu. Na tyto jednotlivé pilíře a projekty navazuje Akční plán pro export a internacionalizaci. Strategie původně vycházela ze současného stavu české ekonomiky, kde MPO konkrétně zajímala kondice jednotlivých českých firem a jejich oborové složení, dále kapitálová síla, technická a technologická úroveň českých výrobků a služeb apod. Dále se kromě stavu české ekonomiky MPO zajímá také o situaci na evropských a světových trzích, kde se konkrétně zaměřilo na vývoj na hlavních vývozních trzích, otevřené otázky EU, nerovnoměrný růst světové ekonomiky a na situaci na globálních finančních trzích. Celý strategický rámec byl vymezen až do roku 2020 a shrnoval celkovou vizi proexportních aktivit státu. Hlavním cílem je využít na maximum činností realizovaných jednotlivými veřejnými institucemi pro podporu a rozvoj českého exportu. Hlavní záměr schválení ES vládou bylo docílit toho, aby ČR patřila v roce 2020 k 20 nejvíce konkurenceschopným zemím světa, nicméně se nejedná o první takový projekt. ES předcházela Národní inovační strategie, Koncepce zahraniční politiky a Bezpečnostní strategie ČR (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016).

➤ **Klíčové faktory**

Dle Business Info (2012) patří mezi klíčové principy ES definování prioritních a zájmových trhů. Jedná se o trhy s růstovým potenciálem, absorpční schopností a kompatibilitou směrem k české ekonomice. Konkrétní klíčové faktory, které vedly k formulaci ES byly následující:

- Hrozba pro českou ekonomiku v podobě vysoké orientace českých exportních odvětví na trhy EU a zároveň rostoucí míra odvětvové specializace a nízký objem exportu S s vysokou přidanou hodnotou.
- Postupující globalizace a funkční propojení MO nutí ke sledování trendů, které následně určují vývoj směru poptávky na světových trzích.
- Pomálu využívaná možnost projektů realizovaných evropskými a mezinárodními institucemi ze strany ČR.
- Nastavení měřitelných cílů a jejich systematické naplňování pomocí benchmarků se zahraničím a mezinárodními datovými zdroji.
- Důležitost zaměření na činnosti, které jsou nezbytné pro export a které v současnosti neposkytuje trh (Business Info, 2012).

➤ **Cíle**

Hlavním cílem bylo zvýšení počtu exportérů a objemu exportu a z něj plynoucích přínosů pro dlouhodobý udržitelný růst, zaměstnanost a příjmy do veřejných rozpočtů. Do roku 2020 bylo jednotlivými cíli v této oblasti dosáhnout zvýšení exportu o 25 %, zvýšit počet exportérů o 15 %, z řad MSP o 50 %. Mezi *specifické cíle* byla zařazena diverzifikace exportů do zemí mimo EU, posun českých exportérů do segmentů s vyšší přidanou hodnotou a maximální využití činností státu pro export a úspor, který plynuly z komplementarity aktiv, efektivní koordinace a spolupráce jednotlivých zainteresovaných subjektů (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

2. Vybrané ekonomické ukazatele výkonnosti podniku

Po úvodní kapitole týkající se podniku v mezinárodním prostředí došlo k připomenutí jednotlivých definic, ale také určení specifik, pojících se s mezinárodním prostředím, stanovení jednotlivých kategorií a jejich vysvětlení. Následuje kapitola týkající se vybraných ekonomických ukazatelů výkonnosti podniku. Mohlo by se zdát, že se od předchozí kapitoly diametrálně liší, nicméně v navazující kapitole, která bude již zaměřena přímo na praktickou část této práce, dojde k jejich vzájemnému propojení a volba obou částí teoretického partu tak začne nabývat postupně svého smyslu. Úvodní část této kapitoly bude věnována obecně finanční analýze, následně bude navazovat výběr poměrových ukazatelů, které byly zvoleny pro praktickou část.

2.1 Finanční analýza

Jaká je ekonomická výkonnost podniku a zda je podnik finančně zdravý lze vyjádřit jednoduše pomocí finanční analýzy. Právě finanční analýza je schopna rychle odhadnout jakým směrem se podnik vydal a zda se prostřednictvím zvoleného finančního řízení dostal ke svým vytyčeným cílům. Jednoduše stanoví, jak si daná společnost v jednotlivých oblastech vede a na základě toho je možné se následně rozhodnout pro aktivity, které případně povedou k napravení výsledků a dosažení stanovených cílů, tak aby finanční situace byla co nejvíce optimální.

Pro úplnost je zde na místě uvést definici finanční analýzy, která je dle Růčkové (2019) následující: „*Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem finanční analýza. V zásadě nejvýstižnější definicí je však tak, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek*“ (Růčková, 2019)

Pešková říká, že „*Finanční analýza směřuje k poznání, co do budoucna podnikové finance vydrží. Samotná analýza má vyústit v potvrzování nebo modifikaci dosavadní finanční politiky. Nejde tedy jen o hodnocení jevů uplynulých období, ale především o prognózu finanční perspektivy podniku*“ (Pešková, 2012).

Kromě toho, že se pomocí vybraných ukazatelů zjistí stav podniku a případně se nalezne také odpověď proč podnik vůbec dosahuje dané finanční situace, je možné také včas odhalit následky, které by mohly nastat příčinou daného finančního řízení a jednotlivých rozhodnutí, ale také identifikuje slabá místa, porovnává reálné výsledky s plánovanými a získá podklady pro případné vylepšení finanční situace i řízení podniku. Pro stanovení finančního zdraví a celkové finanční situace podniku je nejvhodnější metodou využití poměrových ukazatelů, které vychází z tzv. poměrové analýzy. Tento způsob čerpá potřebná data z dvou účetních výkazů, kterými jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Na základě získaných údajů se v praxi nejčastěji zabýváme ukazateli rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Vzhledem k tomu, že se těmito ukazateli budeme detailně zabývat v praktické části při posuzování ekonomického výkonu dvou zvolených mezinárodních společností, je na místě představit si, co tyto ukazatele představují a jak dochází k jejich výpočtu (iPodnikatel, 2020).

2.2 Vybrané poměrové ukazatele

Dle Růčkové (2019) se ukazatel rentability (někdy také ziskovosti) zabývá otázkou jak moc, resp. jestli vůbec, je podnik ziskový. Jinými slovy se zaměřuje na to, zda je daná společnost ve svém podnikání dostatečně efektivní, jak zvládá využívat vlastní i cizí kapitál a také dokáže na základě výsledné hodnoty stanovit slabé stránky podniku v rámci jeho hospodaření. Čím vyšší jsou výsledné hodnoty rentability, tím lépe, jelikož to vypovídá o kvalitě a efektivnosti řízení podniku (Růčková, 2019).

Při srovnání čase je sledován vývoj trendů ukazatelů, při mezipodnikovém srovnání porovnáváme hodnoty, kterých bylo dosahováno ve srovnatelných podnicích.

2.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability, jako první poměrový ukazatel je zdroj pro stanovení výnosnosti či ziskovosti podniku. Podle Režňákové (2012) je definovaný zisk podniku takto: „*Zisk představuje kladný rozdíl mezi dosahovanými výnosy a náklady vynaloženými na jejich dosažení. V účetnictví je označován jako výsledek hospodaření a vede k němu stupňovitý výpočet. Od výkomů se na první úrovni odpočítávají náklady na nakupované vstupy, označované jako výkonová spotřeba. K tomuto dílčímu výsledku se připočítá rozdíl mezi*

tržbami za prodané zboží a náklady vynaloženými na prodané zboží (tj. obchodní marže) a je k dispozici první důležitý ukazatel hodnotící výsledky činnosti podniku, označovaný jako přidaná hodnota“ (Režňáková, 2012).

Holečková (2018) uvádí následující definici: „Rentabilitou rozumíme měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, tedy dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu; jde o vyjádření míry zisku z podnikání. Je také nazývána výnosností či ziskovostí. Ukazatele rentability vycházejí ze základního vztahu: $Rentabilita = Zisk / Investovaný\ kapitál$. Je přitom na analytikovi, co dosadí do čitatele a jmenovatele“ (Holečková, 2018).

Pro tuto práci byly zvoleny následující tři typy ukazatelů rentability, konkrétně: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE). Tyto ukazatele jsou vždy počítány v procentuálních hodnotách. Jak dochází k jejich výpočtu je uvedeno následně.

Rentabilita aktiv

Dle webových stránek Ústav práva (2016) je rentabilita aktiv tvořena podílem čistého zisku (případně ztráty) a celkové výše aktiv. Tento jednoduchý podíl stanoví, jak je daný podnik schopen generovat zisk na základě svých celkových aktiv, tedy bez ohledu na to, zda se jedná o vložení vlastního nebo cizího kapitálu. Kromě toho, zda je podnik dostatečně výdělečný nás tento ukazatel informuje také o tom, jestli umí efektivně zhodnotit veškeré investované prostředky. Rentabilitu aktiv lze porovnat s průměrnou úrokovou mírou stanovenou u poskytnutých bankovních úvěrů. Pokud by vycházela hodnota rentability nižší, než je průměrná úroková míra bankovních úvěrů, pak by to znamenalo, že se úvěry stávají pro podnik nebezpečné, jelikož by v rámci aktiv nebyl schopný vyprodukovat takovou hodnotu, která je nutná pro jednotlivé splátky daných úvěrů (Ústav práva, 2016).

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu podle Růčkové (2019) sděluje, zda vlastní kapitál podniku pro něj vykazuje dostatečný přínos a zároveň zjišťuje intenzitu využívání tohoto kapitálu v souvislosti s investičním rizikem. I v případě tohoto ukazatele by měla vycházet vyšší

hodnota než hodnota úroků, které by vznikly při využití jiné formy investování. Často tedy dochází ke srovnání s garantovanými instrumenty (např. státní dluhopisy) a porovnává se, zda je hodnota vyšší. Pokud by tomu tak nebylo, a naopak by z dlouhodobého hlediska byla menší (či rovna), pak je pravděpodobné, že investor bude volit jinou formu investování než v rámci hodnoceného podniku (Růčková, 2019).

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Rentabilita celkového investovaného kapitálu se podle Růčkové (2019) zabývá poměrem mezi ziskem podniku a součtem vlastního kapitálu společně s dlouhodobými závazky. Tento ukazatel vyjadřuje, zda je podnik schopen dostatečně odměnit investory, kteří poskytli danému podniku kapitál. Je tedy zřejmé, že informace k tomuto ukazateli budeme hledat v rozvaze na straně pasiv. Zároveň lze říct, že v případě tohoto ukazatele je vyjádřena míra zhodnocení celkových aktiv společnosti, a to jak z financování vlastních, tak i cizích zdrojů. Jednoduše se tedy zabývá komplexním vyjádřením efektivnosti hospodaření vybraného podniku (Růčková, 2019).

$$\text{ROCE} = \frac{\text{čistý zisk}}{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky})} \quad (3)$$

2.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity podle iPodnikatel (2020) cílí konkrétně na schopnost hospodaření podniku s aktivy a zabývá se otázkou, jak dlouho jsou v daných aktivech prostředky vázány. V rámci tohoto ukazatele se sleduje obrat i doba obratu. Hodnota obratu vysvětluje, kolikrát za rok dojde k otočení, zatímco doba obratu se zabývá tím, jak dlouho jsou finanční prostředky drženy v podobě zásob. Je zřejmé, že hodnota obratu by měla být co nejvyšší, zatímco doba obratu by měla být naopak co nejnižší (iPodnikatel, 2020).

Vzhledem k následnému využití v praktické části práce byly pro vyjádření aktivity následující ukazatele: obrat celkových aktiv (OCA), obrat zásob (OZ) a doba obratu zásob (DOZ).

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv (někdy také nazýván jako vázanost celkového vloženého kapitálu) porovnává tržby podniku za rok a hodnotu celkových aktiv společnosti, tudíž tímto způsobem dochází k měření využitelnosti aktiv v podniku. Je zřejmé, že právě tento ukazatel vyjadřuje návaznost na předchozí ukazatele rentability (iPodnikatel, 2020).

$$OCA = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva/pasiva celkem}} \quad (4)$$

Obrat zásob

Obrat zásob řeší poměr ročních tržeb vzhledem k průměrnému stavu zásob podniku. Jak bylo již zmíněno, čím vyšší je obratovost zásob, tím lepší finanční situaci podnik vykazuje (Zainudin, 2016).

Brealey (2014) v rámci obratu zásob zasává názor, že efektivní podniky nevážou ve svých surovinách a hotových výrobcích více kapitálu, než je nutné (Brealey, 2014).

$$OZ = \frac{\text{tržby}}{\text{stav zásob}} \quad (5)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob navazuje na obrat zásob a lze jí vyjádřit jako poměr jednoho roku (365 dní) k obratovosti zásob. Jednoduše stanovuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva podniku vázána ve formě zásob. Čím kratší dobu obratu zásob podnik vykazuje, tím lépe (Růčková, 2019).

$$DOZ = \frac{365}{\text{obrat zásob}} \quad (6)$$

2.2.3 Ukazatele zadluženosti

Za cizí zdroje financování lze podle Režňákové (2018) v nejširším slova smyslu použít bankovní úvěry, obchodní úvěry, dluhopisy, finanční a provozní leasing, faktoring a forfaiting (Režňáková, 2018).

Jak tedy vyplývá z výše uvedeného, předposlední zvolený ukazatel zadluženosti řeší zejména zatížení podniku z hlediska využívání cizích zdrojů. Zabývá se otázkou, v jaké míře podnik využívá financování svých aktivit prostřednictvím využití dluhů v podobě úvěrů apod. S případnou vyšší rentabilitou je také možné využít vyšší hodnotu zadlužení, která může být pro podnik v některých případech vhod, nicméně je důležité zajistit, aby podnik na úkor úvěrů nebyl až příliš zatížen finančními náklady. V praktické části práce budou rozebrány následující ukazatele: celková zadluženost podniku, míra samofinancování, krátkodobá a dlouhodobá zadluženost a zadluženost vůči bance. Aby bylo možné v praktické části správně interpretovat výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů, následuje vysvětlení významů jednotlivých ukazatelů (iPodnikatel, 2020).

Celková zadluženost

Stejně tak jako tomu bylo v předchozích případech, i celková zadluženost nám charakterizuje finanční úroveň firmy. Vyjadřuje, jaká je míra krytí firemního majetku cizími zdroji. Pokud bude CZ dosahovat vyšších hodnot, znamená to pro věřitele značné riziko, kterým bývá především banka (Finanční analýza, 2022).

Jak dále uvádí iPodnikatel (2020), celková zadluženost podniku se zabývá poměrem cizí zdrojů k celkové výši pasiv. Oba tyto údaje nalezneme v rozvaze na straně pasiv (iPodnikatel, 2020).

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{pasiva celkem}} \quad (7)$$

Míra samofinancování

Míra samofinancování stanovuje, v jaké výši maximálně podnik financuje veškeré své aktivity. Tento ukazatel lze jednoduše vyčíst z poměru vlastního kapitálu k celkové hodnotě pasiv. Následně získáváme procentuální hodnotu financování podniku využitím vlastních zdrojů (vlastního kapitálu). Jedná se o opačný ukazatel k celkové zadluženosti, kdy jejich součet dává dohromady 100 %. Tento ukazatel sděluje, do jaké míry je daný podnik schopný pokrýt si sám své potřeby z vlastních zdrojů. Vyjadřuje tak především její stabilitu a samostatnost (Finanční analýza, 2022).

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{pasiva celkem}} \quad (8)$$

Krátkodobá a dlouhodobá zadluženost

Pokud však podnik přeci jen využívá formu zadlužování (což nemusí být vždy považováno za negativní aspekt, jak bylo již vysvětleno) lze jednoduše rozlišit, zda se jedná o krátkodobou či dlouhodobou formu zadlužení. Krátkodobá zadluženost je stanovena poměrem krátkodobých závazků vůči celkové hodnotě pasiv, přičemž krátkodobost zpravidla znamená využití zadlužení max. po dobu 1 roku, zatímco dlouhodobá forma zadlužení trvá déle než jeden rok a hodnotu lze získat poměrem dlouhodobých závazků k celkové hodnotě pasiv (Růčková, 2019).

$$\text{Krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{pasiva celkem}} \quad (9)$$

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé záv.}}{\text{pasiva celkem}} \quad (10)$$

Zadluženost vůči bance

Vzhledem k tomu, že způsobů zadlužení podniku může být více, poslední ukazatel je zaměřen pouze na zadlužení formou využití bankovních úvěrových produktů. Do této kategorie může spadat využití investičního úvěru nebo také kontokorentu. Právě těmito dvěma typům úvěrových produktů se bude práce ještě věnovat v praktické části po výpočtu jednotlivých ukazatelů a jejich následné komparaci mezi dvěma vybranými mezinárodními společnostmi (Finanční analýza, 2022).

$$\text{Zadluženost vůči bance} = \frac{\text{bankovní úvěry}}{\text{pasiva celkem}} \quad (11)$$

Podkapitalizování

V rámci ukazatelů zadluženosti se lze také často setkat s analýzou podkapitalizování podniku. Tento ukazatel je vypočten pomocí součtu dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu v poměru se stálými aktivy podniku (Růčková, 2019).

$$\text{Podkapitalizování} = \frac{\text{dlouhodobé závazky+vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (12)$$

2.2.4 Ukazatele likvidity

Posledním zvoleným ukazatelem pro posouzení ekonomického výkonu společnosti je likvidita. Tento ukazatel stanovuje, jak rychle je daná společnost schopná splácet své krátkodobé závazky – ty jsou porovnávány s disponibilním zůstatkem. Likviditu podle IPodnikatele (2020) lze rozdělit na tři typy: okamžitá, pohotová a běžná. Každý z těchto uvedených typů likvidity má obecně stanovené rozmezí pro doporučenou hodnotu. Pro okamžitou likviditu je to 0,2-0,5, pro pohotovou likviditu 0,7-1,2 a pro běžnou likviditu 1,5-2,5 (Ipodnikatel, 2020).

Tabulka 1: Rozmezí doporučených hodnot ukazatelů likvidity

Typ likvidity	Doporučené rozmezí
Okamžitá likvidita	0,2-0,5
Pohotová likvidita	0,7-1,2
Běžná likvidita	1,5-2,5

Zdroj: vlastní zpracování; Ipodnikatel, 2020

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita se zabývá poměrem krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Kromě pojmu okamžitá likvidita je možné se setkat také s názvem likvidita 1. stupně či cash ratio. V případě tohoto typu likvidity se podnik zaměřuje pouze na pohotové platební prostředky (nejčastěji se jedná o finanční prostředky na běžném účtu nebo v pokladně). Pokud je však okamžitá likvidita nižší než doporučená minimální hodnota 0,2, nemusí to vždy automaticky předurčovat finanční problémy podniku, jelikož může mít v záloze např. využití kontokorentu v případě, že nebude schopný sám okamžitě dostát svým závazkům z prostředků na účtu nebo v pokladně (Brealey, 2014).

$$\text{Okamžitá likvidita (OL)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je stanovena rozdílem oběžných aktiv a zásob v poměru ke krátkodobým závazkům. Často se shledáváme s názvem likvidita 2. stupně či acid test. Optimálně by měla být hodnota v čitateli obdobná jako ve jmenovateli, minimální doporučená hodnota je 0,7 a maximální 1,2 (iPodnikatel, 2022).

Pokud by nastaly potíže v případě pohotové likvidity, je možné okamžitě prodat zásoby za cenu odpovídající nucenému prodeji. Malá hodnota pohotové likvidity však nemusí vždy znamenat obtíže, pokud si má podnik možnost prostředky rychle vypůjčit (Investopedia, 2021).

$$\text{Pohotová likvidita (PL)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

Běžná likvidita

Podle Růčkové (2019) je běžná likvidita poměrem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Z logiky věci se nazývá také jako likvidita 3. stupně, či current ratio. Tento ukazatel vyjařuje, v jaké výši oběžná aktiva dokážou pokrýt krátkodobé závazky podniku (Růčková, 2019).

Běžná likvidita může někdy působit matoucím dojmem, to může nastat např. ve chvíli, kdy si podnik vypůjčí větší úvěr od banky, který následně investuje do obchodovaných cenných papírů, čímž dojde k nárůstu oběžných aktiv i pasiv. Pokud pak tedy nedojde k žádné další změně, nastane změna hodnoty běžné likvidity, nicméně čistý pracovní kapitál zůstane nezměněn. Právě z tohoto důvodu je v některých případech lepší krátkodobé financování a investice z výpočtů zcela vypustit (Brealey, 2014).

$$\text{Běžná likvidita (BL)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (15)$$

3. Vybraná společnost ABC s.r.o. působící v mezinárodním prostředí

Praktická část práce je zaměřena na společnost ABC s.r.o. v souvislosti s řešením a porovnáváním ekonomického výkonu společnosti s konkurenční společností XYZ s.r.o. v průběhu posledních 5 let. V této kapitole je popsána charakteristika společnosti, ze které vyplývá, že se jedná o českou společnost s mezinárodním přesahem. Právě působení v mezinárodním prostředí je významnou součástí celkové existence této společnosti, jelikož většina tržeb plyne z obchodů na mezinárodním trhu, a právě proto bude v této diplomové práci věnována část zaměřená na mezinárodní obchod společnosti, který konkretizuje v návaznosti na teoretickou část, jaké formy vstupu do mezinárodního prostředí uplatňuje, a to jak z pohledu nákupu, tak i prodeje. Kapitola je pro úplnost zakončena stručnou charakteristikou zmíněné konkurenční společnosti XYZ.

3.1 Charakteristika společnosti

ABC s.r.o. je česká společnost s mezinárodním přesahem, která zaměstnává celkem 348 zaměstnanců a sídlí v Libereckém kraji. Historie společnosti sahá až k roku 1935, kdy vznikl předchůdce současné společnosti. Společnost ve své nynější podobě pod aktuální obchodní značkou se objevila v 60. letech 20. století, následně se v roce 1998 oddělila od tehdejšího vlastníka a vznikla tak zcela nezávislá společnost, která se zabývá výzkumem, výrobou a prodejem specializovaných křišťálových výrobků pro detektory, lasery a další průmyslové aplikace. Zaměřuje se na:

- scilentační materiály,
- detekční jednotky,
- laserové tyče,
- krystalovou optiku,
- safírové profily,
- luminofory,
- PWO.

K realizaci využívá nejmodernější technologie, prostřednictvím kterých dosahuje vysoké kvality, jenž je vyžadována u high-tech aplikací jednotlivých výrobků. Konkrétně se jedná o následující:

- pěstování krystalů,
- broušení a řezání,
- leštění,
- CNC obrábění,
- montáž v čistých prostorech,
- povlakování a kontrolu kvality.

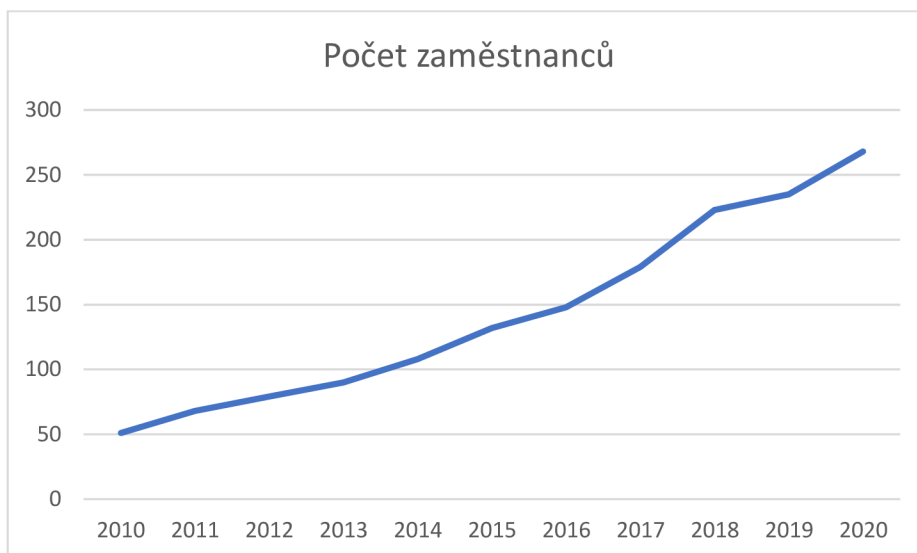
Společnost sice působí i na českém trhu, nicméně hlavní zdroj tržeb pochází ze zahraničí, kde se zařadila mezi špičkové producenty monokrystalů. Toto postavení zaujímá v USA, Japonsku, Izraeli i západní Evropě. Právě v těchto oblastech je významným dodavatelem monokrystalických materiálů, detekčních jednotek a systémů pro elektronovou mikroskopii.

ABC s.r.o. vždy dbá na dodržení požadavků zákazníka a většina zakázek vzniká na základě jejich požadavků. Není však výjimkou, že z výzkumu a vývoje, kterým se společnost také zabývá, vznikne produkt, který si až následně hledá uplatnění na trhu. Veškeré aktivity jsou uzpůsobené tak, aby byl zákazníkovi dodaný kompletní výrobek, ne pouze jeho dílčí části, a proto je kladen důraz na neustálý rozvoj společnosti i její dílčí oddělení, jako např. Business development, Pěstování, opracování, CNC, Elektrotechnika (vývoj elektroniky např. scintilačních detektorů). Ve všech těchto odděleních se nachází vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, na jejichž výběr je kladen velký důraz. Jaký je jejich celkový počet a jakou mají návaznost na mezinárodní prostředí je uvedeno v následující podkapitole, kde je zároveň uveden detailní vývoj počtu zaměstnanců.

3.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců v souvislosti s mezinárodním prostředím

Přestože šlo původně o rodinnou firmu, postupně se pomocí vlastního výzkumu a vývoje, který v současnosti tvoří 20 % jejího celkového obratu, prosadila mezi světovou špičku. Právě pomocí VaV je společnosti umožňován vývoj nových výrobních materiálů, a současně s tím také možnost proniknout i do jiných oborů působících na trhu. Společně se zvyšující se produkcí bylo zapotřebí zajistit chod společnosti a úměrně navýšit množství strojů. S tím

se pojilo také zabezpečení technologické stránky a v neposlední řadě bylo nutné řešit oblast lidských zdrojů, jelikož dynamický růst společnosti v posledních letech znamenal potřebné navýšení počtu zaměstnanců, což dokládá následující graf.

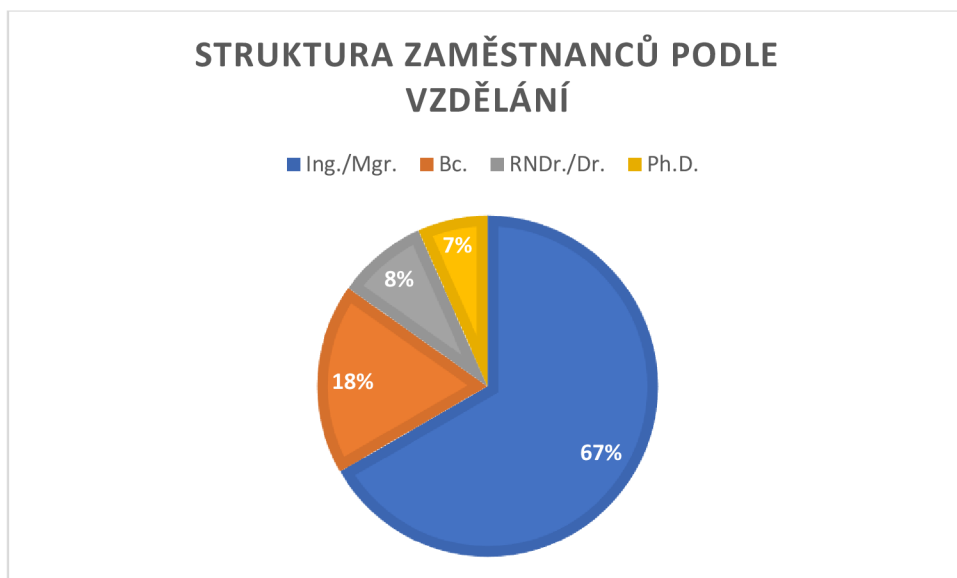


Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010-2020

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Dostupná data ukazují průběh vývoje zaměstnanců za poslední desetiletí. Z grafu je patrné, že v roce 2020 došlo z pohledu počtu zaměstnanců k významnému přelomu a společnost se zařadila z kategorie MSP do kategorie velkých podniků. Zabývání se lidským kapitálem je pro ABC s.r.o. zásadní téma, na které klade velký důraz. Ve společnosti ABC pracují převážně Češi, ale také zahraniční zaměstnanci, kteří se vyskytují i na vedoucích pozicích. Právě obsazení vyšších pozic je pro společnost s takto specifickým oborem činnosti velmi obtížné a často se stává, že nenajde vhodné kandidáty v rámci České republiky a volí proto možnost využití zahraničních zaměstnanců. Zároveň však bylo zjištěno, že jsou lidé ochotni se za prací v této společnosti i přestěhovat.

Z poskytnutých dat společnosti bylo možné vyčíst aktuální stav, který vypovídá o celkovém počtu zaměstnanců ve výši 348, z toho 105 má akademický titul, což znamená, že v této společnosti je zaměstnáno 30,17 % zaměstnanců s akademickým titulem. Největší zastoupení je 70x Ing./Mgr., následuje 19x Bc, 9x RNDr./Dr. a 7x Ph.D. Procentuální zastoupení je uvedeno na následujícím grafu.



Obrázek 2: Struktura zaměstnanců podle vzdělání
 Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály společnosti

Z celkového zastoupení zaměstnanců s vysokoškolským titulem ve výši 30,17 % by bylo možné nabývat dojmu, že si společnost při výběru svých zaměstnanců zakládá na vlastnění akademického titulu, nicméně pro společnost je oproti tomu stále daleko podstatnější, jaké kvality daná osoba zastává. Právě proto je ABC ochotná vybírat nejen na území státu, kde podniká, ale volí si do svých pozic (včetně vedoucích) zkoušené odborníky ve svém oboru, kteří mohou pocházet i ze zahraničí a překážkou není ani pouze anglicky hovořící zaměstnanec. I v současné době je společnost otevřena k poskytnutí zaměstnání zahraničním pracovníkům a aktuálně je připravena nabídnout zaměstnání také uprchlíkům z Ukrajiny, což v tuto chvíli společnost začíná postupně realizovat a poskytovat vhodná pracovní místa.

3.2 Výzkumné projekty spolufinancované EU

Kromě personální stránky, která byla podrobně rozvedena výše, je i výzkumná stránka zajištěna pomocí dlouhodobé spolupráce s vybranými akademickými institucemi. V roce 2015 společnost získala ocenění agentury CzechInvest za nejúspěšnější podnikatelský projekt, který byl podporován evropskými dotacemi. Právě možnost využití financování ze strany EU využívá pro řadu svých projektů. Níže je uvedeno několik vybraných projektů, na kterých se společnost podílí ve spolupráci s Evropským fondem pro regionální rozvoj a Operačním programem Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

Vývoj pokročilých technik opracování monokrystalů

Prostřednictvím tohoto projektu se společnost snaží o vývoj nových technologií pro výrobu monokrystalů za účelem dosažení co největších užitných parametrů výrobků. Hlavním cílem je rozšíření, případně založení infrastruktury pro výzkum a vývoj.

Monokrystalické scintilátory pro vysoké energie

Tento projekt byl cílen na nákup, instalaci a zprovoznění technologií k realizaci výroby PWO.

Velmi intenzivní monokrystalický zdroj světla

Projekt se zaměřoval na nákup, instalaci a technologie spojené s výrobou světově unikátních patentovaných monokrystalických luminoforů pro intenzivní zdroj světla.

Velmi výkonné monokrystalické elementy v přístrojové technice

Projekt cílil na nákup, prodej a technologie zaměřené na realizaci výroby monokrystalů.

Elektronová mikroskopie

Tímto projektem cílila společnost na rozšíření kapacity Výzkumného centra o vývoj technologie prvků CNC strojů a špičkový elektronový mikroskop k testování a vývoji nových jednotek. Jedním z hlavních cílů bylo opět založení či rozšíření infrastruktury pro výzkum a vývoj.

Nové kompaktní detekční jednotky pro elektronovou mikroskopii

Tento projekt byl stěžejní pro inovaci Nové kompaktní detekční jednotky pro elektronovou mikroskopii.

Účinný monokrystalický luminofor pro LED

Cílem byla inovace monokrystalického luminoforu pro LED za účelem možnosti prodeje nových produktů (Interní materiály společnosti).

3.3 Odpovědnost společnosti

ABC s.r.o. se zabývá implementací mezinárodně uznávaných norem, které se zaměřují na životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků, sociální odpovědnost podniků, odpovědnost za chemické látky apod. Tímto chce docílit zvýšení kvality svých výrobků a tím také zlepšení podniku jako celku.

3.3.1 IMS (Integrovaný systém řízení)

Společnost se snaží o neustálé vylepšování systému řízení. V roce 2012 získala certifikát ISO 9001, což je jedna z nejvyhledávanějších norem pro řízení jakosti. Pomocí této normy společnosti zajišťují možnost využití konzistentní kvality produktů a služeb. Tuto mezinárodně platnou normu vytvořila Mezinárodní Organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization, ISO), která má za cíl stanovovat mezinárodní požadavky systému řízení kvality (ITC – Institut pro testování a certifikaci, 2021).

Společnost ABC se dále rozhodla v roce 2015 pro vytvoření IMS¹, hlavním cílem bylo stát se mezinárodně uznávanou moderní společností a tím si zároveň zajistit pozici kvalitního a bezpečného dodavatele v high-tech produktech. Součástí IMS systému je komunikace vedení společnosti se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci poradci, certifikačními orgány, státní správou a regionální veřejností. V rámci tohoto systému zahrnují jednotlivé standardy, které souvisí s chodem společnosti a její orientací. Tyto standardy jsou prověřovány formou interních auditů. Následuje popis vybraných standardů, u každého z nich je uvedeno motto společnosti, kterým se řídí.

ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti: jedná se o českou verzi mezinárodní normy ISO 26000:2010, která vstoupila v platnost v roce 2011. Zaměřuje se na společenskou odpovědnost organizace, konkrétní témata, kterými se zabývá jsou: řízení

¹ IMS (Integrated Management System) zahrnuje zpravidla řízení kvality (QMS), environmentu (EMS), bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (HSMS). QMS je zaměřeno na kvalitu v ohledu na zákazníka, EMS na životní prostředí v souvislosti s celou společností a HSMS na bezpečnost a ochranu zdraví v zájmu zaměstnanců (Váchal a kol., 2013).

a správa organizace, lidská práva, praktiky z oblasti pracovních vztahů, životní prostředí, etika v podnikání, ochrana spotřebitelů, komunikativní angažovanost a rozvoj (Technické normy ČSN, 2022).

Motto společnosti: „Naši lidé – naši zaměstnanci a externí pracovníci – pro nás mají největší hodnotu.“ Cílem je vytvořit a udržet důvěru v odpovědné a etické chování společnosti vůči svým zaměstnancům a dalším zúčastněným stranám (Interní dokumenty společnosti, 2021).

GDPR (General Data Protection Regulation) je Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, celý názvem Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. V platnost vešlo 28. května 2018. Tímto nařízením se musely začít řídit všechny subjekty, které provádí zpracování osobních údajů, tzn. každý správce osobních údajů (MVČR, 2022).

Motto společnosti: „Jsme spolehlivou zárukou bezpečnosti osobních údajů zaměstnanců a partnerů.“ Společnost zpracovává různé typy osobních údajů jednotlivých zaměstnanců a obchodních partnerů (Interní dokumenty společnosti, 2021).

ISO 14001 Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití: norma je zaměřená na environmentální management, v platnost vešla v roce 2016. Norma se zabývá především ochranou životního prostředí a dosahování finančních a provozních výhod plynoucích z uplatňování šetrných alternativ k ŽP. Environmentální management je podporovaný modelem PDCA, Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej (Technické normy ČSN, 2022).

Motto společnosti: „Nejen kvalita výrobků, ale také ochrana životního prostředí.“ Společnost se řídí tím, že není důležitá pouze ochrana životního prostředí v rámci společnosti, ale také vůči okolí a klientům (Interní dokumenty společnosti, 2021).

REACH je nařízení EU zabývající se ochranou lidského zdraví a životního prostředí. Zaměřuje se na registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

CLP (Classification, Labelling, Packaging) je nařízení z roku 2008, u kterého se organizace zaměřuje na klasifikaci, označování a balení látek a směsí (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

Motto společnosti: „Naše činnosti jsou vždy prováděny v souladu s chemickými normami.“ Společnost používá systém řízení zodpovědné likvidace chemikálií podle mezinárodních norem, kterými jsou výše zmiňované REACH, RoHS a CLP. V rámci této problematiky se zabývá následujícími oblastmi: odpovědné používání nebezpečných prvků a látek a sdělování problematiky nebezpečných prvků a látek (Interní dokumenty společnosti, 2021).

CFSI (Conflict-free Sourcing Initiative) pod českým názvem Iniciativa bezkonfliktního získávání zdrojů. V rámci této iniciativy je cílem společnosti udržet důvěru v odpovědném a etickém chování vůči zákazníkům, a to v tom smyslu že se společnost nebude podílet na podpoře nehumánního získávání zdrojů.

Motto společnosti: „Suroviny nakupujeme pouze z prokázaných nekonfliktních zdrojů, ať jsou kdekoliv na světě“ (Interní dokumenty společnosti, 2021).

Politika dodavatelského řetězce: společnost dbá na dodržování systému péče pro nerostné suroviny, a to v souvislosti s nařízením EU a Rady EU 2017/821 o kontrole dodavatelů surovin (toto nařízení je v platnosti od roku 2017). Detailně se kontrolují dodavatelé cínu, tantalu, wolframu a zlata, zda nepochází z vysoce rizikových zemí a jejich užívání není v rozporu se zákonem o ochraně přírody a krajiny.

Motto společnosti: „Materiály nakupujeme pouze od dodavatelů, kteří používají ověřené a bezpečné zdroje minerálních surovin.“ Společnost se zabývá následujícími principy: vytvoření spolehlivého systému řízení dodavatelského řetězce, registrace a vyhodnocení rizika v dodavatelském řetězci, návrh a zavedení strategie ke zmírnění zajištění rizik a řádná komunikace ohledně náležité péče (Interní dokumenty společnosti, 2021).

ISO 9001 Politika kvality: společnost se zabývá výzkumem, výrobou a prodejem specializovaných křišťálových výrobků. Cílem je vytvářet a udržovat důvěru zákazníků ve společnost, její činnost a výrobky.

Motto společnosti: „Špičkové technologie pro vás i vaše aplikace.“ Společnost se zabývá celkem čtyřmi oblastmi: standardní systém řízení kvality, zlepšování kvality zakázek, spolupráce dodavatelů a spolupracovníků a spolupráce zaměstnanců při dosahování kvality (Interní dokumenty společnosti, 2021).

3.4 Mezinárodní obchod společnosti

Vzhledem k výjimečnosti produktů je obchodování v mezinárodním prostředí nedílnou součástí společnosti, která nachází jejich uplatnění především za hranicemi České republiky. ABC s.r.o. dělí své působení na trhu na tři oblasti, kterými jsou:

- tuzemský trh,
- trh na území Evropské Unie,
- trh třetích zemí.

Teoretická část práce rozdělovala typy obchodů na vnitřní, zahraniční a mezinárodní. Vnitřní obchod, jak již bylo zmíněno, probíhá pouze v rámci daného státu. Zahraniční obchod probíhá mezi hraničními státy a mezinárodní obchod, který je nadstavbou pro zahraniční obchod, již probíhá v podstatě mezi jakýmkoliv státy. Vzhledem k uvedeným oblastem, se kterými společnost obchoduje (ČR, EU, třetí země) je patrné, že se jedná o mezinárodní typ obchodu. Ten s sebou přináší logická mezinárodní specifika, která jsou s obchodováním na úrovni mezinárodního prostředí spojena. Z teorie jsou již známá tato specifika:

- politicko – kulturní,
- kulturně – sociální,
- ekonomická,
- institucionální.

Vzhledem k těmto vyjmenovaným odlišnostem, se kterými se společnost potýká, je zřejmé, že bude nutné při jakékoliv komunikaci s dodavateli i odběrateli brát v potaz jejich existenci. ABC si je vědoma, že je na místě tato specifika zohledňovat a předcházet tak zbytečnému ohrožení obchodu, na které by jinak mohlo dojít. Z praxe se společnost často setkává se zcela přirozenými kulturními rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. Tento typ odlišností však není jediným podstatným rozdílem, na který je nutné brát při komunikaci s protistranami ohled,

časté jsou totiž také rozdílné ekonomické a účetní standardy. Dlouholetá praxe na mezinárodním trhu je však pro ABC velkou výhodou a v komunikaci s protistranami je schopná tyto odlišnosti brát v potaz zcela automaticky, čemuž napomáhá také fakt, že zaměstnává i mezinárodní zaměstnance a existence různých kultur a zvyklostí je tak pro ni zcela přirozená.

Po zanalyzování specifík daných zemí si společnost musí rozhodnout také o tom, jakou formu vstupu na daný trh bude praktikovat. Z teorie jsou známy tři základní kategorie, kterými jsou: vývozní a dovozní operace, formy nenáročného kapitálového vstupu a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy. ABC využívá především formu vstupu prostřednictvím vývozních a dovozních operací, které jsou považovány za nejjednodušší formu spolupráce v mezinárodním prostředí. V následujících dvou kapitolách je detailně identifikovaná spolupráce společnosti z pohledu nákupu i prodeje. U obou částí je stejně tak uvedeno procentuální zastoupení všech tří oblastí, které společnost pro své působení na mezinárodním trhu využívá, a to jak z pohledu dodavatelů, tak i odběratelů.

3.4.1 Uplatňované formy vstupu do mezinárodního prostředí – nákup

Formy vstupu do mezinárodního prostředí jsou mezi společnostmi ABC a dodavateli zpravidla ošetřeny kupními smlouvami. Vzhledem k tomu, že společnost obecně uplatňuje v nákupu (i prodeji) využívání standardních dovozních a vývozních metod, je zřejmé, že s dodavateli obchoduje na základě předem stanovených kupních smluv.

Dodavatelský proces funguje tak, že si společnost nejdříve vyžádá konkrétní cenovou nabídku nebo pošle přímou objednávku, kterou chce společně s daným dodavatelem zrealizovat. Pakliže dojde k souhlasu z obou stran, následuje závazné potvrzení objednávky od dodavatele, které je završeno jednorázovou kupní smlouvou. Společnost musí pro každý přijatý materiál vstupující do výrobku vyhotovit hodnocení příjmu, což zpravidla procesují referenti objednávek (technologové, produktoví manažeři, vedoucí středisek/komodit).²

² Hodnotí se kvalita dodaného zboží, odpovídající počet, čas doručení a existence atestu, pokud ho společnost vyžadovala.

Přestože dodavatelé společnosti jsou především z řad tuzemských podniků, velkou část tvoří také dodavatele EU a třetích zemí. Procentuální zastoupení těchto tří oblastí v jednotlivých letech je uvedeno v následující tabulce. Na rozdíl od níže uvedených hodnot sloužících k výpočtu ukazatelů ekonomické výkonnosti byla již poskytnuta data i pro rok 2021 a je zde tedy možnost posoudit jaké zastoupení převažovalo v oblasti nákupu zařízení a materiálů sloužících k výrobě zmíněných produktů.

Tabulka 2: Dodavatelé dle oblastí v letech 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ČR	56,29 %	67,49 %	58,84 %	76,74 %	54,77 %	48,67 %
EU	30,27 %	21,66 %	26,69 %	17,20 %	30,28 %	36,03 %
Třetí země	13,44 %	10,85 %	14,47 %	6,06 %	14,95 %	15,30 %

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály společnosti

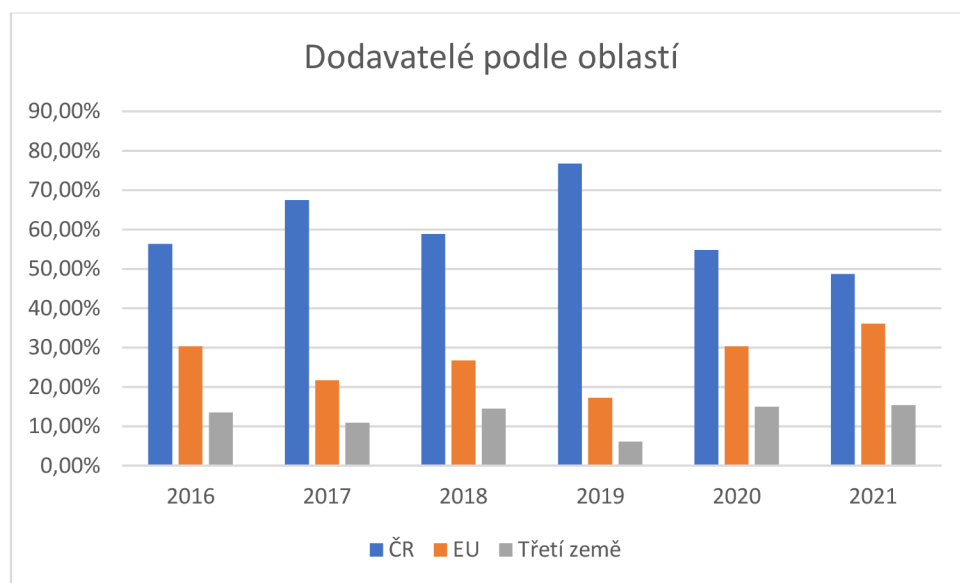
Z tabulky i grafu č. 5 je patrné, že největší zastoupení dodavatelů pro společnost tvoří ČR – v žádném z uvedených let není počet dodavatelů z EU ani třetích zemí větší. S výjimkou roku 2021, kde bylo zastoupení tuzemských dodavatelů ve výši 48,67 %, tvoří tito dodavatelé nadpoloviční většinu. Největší poměr českých dodavatelů byl v roce 2019, kde dosahoval 76,74 %. Právě tento rok byl pro společnost velmi nákladný, jelikož docházelo k realizaci investičního projektu, v rámci kterého došlo k zakoupení řady přístrojů a zařízení a došlo tak k modernizaci stávajícího vybavení i budov. Mezi nejdražší nakoupené položky v tomto roce patřil rastrovací mikroskop, stroje Mazak, Spektrometr a nové pěstovací pece.

Naopak třetí země tvoří v poměru k dalším dvěma oblastem nejmenší zastoupení, ze kterých je dovážen především materiál potřebný k výrobě. Jedná se např. o oxidy, které spadají mezi velmi drahé položky nákupu. Jedním z důvodů nejmenšího zastoupení dodavatelů z třetích zemí je především to, že vše podléhá clenění, což pro podnik přináší vždy nutnost vytvoření potřebného detailního procesu realizace.

Kromě cla se společnost začala potýkat se zdražující se přepravou a snaží se proto o dovážení materiálu s předstihem. V oblasti dopravy důkladně promýšlí možné formy úspor, a proto se

začala zaměřovat především na lodní dopravu, která je oproti letecké výrazně levnější, nicméně úspora prostředků za přepravu je na úkor času, jelikož lodní doprava trvá mnohonásobně déle a je tedy na místě daleko více řešit dostatečné zásoby v souvislosti s prodlužujícím se časem na základě zvoleného typu dopravy, což je také první doporučení této práce, na které bude navazovat kapitola „Návrh a doporučení pro společnost“. Dostatečné předzásobení by znamenalo ochranu proti narůstajícím cenám za dopravu, ale i za samotné zboží a materiály potřebné k výrobě produktů. Tímto způsobem by se zajistila také pro připravovanou realizaci investičních projektů, které započaly již v roce 2021. Právě tento rok byl velmi náročný z pohledu vynakládání finančních prostředků, např. na nákup nových strojů a modernizaci budov. Neustálá inovace je velmi důležitá, jelikož ze strany zákazníků, kteří jsou naprostými lídry ve svém oboru (př. oblast el. mikroskopie), dochází k velkému tlaku na kvalitu.

Kromě těchto zmíněných aspektů je společnost ABC s.r.o. zasažena dopadem rostoucí inflace a v současném roce navíc i válkou na Ukrajině, jelikož měla dodavatele i z oblasti Ruska a aktuálně to tak znamenalo rychlé vyhledávání alternativních dodavatelů, kteří budou zajišťovat potřebné dodání materiálu minimálně ve stejné kvalitě jako doposud.



Obrázek 3: Dodavatelé dle oblastí v letech 2016-2021
Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály společnosti

3.4.2 Uplatňované formy vstupu do mezinárodního prostředí – prodej

Vstup do mezinárodního prostředí je v případě společnosti z pohledu nákupu i prodeje uplatňován formou vývozních a dovozních operací. Pro oblast prodeje, a tedy spolupráci se svými odběrateli, se rozhodla využívat formu přímého vývozu. Tento typ smluvního vztahu funguje na základě standardní kupní smlouvy a je uplatňován ze strany společnosti v plném rozsahu. Právě tímto způsobem má společnost jedinečnou příležitost být bezprostředně přítomna na mezinárodním trhu. Přestože v porovnání s dalšími typy dodávání se jedná o poměrně složitý proces, pro společnost je velkou výhodou, že si tímto způsobem plně kontroluje stanovenou cenu výrobku (i výrobek samotný) a zároveň může využít přímého kontaktu s koncovým zákazníkem, od kterého získá zpětnou vazbu, což je pro zkvalitnění dodávaných výrobků velmi důležité.

Stejně jako tomu bylo u nákupu, i v tomto případě společnost rozlišuje tři základní oblasti, kterými jsou odběratelé ČR, EU a třetích zemí.

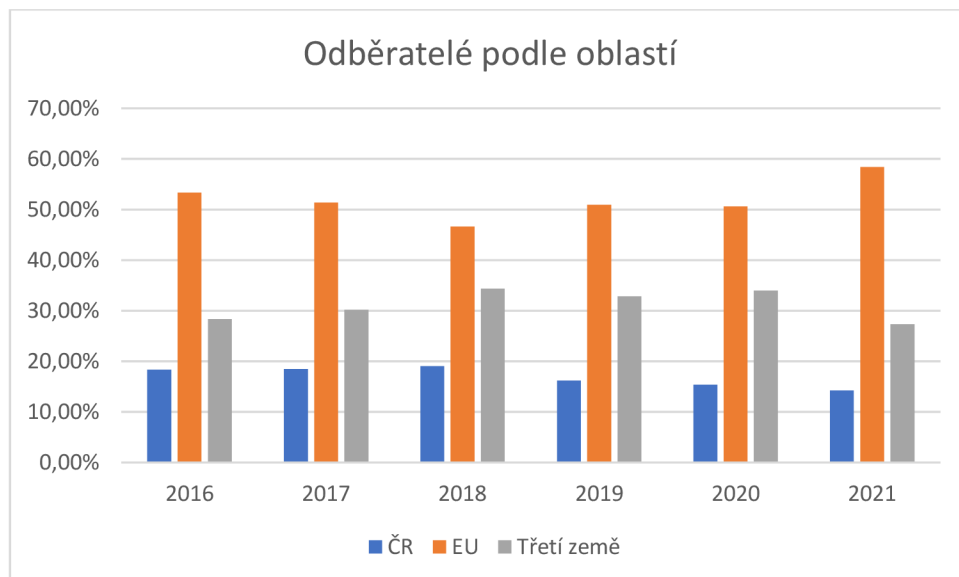
Oproti dodavatelům, kde většinové zastoupení tvořily tuzemské podniky, v případě odběratelů je to přesně naopak a ČR zaujímá mezi uvedenými třemi oblastmi v procentuálním zastoupení poslední místo. Čeští odběratelé netvoří v žádném z uvedených let pro společnost ani čtvrtinu celkových tržeb. K vývozu výrobků dochází nejčastěji na úrovni EU, kam směřuje zhruba polovina celkového prodeje a jak je patrné i z následující tabulky, která konkretizuje procentuální zastoupení oblastí v jednotlivých letech, ABC je na mezinárodním trhu a obchodování s ním velmi závislá.

Tabulka 3: Odběratelé dle oblastí v letech 2016-2021

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ČR	18,33 %	18,48 %	19,03 %	16,22 %	15,41 %	14,26 %
EU	53,33 %	51,36 %	46,62 %	50,94 %	50,62 %	58,38 %
Třetí země	28,34 %	30,16 %	34,35 %	32,84 %	33,97 %	27,36 %

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály společnosti

V porovnání s údaji v dostupných letech je patrné, že produkce nebyla v žádném roce výrazně ovlivněna, a to ani v roce 2020, kde došlo ke vzniku COVID-19. I u tohoto ukazatele máme již dostupná data pro rok 2021, ze kterého lze vyčíst, že zatímco odběratelé v ČR a třetích zemích se pohybují v obdobných hodnotách, tak u odběratelů v rámci EU došlo k poměrně výraznému nárůstu ve výši 8 %.



Obrázek 4: Odběratelé podle oblastí v letech 2016-2021

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály společnosti

3.5 Konkurence společnosti v mezinárodním prostředí a stručná charakteristika komparační společnosti XYZ s.r.o.

Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi specifické odvětví, kterým se ABC zabývá, je velmi náročné nalézt takovou společnost, která by odpovídala oborem vykonávané činnosti zvolené společnosti ABC a zároveň by byla dostatečně silným konkurentem v oboru, nicméně právě zvolená společnost XYZ s.r.o. splňuje oba tyto požadavky, navíc se v obou případech jedná o původem české společnosti s mezinárodním přesahem. Předtím než dojde k analýze ekonomického výkonu obou společností a jejich následné komparaci je pro představu konkurenceschopnosti uvedena stručná charakteristika společnosti XYZ s.r.o.

3.5.1 Charakteristika a obor činnosti společnosti XYZ s.r.o.

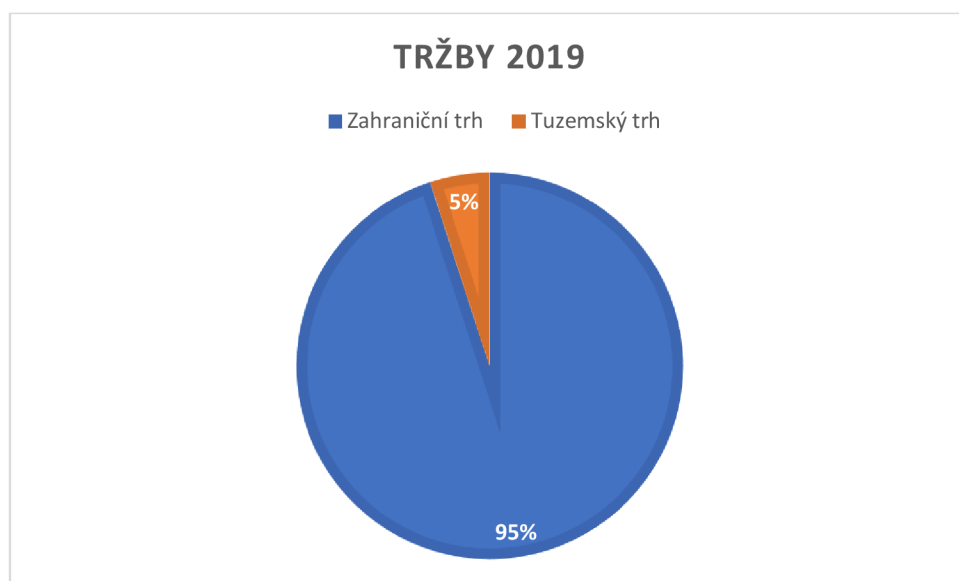
XYZ s.r.o. se řadí mezi pět největších globálních výrobců zabývajících se elektronovými mikroskopy. Společnost je aktivní v oblasti výzkumu a vývoje, kde se zabývá zkoumáním částicové a světelné optiky a dalších souvisejících oborů. Nezapomíná však ani na ochranu životního prostředí, což dokazuje držením certifikátu ISO 14001:2016.

Založení společnosti proběhlo v Brně v roce 1996. Postupně si získala místo mezi předními celosvětovými výrobci a vznikla holdingová společnost, která má v současnosti přes 600 pracovníků – kromě České republiky působí ve Francii, Velké Británii, Beneluxu, Brazílii a Číně. Zastoupení zahraničních zaměstnanců je i v případě této firmy velmi časté a opět společnost zastává postoj, že není nutné kvalitního zaměstnance shánět pouze na území daného státu a ani v rámci ČR se nebrání pouze anglicky hovořícímu zaměstnanci, pakliže bude patřičným odborníkem ve svém oboru. Anglicky hovořící (i cizojazyčně hovořící) zaměstnance naopak společnost velmi vítá vzhledem k tomu, že převážná část obchodů je tvořena prostřednictvím mezinárodního trhu. Stejně tak jako tomu byla v případě ABC s.r.o. i tato společnost si využívá působení v mezinárodním prostředí, kde zastává formu realizování obchodů prostřednictvím vývozních a dovozních metod. Konkrétně volí přímý dovoz na základě kupních smluv, nicméně začíná zvažovat využití možnosti mezinárodní výrobní kooperace spadající do nenáročných forem kapitálových investic, kde by využívala rozdělení výrobního programu mezi více výrobců z různých zemí, vzhledem k naprostému

zdokonalení výrobní kvality a využití těch nejlepších odborníků ve svém oboru. V takovém případě by byl smluvní vztah realizován na základě nepojmenované smlouvy.

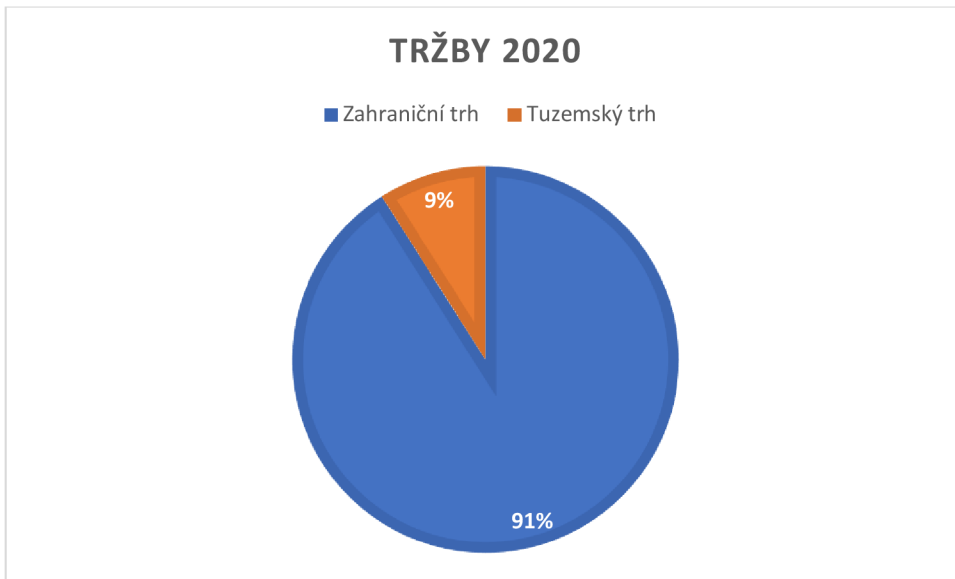
Ať už XYZ s.r.o. zvolí jakoukoliv formu existence v mezinárodním prostředí, je zřejmé, že právě mezinárodní trh je podstatný pro její celkovou ekonomickou výkonnost, jelikož tržby jsou vázány zejména na mezinárodní obchod, který k roku 2020 generoval až 91 % celkových tržeb, pouze zbývajících 9 % bylo tvořeno pomocí českého trhu. Přestože právě v roce 2020 byl poměr mezinárodního obchodování kvůli COVID-19 k celkovým tržbám nižší než v letech předchozích (v roce 2019 tyto tržby tvořily 95 % celku), pokles byl v podstatě minimální a neměl příliš velký vliv na celkové výsledky společnosti (Výroční zpráva a interní materiály společnosti, 2022).

Pro přehlednost následuje grafické znázornění za oba roky, kde je porovnán poměr tržeb mezi tuzemským a mezinárodním trhem.



Obrázek 5: Tržby XYZ s.r.o. v roce 2019

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva společnosti



Obrázek 6: Tržby XYZ s.r.o. v roce 2020
Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva společnosti

4. Ekonomické ukazatele výkonnosti vybraných společností s mezinárodním přesahem

Po charakteristice společností a z toho vyplývajícího konkurenčního postavení následuje detailní rozbor ekonomických výkonů zvolených společností, který bude sloužit k jejich vzájemné komparaci.

Za účelem stanovení finančního zdraví obou společností byla pro diplomovou práci jako nejkompentnější nástroj zvolena finanční analýza, prostřednictvím které jsou zkoumány hodnoty ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity, přičemž je důležité upozornit na to, že pro přehlednost hodnot jednotlivých ukazatelů jsou uváděny částky v tis. Kč. Vzorce potřebné pro výpočet vychází z teoretické části práce uvedených v kapitole Vybrané ekonomické ukazatele výkonnosti.

4.1 Ukazatele rentability – ABC s.r.o.

Rentabilita či profitabilita podniku představuje poměrnou část zisku k vloženému kapitálu. Z teoretické části byly vybrány tři nejdůležitější ukazatele, kterými jsou: ROA (rentabilita aktiv), ROE (rentabilita vlastního kapitálu) a ROCE (rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu).

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (16)$$

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (17)$$

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk}}{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky})} \quad (18)$$

Tabulka 4: Výpočet ukazatelů rentability ABC s.r.o.

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý zisk	39 268	60 638	15 573	44 240	21 196
Celková aktiva	174 212	335 434	344 413	426 467	407 504
Vlastní kapitál	145 691	204 329	219 202	261 941	271 887
Dlouhodobé záv.	0	49 438	49 116	57 901	51 547
ROA (%)	23	18	5	11	6
ROE (%)	27	30	8	18	9
ROCE (%)	27	24	6	14	7

Zdroj: interní materiály společnosti, výroční zprávy

Rentabilita aktiv řeší, jak je společnost celkově efektivní ve svém podnikání s ohledem na zhodnocování kapitálu. Zatímco sledované období v roce 2016 započalo hodnotou 23 %, kdy se tak jednalo o nejlepší výslednou hodnotu, konec roku 2020 dopadl o poznání hůře a společnost ho zakončovala s pouhými 6 %. Právě tento rok společně s rokem 2018, kde byla ROA 8 %, vykazoval v porovnání s dalšími uvedenými výsledky nejhorší hodnoty. Důvodem byl zhoršený výsledek hospodaření v obou letech, což ovlivnila v obou letech oblast osobních nákladů, jelikož docházelo k nabírání nových lidských zdrojů. Do roku 2018 se promítla také výkonová spotřeba a v roce 2020 oblast provozu. Zhoršené hodnoty výsledku hospodaření se nedotýkají pouze rentability aktiv, ale všech typů tohoto ukazatele, což je z tabulky patrné.

Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí, jaká je výnosnost kapitálu, který vložili jednotliví vlastníci společnosti. Vyjadřuje kolik % zisku získá podnikatel (společník) z každé jedné koruny vložené do podnikání. Ideálně by se měla hodnota pohybovat nad úrokovou mírou bezrizikových cenných papírů – k porovnání se často využívají státní dluhopisy.

Tabulka 5: Hodnota ROE vs. státních dluhopisů

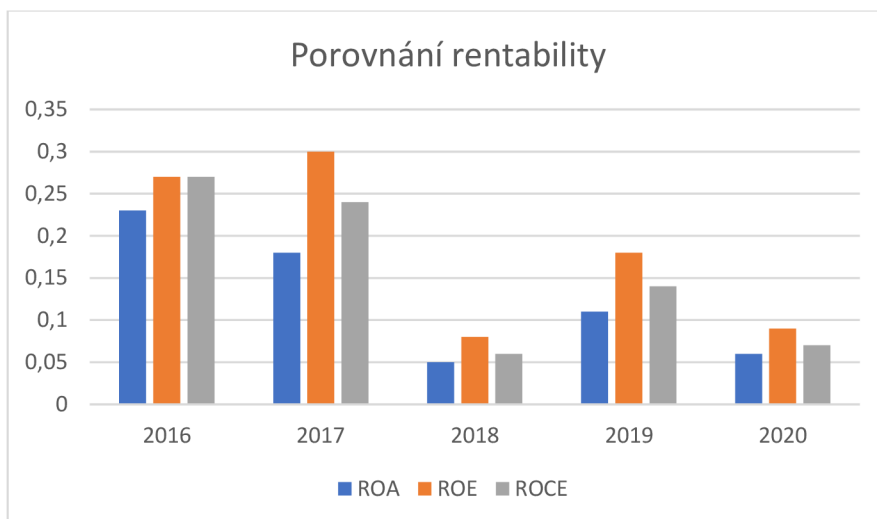
(%)	2016	2017	2018	2019	2020
ROE	27	30	8	18	9
Stát. dluhopisy	0,53	1,50	2,01	1,51	1,26

Zdroj: interní materiály společnosti, Kurzy.cz

Hodnota tohoto ukazatele dosahovala v roce 2016 27 %, v roce 2020 9 %. Vzhledem k tomu, že ke konci r. 2016 dosahovala hodnota českých státních dluhopisů (10R) 0,53 % a ke konci r. 2020 1,26 %, je zřejmé, že rentabilita vlastního kapitálu vykazovala dostatečné hodnoty, a to nejen na začátku a na konci sledovaného intervalu, ale i v průběhu jednotlivých let, což je opět vidět v tabulce. Pokles hodnot ROE v letech 2018 a 2020 je způsoben zmiňovaným poklesem čistého zisku, na který došlo v obou zmíněných letech.

Posledním zvoleným ukazatelem je **rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu**. V roce 2016 činila 27 %, stejně jako ROE, a to z důvodu, že v tomto roce společnost nevykazovala žádné dlouhodobé závazky. Naopak rok 2020 zakončovala s hodnotou 7 %, kde bylo hlavním důvodem financování prostřednictvím investičního úvěru, který sloužil k zafinancování realizace projektu.

Na závěr je pro přehlednost uvedené grafické porovnání rentabilit v jednotlivých letech za celé srovnávací období.



Obrázek 7: Porovnání rentability ABC s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Ukazatele aktivity – ABC s.r.o.

Z dostupných údajů společnosti lze uvést obrat celkových aktiv (OCA) a obrat zásob (OZ), včetně doby obratu zásob (DOZ). Pomocí uvedených vzorců bylo vypočteno, jak efektivní je podnik při hospodaření s aktivy.

$$OCA = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva/pasiva celkem}} \quad (19)$$

$$OZ = \frac{\text{tržby}}{\text{stav zásob}} \quad (20)$$

$$DOZ = \frac{365}{\text{obrat zásob}} \quad (21)$$

Tabulka 6: Výpočet ukazatelů aktivity ABC s.r.o.

	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	199 012	270 300	292 272	341 503	352 494
A/P celkem	174 212	335 434	344 413	426 467	407 504
Zásoby	48 924	106 110	100 766	110 005	131 027
OCA	1,14	0,81	0,85	0,80	0,87
OZ	4,07	2,55	2,90	3,10	2,69
DOZ	89,73	143,29	125,84	117,57	135,68

Zdroj: interní materiály společnosti

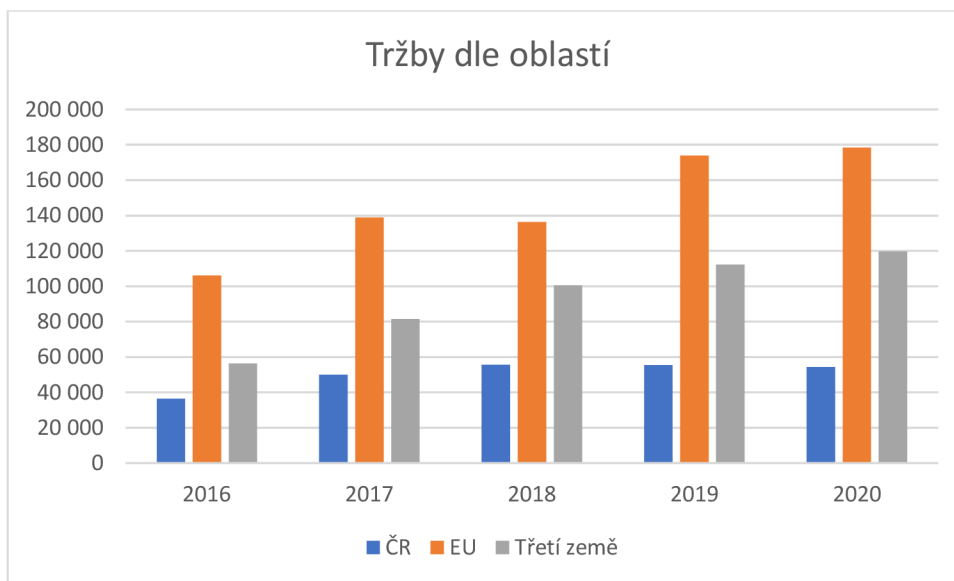
Obrat celkových aktiv vyjadřuje, v jaké míře jsou ve výrobě zhodnocovaná aktiva, a to bez ohledu na jejich krytí. Např. v roce 2016 připadalo na 1 korunu 1,14 Kč tržeb. Naopak v posledním uváděném roce 2020 společnost vykazovala obrat celkových aktiv 0,87 Kč, což znamená, že v tu dobu na každou 1 korunu připadalo 87 haléřů tržeb. Je zřejmé, že pro zvyšující se tržby nebyly hodnoty celkových aktiv dostačující. Společnost se postupně připravovala na vyšší objednávky ze strany zákazníků, což se dle dostupných dat splnilo a již v roce 2018 potvrdila svou tendenci k růstu tržeb z vlastních výrobků a služeb. Tyto celkové tržby jsou tvořeny obchody s Českou republikou, EU a třetími zeměmi. Jakou část celkového objemu jednotlivé oblasti zaujímají v jednotlivých letech je uvedeno v následující tabulce:

Tabulka 7: Tržby dle oblastí

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
ČR	36 470	49 946	55 620	55 378	54 332
EU	106 135	138 826	136 247	173 976	178 430
Třetí země	56 407	81 528	100 405	112 149	119 732
Tržby	199 012	270 300	292 272	341 503	352 494

Zdroj: interní materiály společnosti

Tabulka i graf vypovídají o tom, že největší podíl na celkovém objemu tržeb je prostřednictvím obchodování společnosti se zeměmi v rámci EU. V jednotlivých letech dochází k neustálému nárůstu. Přestože rok 2020 byl velmi zasažen COVID-19, na tržby společnosti neměl zásadní vliv v podstatě v žádné oblasti.

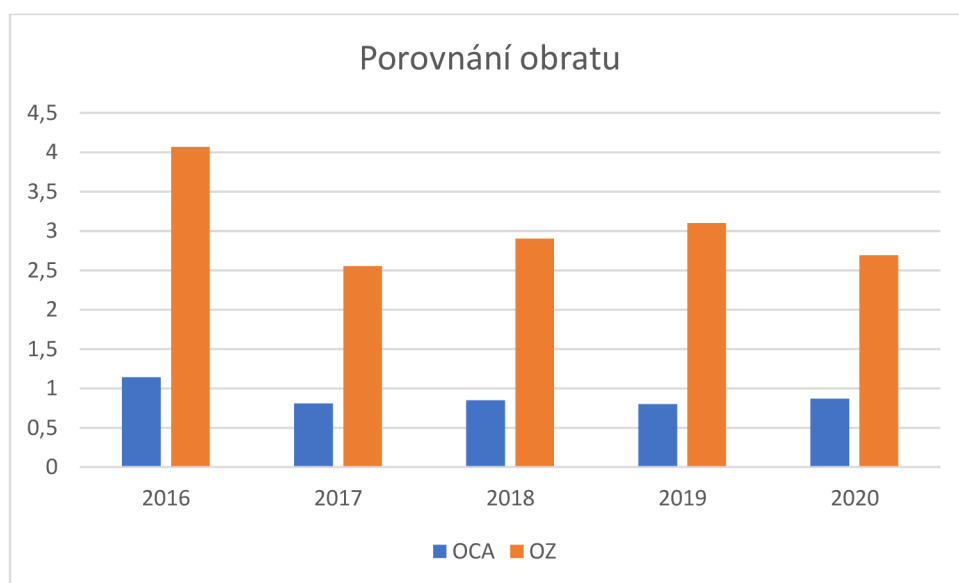


Obrázek 8: Tržby dle oblastí

Zdroj: vlastní zpracování

Obrot zásob, jako druhý uvedený ukazatel aktivity, stanovuje kolikrát se v rámci jednoho roku přemění zásoby na jiné formy oběžného majetku. Pro rok 2016 tomu bylo 4,07x, pro 2020 pouze 2,69x, kde došlo ke snížení poměru tržeb k celkovému stavu zásob.

Následná **doba obratu zásob** uvádí časový úsek, za jak dlouho dojde k návratu zásob do tržeb. V roce 2016 byla návratnost 89 dní, v roce 2020 stoupla na 135,68 dne. Zvyšující se doba obratu zásob reaguje na přání a požadavky zákazníků ohledně skladových zásob, kteří vyžadují držení zásob opakované a sériové výroby, tak, aby reagovala na výkyvově vyšší množství poptávky. Uvedený graf vložen pro přehlednost OCA a OZ v jednotlivých porovnávaných letech. Zatímco OCA se pohybuje v obdobných hodnotách, u OZ je patrné, že se od počátku srovnávacího období hodnota snížila.



Obrázek 9: Porovnání obratu ABC s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Ukazatele zadluženosti – ABC s.r.o.

Mezi ukazatele zadluženosti se řadí zadluženost podniku (rozlišujeme dále na krátkodobou a dlouhodobou) a zadluženost vůči bance. V souvislosti s tímto typem ukazatele se společnost zabývá otázkou, zda nedochází k podkapitalizování, výpočet je uveden zvlášť v tabulce č. 7.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{pasiva celkem}} \quad (22)$$

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{pasiva celkem}} \quad (23)$$

$$\text{Krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{pasiva celkem}} \quad (24)$$

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé záv.}}{\text{pasiva celkem}} \quad (25)$$

$$\text{Zadluženost vůči bance} = \frac{\text{bankovní úvěry}}{\text{pasiva celkem}} \quad (26)$$

Tabulka 8: Výpočet ukazatelů zadluženosti ABC s.r.o.

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Cizí zdroje	26 496	129 039	121 952	161 696	132 209
Celková pasiva	174 212	335 434	344 413	426 467	407 504
Vlastní kapitál	145 691	204 329	219 202	261 941	271 887
Krátkodobé záv.	26 496	79 601	72 836	103 795	80 662
Dlouhodobé záv.	0	49 438	49 116	57 901	51 547
Bankovní úvěry	0	96 063	95 643	135 681	102 533
Zadluženost	15,21	38,47	35,41	37,92	32,44

Míra samofinancování	83,63	60,91	63,65	61,42	66,72
Krátkodobá zadluženost	15,21	23,73	21,15	24,34	19,79
Dlouhodobá zadluženost	0	14,74	14,26	13,58	12,65
Zadluženost vůči bance	0	28,64	27,77	31,82	25,16

Zdroj: interní materiály společnosti, výroční zpráva

Z uvedené tabulky je patrné, že **zadluženost** podniku se pohybuje v nižších hodnotách. V žádném roce nepřekročila 40 %, v prvním porovnávaném roce (2016) byla míra zadluženosti pouhých 15,21 %, která byla pouze krátkodobá, z dlouhodobého hlediska podnik nebyl zadlužen. Porovnání celkové zadluženosti je uvedeno v následujícím grafu, z kterého lze vyčíst, že celková zadluženost rostla mezi lety 2016 a 2017, kdy se společnost rozhodla čerpat investiční úvěr kvůli možnosti realizace investičního projektu.



Obrázek 10: Celková zadluženost ABC s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším zmíněným ukazatelem je **míra samofinancování**, která se pohybuje (až na počáteční rok 2016) mezi hodnotami 60–70 %. K poslednímu dostupnému roku (2020) byla míra samofinancování ve výši 66,72 %, což znamená, že financování společnosti probíhalo z velké části z vlastních zdrojů. Přestože se společnost drží spíše konzervativní strategie v podobě financování jakýchkoliv aktivit především z vlastního kapitálu, částečně přistoupila na financování formou investičních úvěrů či kontokorentního úvěru za účelem dosažení vytyčených cílů. **Zadluženost z krátkodobého pohledu** je ve všech letech nižší než 25 %, **dlouhodobá zadluženost** nebyla v roce 2016 žádná, v nadcházejících byla maximálně do 15 %. Vůči bance nebyla společnost ještě v roce 2016 zadlužena vůbec, dále se pohybovala kolem 30 %, jedná se tedy stále o nízkou hodnotu zadluženosti.

$$\text{Podkapitalizování} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (27)$$

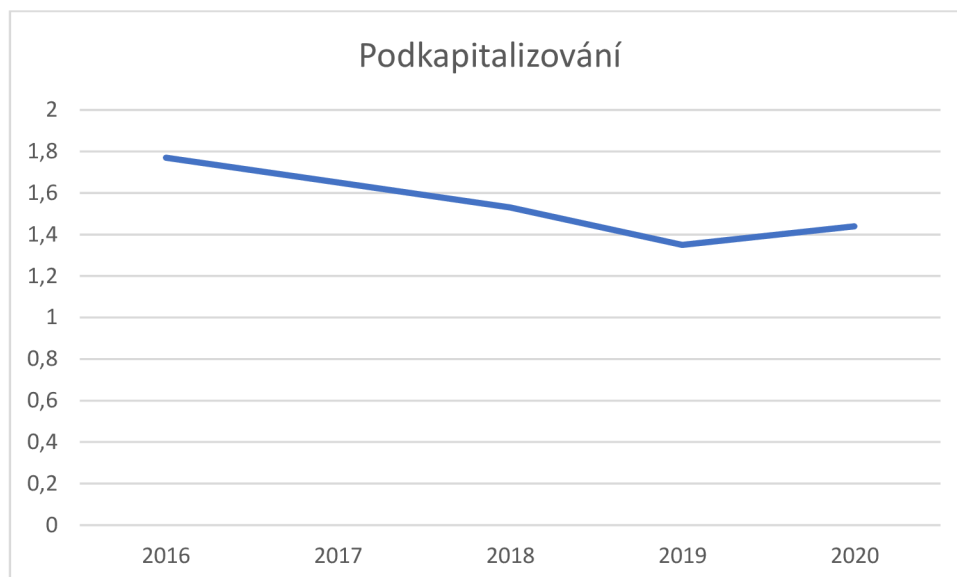
Podkapitalizování společnosti, které je vypočteno z výše uvedeného vztahu by nastalo ve chvíli, kdy by hodnota byla nižší než 1. Takový výsledek však nenastal v žádném z uvedených let a dochází tedy spíše na překapitalizování. Je tedy zřejmé, že dlouhodobý majetek společnosti je dostatečně krytý dlouhodobým kapitálem a navíc v případě překapitalizace lze říct, že zdroje stálých aktiv i pracovního kapitálu jsou dostatečně zajištěny.

Tabulka 9: Výpočet podkapitalizování ABC s.r.o.

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Dlouhodobé záv.	0	49 438	49 116	57 901	51 547
Vlastní kapitál	145 691	204 329	219 202	261 941	271 887
Stálá aktiva	82 311	153 476	175 331	237 794	225 049
Podkapitalizování	1,77	1,65	1,53	1,35	1,44

Zdroj: interní materiály společnosti, výroční zprávy

Následující graf vykazuje stav tohoto ukazatele v jednotlivých letech. Od roku 2016 do roku 2019 docházelo k poklesu hodnoty, nicméně i tak se držel stále nad hodnotou 1 a lze tedy říct, že stálá aktiva i pracovní kapitál jsou dostatečně zajištěny.



Obrázek 11: Podkapitalizování ABC s.r.o

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Ukazatele likvidity – ABC s.r.o.

První oblastí, kterou se práce zabývá, je likvidita společnosti. Z teoretické části známe již rozdělení na likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou. Jednotlivé typy likvidit jsou v následující tabulce dopočítané podle uvedených vzorců. Na základě číselných hodnot dojde k jejich zhodnocení.

$$\text{Okamžitá likvidita (OL)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (28)$$

$$\text{Pohotová likvidita (PL)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (29)$$

$$\text{Běžná likvidita (BL)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (30)$$

Tabulka 10: Výpočet ukazatelů likvidity ABC s.r.o.

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	90 364	181 494	167 598	187 106	181 822
Zásoby	48 924	106 110	100 766	110 005	131 027
Krátkodobý FM	10 372	16 746	7 557	5 009	2 054
Krátkodobé záv.	26 496	79 601	72 836	103 795	80 662
OL	0,39	0,21	0,10	0,05	0,03
PL	1,56	0,95	0,92	0,74	0,63
BL	3,41	2,28	2,30	1,80	2,25

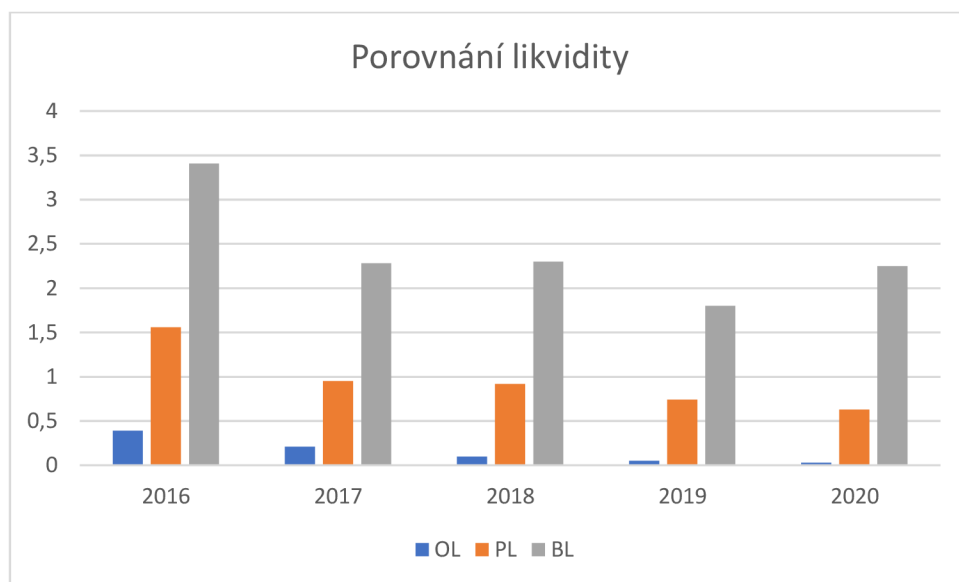
Zdroj: interní materiály společnosti, výroční zprávy

Okamžitá likvidita, jinak také nazývána jako likvidita I. stupně (cash ratio) vyjadřuje poměr mezi pohotovými platebními prostředky vůči dluhům s okamžitou splatností. Dle doporučujících teoretických poznatků je její ideální hodnota v intervalu 0,2 až 1,1, přičemž víme, že platí u nižších hodnot snížená schopnost hradit krátkodobé závazky, a naopak při příliš vysokých hodnotách se jedná o neefektivní způsob hospodaření. KFM byl v porovnání s krátkodobými závazky dostatečný pouze v prvních dvou letech, kdy se tak společnost pohybovala v rámci doporučeného intervalu. V letech 2018 až 2020 však nedosahoval ani minimální hranice a je tak zřejmé, že v těchto letech měl podnik sníženou schopnost hradit krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita neboli likvidita II. stupně (acid test) se v letech 2016 až 2020 pohybuje v hodnotách 0,63 – 1,56, přičemž obecně platí, že u tohoto typu likvidity jsou optimální hodnoty v rozmezí 0,7-1,2, což nebylo splněno pouze v roce 2016. Jak bylo zmíněno již v teoretické části, čím větší je tato hodnota, tím lépe pro věřitele, ale naopak hůře pro akcionáře. Vysoké hodnoty oběžných aktiv totiž značí to, že firma své vynaložené prostředky neumí využívat optimálně.

Běžná likvidita nazývána také jako likvidita III. stupně (current ratio), je optimální v intervalu 1,5 – 2,5. Tento typ ukazatele říká, jaké by bylo uspokojení věřitelů, pokud by daný podnik prodal všechna krátkodobá aktiva a zaplatil všechny své krátkodobé závazky. Nejmenší byla v roce 2019, kde dosahovala hodnoty 1,80 (nicméně byla v rámci doporučeného intervalu), největší byla naopak v roce 2016, kde dosahovala 3,41 – o této hodnotě lze říct, že je až příliš vysoká.

Z uvedeného grafu je patrné, že se ukazatele platební schopnosti v posledním dostupném roce 2020 snížily. Příčinou byla realizace náročných projektů, nicméně i přesto zůstávaly hodnoty na bezpečné úrovni a společnost stále byla schopna dostát svým závazkům.



Obrázek 12: Porovnání likvidity ABC s.r.o.
Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Ukazatele rentability – XYZ s.r.o.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (31)$$

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (32)$$

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk}}{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky})} \quad (33)$$

Tabulka 11: Výpočet ukazatelů rentability XYZ s.r.o.

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý zisk	62 145	116 800	169 465	198 943	228 714
Celková aktiva	3 210 695	3 197 046	3 358 871	3 584 617	3 795 699
Vlastní kapitál	2 963 356	2 999 189	2 671 385	2 744 144	2 892 637
Dlouhodobé záv.	59 936	6 151	326 757	554 576	446 641
ROA (%)	2	4	5	6	6
ROE (%)	2	4	6	7	8
ROCE (%)	2	4	6	6	7

Zdroj: interní materiály společnosti, výroční zprávy

Rentabilita aktiv u společnosti XYZ s.r.o. má rostoucí tendenci. V roce 2016 odpovídala 2 %, ke konci roku 2020 končila na hodnotě 6 %. Míra zhodnocení aktiv, které byly financovány vlastními nebo cizími zdroji postupně dosahovaly s přibývajícím lety vyšší hodnoty, což je příčinou rostoucí hodnoty čistého zisku v průběhu jednotlivých let.

Nárůst čistého zisku má logický dopad také na hodnoty **rentability vlastního kapitálu** v průběhu hodnocených let, kde docházelo ke zmiňovanému nárůstu a zároveň byly tyto hodnoty vždy vyšší než hodnoty českých státních dluhopisů (10R), které znovu slouží k porovnání výkonnosti tohoto ukazatele.

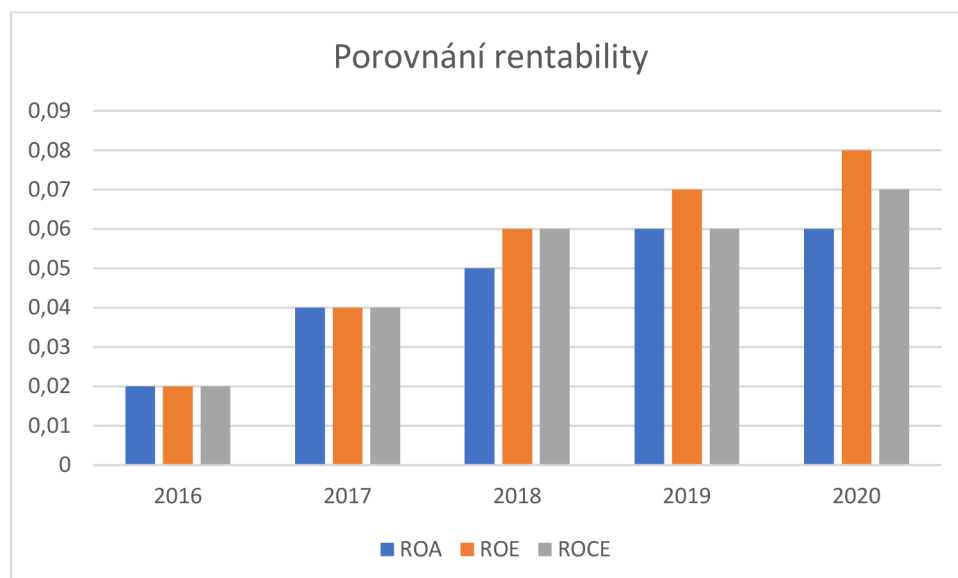
Tabulka 12: Hodnota ROE vs. státních dluhopisů

(%)	2016	2017	2018	2019	2020
ROE	2	4	6	7	8
Stát. dluhopisy	0,53	1,50	2,01	1,51	1,26

Zdroj: interní materiály společnosti, Kurzy.cz

Stejně jako předchozí dva ukazatele i ukazatel **rentability dlouhodobě investovaného kapitálu** v průběhu let narůstal a až do roku 2018 kopíroval v jednotlivých letech rentabilitu vlastního kapitálu, což dokládá, že součet dlouhodobých závazků s jeho vlastním kapitálem nabýval v poměru s čistým ziskem obdobných hodnot, bez jakýchkoliv významnějších výkyvů, které by měly na tento ukazatel dopad.

Po definování hodnot jednotlivých ukazatelů v průběhu let je pro přehlednost opět uvedeno grafické srovnání.



Obrázek 13: Porovnání rentability XYZ s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Ukazatele aktivity – XYZ s.r.o.

$$OCA = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva/pasiva celkem}} \quad (34)$$

$$OZ = \frac{\text{tržby}}{\text{stav zásob}} \quad (35)$$

$$DOZ = \frac{365}{\text{obrat zásob}} \quad (36)$$

Tabulka 13: Výpočet ukazatelů aktivity XYZ s.r.o.

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	216 365	239 848	220 138	246 533	379 293
A/P celkem	3 210 695	3 197 046	3 358 871	3 584 617	3 795 699
Zásoby	24 473	59 853	67 955	37 105	76 400
OCA	0,07	0,08	0,07	0,07	0,09
OZ	8,84	4,01	3,24	6,64	4,96
DOZ	41,29	91,02	112,65	54,97	73,59

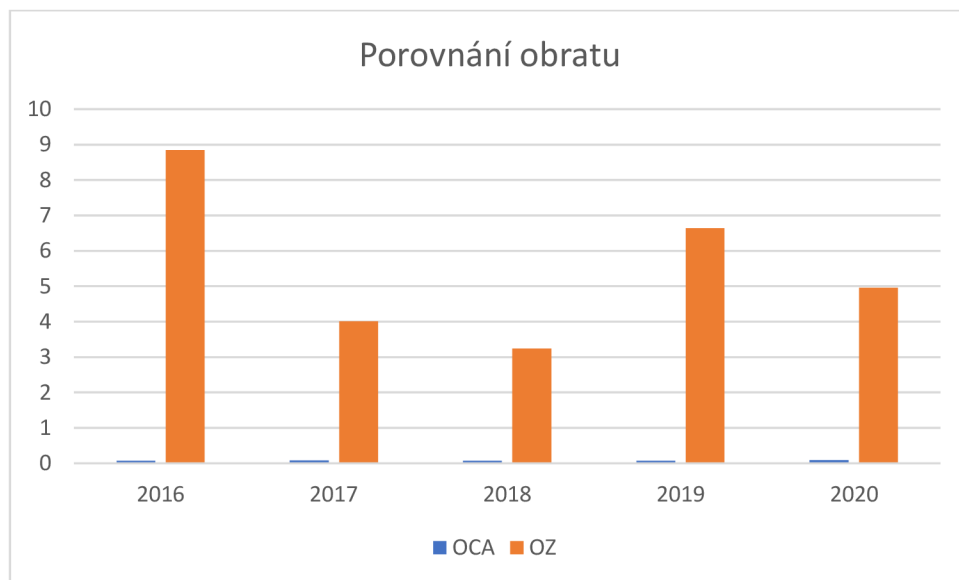
Zdroj: interní materiály společnosti, výroční zprávy

Obrat celkových aktiv je v jednotlivých letech obdobný, bez jakýchkoliv větších výkyvů v průběhu let. Na konci sledovaného období (r. 2020) společnost vykazovala obrat celkových aktiv 0,09 Kč, na každou 1 korunu tedy připadalo 9 haléřů tržeb. Nízké hodnoty, které nedosahují ani poměru 1:1 je způsobem nedostatečným poměrem mezi tržbami společnosti a jejich celkými aktivy, které má k dispozici.

Obrat zásob, který stanovuje kolikrát se v rámci jednoho roku přemění zásoby na jiné formy oběžného majetku dosahoval v r. 2016 hodnoty 8,84x, v r. 2020 4,96x, což způsobila vyšší hodnota zásob, které zůstaly společnosti v daném roce k dispozici, jako obranný prvek vůči

COVID-19, jenž způsobil značnou nejistotu napříč trhem. Zvyšující se hodnota zásob, ke které došlo i na základě přání zákazníků ohledně skladových zásob ovlivnila jednoznačně **dobu obratu zásob**, která pro rok 2020 vzrostla na 73,59 dní.

Níže je uveden graf s porovnáním hodnot v letech 2016–2020 pro OCA a OZ.



Obrázek 14: Porovnání obratu XYZ s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Ukazatele zadluženosti – XYZ s.r.o.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{pasiva celkem}} \quad (37)$$

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{pasiva celkem}} \quad (38)$$

$$\text{Krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{pasiva celkem}} \quad (39)$$

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé záv.}}{\text{pasiva celkem}} \quad (40)$$

$$\text{Zadluženost vůči bance} = \frac{\text{bankovní úvěry}}{\text{pasiva celkem}} \quad (41)$$

Tabulka 14: Výpočet ukazatelů zadluženosti XYZ s.r.o.

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Cizí zdroje	207 236	195 979	686 880	840 473	903 062
Celková pasiva	3 210 695	3 197 046	3 358 871	3 584 617	3 795 699
Vlastní kapitál	2 963 365	2 999 189	2 671 385	2 744 144	2 892 637
Krátkodobé záv.	207 163	189 526	358 068	278 681	405 763
Dlouhodobé záv.	59 936	6 151	326 757	554 576	446 641
Bankovní úvěry	219 851	147 751	489 325	660 012	580 378
Zadluženost	6,45	6,13	20,45	21,80	23,79
Míra samofinancování	92,30	93,81	79,53	76,55	76,21
Krátkodobá zadluženost	6,45	5,93	10,66	7,77	10,69
Dlouhodobá zadluženost	1,87	0,19	9,73	15,47	11,77
Zadluženost vůči bance	6,85	4,62	14,57	18,41	15,29

Zdroj: interní materiály společnosti, výroční zprávy

Z uvedené tabulky je patrné, že **celková zadluženost** podniku má rostoucí tendenci, přesto se však pohybuje stále v nižších hodnotách. K roku 2020 dosahovala své maximální hodnoty ve výši 23,79 %. Porovnání celkové zadluženosti je uvedeno v následujícím grafu, z kterého je možné vyčíst nárůst mezi lety 2017–2018, kde se projevilo zejména zadlužení prostřednictvím investičního úvěru sloužícího k realizaci naskytného projektu. Přestože jinak společnost zastává spíše konzervativní přístup vůči zadlužování a upřednostňuje volbu

samofinancování, pokud se naskytne zajímavá investiční příležitost, je ochotna ustoupit ze svých standardů a plně takové příležitosti využít.



Obrázek 15: Celková zadluženost XYZ s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Míra samofinancování v rámci společnosti byla v prvních dvou letech více než 90 %. Přestože postupně tato hodnota poklesla, společnost stále upřednostňuje financování z vlastních zdrojů a k roku 2020 odpovídala hodnota 76,21 %, kde došlo k zmíněnému zrealizování investičního projektu, na který bylo nutné poskytnutí investičního úvěru.

Z celkového pohledu je patrné, že pokud společnost přistoupí na formu financování z jiných zdrojů než vlastních, pak stále spíše upřednostňuje **krátkodobé** zadlužení oproti **dlouhodobému**.

$$\text{Podkapitalizování} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (42)$$

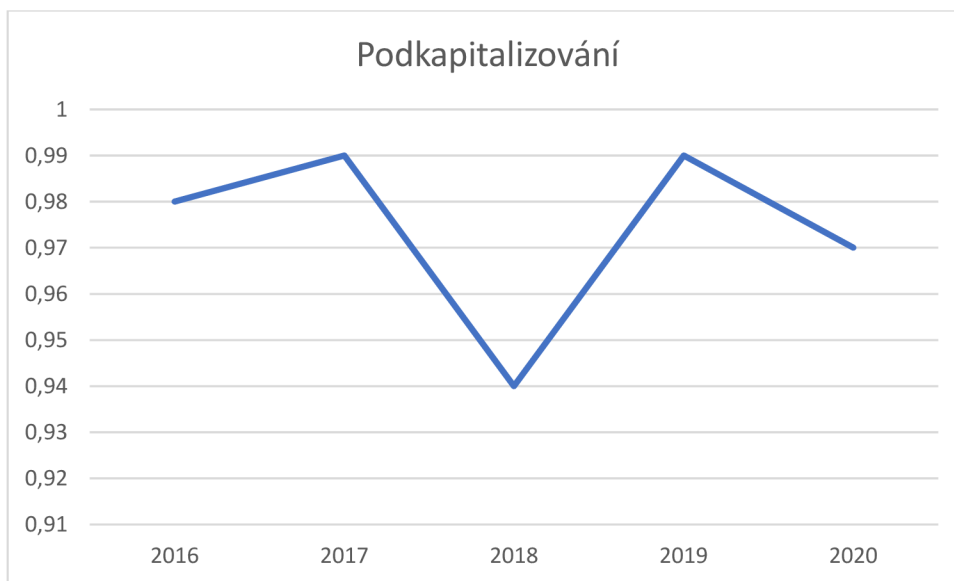
Vzhledem k tomu, že hodnota **podkapitalizování** je nižší než 1, potvrzuje se tak jeho existence. Pravděpodobnost je však naprosto minimální, jelikož se v jednotlivých letech drží blízko stanovené optimální hodnoty. I v takovém případě je však již důležité, aby byla společnost vůči zajištění pracovního kapitálu a stálých aktiv dostatečně obezřetná.

Tabulka 15: Výpočet podkapitalizování XYZ s.r.o.

	2016	2017	2018	2019	2020
Dlouhodobé záv.	59 936	6 151	326 757	554 576	446 641
Vlastní kapitál	2 963 365	2 999 189	2 671 385	2 744 144	2 892 637
Stálá aktiva	3 077 527	3 034 008	3 193 513	3 348 176	3 453 507
Podkapitalizování	0,98	0,99	0,94	0,99	0,97

Zdroj: interní materiály společnosti, výroční zprávy

Následující graf opět vykazuje stav možného podkapitalizování v letech 2016–2020. ukazatele v jednotlivých letech. Hodnoty jsou poměrně vyvážené, vybočuje pouze rok 2018, kde bylo tedy pro společnost vzhledem k výsledkům obtížnější dostatečně zajistit zmiňovaná stálá aktiva a pracovní kapitál.



Obrázek 16: Podkapitalizování XYZ s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Ukazatele likvidity – XYZ s.r.o.

$$\text{Okamžitá likvidita (OL)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (43)$$

$$\text{Pohotová likvidita (PL)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (44)$$

$$\text{Běžná likvidita (BL)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (45)$$

Tabulka 16: Výpočet ukazatelů likvidity XYZ s.r.o.

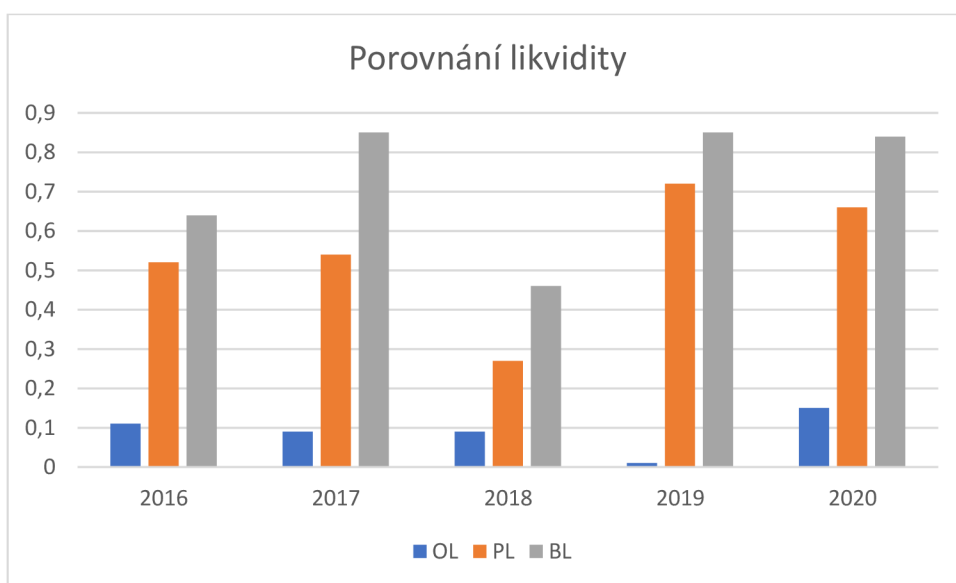
	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	132 250	161 774	163 804	236 441	342 192
Zásoby	24 473	59 853	67 955	37 105	76 400
Krátkodobý FM	22 577	17 385	33 899	4 136	61 540
Krátkodobé záv.	207 198	189 526	358 068	278 681	405 763
OL	0,11	0,09	0,09	0,01	0,15
PL	0,52	0,54	0,27	0,72	0,66
BL	0,64	0,85	0,46	0,85	0,84

Zdroj: interní materiály společnosti, výroční zprávy

Okamžitá likvidita má být ideálně v intervalu 0,2 až 1,1. Jak bylo již uvedeno, čím nižší hodnoty společnost vykazuje, tím je její schopnost hradit krátkodobé závazky horší, a naopak při příliš vysokých hodnotách se jedná o neefektivní způsob hospodaření. Vzhledem k tomu, že v žádném z uvedených let nedosahuje ani minimální doporučené hodnoty 0,2, tak lze říct, že má tato společnost velmi nízkou schopnost hradit své krátkodobé závazky.

Pohotov likvidita by měla mít ideln hodnotu v rozmezí 0,7-1,2, aby bylo možné říct, že je podnik schopný dostát svým závazkům., nicméně společnost XYZ tohoto intervalu dosahovala pouze v roce 2019, kde měla vůči krtkodobm závazkům dostaten množství aktiv.

Běžná likvidita ma být optimln v intervalu 1,5 – 2,5, což vsak v adnm z uvedených let nesplňuje. Uspokojení vřitel v přpad prodeje krátkodobých aktiv a zaplacen krátkodobých závazků tak není dostaten a bylo by vhodné zvžit možnosti navýšení položky aktiv.



Obrázek 17: Porovnání likvidity XYZ s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

5. Komparace ekonomických ukazatelů výkonnosti vybraných společností s mezinárodním přesahem

Přestože je pro tuto práci primární společnost ABC s.r.o., pro představu ekonomické výkonnosti této společnosti působící v mezinárodním prostředí byla zároveň provedena analýza ukazatelů výkonnosti i pro konkurenční společnost XYZ s.r.o., a je tak záhodno provést zároveň komparaci výsledných hodnot těchto dvou vybraných společností.

5.1 Komparace ukazatelů rentability

Rentabilita aktiv

Zatímco efektivita zhodnocování prostředků nabývala postupně v jednotlivých letech u ABC s.r.o. nižších hodnot (vzhledem k poměru mezi čistým ziskem a celkovými aktivy, společně se zmiňovaným vlastním kapitálem a celkovými aktivy), u XYZ s.r.o. byly hodnoty téměř obdobné, s lehkým nárůstem v průběhu let. Od roku 2016 do 2020 došlo k navýšení efektivitě zhodnocování o 4 %, tento trend byl zapříčiněn postupným nárůstem čistého zisku v jednotlivých letech. Na první pohled je patrný rozdíl hodnot těchto dvou porovnávaných společností. Hlavním důvodem jsou daleko vyšší hodnoty u spol. XYZ jak v položkách celkových aktiv, tak i vlastního kapitálu oproti ABC, což má dopad na výsledek jednotlivých ukazatelů rentability.

Tabulka 17: Komparace rentability aktiv

	2016	2017	2018	2019	2020
ABC s.ro. (%)	23	18	5	11	6
XYZ s.r.o. (%)	2	4	5	6	6

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu

Uspokojivé hodnoty společnosti jsou u ROE dosahovány opět pomocí dostatečně vysokého čistého zisku. Zatímco u ABC s.r.o. se čistý zisk pohyboval maximálně do výše 60 638 tis. (r. 2017), u XYZ s.r.o. nabýval nejmenší hodnoty v r. 2016 ve výši 62 145 tis. a další roky se postupně navyšoval. Rentabilita vlastního kapitálu byla v případě ABC s.r.o. v r. 2017 30 %, což byla zároveň maximální hodnota sledovaného pětiletého období, XYZ s.r.o. měla maximální hodnotu 8 %.

Tabulka 18: Komparace rentability vlastního kapitálu

	2016	2017	2018	2019	2020
ABC s.r.o. (%)	27	30	8	18	9
XYZ s.r.o. (%)	2	4	6	7	8

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu byla nejvyšší v roce 2016, kde dosahovala 27 %. U XYZ s.r.o. byla nejvyšší dosažená hodnota 7 %. Značný rozdíl mezi hodnotami společností je opět z důvodu vyšších hodnot vlastního kapitálu a celkových aktiv u XYZ. Zajímavostí jsou shodné údaje v letech 2018, kde se pro XYZ nejednalo o nijak zvláštní výkyv z normálních hodnot, ale naopak na ABC se projevil dopad větších investic do realizace projektů, což mělo za příčinu pokles hodnoty tohoto ukazatele.

Tabulka 19: Komparace rentability dlouhodobě investovaného kapitálu

	2016	2017	2018	2019	2020
ABC s.r.o. (%)	27	24	6	14	7
XYZ s.r.o. (%)	2	4	6	6	7

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Komparace ukazatelů aktivity

Obrat celkových aktiv

Zhodnocení aktiv ve výrobě, bez ohledu na krytí, dosahoval na začátku sledovaného období v r. 2016 u spol. ABC 1,14 Kč na 1 Kč. Ve stejném roce bylo dosaženo u spol. XYZ 0,07 Kč obratu celkových aktiv na 1 Kč. Z tabulky je dále patrné, že zatímco zhodnocení aktiv se pohybovalo u ABC kolem 80 haléřů na 1 Kč, spol. XYZ na tom byla podstatně hůře, jelikož vykazovala zhodnocení kolem 7 haléřů na 1 Kč. Přestože ABC vykazuje lehké zhoršení OCA, které bylo způsobeno očekávaným nárůstem tržeb (vzhledem k poptávce), výsledné hodnoty jsou stále vyšší než XYZ, kde je tato skutečnost ovlivněna nedostatečně velkými tržbami, v porovnání s celkovými hodnotami aktiv, kterých v jednotlivých letech tato společnost nabývá.

Tabulka 20: Komparace obratu celkových aktiv

	2016	2017	2018	2019	2020
ABC s.r.o.	1,14	0,81	0,85	0,80	0,87
XYZ s.r.o.	0,07	0,08	0,07	0,07	0,09

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat zásob

V průběhu jednoho roku došlo k přeměně zásob na jinou formu oběžného majetku v případě ABC v roce 2016 4,07x, naopak v roce 2020 již pouze 2,69x. Společnost XYZ ve stejném hodnoceném období vykazovala pro r. 2016 obrat zásob ve výši 8,84x a na konci r. 2020 4,96x. Lehký pokles obratu zásob byl tedy patrný u obou společností vzhledem ke snížení poměru tržeb k celkovému stavu aktiv.

Tabulka 21: Komparace obratu zásob

	2016	2017	2018	2019	2020
ABC s.r.o.	4,07	2,55	2,90	3,10	2,69
XYZ s.r.o.	8,84	4,01	3,24	6,64	4,96

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu zásob

Časový úsek, během kterého došlo k návratu zásob do tržeb byl u spol. ABC na počátku sledovaného období v roce 2016 89 dní, zatímco u společnosti XYZ doba obratu zásob trvala méně než polovinu času společnosti ABC, konkrétně 41,29 dní. Zhruba takové poměr se promítal i do dalších let. Konec roku 2020 vykazoval pro tento ukazatel hodnotu 135,68 dní u společnosti ABC a pouhých 73,59 dní pro spol. XYZ. Patrný nárůst ke konci sledovacího období je tak u obou společností, kde byla příčinou reakce na přání a požadavky zákazníků ohledně skladových zásob, kteří vyžadují držení zásob opakované a sériové výroby, a to tak, aby reagovala na výkyvově vyšší množství poptávky, které by mohlo nastat.

Tabulka 22: Komparace doby obratu zásob

	2016	2017	2018	2019	2020
ABC s.r.o.	89,73	143,29	125,84	117,57	135,68
XYZ s.r.o.	41,29	91,02	112,65	54,97	73,59

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Komparace ukazatelů zadluženosti

Celková zadluženost

Z ukazatelů vyjadřující zadluženost společnosti byla pro komparaci zvolených českých poboček těchto mezinárodních společností zvolena celková zadluženost jako nejkompetentnější ukazatel. Obě společnosti zastávají konzervativní způsob financování a raději volí možnost využívání prostředků formou vlastních zdrojů. Právě to je patrné z následující tabulky, kde se ABC pohybuje v průběhu let 2016 až 2020 15 % (kde se navíc jednalo pouze o krátkodobou formu zadluženosti) až 38 % a XYZ od cca 6 % do necelých 24 %. Z pohledu ABC stále převažuje samofinancování, nicméně v porovnání s hodnotami XYZ je celková zadluženost společnosti v uvedených letech vyšší. Mírné zadlužení obou společností je tak využíváno jako forma příležitosti pro dosažení vytyčených cílů a dodržení vzniklých závazků, typickým příkladem u obou společností bylo např. využití formy investičních úvěrů pro realizaci investičních projektů.

Tabulka 23: Komparace celkové zadluženosti

	2016	2017	2018	2019	2020
ABC s.r.o.	15,21	38,47	35,41	37,92	32,44
XYZ s.r.o.	6,45	6,13	20,45	21,80	23,79

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Komparace ukazatelů likvidity

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita má dosahovat hodnot optimálně v rozmezí 0,2-1,1. S odkazem na odůvodnění jednotlivých hodnot v předchozí kapitole je zřejmé, že v případě okamžité likvidity vykazuje společnost ABC příznivější hodnoty než XYZ, která má problém s likviditou v průběhu celého sledovacího období, zatímco ABC měla do konce roku 2017 odpovídající výslednou hodnotu a pouze v posledním uvedeném roce byla hodnota dokonce nižší než u XYZ.

Tabulka 24: Komparace okamžité likvidity

	2016	2017	2018	2019	2020
ABC s.r.o.	0,39	0,21	0,10	0,05	0,03
XYZ s.r.o.	0,11	0,09	0,09	0,01	0,15

Zdroj: vlastní zpracování

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je optimální v rozmezí 0,7-1,2. S výjimkou roku 2020 byla ABC v rámci stanoveného intervalu, zatímco XYZ se nacházela pod spodní hranicí, které dosáhla pouze v roce 2019. U XYZ tedy nelze potvrdit, že by na rozdíl od ABC byla schopná dostát svým závazkům, aniž by muselo dojít na prodej zásob.

Tabulka 25: Komparace pohotové likvidity

	2016	2017	2018	2019	2020
ABC s.r.o.	1,56	0,95	0,92	0,74	0,63
XYZ s.r.o.	0,52	0,54	0,27	0,72	0,66

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita

Běžná likvidita, s optimálním výsledkem v intervalu 1,5-2,5, byla u ABC vykazována od roku 2017 až do roku 2020. V roce 2016 dosahovala hodnoty 3,41, kdy byla hodnota zbytečně vysoká. Na druhou stranu XYZ v žádném z uvedených let nedosahovala ani minimální hranice stanoveného intervalu a je tedy zřejmé, že uspokojení věřitelů ze strany XYZ v případě prodeje krátkodobých aktiv a zaplacení krátkodobých závazků nebylo dostatečné.

Tabulka 26: Komparace běžné likvidity

	2016	2017	2018	2019	2020
ABC s.r.o.	3,41	2,28	2,30	1,80	2,25
XYZ s.ro.	0,64	0,85	0,46	0,85	0,84

Zdroj: vlastní zpracování

6. Návrh a doporučení pro vybranou společnost ABC s.r.o.

Po důkladné analýze finančního zdraví vybrané společnosti ABC s.r.o., která byla provedena za pomoci vhodných poměrových ukazatelů, a následném porovnání s konkurenční společností v odvětví, zbývá doplnit návrhy a doporučení pro tuto společnost.

6.1 Využití kontokorentu

Jak vyplývá ze samotné analýzy ukazatele likvidity, je zřejmé, že ABC s.r.o. se v této oblasti potýká v posledních třech letech se značnými potížemi (pro připomenutí uvedeno v tabulce č. 28) a nedosahuje ani minimální stanovené hodnoty ve výši 0,2 (v případě okamžité likvidity), což je hraniční hodnota, které by měla společnost dosahovat, aby byla schopná hradit své závazky.

Tabulka 27: Okamžitá likvidita ABC s.r.o. 2016-2020

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likv.	0,39	0,21	0,10	0,05	0,03

Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Jak již bylo zmíněno, tato skutečnost je způsobena rozsáhlými investicemi, které společnost v průběhu let realizuje. Aby tak byl i nadále zajištěn chod společnosti bez jakýchkoliv obav a komplikací ve spojitosti s likviditou, nabízí se jako nejvhodnější řešení využití možnosti kontokorentu, který bude moci ABC využít v případě, že by nebyla schopná dostát svým závazkům z vlastních zdrojů. Vzhledem k výši ročního obrátu společnosti ABC s.r.o. by bylo optimální využití kontokorentu ve výši 100 mil. Kč, kterým by se chránila vůči jakékoliv přicházející nejistotě v ekonomice. Pro účely této práce byla vytvořena nabídka společnosti od nejmenované banky, která je ochotna nabídnout kontokorent v celkové výši 100 mil. Kč a s individuální úrokovou sazbou ve výši 6,99 % p.a. s následujícími podmínkami:

- **Nečerpání kontokorentu** – tedy za předpokladu, že by se jednalo pouze o rezervu k běžnému účtu, který je veden vzhledem k častým mezinárodním transakcím kromě měny CZK také v EUR a USD, je banka ochotna poskytnout kontokorent s fixním poplatkem za poskytnutí ve výši 400 Kč/měs. a závazkovou provizí 0,15 % z celkového objemu.
- **Čerpání kontokorentu** – společnost může využívat kontokorent i v dalších zmíněných měnách – EUR a USD (přepočten fixním měnovým kurzem stanoveným pro celý rok). Při čerpání dochází stejně jako v předchozím případě k hrazení měsíčního poplatku za poskytnutí a závazkové provize (0,15 % z celkového poskytnutého objemu) a zároveň se hradí také úroková sazba, která byla stanovena bankou individuálně, vzhledem k bonitě klienta a výši limitu kontokorentu, na 6,99 % p.a.

Pro představu jsou v následující tabulce uvedeny tři možné situace, které zohledňují, kolik by společnost stálo vedení kontokorentu, pakliže by ho vůbec nečerpala, dále v případě, že by ho čerpala z poloviny a jako poslední možnost je uveden případ, kdy by čerpání využívala v plné výši. Pro zjednodušení uvažujeme případ, kdy všechny tři alternativy jsou uplatňovány po celý jeden rok, jednotlivé poplatky jsou vyjádřeny na měsíční bázi.

Tabulka 28: Čerpání kontokorentu

Výše čerpání KTK	Popl. za poskytnutí + záv. provize 0,15 %	Úroková sazba 6,99 % p.a.	Celkový měs. poplatek
0 Kč	400 Kč + 150 000 Kč	0 Kč	150 400 Kč
50 mil. Kč	400 Kč + 150 000 Kč	295 295 Kč	445 695 Kč
100 mil. Kč	400 Kč + 150 000 Kč	590 590 Kč	740 990 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože i v případě nečerpání kontokorentu je nutné hradit značný poplatek bance, vzhledem k získané jistotě touto formou v podobě rezervních 100 mil. Kč a také vzhledem k možným nenadálým událostem ve světě a s tím spojeným neustálým navyšováním cen se jedná o výbornou ochranu, která se společnosti rozhodně vyplatí, pokud porovná získanou

jistotu s případným ohrožením chodu společnosti, a to ať už z důvodu nedostatku materiálu a zboží potřebného pro produkci výrobků nebo možnému opakování obdobné události z roku 2020.

6.2 Předzásobení

Pro společnost by bylo dále vhodné využít možnosti předzásobení, na což by případně mohla uplatnit prostředky z čerpání zřízeného kontokorentu (jelikož je zřejmé, že předzásobení bude pro společnost další nemalou finanční zátěží). Velkou výhodou kontokorentu pro ABC s.r.o. je že ABC může tyto získané prostředky čerpat i v měnách EUR a USD, které často využívá v obchodech uskutečňovaných v rámci mezinárodního prostředí³.

A přestože předzásobení je zcela jistě finanční zátěží, je nutné porovnat výdaje potřebné na vynaložení tohoto úkonu s předpokládaným neustálým nárůstem cen. Je totiž pravděpodobné, že ceny materiály budou i nadále narůstat, což lze předpokládat podle postupného nárůstu inflace. Právě ceny materiálů budou jistě zohledňovat i jiné společnosti, které budou přemýšlet o dostatečně velkých zásobách a ABC by tak měla brát v potaz případný nedostatek potřebného materiálu a zboží sloužícího k výrobě produktů. I z tohoto důvodu je tedy vhodné promyslet dostatečné předzásobení.

Tabulka 29: Zásoby 2016-2020

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Zásoby	48 924	106 110	100 766	110 005	131 027
Inflace (%)	2,0 %	2,4 %	2,0 %	3,2 %	2,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

³ Jak totiž již bylo v průběhu práce uvedeno, společnost ABC s.r.o. je z velké části závislá na zahraničních dodavatelích.

Vzhledem k aktuálně dostupným datům ohledně hodnoty inflace, která dosahovala v březnu 2022 hodnoty 12,7 %, a v porovnání s tabulkou, bylo by vhodné, aby optimálně navýšila ABC s.r.o. pro tento rok alespoň dvojnásobně oproti roku 2020, a to i z důvodu, kdy chce mít společnost zásoby alespoň na jeden rok dopředu, aby tak dodržela své závazky vůči nasmlouvaným zakázkám.

Zároveň i vzhledem k neočekávanému vývoji roku 2020 by bylo vhodné vzít si příklad z události v podobě COVID-19 a zamyslet se nad tím, zda by nemohla nastat nějaká obdobná (ne-li) horší situace, která by mohla mít značný dopad na chod společnosti.

Doporučení v této závěrečné kapitole probíhá pro rok 2021, nicméně v letošním roce již víme, že další nenadálou ekonomickou situací, která ovlivňuje fungování mezinárodního obchodu společnosti ABC s.r.o. (a nejen té) je válka na Ukrajině. Tato událost velmi ovlivňuje vybranou společnost, zejména proto, že bylo nutné začít okamžitě shánět alternativu namísto ruských dodavatelů, kteří budou vykazovat přinejmenším stejné kvality, na které je společnost zvyklá, což je vzhledem k takto specifickému oboru velmi nelehký úkol, pakliže chce společnost pokračovat ve svém chodu bez jakýchkoliv prodlev.

Závěr

Ekonomický výkon společnosti je možné posuzovat podle celé řady ukazatelů. Pro tuto diplomovou práci byly zvoleny ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Rentabilita ABC vykazovala kromě let 2018 a 2020 optimální výsledky, obzvlášť v porovnání s XYZ. Pouze do těchto dvou zmíněných let se promítla oblast výkonové spotřeby a oblast provozu, což pro společnost znamenalo zhoršení výsledků tohoto ukazatele.

Aktivita společnosti je ovlivněna z pohledu doby obratu zásob především tlakem ze strany zákazníků, kteří vyžadují po společnosti držení dostatečných zásob opakované výroby tak, aby reagovala na výkyvově vyšší množství poptávky.

Z pohledu zadluženosti se ABC dlouhodobě držela spíše konzervativní strategie a chtěla své aktivity financovat především z vlastních zdrojů. Tato strategie je zřetelná z roku 2016, kde společnost neměla žádné dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky byly v tomto roce ve výši 15,21 %. Do dalších let se však již začala propisovat čerpání investičních úvěrů, které byly zřízeny za účelem realizace investičního projektu.

Poslední ukazatel v podobě likvidity vybranou společnost ABC tíží od roku 2018, a bylo tak na místě vymyslet způsob, který by zajistil klidný chod podniku.

Z výsledných hodnot bylo usouzeno, že optimální řešení nastálé situace společnosti by bylo vhodné řešit za pomoci dvou vzájemně se prolínajících aspektů, a to formou využití možnosti kontokorentu a dostatečného předzásobení.

Právě možnost využití kontokorentu, se nabízí jako vhodné rezervní řešení pro případ, kdy by bylo nutné rychlé čerpání prostředků. Pro společnost je uveden konkrétní příklad, jaké náklady by byly spojené s čerpáním i nečerpáním kontokorentu, jelikož i v případě jeho nevyužívání by byl účtován měsíční poplatek za poskytní a závazková provize. V porovnání se získanou jistotou touto formou úvěru by však byly tyto položky zcela odpovídající.

Druhé doporučení, které z této diplomové práce pro vybranou společnost vyplývá, je zaměřit se více na předzásobení. Toto doporučení vyplývá jednak z rostoucích cen jednotlivých

materiálů a obecně rostoucí hladiny inflace, a zároveň také z důvodu možné vznikající paniky ze strany podnikatelů, která by mohla zapříčinit nedostatek materiálu na trhu, se kterým se lze už v některých odvětvích setkat. I z tohoto důvodu je vhodné dostatečně se předzásobit a předejít tak případným obtížím s chodem společnosti. Oblast zásob byla velmi ožehavé téma již v době nástupu COVID-19 a stejně tak tomu je postupně i v aktuální situaci, která se pojí s válkou na Ukrajině, což společnost pociťuje i při svém fungování, kdy musela s počínající válkou okamžitě řešit náhradu za ruské dodavatele. Vzhledem k takto specifickému oboru, ve kterém společnost působí, a také vzhledem k velkému tlaku na kvalitu ze strany zákazníků, bylo velmi náročné najít alternativní dodavatele, kteří by vykazovali minimálně stejně takové kvality jako byla ABC doposud zvyklá.

Cílem práce bylo stanovit taková opatření, která společnosti pomohou zlepšit ekonomickou stabilitu, což bylo těmito návrhy a doporučeními splněno, a přestože tato doporučení jsou zaměřena na ABC, která byla pro celou diplomovou práci primární a XYZ sloužila doplňkově ke komparaci jednotlivých ukazatelů, lze vzhledem k výsledkům jednotlivých ukazatelů tato doporučení vztáhnout také na zmiňovanou konkurenční mezinárodní společnost XYZ.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2014. *Teorie a praxe firemních financí*. 2., aktualiz. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0028-5.
- BLAŽEK, Ladislav a Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, 2013. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-478-0.
- BUSINESS INFO, 2012. *Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020* [online]. Praha: Business Info [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/exportni-strategie-cr-2012-az-2020/>
- CZ-NACE, 2018. *CZ-NACE* [online]. Praha: Andrej Kesely. [cit. 2021-12-20]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>
- EUROEKONÓM.SK, 2019. *Podnik a jeho znaky* [online]. Košice: EuroEkonom.sk. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/podnik-a-jeho-znaky/>
- FINANČNÍ ANALÝZA. *Finanční analýza podniku v praxi* [online]. Praha: Webnode, 2016 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GASPAR, Julian, Antonio ARREOLA-RISA a kol., 2014. *Introduction to Global Business*. South-Western. USA: Oxford University Press. ISBN 978-0-54715212-7.
- CHYTRÁ SMĚNA, 2022. *Směnný obchod neboli barter* [online]. Praha: Chytrá směna. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://chytrasmena.cz/clanek/1-co-je-to-barter->
- HEMILTON, Leslie a Philip WEBSTER, 2015. *The International Business Environment*. 3rd ed. United Kingdom: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-870149-5.
- HOLEČKOVÁ, Lenka a Jaroslava HYRŠLOVÁ, 2018. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-90-4.

- INVESTOPEDIA, 2021. *Liquidity Ratio* [online]. Investopedia [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/l/liquidityratios.asp>
- IPODNIKATEL.CZ. Finanční analýza podniku v praxi [online]. Praha: iPodnikatel.cz, 2020 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/financni-analyza-podniku-v-praxi/>
- ITC – Institut pro testování a certifikaci a.s., 2021. *ISO 9001* [online]. Zlín: ITC – Institut pro testování a certifikaci 21. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <http://www.itczlin.cz/cz/iso-9001>.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JÍLEK, Josef a Jitka SVOBODOVÁ, 2013. *Účetnictví podle mezinárodních standardů účetního výkaznictví 2013*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4710-1.
- KURZYCZ, 2022. *Výnos dluhopisu 10R – ČR (Úrokové sazby finančních trhů [%]) - ekonomika ČNB*. [online]. Praha: AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-dluhopisu-10r-cr/>
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MERCKAERT, Jean, Cécile NELH a Laurence ESTIVAL, 2012. *Ekonomika v pohybu: nadnárodní společnosti, daňové ráje a přelétavé bohatství*. Praha: Educon. ISBN 978-80-905286-0-4.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2022. *CLP – klasifikace, označování a balení* [online]. Praha: MPO [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/chemicke-latky-a-smesi/clp-klasifikace-oznacovani-a-baleni/>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2022. *Exportní strategie* [online]. Praha: MPO, [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument103015.html>

- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2022. *Základní informace k problematice RoHS* [online]. Praha: MPO [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/prumysl-a-zivotni-prostredi/rohs-elektrozarizeni/zakladni-informace-k-problematice-rohs--158558/>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2022. *Základní informace o povinnostech vyplývajících z nařízení REACH* [online]. Praha: MPO [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/chemicke-latky-a-smesi/zakladni-informace-o-povinnostech-vyplyvajicich-z-narizeni-reach--147388/>
- MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. *Co je GDPR* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NETINBAG.COM, 2022. *Co je smluvní společný podnik?* [online]. Praha: Netinbag [cit.2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.netinbag.com/cs/business/what-is-a-contractual-joint-venture.html>
- NOVOTNÝ, Petr, Monika NOVOTNÁ, Kristina KEDROŇOVÁ, Ilona ŠTROSOVÁ a Monika ŠTÝSOVÁ, 2017. *Vlastnictví a věcná práva*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0610-3.
- PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2012. *Finanční analýza*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-89-9.
- PROFI-MANAGEMENT. *Co je to strategická aliance?* [online]. Praha: Profi-Management.net, 2022 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://cs.profi-management.net/12112779-strategic-alliances-why-how-39or39-what>
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SVĚT PRODUKTIVITY, 2012. *5 S* [online]. Prostějov: Svět produktivity [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/slovník-5S.htm>

- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4694-4.
- TECHNICKÉ NORMY ČSN, 2022. *ČSN EN ISO 22301 (012306) Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu kontinuity podnikání – Požadavky* [online]. Hradec Králové: TECHNOR print, s.r.o. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.technicke-normy-csn.cz/csn-en-iso-22301-012306-159359.html>
- TECHNICKÉ NORMY ČSN, 2022. *ČSN EN ISO 26000 (010390) Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti* [online]. Hradec Králové: TECHNOR print, s.r.o. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.technicke-normy-csn.cz/csn-en-iso-26000-010390-158329.html#>
- TECHNICKÉ NORMY ČSN, 2022. *ČSN EN ISO 14001 (010901) Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití* [online]. Hradec Králové: TECHNOR print, s.r.o. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.technicke-normy-csn.cz/csn-en-iso-14001-010901-158527.html#>
- TECHNICKÉ NORMY ČSN, 2022. *ČSN ISO 45001 (010801) Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití* [online]. Hradec Králové: TECHNOR print, s.r.o. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.technicke-normy-csn.cz/csn-iso-45001-010801-158519.html>
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
- ZAINUDIN, Emie Famieza a Hafiza Aishah HASHIM, 2016. Databáze ProQuest Central. *Detecting fraudulent financial reporting using financial ratio* [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1844302877/C9BD1D536CB342B/BPQ/6?accountid=17116>

ZÁKON PRO LIDI, 2021. *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. Zákon č. 90/2012 Sb. [online]. Zlín: AION CS. [cit. 2021-12-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>