



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

DOKUMENTACE PŘEVODNÍCH CEN PRO VÝROBNÍ PODNIK

TRANSFER PRICING DOCUMENTATION FOR A MANUFACTURING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Zuzana Půčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Zuzana Půčková
Vedoucí práce:	doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

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

Dokumentace převodních cen pro výrobní podnik

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
– analýza související právní úpravy
– syntéza získaných poznatků
Vlastní návrhy řešení
– návrhy a doporučení k dokumentaci
– tvorba dokumentace pro modelový podnik
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam grafů a tabulek
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit dokumentaci převodních cen podniku vystupujícího v roli smluvního výrobce se zaměřením na tuzemské řízené transakce.

Základní literární prameny:

GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ. Pokyn GFŘ D – 34: Sdělení k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky - převodní ceny. 2019. Praha, 2019.
Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-zakony/Pokyn-GFR-D-34.pdf>.

IGNAT, Ioana a IONESCU-FELEAGĂ, Liliana. Transfer Pricing in Manufacturing. Online. Springer Nature Switzerland AG 2022, 2022. ISBN 978-3-030-93889-5. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-93889-5>.

OECD. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2022. Paris: OECD Publishing, 2022. ISSN 2076-9717. Dostupné z: <http://doi.org/10.1787/0e655865-en>

SOLILOVÁ, Veronika a NERUDOVA, Danuše. Transferové ceny: unikátní komplexní zpracování problematiky: praktické pojetí formou případových studií. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-807-5981-691.

UN. Practical Manual on Transfer Pricing for Developing Countries 2021. New York: United Nations, 2021. Dostupné z: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210001052/read>.

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

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na tvorbu dokumentace převodních cen pro podnik vystupující v roli smluvního výrobce s cílem vytvořit pomůcku, která usnadní daňovému subjektu nesení důkazního břemene. Teoretická část diplomové práce vymezuje základní pojmový aparát spolu se základními principy a právní úpravou převodních cen. Druhá část se zabývá sestavením podrobného rámce tvorby dokumentace převodních cen. Poslední část závěrečné práce je věnována samotné tvorbě dokumentace s využitím vytvořeného návodu tvorby.

Abstract

The diploma thesis focuses on the creation of transfer pricing documentation for a company acting as a contract manufacturer with the aim of creating an instrument that will make it easier for the taxpayer to bear the burden of proof. The theoretical part of the thesis defines the basic conceptual apparatus together with the basic principles and legal regulation of transfer pricing. The second part deals with the compilation of a detailed framework for the creation of transfer pricing documentation. The last part of the thesis is devoted to the creation of documentation using the created instructions in the analytical part.

Klíčová slova

Dokumentace převodních cen, převodní ceny, princip tržního odstupu, spojené osoby, srovnávací analýza

Key words

Transfer Pricing Documentation, Transfer Pricing, Arm's Length Principle, Associated Enterprises, Comparative Analysis

Bibliografická citace

PŮČKOVÁ, Zuzana. *Dokumentace převodních cen pro výrobní podnik* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160625>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 13. 5. 2024

Bc. Zuzana Půčková

autor

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Mgr. Karlu Brychtovi, Ph. D., za jeho obětavost, cenné rady a odborné vedení během celého zpracování diplomové práce. Poděkování patří také mé rodině za jejich podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
1.1 Definice základních pojmů.....	14
1.2 Princip tržního odstupu.....	16
1.3 Srovnávací analýza	17
1.3.1 Faktory srovnatelnosti	20
1.3.2 Funkční a riziková analýza.....	21
1.4 Právní úprava převodních cen	24
1.4.1 Právní úprava na mezinárodní úrovni.....	25
1.4.2 Právní úprava na úrovni EU	29
1.4.3 Právní úprava na úrovni České republiky	31
1.5 Metody pro stanovení převodních cen.....	36
1.5.1 Tradiční transakční metody	37
1.5.2 Transakční ziskové metody	39
1.6 Dokumentace převodních cen.....	41
1.6.1 Dokumentace převodních cen na úrovni OECD	41
1.6.2 Koncept Evropské dokumentace k převodním cenám	43
2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE	47
2.1 Úvod dokumentace převodních cen.....	47
2.2 Popis podniku a závislé transakce	48
2.3 Srovnávací analýza	56
2.3.1 Proces tvorby srovnávací analýzy	56
2.4 Dokazování výše stanovené ceny	75
2.4.1 Stanovení referenční ceny správcem daně	77
3 PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE	78
3.1 Úvod dokumentace převodních cen.....	78
3.2 Informace o skupině Synergie Candy	80
3.2.1 Základní profily a role společností působících ve skupině	82
3.3 Popis trhů.....	86
3.4 Hodnotový řetězec skupiny podniků	87
3.5 Popis společnosti	89

3.5.1	Klíčoví konkurenti.....	91
3.6	Závislá transakce	91
3.6.1	Popis výrobků.....	91
3.6.2	Smlouvy uzavřené mezi dotyčnými subjekty.....	94
3.6.3	Objem transakce.....	94
3.7	Analýza ekonomických a regulačních faktorů.....	95
3.7.1	Hrubý domácí produkt.....	95
3.7.2	Inflace.....	96
3.7.3	Míra nezaměstnanosti.....	97
3.7.4	Úrokové sazby.....	98
3.7.5	Shrnutí	99
3.7.6	PESTLE analýza	100
3.7.7	Shrnutí PESTLE analýzy.....	102
3.8	Analýza trhu	102
3.8.1	Shrnutí analýzy trhu	106
3.9	Funkční a riziková analýza	107
3.9.1	Funkční analýza.....	107
3.9.2	Riziková analýza	111
3.9.3	Využívaná aktiva.....	113
3.9.4	Závěr funkční a rizikové analýzy	113
3.10	Volba nejhodnější metody pro stanovení převodní ceny	114
3.11	Kvantitativní Benchmark analýza.....	115
3.12	Kvalitativní Benchmark analýza.....	116
3.13	Stanovení tržně obvyklé ceny	117
3.13.1	Mezikvartilové rozpětí a stanovení tržně obvyklé ceny.....	118
3.14	Postup společnosti Beta Chocolate, s.r.o.	120
ZÁVĚR	124
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	126
SEZNAM OBRÁZKŮ	127
SEZNAM GRAFŮ	128
SEZNAM TABULEK	129
ZDROJE	131
SEZNAM PŘÍLOH	146

ÚVOD

Převodní ceny jsou v současnosti pravděpodobně jedním z nejvýznamnějších témat nejenom v oblasti mezinárodního zdanění. Převodní ceny lze chápat jako vedlejší produkt existence nadnárodních podniků. K výraznému zvýšení zájmu o problematiku převodních cen došlo zejména v posledních dekadách, a to z důvodu rozsáhlých změn v mezinárodním obchodě, jejich historie je však daleko starší. Za rozsáhlé změny je zejména považován rapidní růst integrace globální ekonomiky spolu s extrémním nárůstem tempa vývoje IT technologií, které podporují trend tvorby nadnárodních společností. Stále častěji tak společnosti vykonávají svou podnikatelskou činnost v různých jurisdikcích prostřednictvím dceřiných společností či stálých provozoven, a tak v rámci vybudované sítě spřízněných subjektů jsou schopny pokrýt širší spektrum trhů [1].

Problematikou převodních cen se zabývají nejen nadnárodní podniky, ale také tuzemské subjekty s více podnikatelskými jednotkami. Jejich nejvýraznější kontroverznost však vyplývá právě ze zapojení přeshraničních obchodních aktivit nadnárodními korporacemi. Nadnárodní společnosti mohou využívat rozdíly ve vládních předpisech jednotlivých jurisdikcí a pomocí převodních cen přesouvat zisky do zemí s nižší či nulovou úrovní zdanění, a tak ovlivňovat úroveň zdanění jednotlivých subjektů a celkovou efektivní daňovou sazbu celé skupiny subjektů [2]. *Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj*¹ (dále také „OECD“) označila tyto praktiky za hlavní zdroj eroze daňového základu a přesouvání zisku [2]. Důležitým milníkem se v oblasti převodních cen stala tvorba *Inkluzivního rámce OECD/G20 pro BEPS* v rámci *Projektu BEPS*, jenž má za cíl těmto snahám zabránit.

Aktuálnost a významnost tématu podporují také pravidelně prováděné průzkumy společnosti Ernst&Young. Ty poukazují na exponenciálně rostoucí trend zájmu o oblast převodních cen a fakt, že stanovení transferových cen znamená neustálé a velmi komplexní výzvy jak pro daňové správy, tak pro daňové poplatníky [3].

Jak již bylo zmíněno, transferovými cenami se nezabývají pouze podniky nadnárodní. Oblast převodních cen je velmi ožehavým a aktuálním tématem i u tuzemských subjektů

¹ V anglickém znění *The Organization for Economic Co-operation and Development*.

s více podnikatelskými jednotkami. To dokládá tisková zpráva Ministerstva financí České republiky, která potvrzuje velmi rapidní nárůst kontrol zaměřených na převodní ceny [4].

Diplomová práce se zabývá tvorbou dokumentace převodních cen podniku vystupujícího v roli smluvního výrobce v ryze tuzemských transakcích. Zkoumaná výrobní společnost je součástí skupiny podniků, jejichž členové jsou daňovými rezidenty České republiky a své produkty prodává výhradně uvnitř této skupiny.

Závěrečná práce je rozvržena do tří hlavních kapitol, a to na část teoretickou, analytickou a praktickou. První část práce, část teoretická se zabývá vymezením základních teoretických pojmů, popisuje srovnávací analýzu, jakožto stěžejní bod stanovení transferové ceny. Identifikuje právní rámec jak práva mezinárodního, evropského tak tuzemského s akcentem především na právo tuzemské, a konečně uvádí povinnosti tvorby dokumentace a teoretický rámec pro její samotnou tvorbu.

Tento teoretický rámec tvorby dokumentace k převodním cenám je posléze v části analytické podrobněji rozpracován do jistého návodu pro tvorbu dokumentace k převodním cenám. Pozornost je zde věnována zejména srovnávací analýze, kdy jsou rozvedeny jednotlivé kroky procesu tvorby, který Směrnice OECD o převodních cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy považuje za vhodnou praxi.

Třetí část diplomové práce je výstupem zjištěných a nastudovaných poznatků, jež jsou aplikovány na komplexním modelovém příkladu. V praktické části je aplikován rámec tvorby dokumentace rozpracovaný v části analytické a dochází zde k samotné tvorbě dokumentace převodních cen. V této části budou také nastíněny situace v případě, že cena realizovaná mezi spojenými osobami neodpovídá tržně obvyklým podmínkám.

CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je tvorba dokumentace převodních cen podniku vystupujícího v roli smluvního výrobce v ryze tuzemských transakcích s cílem vytvořit pomůcku, která usnadní daňovému subjektu nesení důkazního břemene.

K dosažení hlavního cíle diplomové práce je nutno splnit tyto dílčí cíle:

- vymežit teoretická východiska a základní pojmy,
- systematizovat požadavky s cílem vytvořit podrobný rámec k tvorbě dokumentace převodních cen,
- vytvořit podrobný rámec k tvorbě dokumentace převodních cen,
- obecně popsat skupinu podniků spolu s podrobným popisem zkoumaného podniku,
- podrobně popsat závislou transakci a ostatní důležité okolnosti,
- provést srovnávací analýzu, a to včetně:
 - o funkční analýzy,
 - o volby vhodné metody stanovení transferové ceny,
 - o aplikace metody,
 - o interpretace výsledků a vyměření konkrétní odměny.

K tvorbě diplomové práce byly využity tyto metody zpracování, a to metoda *literární rešerše, deskripce a klasifikace, abstrakce, komparace, analýzy, syntézy a matematicko-statistické metody*. Aplikace jednotlivých metod se prolíná a vhodně doplňuje.

V rámci *literární rešerše* byly prozkoumány a prostudovány dostupné, relevantní informační zdroje, jejichž znalost tvořila základ pro tvorbu teoretické části práce. V návaznosti na to byly využity metody *deskripce a klasifikace*, které napomohly k výběru, popisu a utřídění relevantních informací. Tyto metody jsou využívány ve všech částech diplomové práce [5].

K definování klíčových pojmů v teoretické části práce byla využita metoda *abstrakce*, ta odděluje nepodstatné, nahodilé vlastnosti zkoumaného jevu či objektu od vlastností obecných a podstatných. Myšlenkové odhlížení umožňuje zjistit obecné vlastnosti a vztahy, což vede k objasnění podstaty jevu [5].

Další využitou metodou zpracování je metoda *komparace*, ta umožňuje stanovit shody a rozdíly jevů či objektů. Při srovnávání se zjišťují shodné, či rozdílné stránky různých předmětů, jevů, úkazů či ukazatelů [5]. Byla využita v analytické části, kdy na základě teoretické části práce byl vytvořen podrobný rámec pro tvorbu dokumentace. Metoda je také využívána v části praktické, a to například při výběru vhodné metody stanovení transferových cen.

V analytické i praktické části jsou shodně využívány metody *analýzy* a *syntézy*. Prvně zmíněnou metodou rozumíme myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na dílčí složky, které se stávají předmětem dalšího bádání. Cílem analýzy jako rozkladové metody je vysvětlit daný problém zevrubným prozkoumáním jeho složek. Metoda *syntézy* je pak spojení jednotlivých částí v celek. Při syntéze se sledují vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami jevu či objektu. Syntéza je postup, kdy se formulují závěry na základě výchozích zjištění [5].

V praktické části diplomové práce je poté využíváno *mezikvartilové rozpětí* ke stanovení finálních výsledků aplikované metody stanovení převodních cen.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část diplomové práce vymezuje základní pojmový aparát. Jedním z klíčových aspektů teoretické části diplomové práce je také samotné porozumění těmto pojmům. Kapitola se dále věnuje principu tržního odstupu, jakožto klíčovému mechanismu transferových cen, srovnávací analýze, dále obsahuje vymezení základního právního rámce transferových cen všech úrovní s akcentem na právo tuzemské, metodám stanovení transferových cen a závěrem se kapitola věnuje samotné dokumentaci převodních cen se zaměřením na požadavky na dokumentaci kladené v tuzemsku.

1.1 Definice základních pojmů

Převodní ceny

Převodní neboli *transferová cena*² je z ekonomické, obchodního, účetního a daňového hlediska cena transakce³, která je uskutečňována mezi *spojenými osobami*⁴ [1], [2].

Proces, prostřednictvím kterého jednotlivé ovládané subjekty ceny transakcí stanovují, nazýváme převodní neboli *transferové ceny*⁵ [2].

Pojem obecně definuje *Směrnice OECD o převodních cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy*⁶ (dále také „Směrnice OECD“). Tuzemský normativní právní akt *Pokyn GFŘ D-34 Sdělení k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky* (dále také „Pokyn GFŘ D-34“), kterému se bude podrobně věnováno v kapitole 1.4.3 (viz str. 31), je stručným výtahem Směrnice OECD a pojem převodní ceny determinuje takto: „*ceny uplatňované u transakcí uskutečňovaných mezi dvěma a více daňovými subjekty ekonomicky nebo personálně spojenými.*“ Tyto ceny musejí být stanoveny stejným způsobem, jakým by při jejich stanovení postupovaly subjekty, které nejsou ekonomicky či personálně spojené (nezávislé podniky) [6].

² V anglickém znění *transfer price*.

³ Transakcí se rozumí dodání za úplatu majetku nebo služby mezi spojenými osobami [1].

⁴ V anglickém znění *Related parties or Associated enterprises*.

⁵ V anglickém znění *transfer pricing*.

⁶ V anglickém znění *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*.

Spojené osoby

Obecnější definici tohoto pojmu nabízí čl. 9 *Modelové smlouvy o zamezení dvojího zdanění příjmů a majetku OECD*⁷ (dále jen „Modelová smlouva OECD“). Terminologie smluv o zamezení dvojího zdanění užívá pojem *sdrúžené podniky* a uvádí, že se jedná o situaci „*kdy se podnik jednoho státu podílí přímo nebo nepřímo na vedení, kontrole nebo jmění podniku druhého státu nebo tytéž osoby (shodné právnické nebo fyzické osoby) se přímo nebo nepřímo podílejí na vedení, kontrole nebo jmění podniku jednoho státu i podniku druhého státu*“ [7]. Modelová smlouva OECD tedy vymezuje pojem obecně, proto je dle čl. 3 odst. 2 *Modelové smlouvy OECD* nutná deklarace definice obsažené v tuzemském právním předpisu, která se uplatní [7]. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů* (dále také „zákon o daních z příjmů“) ve svém § 23 odst. 7, písm. a) bod 1 a 2 zákona o daních z příjmů definuje *kapitálově spojené osoby* a uvádí, že jestliže se jedna osoba přímo či nepřímo podílí na kapitálu nebo hlasovacích právech druhé osoby, anebo se jedna osoba přímo či nepřímo podílí na kapitálu nebo hlasovacích právech více osob, a přitom tento podíl představuje alespoň 25 % základního kapitálu nebo 25 % hlasovacích práv těchto osob, jsou všechny tyto osoby vzájemně osobami přímo či nepřímo kapitálově spojenými [8].

V § 23 odst. 7, písm. b) zákona o daních z příjmů jsou následně popsány *osoby jinak spojené*. Zákon rozlišuje situace, kdy se jedna osoba podílí na vedení nebo kontrole jiné osoby, kdy se shodné osoby nebo osoby blízké podílejí na vedení nebo kontrole jiných osob, s výjimkou situace, kdy je jedna osoba členem dozorčích rad obou osob. Dále jsou osobami jinak spojenými osoby ovládající a ovládané a také osoby ovládané stejnou ovládající osobou, osoby blízké⁸ a osoby, které vytvořily právní vztah převážně za účelem snížení základu daně nebo zvýšení daňové ztráty [8].

⁷ V anglickém znění *Model Tax Convention on Income and on Capital*.

⁸ § 22 zákona č. 89/2012 Sb. *Zákon občanský zákoník*, který uvádí: „*Osoba blízká je příbuzný v řadě přímé, sourozenec a manžel nebo partner podle jiného zákona upravující registrované partnerství, jiné osoby v poměru rodinném nebo obdobném se pokládají za osoby navzájem blízké, pokud by újmu, kterou utrpěla jedna z nich, druhá důvodně pocítovala jako újmu vlastní. Má se ta to, že osobami blízkými jsou i osoby sešvagřené nebo osoby, které spolu trvale žijí.*“ [65].

Řízená a neřízená transakce

Za *řízenou transakci*⁹ je považována transakce, která je uskutečňována mezi spojenými osobami. Mohou zahrnovat jakýkoliv transfer, a to zboží, službu, nehmotný či hmotný majetek, finanční transakci a jiné. Ocenění těchto transakcí pro účely daně musí být v souladu s principem tržního odstupu. Opakem je *transakce neřízená*¹⁰, která je realizována mezi osobami ekonomicky, či personálně nespojenými neboli nezávislými podniky [9], [10].

Nadnárodní společnosti¹¹

Rugman zjednodušeně označuje nadnárodní podnik jako subjekt, který vlastní podniky, jež jsou umístěny ve více státech [11]. To v zásadě odpovídá definici obsažené ve Směrnici OECD. Ta vymezuje nadnárodní podnik jako „*podnik, který je členem skupiny nadnárodních podniků*“. Skupina nadnárodních podniků je poté určena jako „*skupina spojených podniků, která má podnikatelské aktivity ve dvou nebo více zemích*“ [12].

1.2 Princip tržního odstupu

Uskutečňují-li spolu transakce nezávislé podniky, podmínky jejich obchodních a finančních vztahů (jako např. cena či marže) jsou obvykle určovány tržními silami. U spojených osob je situace odlišná a jejich obchodní a finanční vztahy nemusí být vždy ovlivněny tržními silami stejným způsobem [12]. Ceny transakcí mezi spojenými osobami musejí být však stanoveny ve stejné výši, jako by byly sjednány mezi subjekty, které nejsou ekonomicky či personálně spojené, tzv. *nezávislé podniky*. Takto stanovené převodní ceny jsou cenami stanovenými v souladu s *principem tržního odstupu*. V tuzemsku je pro účely stanovení základu daně používán pojem „*ceny obvyklé*“ [10].

Princip tržního odstupu je obecně ***mezinárodně uznávaným standardem***, na němž stojí celá teorie transferových cen [10].

Pojem je zakotven v *čl. 9 Modelových smluv o zamezení dvojího zdanění* (bližší specifikaci Modelových smluv o zamezení dvojího zdanění viz str. 25)

⁹ V anglickém znění *Controlled transaction*.

¹⁰ V anglickém znění *Uncontrolled transaction*.

¹¹ Pojem nadnárodní společnosti (v anglickém znění *Multinational enterprises*) s ohledem na zaměření diplomové práce není pojmem stěžejním, ale pro úplnost je krátce definován.

Modelové smlouvy o zamezení dvojího zdanění shodně uvádějí: „*Jsou-li mezi dvěma (spojenými) podniky v jejich obchodních nebo finančních vztazích stanoveny či uloženy podmínky odlišné od podmínek, které by existovaly mezi nezávislými podniky, pak jakékoliv zisky, kterých by dosáhl jeden z podniků, kdyby nebylo těchto podmínek, avšak z důvodu těchto podmínek jich nedosáhl, mohou být zahrnuty do zisků tohoto podniku a následně zdaněny*“ [7], [13].

Směrnice OECD poté obsahuje pokyny k aplikaci principu tržního odstupu a prezentuje tento princip jako metodu, která zajišťuje aproximaci podmínek volného trhu v případech, kdy dochází k převodu zboží a jiného hmotného či nehmotného majetku či k poskytování služeb mezi přidruženými společnostmi [14]. Správnou aplikací principu tržního odstupu jsou zisky následně spravedlivě rozděleny a zdaněny v jurisdikcích, kde jsou účastníci rezidentní [10].

Česká republika uzavírá Smlouvy o zamezení dvojího zdanění a také ukotvila princip tržního odstupu do své legislativy, konkrétně pak do § 23 odst. 7 zákona o daních z příjmů. Ten pojem determinuje takto: „*Liší-li se ceny sjednané mezi spojenými osobami od cen, které by byly sjednány mezi nespojenými osobami v běžných obchodních vztazích za stejných nebo obdobných podmínek, a není-li tento rozdíl uspokojivě doložen, upraví se základ daně poplatníka o zjištěný rozdíl. Nelze-li určit cenu, která by byla sjednávána mezi nespojenými osobami v běžných obchodních vztazích za stejných nebo obdobných podmínek, použije se cena určená podle právního předpisu upravujícího oceňování majetku...*“ [8].

1.3 Srovnávací analýza¹²

Srovnávací analýza je klíčovým aspektem při stanovení transferových cen mezi sdruženými podniky a jádrem aplikace principu tržního odstupu [12]. Spočívá v určení, zda podmínky transakce mezi spojenými osobami jsou v souladu s podmínkami, které by byly dohodnuty mezi nezávislými stranami, které se účastní podobných transakcí. Při stanovení převodních cen je cílem zajistit, aby ceny převáděné mezi spřízněnými osobami v rámci skupiny podniků byly v souladu s cenami, které by byly účtovány mezi nespřízněnými subjekty v obdobné situaci [12]. Srovnatelnost je zajištěna naplněním

¹² V anglickém znění *Comparability Analysis*.

základní podmínky, a to, že rozdíl mezi srovnávanými situacemi závažně neovlivní faktor, ukazatel či metriku, která je prověřována. Těmito podmínkami může být cena či marže [15]. Srovnávací analýza je vystavěna na dvou základních pilířích, a to na:

- vymezení ekonomicky relevantních podmínek transakce¹³ a
- způsobu kvantifikace rozdílných podmínek¹⁴.

Řízenou a neřízenou transakci lze považovat za srovnatelné, pokud jsou ekonomicky relevantní charakteristiky obou transakcí a okolností dostatečně podobné. Směrnice OECD i Praktický manuál OSN o převodních cenách pro rozvojové země¹⁵ (dále také „Praktický manuál OSN“) uvádí pouze faktory srovnatelnosti, ale nezabývají se tím, jak tyto rozdílné podmínky kvantifikovat [9], [12]. Faktory srovnatelnosti jsou dále rozvedeny v kapitole 1.3.1 (viz str. 20).

Každá transakce realizovaná v rámci skupiny podniků podléhá nejprve „*substance testu*“, který zkoumá, zda se transakce skutečně uskutečnila. Následně podléhá tzv. „*benefit testu*“, ten zjišťuje, jestli je transakce přínosem pro daňový subjekt. Oba testy zkoumají soulad s ustanovením § 24 odst. 1¹⁶ zákona o daních z příjmů. Pokud je na obě otázky odpovězeno kladně, přistupuje se k třetímu testu, a to „*arm's length testu*“, ten zkoumá, zda jsou převodní ceny v souladu s principem tržního odstupu [6].

Koncept srovnávací analýzy je využíván k výběru nejvhodnější metody pro stanovení převodní ceny, jakožto i k dosažení samotné ceny či finančního ukazatele tak, aby bylo zajištěno dodržení principu tržního odstupu [9].

Směrnice OECD uvádí detailní postup tvorby srovnávací analýzy, který se skládá z devíti kroků. Tento proces je obecně považován za přijatou vhodnou praxi. TP praktický manuál uvádí postup osmikrokový. Nejedná se tedy o zcela povinný proces a počet kroků lze

¹³ Tj. faktorů srovnatelnosti.

¹⁴ Tj. úprav srovnatelnosti.

¹⁵ V anglickém znění *United Nations Practical manual on Transfer Pricing for developing countries*.

¹⁶ Ten uvádí: „Výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů se pro zjištění základu daně odečtou ve výši prokázané poplatníkem a ve výši stanovené tímto zákonem a zvláštními předpisy. Ve výdajích na dosažení, zajištění a udržení příjmů nelze uplatnit výdaje, které již byly v předchozích zdaňovacích obdobích ve výdajích na dosažení, zajištění a udržení příjmů uplatněny. Pokud poplatník účtuje v souladu se zvláštním právním předpisem některé účetní operace kompenzovaně, posuzují se náklady, jejichž uznatelnost je limitována výší příjmů s nimi souvisejících, obdobně jako by byly účtovány odděleně náklady a výnosy. [8]“

měnit tak, aby bylo dosaženo uspokojivého výsledku [9], [12]. Jednotlivé kroky jsou podrobně rozvedeny v Analytické části diplomové práce (viz str. 56).

Typický, devítikrokový proces dle Směrnice OECD se skládá z [12], [15]:

- Krok 1:** *Určení období, kterých se má analýza týkat.*
- Krok 2:** *Obsáhlá analýza okolností daňového poplatníka.*
- Krok 3:** *Pochopení zkoumaných závislých transakcí, a to především na základě funkční analýzy za účelem volby testované strany (v případě potřeby), nejvhodnější metody pro stanovení převodních cen dle okolností daného případu, finančního ukazatele, který bude testován (v případě transakční ziskové metody), a za účelem identifikace významných faktorů srovnatelnosti, které by měly být vzaty v úvahu.*
- Krok 4:** *Zhodnocení případných stávajících interních srovnatelných údajů.*
- Krok 5:** *Určení dostupných zdrojů informací externích srovnatelných údajů, pokud jsou takovéto externí srovnatelné údaje nezbytné ve světle jejich relativní spolehlivosti.*
- Krok 6:** *Volba nejvhodnější metody pro stanovení převodních cen a–v závislosti na dané metodě – stanovení relevantního ukazatele.*
- Krok 7:** *Identifikace potenciálně srovnatelných údajů určení klíčových vlastností, které mají být dodrženy ze strany jakékoliv nezávislé transakce, aby mohla být považována za potenciálně srovnatelnou, a to na základě relevantních faktorů identifikovaných v rámci kroku 3 a v souladu s faktory srovnatelnosti.*
- Krok 8:** *Určení úprav srovnatelnosti a jejich provedení (v případě potřeby).*
- Krok 9:** *Interpretace a použití shromážděných údajů, určení odměny v souladu s principem tržního odstupu.*

1.3.1 Faktory srovnatelnosti

Faktory srovnatelnosti, jež je nutné identifikovat v obchodních vztazích mezi spojenými podniky, a to za účelem přesného vymezení konkrétní transakce jsou rozděleny do pěti následujících kategorií, a to na:

- a) *smluvní podmínky transakce,*
- b) *funkce vykonávané stranami transakce s přihlédnutím k použitým aktivům a neseným rizikům, včetně funkcí vztahujících se k tvorbě hodnoty skupiny nadnárodních podniků, pod níž spadají strany transakce (této kategorii je věnována zvláštní kapitola (viz str.21)),*
- c) *vlastnosti převáděného majetku či poskytnutých služeb,*
- d) *ekonomické okolnosti stran transakce a trhu a*
- e) *podnikatelské strategie [9], [12], [15].*

Smluvní podmínky transakce

Smluvní podmínky transakce odrážejí dohody a podmínky transakce stanovené mezi spojenými podniky. Nejčastěji se jedná o rozdělení odpovědností, závazků a práv, rizik a přínosů plynoucích z realizovaných transakcí. Závislé transakce mohou být formálně stvrzeny v písemných smlouvách, ale také prostřednictvím proběhlé komunikaci mezi stranami či v jiných dokumentech. Pouze písemná ujednání či jiná stvrzení neposkytují veškeré důležité informace potřebné k analýze, a proto je nutné dále zohledňovat ostatní faktory srovnatelnosti. V situaci, kdy skutečné jednání stran transakce je v rozporu s uzavřenou smlouvou, je v analýze využíván princip převahy podstaty nad formou [12], [15].

Charakteristické vlastnosti převáděného majetku

Specifické vlastnosti převáděného majetku jsou nejčastějším vysvětlením jejich rozdílného ocenění na otevřeném trhu. V případě převodu hmotného majetku jsou považovány za charakteristické vlastnosti fyzické vlastnosti majetku, spolehlivost, dostupnost na trhu a objem dodávek. Tomuto faktoru srovnatelnosti je přidělována větší či menší váha v závislosti na zvolené metodě stanovení převodních cen [12], [15].

Ekonomické okolnosti stran transakce

Ceny stanovované v souladu s principem tržního odstupu se mohou na různých trzích lišit, a to i přes to, že se jedná o stejný majetek. Pro dodržení podmínky srovnatelnosti je nutné zajistit, aby trhy nevykazovaly rozdíly, jež by podstatně ovlivňovaly cenu či marži, případně, aby bylo možno provedení příslušné korekce těchto rozdílů. Mezi ekonomické okolnosti, jež mohou být relevantní ke stanovení srovnatelnosti trhu, je řazeno geografické umístění, velikost trhů, rozsah konkurence a vzájemné konkurenční postavení kupujícího a prodávajícího, dostupnost obdobného produktu či služby, úroveň nabídky a poptávky, kupní síla spotřebitele, výrobní náklady, dopravní náklady, datum a čas, státní regulace trhu, hospodářský, podnikatelský či výrobní cyklus a jiné [6], [12], [15].

Podnikatelské strategie

Podnikatelské strategie zohledňují aspekty jako je inovace a vývoj nových výrobků, míra diverzifikace, averze k riziku, posouzení politických změn, stávající a plánované pracovněprávní zákony, doba trvání ujednání a další faktory. Mezi nejtypičtější příklad podnikatelských strategií je řazena snaha o průnik na nové trhy, kdy může docházet k výraznému zkrácení finální prodejní ceny vlivem zvýšení nákladů. U podnikatelských strategií je třeba zohlednit, který podnik disponuje funkcí strategií stanovovat a nést s ní související rizika [6], [12], [15].

1.3.2 Funkční a riziková analýza

Funkční a riziková analýza je základním kamenem stanovení transferových cen. Hlavním účelem této analýzy je porozumění operacím spojených s transakcí mezi spojenými osobami. Funkční a riziková analýza zahrnuje typicky identifikaci *vykonávaných funkcí*, identifikaci *využívaných aktiv* a *nesených rizik* s ohledem na konkrétní závislou transakci mezi spojenými osobami. Významná rizika, které jednotlivé strany zkoumané transakce nesou, vykonávané funkce a používaná aktiva ovlivňují cenu a jiné podmínky transakcí mezi spojenými podniky. Obecně platí, že čím hodnotnější jsou vykonávané funkce, aktiva¹⁷, a čím jsou větší rizika, tím vyšší je i očekávaná odměna neboli *ziskový potenciál*. S vytvořením celkového obrazu o zkoumané transakci souvisí pochopení celkové

¹⁷ Těmito aktivy rozumíme aktiva z pohledu jejich významu, nikoliv jejich počtu.

struktury a organizace skupiny. Jakým způsobem dochází k tvorbě hodnoty, a jak se jednotlivé spřízněné podniky na této tvorbě hodnoty podílí. Výstupem funkční a rizikové analýzy je stanovení funkčně-rizikového profilu společností [9], [12], [15].

Výsledky této analýzy jsou dále využívány k výběru testované strany, výběru vhodné metody stanovení převodních cen, výběru ukazatele ziskovosti a srovnatelných subjektů [6]. S funkčně-rizikovým profilem velmi úzce souvisí *obchodní modely entity*. Ty jsou obecně klasifikovány dle vykonávaných funkcí na *výrobce*, *distributory* a *poskytovatele služeb* [15]. Relevantnímu *obchodnímu modelu – výrobcí* je věnována následující část kapitoly.

Obchodní model – výrobcí

Výrobu lze vytyčit jako transformaci surovin na výrobek pomocí strojního zařízení, lidského kapitálu a technologických postupů, případně pomocí know-how a patentů. Situace u spojených osob může být lehce odlišná, a to z důvodu možnosti zjednodušení výrobního procesu [15]. Při konstrukci systému rolí jednotlivých subjektů skupiny je s konceptem konstrukce zpravidla zacházeno, jako s „odpovědnými středisky“ u samostatných, právně nezávislých subjektů. Jednotlivé podniky skupiny plní roli jako investičního, nákladového či jiného střediska. Výrobní subjekty skupiny jsou nejčastěji středisky nákladovými, a to je jedním z hlavních příčin jejich poměrně omezené autonomie [16].

Obecně se rozlišují u *Obchodního modelu – výrobcí* čtyři základní funkčně-rizikové profily, které Solilová dále rozšiřuje o *principála* [15]. Funkčně-rizikové profily jsou vodítkem a teoretickým rámcem, přičemž platí, že hranici mezi jednotlivými profily nelze přesně definovat a v praxi existuje řada situací, kdy podniky do konkrétních profilů přesně nezapadají [6].

Prvním funkčně-rizikovým profilem je *zakázkový výrobce*¹⁸, Pokyn GFŘ D-34 ho nazývá *výrobcem ve mzdě*. Ten vykonává zpravidla pouze jednotlivé výrobní operace související s výrobní činností a nese minimální rizika. Příkladem je zpracování surovin a materiálů na polotovary a hotové výrobky. Dokončené výrobní zakázky vracejí zpět zadavateli ve skupině a jsou oceňovány tak, aby pokrývali náklady na jejich zpracování a dosahovali

¹⁸ V anglickém znění *Toll manufacturer*.

vhodné marže. Tento model vztahů ve skupině obvykle předpokládá úplnou závislost výrobního subjektu na subdodavateli nebo subjektech ze skupiny [6], [9], [16].

Lehce rozšířenějšími funkcemi disponuje *smluvní výrobce*¹⁹, který nese i s tím související rizika. Příkladem je svoboda rozhodování ve výběru dodavatelů surovin a materiálu. Očekávané ziskové rozpětí by tak mělo být vyšší než v případě prvně zmíněného profilu. I přesto tento typ subjektů realizuje výrobní zakázky pouze v rámci skupiny, produkuje na základě dlouhodobých dohod a nepodstupuje riziko prodeje a jiná rizika s tím spojená [6], [16].

Za jednu z forem plnohodnotného výrobce je považován profil *licencovaného výrobce*²⁰, ten nevlastní cenná nehmotná aktiva a nepodílí se na výzkumu a vývoji²¹ (dále také „R&D“) a nese s tím související rizika. Nejvíce funkcí vykonává a rizik nese principál *výrobce*. Zodpovídá kompletně za procesy, marketing a podporu prodeje a jsou považováni za zisková střediska. Nesou riziko získávání zákazníků a riziko prodeje mimo skupinu podniků. *Plnohodnotný výrobce*²² nese stejná rizika a funkce jako principál výrobce, kromě podpory prodeje a marketingových činností [6], [16].

Jak již bylo uvedeno v počátku této kapitoly, funkce různých typů výrobních subjektů působících ve skupině jsou diferencované, nesou rozdílná rizika a využívají různou úroveň aktiv. To vše má vliv na ziskový potenciál jednotlivých výrobních profilů [16].

S nárůstem těchto faktorů dochází také k nárůstu ziskového potenciálu. Ziskový potenciál s mírou rizika může nabývat i záporných hodnot [6]. Následující graf č. 1 znázorňuje pouze kladnou část ziskového potenciálu funkčně-rizikových profilů.

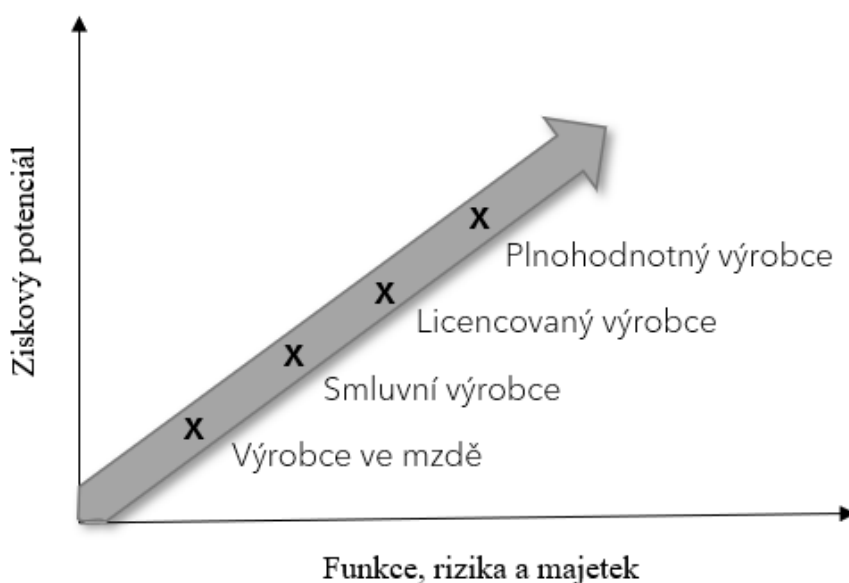
¹⁹ V anglickém znění *Contract manufacturer*.

²⁰ V anglickém znění *Licensed manufacturer*.

²¹ V anglickém znění *Research and development*.

²² V anglickém znění *Full risk manufacturer*.

Graf 1: Ziskový potenciál výrobce dle funkčně rizikového profilu



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9])

Příloha č. I (viz str. 146) obsahuje detailní souhrn vykonávaných funkcí a nesených rizik dle jednotlivých funkčně-rizikových profilů.

1.4 Právní úprava převodních cen

Historie převodních cen a jejich právní úpravy sahá již do počátků 20. století²³ do Velké Británie. V průběhu let docházelo k jejímu neustálému vývoji. Podrobný popis historických událostí obsahuje publikace Solilové nesoucí název *Problematika převodních cen z pohledu rozvojových zemí* [10].

Prostředí, v němž dnešní nadnárodní společnosti působí, je výrazně odlišné od prostředí předcházejících, a to například díky digitálním obchodním modelům, trendu možnosti práce odkudkoliv a mnoho dalších. To a jiné zvyšuje požadavky na regulaci převodních cen a jejich právní úpravu, a také vytváří náročnější prostředí pro daňové správy. Určení statusu stále provozovny, ekonomické podstaty či správné alokace zisku je stále složitější [3]. Vzhledem k těmto a dalším faktorům není možné a ani v budoucnu nebude možné přistupovat ke zdanění nadnárodních společností izolovaně. Použití pouze nadnárodních

²³ Konkrétně do roku 1915. Impulsem pro tvorbu prvotních pravidel převodních cen se stal soudní spor *Stanley v The Gramophone and Typewriter Ltd* [1908] KB 89 CA [66].

pravidel je zcela nevyhovující. Proto je důležité vnímat otázku transferových cen v širším mezinárodním rámci [12].

Právní úpravu transferových cen lze rozčlenit do několika úrovní, a to na mezinárodní, unijní a tuzemskou. Právní úpravy všech úrovní by měly fungovat a být vykládány ve vzájemné shodě a není možné je stavět proti sobě [17]. V rámci vztahu mezi jednotlivými úrovněmi právních úprav hovoříme obecně o *aplikační přednosti*²⁴ mezinárodního práva před právem tuzemským i unijním²⁵ [18]. Jednotlivé úrovně právních úprav jsou v této části práce dále rozvinuty.

1.4.1 Právní úprava na mezinárodní úrovni

Transferové ceny se staly centrálním bodem zájmu mezinárodního daňového práva, neboť umožňují nadnárodním korporacím přesouvat zisky mezi různými jurisdikcemi tak, aby byly minimalizovány jejich daňové povinnosti. Na poli mezinárodního zdanění jsou rozlišováni dva nejdůležitější hráči, a to *OECD*²⁶ a *Organizace spojených národů*²⁷ (dále také „OSN“). Daňové prostředí prochází neustálými legislativními změnami a konstantně čelí různým výzvám. V tomto kontextu iniciovala OECD projekt BEPS jako reakci na neustále narůstající problémy erozí daňových základů a umělého přesouvání zisků nadnárodními společnostmi. Globálně jsou mezi nástroje obou organizací v relaci k transferovým cenám řazeny *Modelové smlouvy o zamezení dvojího zdanění*, *Směrnice OECD*, *projekt BEPS* tvořen *OECD* a *Praktický manuál OSN*. Pro účely diplomové práce budou následně v této kapitole blíže a jednotlivě popsány *Modelové smlouvy*, *Směrnice OECD* a *projekt BEPS* [10].

²⁴ Obecná aplikační přednost plyne ze znění čl. 10 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., *Ústavy České republiky, ve znění pozdějších předpisů*: „Vyhlášené mezinárodní smlouvy, k jejichž ratifikaci dal Parlament souhlas a jimiž je Česká republika vázána, jsou součástí právního řádu; stanoví-li mezinárodní smlouva něco jiného než zákon, použije se mezinárodní smlouva.“ a jiných [18].

²⁵ Mezi případy, kdy aplikujeme přednost mezinárodního práva před právem unijním řadíme otázky zahraničních politik nebo otázky vztahů ke státům mimo EU. Právo EU je primárním právním rámcem v oblasti regulace jednotného trhu, volného pohybu zboží, služeb a kapitálu v EU [67].

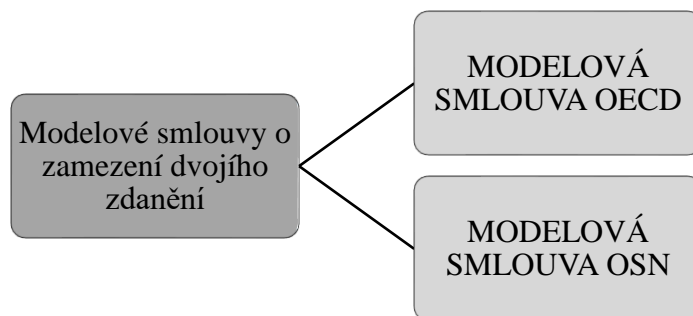
²⁶ OECD již od svého vzniku hraje důležitou roli v koordinaci hospodářských a sociálních politik členských států a od 90. let 20. století zaujímá dominantní pozici a je největším hybatelem v oblasti převodních cen [10].

²⁷ V anglickém znění *United Nations Organization*.

Modelové smlouvy o zamezení dvojího zdanění

Obrázek 1 zobrazuje základní rozlišení modelových smluv [7], [13].

Obrázek 1: Modelové smlouvy o zamezení dvojího zdanění



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [7], [13])

Modelové smlouvy zahrnují *základní principy* pro zdanění skupin nadnárodních podniků. Z pohledu transferových cen je nejdůležitější částí *čl. 9 Modelových smluv*. Obecně jsou tyto smlouvy základem pro rozsáhlou síť smluv o zamezení dvojího zdanění uzavíraných mezi jednotlivými státy. Pro hospodářsky vyspělé země je vzorovou konvencí *Modelová smlouva OECD* vytvořená OECD. Při uzavírání smluv mezi vyspělými a rozvojovými státy je využívána jako vzorová konvence *Modelová smlouva OSN o zamezení dvojího zdanění mezi vyspělými a rozvojovými zeměmi*²⁸, která je tvořena OSN [12]. Modely se od sebe příliš neliší a poslední vývoj měl za výsledek velmi podstatné sblížení. Česká republika uzavírá smlouvy dle Modelové smlouvy OECD s případnými modifikacemi inspirovanými Modelovou smlouvou OSN [19].

Směrnice OECD

Nástrojem OECD směrem k členským státům je Směrnice OECD. Ta vznikla jako revize *Zprávy OECD o převodních cenách o nadnárodních podnicích* vydané v roce 1979²⁹. Současné znění Směrnice OECD je výsledkem dvanácti různě významných revizí [12]. Výrazný vliv na její poslední znění měly výsledky projektu BEPS z roku 2017, který bude dále podrobně rozveden.

Jedná se o bezpochyby nejvýznamnější dokument na poli převodních cen. Směrnice OECD je metodickým dokumentem využívaným daňovými správami a daňovými

²⁸ V anglickém znění: *Model United Nations Double Taxation Convention Between Developed and Developing Nations*.

²⁹ Ve svém původním znění byla dne 27. června 1995 schválena *Výborem pro fiskální záležitosti* a 13. července 1995 byla Radou OECD schválena ke zveřejnění [12].

poplatníky při uplatňování principu tržního odstupu. Směrnice obsahuje v devíti kapitolách pravidla, jež mají vést ke dvěma cílům, a to k zajištění přiměřeného daňového základu v rámci všech daňových jurisdikcí a zároveň bránit dvojímu zdanění, a tím minimalizovat vzájemné konflikty jednotlivých daňových správ a podpořit mezinárodní obchod a investice [12], [17]. Z tohoto dokumentu vychází právní úprava Evropské unie i tuzemská právní úprava. Nejedná se ovšem o právně závazný dokument, ale je uznán všemi členskými státy OECD, Evropskou unií, a to včetně České republiky.

První kapitola směrnice pojednává o principu tržního odstupu, na němž se členské státy OECD shodly jako na mezinárodní normě pro převodní ceny a stanovuje návod pro aplikaci tohoto principu [12].

Ve druhé kapitole směrnice jsou popsány jednotlivé metody pro stanovení převodních cen mezi spojenými osobami včetně jejich silných a slabých stránek. Dále uvádí, jak nejhodnější metodu zvolit. Třetí kapitola pojednává o srovnávací analýze jako o základním kroku volby nejhodnější metody [17].

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na různé správní přístupy k řešení sporů způsobených úpravami převodních cen a na strategie prevence dvojího zdanění. Zvláštní pozornost je věnována kontrolním mechanismům pro dodržování pravidel převodních cen, důkaznímu břemenu a pokutám a penále. Dále se zabývá *následnými úpravami*³⁰ a řešením *případů dohodou*³¹ a jiné [12].

Zbývající kapitoly směrnice upravují dokumentaci k převodním cenám, převodní ceny v oblasti nehmotného majetku, oceňování služeb poskytovaných v rámci skupiny, ujednání o sdílení nákladů a aspekty převodních cen u podnikových restrukturalizací. Některé z řady příloh Směrnice OECD doplňují jednotlivé kapitoly o příklady či návrhy dokumentů [17].

Projekt BEPS

Projekt BEPS je mezinárodní iniciativou, která vznikla jako reakce na nekalé daňové plánování nesoucí název *eroze daňových základů a přesouvání zisku*. Tato strategie využívá mezer a nesouladů v daňových legislativách jednotlivých států, a to k umělému přesunutí zisku do oblasti s nízkým nebo žádným zdaněním a nízkou nebo žádnou

³⁰ Dle odst. 2 čl. 9 Modelové smlouvy OECD.

³¹ Dle čl. 25 Modelové smlouvy OECD.

ekonomickou aktivitou. Národní podniky tak mohou díky přesunům zisků získat konkurenční výhodu oproti podnikům působícím na úrovni jedné země. Na popud států G20³² byl v roce 2016 ve vzájemné spolupráci zemí OECD a G20 v rámci *Projektu BEPS*³³ vypracován *Inkluzivní rámec OECD/G20 pro BEPS*³⁴. Tento inkluzivní rámec obsahuje 15 opatření a poskytuje vládám vnitrostátní a mezinárodní pravidla a nástroje pro řešení vyhýbání se daňovým povinnostem a zajišťuje, aby zisky byly zdaňovány tam, kde jsou vykonávány ekonomické činnosti, z nichž zisky vznikají, a kde je vytvářena hodnota. Obecně je cílem těchto opatření řešení vyhýbání se daňovým povinnostem, zlepšení soudržnosti mezinárodních daňových pravidel, zajištění transparentnějšího daňového prostředí a řešení daňových problémů vyplývajících z digitalizace ekonomiky. V současné době spolupracuje v rámci Inkluzivního rámce OECD/G20 pro BEPS více než 135 zemí a jurisdikcí [20].

Vztah projektu BEPS k transferovým cenám je zcela zásadní. Ve své podstatě se této oblasti dotýkají veškerá opatření. Opatření 8–10 přímo nese název „Transferové ceny“, konkrétně pak *Akce 8 – Nehmotný majetek*, *Akce 9 – Rizika a kapitál* a *Akce 10 – Vysoce rizikové transakce* [21].

³² V anglickém znění *The Group of Twenty*; G20 je předním fórem pro mezinárodní hospodářskou spolupráci. Hraje důležitou roli při utváření a posilování globální architektury a řízení ve všech hlavních mezinárodních ekonomických otázkách [68].

³³ V reakci na iniciativy OECD v rámci projektu BEPS vytvořila Rada Evropské unie roku 2016 *Směrnici Rady (EU) 2016/1164 ze dne 12. července 2016, kterou se stanoví pravidla proti praktikám vyhýbání se daňovým povinnostem, které mají přímý vliv na fungování vnitřního trhu* (dále jen „ATAD“). ATAD obsahuje pět právně závazných opatření, která vytvářejí minimální úroveň ochrany před vyhýbáním se dani z příjmu právnických osob v celé EU, a zároveň zajišťuje spravedlivější a stabilnější prostředí pro podniky [69].

³⁴ V anglickém znění *OECD/G20 Inclusive Framework*.

1.4.2 Právní úprava na úrovni EU

Na poli Evropské unie nejsou v současné době pravidla pro stanovování převodních cen harmonizována prostřednictvím legislativních aktů [22]. Poslední vývoj v oblasti transferových cen v EU měl však za následek, že byl Evropskou komisí v září roku 2023 předložen *Návrh SMĚRNICE RADY o stanovování převodních cen*. Dříve převládal názor, že regulace transferových cen spadá do výhradní gesce jednotlivých členských států. S plánovaným vydáním směrnice však tento názor bude nutné pozměnit [17], [22].

Předpisy EU týkající se převodních cen obecně vycházejí z doporučení OECD. Evropská unie tak transponuje ustanovení OECD v této oblasti. Snahou EU při provádění iniciativ není duplikace OECD, ale spíše poskytnutí objasnění a řešení praktických otázek [14]. Dále jsou stručně popsány důležité snahy EU v relaci k transferovým cenám.

Fórum k převodním cenám

Fórum k převodním cenám³⁵ (dále také „JTPF“) bylo založeno v roce 2002³⁶. Úkolem JTPF je zajištění lepší koordinace mezi členskými státy v oblasti dokumentace k převodním cenám a aplikace jednotlivých metod dle Směrnice OECD a řešení sporů [15]. JTPF za účelem odstranění bariér uvnitř evropského trhu vytvořila *Koncept evropské dokumentace k převodním cenám*³⁷ (dále také „EU TPD“), na jehož základě byl přijat *Kodex chování ohledně dokumentace tvorby převodních cen pro nadnárodní podniky v EU*³⁸ [23]. Tento kodex chování představuje pro členské státy a daňové poplatníky cenný nástroj pro provádění standardizované a částečně centralizované dokumentace v oblasti tvorby převodních cen v Evropské unii s cílem zjednodušit požadavky na stanovení převodních cen u přeshraničních činností [24].

³⁵ V anglickém znění *Joint Transfer Pricing Forum*.

³⁶ A to na základě výsledků Studie o zdanění společností v rámci jednotného vnitřního trhu (v anglickém znění *Company Taxation in the Internal Market*), z nichž vyplynulo, že rozdílnost národních právních úprav převodních cen členských států je překážkou při přeshraničních aktivitách nadnárodních společností. Důsledkem bylo přijetí dvoufázové strategie ke zdanění společností v EU, jejímž cílem bylo harmonizovat pravidla převodních cen při zachování principu tržního odstupu [10], [15].

³⁷ V anglickém znění *EU Transfer Pricing Documentation*.

³⁸ V anglickém znění *Code of Conduct in Transfer Pricing Documentation for Associated Enterprises in the EU*.

Úmluva o zamezení dvojího zdanění v souvislosti s úpravou zisků sdružených podniků č. 90/434/EHS

Dále je v kontextu transferových cen důležité zmínit *Úmluvu o zamezení dvojího zdanění v souvislosti s úpravou zisků sdružených podniků*³⁹ č. 90/434/EHS (dále jen „Arbitrážní konvence EU“). Arbitrážní konvence EU stanovuje postup pro odstranění dvojího zdanění dohodou mezi smluvními státy, včetně případného odkazu na stanovisko nezávislého poradního orgánu. Konvence tak zlepšuje podmínky pro přeshraniční činnosti na vnitřním trhu [25]. Monitorování prováděné v rámci Arbitrážní konvence EU odhalilo její významné nedostatky v rámci délky jejího trvání a účinnosti výsledků, a vzhledem k těmto a jiným důvodům byla přijata *Směrnice Rady (EU) 2017/1852 ze dne 10. října 2017 o mechanismech řešení daňových sporů v Evropské unii*, která tyto nedostatky napravuje [26].

Směrnice 2011/2016/EU o spolupráci mezi správci daní členských států EU

Mezi snahy EU patří také *Směrnice 2011/2016/EU o spolupráci mezi správci daní členských států EU*^{40,41} (neboli „DAC“), která zavádí systém bezpečné správní spolupráce mezi vnitrostátními daňovými orgány členských států Evropské unie a stanovuje pravidla a postupy pro výměnu informací pro daňové účely [27]. Pokud jde o převodní ceny samotné jsou nejpříměji ovlivňovány šestou DAC směrnicí, tzv. *DAC 6*⁴². Tato směrnice zavádí oznamovací povinnost o přeshraničních uspořádáních, která by mohla být potenciálně využívána pro účely vyhýbání se daňovým a jiným povinnostem. Ukládá zprostředkovatelům přeshraničního uspořádání a v některých případech i samotným daňovým poplatníkům povinnost informovat o těchto ujednáních. DAC 6 globálně zajišťuje vyšší transparentnost a napomáhá daňovým správám odhalovat agresivní systémy daňového plánování, včetně těch, týkajících se převodních cen [28].

³⁹ V anglickém znění *Convention on the elimination of double taxation*.

⁴⁰ V anglickém znění *Directive on Administrative Co-operation*.

⁴¹ S ohledem na narůstající problémy v oblasti výměny informací byla přijata *Směrnice Rady (EU) 2016/881 ze dne 25. května 2016, kterou se mění směrnice 2011/16/EU, pokud jde o povinnou automatickou výměnu informací v oblasti daní*, kterou došlo ke změně povinností při automatické výměně informací v daňové oblasti [70]. Automatická výměna informací v oblasti daní představuje významný nástroj, neboť správci daně členských států potřebují komplexní a relevantní informace o skupinách podniků [15].

⁴² Směrnice Rady 2018/882/EU, kterou se mění směrnice Rady 2011/16/EU o správní spolupráci v oblasti daní a o zrušení směrnice 77/799/EHS.

Návrh SMĚRNICE RADY o stanovování převodních cen

Návrh směrnice předložený Evropskou komisí je součástí balíčku nesoucí název „*Podnikání v Evropě: rámec pro zdanění příjmů*“ a začleňuje klíčové zásady stanovování převodních cen do práva EU. Tento návrh je v souladu s výstupy JTPF, doplňuje také Arbitrážní konvenci EU a velmi speciální význam má pro tento návrh Směrnice DAC. Důvodem návrhu je skutečnost, že přestože je většina členských států EU zároveň členy OECD a zavázaly se dodržovat její zásady a doporučení, jsou pozorovány odlišnosti v aplikaci tohoto politického závazku. Základní principy v rámci EU nejsou sladěny, což vede k nerovným podmínkám pro podniky [22].

1.4.3 Právní úprava na úrovni České republiky

Česká republika jako členský stát OECD

Mezi členskými státy OECD, kde je Česká republika členem od roku 1995, došlo ke konsensu o Směrnici OECD. Směrnice OECD je tak členskými státy využívána pro daňové účely jako výkladové pravidlo k čl. 9 SZDZ. Postupy a metody uvedené ve Směrnici OECD nejsou přímo zakotveny v českých daňových zákonech a není v nich obsažen přímý odkaz na ni. Její závaznost při výkladu čl. 9 SZDZ plyne ze skutečnosti, že Česká republika je signatářem mnohostranné mezinárodní Vídeňské úmluvy o smluvním právu⁴³ [6], [29]. Přestože tedy Směrnice OECD přímo implementována do české daňové legislativy nebyla, *Pokyn GFŘ D-59 k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů* (dále jen „*Pokyn GFŘ D-59*“) výslovně doporučuje použití této Směrnice, dále je přímý odkaz na Směrnici OECD obsažen také v *Pokynu GFŘ D-34*, který je zároveň stručným výtahem této směrnice [6], [30].

Česká republika jako členský stát EU

České republice, jakožto členskému státu Evropské unie, vyplývají z titulu členství jisté povinnosti, mezi něž se řadí uplatňování jak práva EU primárního, tak sekundárního. ČR je mimo jiné povinna implementovat Směrnice EU do svých právních předpisů.

⁴³ Zveřejněna ve Sbírce zákonů pod č. 15/1988 Sb. jako Vyhláška ministra zahraničních věcí ze dne 4. září 1987 o Vídeňské úmluvě o smluvním právu. V čl. 31 této úmluvy je uvedeno obecné pravidlo výkladu mezinárodních smluv včetně SZDZ [6].

Tabulka č. 1 uvádí výčet zmíněných Směrnic EU týkajících se transferových cen a jejich implementaci do tuzemského práva.

Tabulka 1: Souhrn směrnic EU a jejich implementace do tuzemského práva

Směrnice Evropské unie	Implementace v tuzemském právu
Směrnice 2011/2016/EU o spolupráci mezi správci daní členských států EU	Zákon č. 164/2013 Sb. Zákon o mezinárodní spolupráci při správě daní a o změně dalších souvisejících zákonů
Směrnice Rady (EU) 2017/1852 ze dne 10. října 2017 o mechanismech řešení daňových sporů v Evropské unii	Zákon č. 335/2020 Sb. Zákon o mezinárodní spolupráci při řešení daňových sporů v Evropské unii

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [26], [27], [31], [32])

Česká republika stejně jako všechny ostatní členské státy EU přijala také *Kodex chování ohledně dokumentace tvorby převodních cen pro nadnárodní podniky v EU* a implementovala jeho pravidla pomocí *Pokynu D–334 Sdělení Ministerstva financí k rozsahu dokumentace způsobu tvorby cen mezi spojenými osobami* [23].

Transferové ceny v české legislativě

Obecně lze českou legislativu v rámci převodních cen považovat za velmi strohou. Většinu pravidel pro převodní ceny obsahuje zákon o daních z příjmů. K problematice byly také vydány Ministerstvem financí (dále jen „MF“) a Generálním finančním ředitelstvím pokyny řady D [15].

Důležitou roli v rámci transferových cen zastává také judikatura správních soudů, která spoludotváří správní praxi. V této práci není judikatura nikterak blíže zkoumána, pouze doplňuje a upřesňuje otázky v rámci analytické části diplomové práce (viz str. 75). K danému je možno nalézt bližší informace skrze vyhledávač rozsudků NSS a ASPI (Automatizovaný systém pro práci s právními informacemi) [15], [33].

Zákon o daních z příjmů

Právní úprava transferových cen obsažená v zákoně o daních z příjmů se dělí na základní právní úpravu a specifická ustanovení [6], [8]. Souhrn nejdůležitějších ustanovení pro účely této práce obsahuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Souhrn důležitých ustanovení v zákoně o daních z příjmů

Právní předpis		Ustanovení
Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů	ZÁKLADNÍ ÚPRAVA Princip tržního odstupu	§ 23 odst. 7
	Spojené osoby - <i>Kapitálově spojené osoby</i> - <i>Osoby jinak spojené</i>	§ 23 odst. 7 písm. a) § 23 odst. 7 písm. b)
	SPECIFICKÁ USTANOVENÍ „Překlasifikace“ rozdílů mezi sjednanou cenou a cenou obvyklou na trhu ⁴⁴ Závazné posouzení způsobu, jakým byla vytvořena cena sjednáváná mezi spojenými osobami	§ 22 odst. 1 písm. g) bod 3 § 38nc

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [6], [8])

Základní zásada principu tržního odstupu, vycházející ze SZDZ a Směrnice OECD, byla adaptována do tuzemského práva, a to konkrétně do § 23 odst. 7 zákona o daních z příjmů, aby zabránila daňovým únikům a zajistila, že transakce mezi spojenými osobami budou odrážet reálnou tržní hodnotu. Pojem princip tržního odstupu byl již v počátku diplomové práce zaveden (viz str. 16) [8].

Ustanovení § 23 odst. 7 písm. a) a b) zákona o daních z příjmů dále obsahuje vymezení pojmu spojené osoby. Spojené osoby dělí na kapitálově a jinak spojené a uvádí konkrétní podmínky obou kategorií. Pojem byl opět již v počátku práce definován (viz str. 14 a násl.) [8].

⁴⁴ Toto ustanovení se týká daňových nerezidentů České republiky a za zdroj příjmů je tedy považován: „...zjištěný rozdíl mezi sjednanou cenou a cenou obvyklou na trhu...“ [8], [15].

Tabulka č. 2 zobrazuje pouze vybraná specifická ustanovení, jedná se o jistý základ pro potřeby diplomové práce. Výčet veškerých specifických ustanovení je k nalezení v *Pokynu GFŘ D-34* [6].

Metodické pokyny

Metodické pokyny jsou obecně považovány za interpretační a výkladové dokumenty pravidel převodních cen. Jsou obecně vnímány spíše jako obecná doporučení, nikoliv jako závazný právní zdroj [15]. Jejich závaznost ovšem vyplývá z judikatury Nejvyššího správního soudu (dále jen „NSS“). NSS ve svém rozsudku argumentoval takto: „*Pokyny ministerstva jsou interní předpisy, které upravují a sjednocují praxi správních orgánů. Přestože pokyny ministerstva nejsou obecně závaznými právními předpisy, správní orgány mají povinnost se jimi ve své právní praxi řídit, což neplatí pouze v případě, že by se taková praxe neslučovala s obecně závaznými právními předpisy*“ [34].

Pokyny jsou tedy závaznými pro správce daně a jsou vnímány jako interní normativní instrukce. Osoby, na něž se pokyny vztahují, by je měly brát také v potaz. Zákon o daních z příjmů neuvádí způsob, jak by měly být stanoveny ceny transakcí mezi spojenými osobami, a proto jsou výkladové Pokyny řady D brány jako velmi důležitý zdroj informací pro spojené osoby [8], [15].

Relevantní pokyny týkající se transferových cen:

- *Pokyn GFŘ D-59 k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve zněních pozdějších předpisů,*
- *Pokyn GFŘ D-34, Sdělení k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky – převodní ceny,*
- *Pokyn D-334 Sdělení Ministerstva financí k rozsahu dokumentace způsobu tvorby cen mezi spojenými osobami (dále také „Pokyn D-334“),*
- *Pokyn GFŘ D-32 Sdělení Generálního finančního ředitelství k závaznému posouzení způsobu, jakým byla vytvořena cena sjednávaná mezi spojenými osobami a ke způsobu určení základu daně daňového nerezidenta z činností vykonávaných prostřednictvím stálé provozovny,*
- *Pokyn GFŘ D-10 ke službám s nízkou přidanou hodnotou poskytovaných mezi spojenými osobami.*

Pokyn GFŘ D–34, Sdělení k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky – převodní ceny

Pokyn byl vydán za účelem zajištění jednotného postupu při stanovování základu daně ovlivněného transakcemi mezi sdruženými podniky v přeshraničních vztazích, ale také v rámci tuzemských transakcí mezi spojenými osobami, a to jak ze strany Finanční správy ČR, tak ze strany daňových subjektů. Tento pokyn lze považovat za určitý výtah nejdůležitějších informací ze Směrnice OECD. Obsahuje definici základních pojmů, informace ke srovnávací analýze, metodám pro zjištění převodních cen, základní informace k dokumentaci, následným úpravám zisku a předběžné cenové dohody [6].

Pokyn D–334, Sdělení Ministerstva financí k rozsahu dokumentace způsobu tvorby cen mezi spojenými osobami

Ministerstvo financí v reakci na vývoj v oblasti převodních cen vydalo v rámci tohoto sdělení doporučení pro rozsah dokumentace k tvorbě převodních cen mezi spojenými osobami. Sdělení zveřejňuje standardy při dokumentování správnosti nastavení převodních cen tak, aby byly v souladu s § 23 odst. 7 zákona o daních z příjmů a čl. 9 smluv o zamezení dvojího zdanění, tedy v souladu s principem tržního odstupu [23].

Zbývajícím pokynům týkajících se převodních cen nebude věnována podrobnější pozornost.

1.5 Metody pro stanovení převodních cen

Metody převodních cen jsou způsoby, jak stanovit tržní cenu nebo zisk u transakcí mezi jednotlivými sdruženými podniky. Zvolená metoda pro stanovení převodních cen je jistý mechanismus, prostřednictvím kterého je cena nebo výsledek řízené transakce porovnávána s cenou nebo výsledkem transakce neřízené. Aplikace metod převodních cen pomáhá zajistit, že transakce respektuje princip tržního odstupu. V každém případě je nejdůležitějším cílem určení nejvhodnější metody pro daný konkrétní případ [9].

Proces volby by měl brát v potaz faktory jako jsou příslušné silné a slabé stránky metod, vhodnost metody ve světle povahy závislé transakce, jež byla určena především prostřednictvím funkční analýzy, dostupnost spolehlivých informací a jiné [12].

Základní vymezení metod, popis a jejich aplikaci obsahuje *Kapitola II Směrnici OECD*, ta člení metody do dvou kategorií, a to na [12]:

- *tradiční transakční metody*⁴⁵,
 - o metoda srovnatelné nezávislé ceny,
 - o metoda ceny při opětovném prodeji,
 - o metoda nákladů a přírážky,
- *tradiční ziskové metody*⁴⁶,
 - o transakční metoda čistého rozpětí,
 - o transakční metoda rozdělení zisku.

Obě tyto kategorie obsahují v součtu pět metod pro stanovení transferových cen, které představují mezinárodní konsensus o způsobu stanovení převodních cen v souladu se základním principem tržního odstupu. Tuzemská právní úprava tyto stanovené metody přebírá, stejně tak Evropská unie. Je zde tedy zajištěn jednotný postup [12], [14], [15].

Obecně je volba příslušné metody ponechána na úsudku poplatníka, Směrnice OECD pouze uvádí: „*Tradiční transakční metody jsou považovány za nejprímější prostředek pro určení toho, zda podmínky obchodních a finančních vztahů mezi spojenými podniky jsou v souladu principu tržního odstupu.*“. Hovoříme zde o jisté preferenci tradičních transakčních metod před metodami ziskovými. Existují však případy, kdy jsou transakční

⁴⁵ V anglickém znění *Traditional Transaction Methods*.

⁴⁶ V anglickém znění *Transactional Profit Methods*.

ziskové metody vhodnější, a to třeba v situaci, kdy nejsou k dispozici (nebo jsou omezené) žádné veřejně dostupné a spolehlivé informace o hrubé marži třetích stran [12]. Následující podkapitoly se věnují popisu výše zmíněných kategorií metod transferových cen. Jednotlivé metody jsou popsány pouze velmi obecně, a to z důvodu, že je metodám věnována pozornost z hlediska silných a slabých stránek a jejich využitelnosti v Analytické části diplomové práce (viz str. 47 a násl.). Příloha č. V (viz str. 146) poté obsahuje souhrnnou tabulku vzorců jednotlivých metod stanovení převodních cen.

1.5.1 Tradiční transakční metody

Směrnice OECD charakterizuje tři druhy tradičních transakčních metod, a to [12]:

- metodu srovnatelné nezávislé ceny⁴⁷ (CUP),
- metodu při opětovném prodeji⁴⁸ (RPM) a
- metodu nákladů a přirážky⁴⁹ (COST+).

Metoda srovnatelné nezávislé ceny (CUP)

Metoda srovnatelné nezávislé ceny porovnává *cenou* účtovanou za převedený majetek či službu v rámci závislé transakce s cenou stanovenou ve srovnatelné nezávislé transakci za srovnatelných okolností [12].

Pro naplnění principu tržního odstupu musí nastat shoda mezi převodní a nezávislou cenou. Porovnání ceny u metody srovnatelné nezávislé ceny je založeno na *interních srovnatelných údajích*⁵⁰, nebo na *externích srovnatelných údajích*⁵¹ [6], [15].

Příloha č. II (viz str. 146) obsahuje grafické znázornění mechanismu metody CUP.

⁴⁷ V anglickém znění *Comparable Uncontrolled Price*.

⁴⁸ V anglickém znění *Resale Price Method*.

⁴⁹ V anglickém znění *Cost Plus Method*.

⁵⁰ Interní srovnatelné údaje jsou definovány jako transakce mezi jednou stranou řízené transakce a nezávislou osobou [49].

⁵¹ Externí srovnatelné údaje jsou definovány jako transakce mezi nezávislými subjekty [49].

Metoda při opětovném prodeji (RPM)

Metoda při opětovném prodeji se zaměřuje na přidružený podnik, který vykonává v rámci vnitropodnikové transakce marketingové a prodejní funkce (distributor). Důležitou podmínkou je, že distributor neprovádí podstatné změny na zboží nabytém od přidružených společností [14].

Samotná podstata metody tkví v analýze ceny produktu účtované přidruženým podnikem podniku nezávislému za účelem určení přiměřené *hrubé ziskové marže*, kterou zkoumaný přidružený podnik kryje své prodejní a ostatní provozní náklady a zároveň dosahuje přiměřeného zisku [9].

Přiměřená hrubá zisková marže se odvíjí od vykonávaných funkcí, využívaných aktiv a nesených rizik a také od míry přispívání k tvorbě hodnoty skupiny jako celku. Princip tržního odstupu je splněn, pokud se hrubá marže závislého prodejce pohybuje uvnitř rozpětí hrubých marží nezávislého distributora za srovnatelných podmínek. U metody RPM lze použít buď *interní* nebo *externí* srovnatelné údaje [14], [15].

Příloha č. III (viz str. 146) obsahuje grafické znázornění mechanismu metody RPM.

Metoda nákladů a přírážky (COST+)

Metoda nákladů a přírážky se používá pro analýzu transakcí, které zahrnují poskytování služeb nebo výrobu zboží [14].

Metoda se při realizaci kontrolované transakce zaměřuje na výrobce nebo poskytovatele služeb. COST+ obecně vychází z vynaložených nákladů na pořízení vstupů od třetích stran a nákladů na jejich zpracování do finální podoby produktu či služby, ke kterým je následně přičítána *hrubá zisková přírážka*. Přiměřená hrubá přírážka má za cíl testované straně zajistit pokrytí nákladů a přiměřený zisk s ohledem na vykonávané funkce, nesená rizika, používaný majetek a případný příspěvek k tvorbě hodnoty. Princip tržního odstupu je poté naplněn, pokud se hrubá marže testované strany pohybuje uvnitř rozpětí hrubých marží nezávislého subjektu za srovnatelných podmínek [9], [12], [15]. Stejně jako u metody CPM a RPM může mít srovnání *interní* nebo *externí* charakter [14].

Příloha č. IV (viz str. 146) obsahuje grafické znázornění mechanismu metody COST+.

1.5.2 Transakční ziskové metody

Transakční ziskové metody zkoumají *zisky* vznikající v rámci konkrétních řízených transakcí s cílem určit, zda převodní cena je za obvyklých tržních podmínek [9].

Směrnice OECD charakterizuje dva druhy transakčních ziskových metod [12]:

- *transakční metoda čistého rozpětí*⁵² (TNMM) a
- *transakční metoda rozdělení zisku*⁵³ (TRZ).

Transakční metoda čistého rozpětí (TNMM)

Transakční metoda čistého rozpětí funguje podobně jako COST+ a RPM, rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že TNMM používá ke srovnání *čisté ziskové přírážky* ve vztahu k vhodně zvolené základně (např. náklady, tržby, aktiva), které daňový poplatník realizuje ze závislé transakce [9], [12], [14], [15].

TNMM porovnává finanční ukazatele, zejména pak ukazatele rentability související s řízenou transakcí, s finančními ukazateli ze srovnatelných nezávislých transakcí nebo s finančními ukazateli srovnatelných nezávislých podniků; *čistý zisk* je pak zpravidla stanoven po odečtu veškerých provozních nákladů od úrovně provozních výnosů (tržeb). Princip tržního odstupu je splněn, pokud se *čisté ziskové rozpětí* testované strany pohybuje uvnitř rozpětí čistého ziskového rozpětí srovnatelných nezávislých subjektů za srovnatelných podmínek [15].

Transakční metoda rozdělení zisku (TRZ)

Transakční metoda rozdělení zisku je používána v případě, že činnosti prováděné v rámci transakce se spřízněnou osobou jsou vzájemně úzce propojené a není možné provést jejich samostatnou analýzu, nebo pokud přidružené subjekty přinášejí do transakce jedinečný přínos (např. jedinečný nehmotný majetek). Jedná se o jedinou *dvoustrannou metodu*, kde dochází ke zkoumání obou stran transakce [12], [14].

⁵² V anglickém znění *Transactional Net Margin Method*.

⁵³ V anglickém znění *Profit Split Method*.

Cílem metody je rozdělit zisky z řízené transakce způsobem, který by vycházel jednak z ekonomicky platných principů a analýz a jednak by dokázal odhadnout rozdělení zisků, jež by byly realizovány nezávislými subjekty za srovnatelných okolností [15].

Metodu lze aplikovat pomocí dvou přístupů [6], [12], [14]:

- *Aplikace analýzy zásluh,*
- *Aplikace zbytkové analýzy.*

V obou případech je zapotřebí použít k rozdělení zisku alokační klíče (nejčastěji aktiva, použitý kapitál, náklady), které by reflektovaly tvorbu hodnoty v řízené transakci [15].

Při aplikaci *analýzy zásluh* kumulovaný zisk vytvořený transakcí se spřízněnou stranou a přiřazený každé zúčastněné jednotce odráží vykonávané funkce, podstupovaná rizika a aktiva používaná každou z těchto jednotek. Tato analýza vychází z tržních podmínek týkajících se způsobů, jakými by si nezávislé strany rozdělily zisk vytvořený za podobných podmínek. *Zbytková analýza* zahrnuje rozdělení kumulovaného zisku ve dvou krocích. V prvním kroku se zisk rozdělí na jednotlivé subjekty tak, aby každému účastníkovi transakce byla přiřazena patřičná odměna za jeho nejedinečný přínos v transakci. Ve druhém kroku je zbytkový zisk alokován každému subjektu na základě jedinečného příspěvku⁵⁴ k transakci a tržních podmínek [6], [12], [14].

⁵⁴ Jedinečnost příspěvku k transakci je určována pomocí funkčně-rizikové analýzy [14].

1.6 Dokumentace převodních cen

Dokumentace převodních cen je soubor informací, který si klade za cíl doložit a zdokumentovat, zda transakce provedené společností s jejími spřízněnými subjekty odpovídají principu tržního odstupu, a poskytnout daňovým poplatníkům a daňovým správám podklady nutné při řešení aspektů převodních cen a daňových kontrol a eliminovat tak riziko doměření daně [12], [14], [35].

V *Příloze č. VI* (viz str. 146) jsou poté shrnuty výhody a nevýhody tvorby dokumentace. Historie dokumentace převodních cen (dále také „TPD“) sahá do roku 1994⁵⁵. V průběhu následujících let se nadnárodní společnosti v důsledku vývoje požadavků na dokumentaci k převodním cenám na celém světě potýkaly s nespočtým množstvím různých úrovní a formátů předpisů. Tradiční přístup adaptovaný mnoha nadnárodními společnostmi k přípravě dokumentace o převodních cenách byl obvykle navržen tak, aby zajistil soulad s místními požadavky na dokumentaci [36]. Mezinárodní organizace iniciovaly mnoho snah o sjednocení těchto požadavků.

V současné době vychází dokumentace k převodním cenám buďto z doporučení *Směrnice OECD*, nebo z *Kodexu chování ohledně dokumentace tvorby převodních cen pro nadnárodní podniky v EU* (dále také „Kodex“), v němž obsažený *Koncept EU TPD* vychází z procesu tvorby obsaženém ve *Směrnici OECD* [15]. Česká republika jakožto členský stát EU tento Kodex přijala [24].

1.6.1 Dokumentace převodních cen na úrovni OECD

Dokumentaci převodních cen se věnuje *Kapitola V Směrnice OECD* a její *Přílohy*. Do současné podoby byla *Kapitola* aktualizována v relaci ke snahám o standardizaci dokumentačních požadavků jako reakce na *Projekt BEPS OECD/G20* [12], [15].

Nový standard doporučuje jednotlivým zemím zavedení standardizovaného postupu dokumentace převodních cen, a to v třístupňové struktuře⁵⁶ [12], [15].

⁵⁵ Kdy Spojené státy zavedly první požadavky na jejich zdokumentování. Krátce na to reagovala OECD (konkrétně v roce 1995) na iniciativy Spojených států publikováním *Kapitoly V* ve *Směrnici OECD* [12], [15].

⁵⁶ Třístupňový přístup k dokumentaci převodních cen je koncipován tak, aby poskytl daňovým správám relevantní a spolehlivé informace a daňovým poplatníkům sloužil jako podnět k posouzení souladu s principem tržního odstupu [12].

Třístupňová struktura je obsažena v následující tabulce č. 3.

Tabulka 3: Třístupňový přístup k dokumentaci převodních cen dle OECD

Třístupňový přístup k dokumentaci převodních cen		
MASTER FILE	LOCAL FILE	COUNTRY-BY-COUNTRY REPORT

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [12])

Master File neboli základní dokumentace je určena k tomu, aby poskytovala obecný přehled o celé skupině společností. Přehled má být poskytován tak, aby bylo možné zařadit praktiky převodních cen nadnárodní skupiny podniků do jejich globálního ekonomického, právního, finančního a daňového kontextu [14], [37].

Směrnice OECD dělí požadované informace v Master File do pěti kategorií. *Příloha I ke Kapitole V* Směrnice OECD poté jednotlivé kategorie podrobně rozvádí a konkretizuje. Zmíněné kategorie jsou [12]:

- a) organizační struktura nadnárodní skupiny podniků,
- b) popis podnikání nadnárodní skupiny podniků,
- c) nehmotná aktiva nadnárodní skupiny podniků,
- d) vnitroskupinové finanční aktivity,
- e) finanční a daňová situace nadnárodní skupiny podniků.

Local File neboli dokumentace specifická pro konkrétní zemi, na rozdíl od hlavního souboru, který poskytuje přehled globální, obsahuje detailní informace o nadnárodních vnitroskupinových transakcích v konkrétních jurisdikcích. Tato dokumentace se tedy připravuje na úrovni každého subjektu ve skupině, který provádí transakce s přidruženými společnostmi. Příprava této dokumentace se provádí v souladu s právními předpisy o převodních cenách země, v níž se nachází subjekt, který dokumentaci připravuje. Část informací, které by měla specifická dokumentace obsahovat, lze převzít z hlavní dokumentace [12], [14].

Směrnice OECD dělí požadované informace do tří kategorií a *Příloha II Kapitoly V Směrnice OECD* tyto kategorie velmi podrobně rozvádí. Základní kategorie jsou [12]:

- a) lokální subjekt,
- b) závislé transakce,

c) *finanční informace.*

Country-by-Country Report (dále také „CbCR“) neboli Zpráva podle jednotlivých zemí je vypracovávána skupinou nadnárodních podniků, které splňují určitá kritéria⁵⁷. Cílem je poskytnout agregované informace o rozdělení zisku, zaplacených daních a ekonomické činnosti v jednotlivých daňových jurisdikcích a dále poskytnout jistý souhrnný seznam subjektů tvořících nadnárodní skupinu, to vše pro každou daňovou jurisdikci zvlášť [9], [12], [14], [15].

V *Příloze III ke kapitole V* Směrnice OECD je obsažena modelová šablona pro sestavení CbCR [12].

1.6.2 Koncept Evropské dokumentace k převodním cenám

Požadavky na dokumentaci na poli EU prošly harmonizací prostřednictvím již zmíněného *Kodexu chování ohledně dokumentace tvorby převodních cen pro nadnárodní podniky v EU*, který obsahuje *Koncept Evropské dokumentace k převodním cenám* vytvořený pracovní skupinou JTPF. Samotný Kodex má poskytnout usnadnění a přínos jak pro daňové poplatníky⁵⁸, tak pro daňové správy vzhledem k vyšší transparentnosti a konzistenci [24].

Jak již bylo uvedeno, Česká republika stejně jako ostatní členské státy EU Kodex přijala. Ministerstvo financí ČR v návaznosti na tento Kodex vydalo Pokyn D-334. Tento pokyn plně respektuje Koncept Evropské dokumentace k převodním cenám se zohledněním veškerých národních specifik a souvislostí [23].

⁵⁷ Country-by-Country Reporting je v České republice regulován od roku 2017, kdy novelou č. 305/2017 byla do zákona č. 164/2013 Sb. *Zákon o mezinárodní spolupráci při správě daní a o změně dalších souvisejících zákonů* transportována Směrnice 2016/881/EU (tzv. DAC IV) [71]. Nadnárodní skupině podniků dosahující výše výnosů nad 750 mil EUR je tímto zákonem uložena povinnost zpracování CbCR [72].

⁵⁸ A to zejména ve smyslu snížení nákladů na splnění požadavků a nižšího vystavení se sankcí v souvislosti s dokumentací [24].

Koncept Evropské dokumentace k převodním cenám

EU TPD vychází z třístupňového procesu tvorby dokumentace obsaženého ve Směrnici OECD. Základním principem EU TPD je příprava dokumentace v těchto dvou částech [23]:

- *základní dokumentace,*
- *dokumentace specifická pro konkrétní zemi.*

Základní dokumentace by měla odrážet hospodářskou situaci podniku a poskytnout obrázek o nadnárodním koncernu a jeho systému tvorby převodních cen, který by byl relevantní a dostupný pro všechny dotčené členské státy EU. Základní dokumentace by poté měla obsahovat tyto prvky [23], [24]:

- a) *obecný popis podnikatelské činnosti a podnikové strategie skupiny podniků, včetně změn podnikatelské strategie ve srovnání s předchozím daňovým rokem,*
- b) *obecný popis organizační, právní a provozní struktury nadnárodního koncernu,*
- c) *obecné označení sdružených podniků zapojených do řízených transakcí, na nichž se podílejí podniky v EU,*
- d) *obecný popis řízených transakcí, na nichž se podílejí sdružené podniky v EU, tj. obecný popis:*
 - a. *toků transakcí,*
 - b. *průběhu fakturací a*
 - c. *rozsahu transakčních toků,*
- e) *obecný popis vykonávaných funkcí, předpokládaných rizik a popis změn funkcí a rizik ve srovnání s přechozím daňovým rokem,*
- f) *vlastnictví nehmotného majetku a zaplacené nebo získané licenční poplatky,*
- g) *politiku daného nadnárodního koncernu týkající se stanovení převodních cen mezi společnostmi nebo popis systému tvorby převodních cen daného koncernu, který vysvětluje nezávislosti převodních cen společnosti,*
- h) *seznam dohod o rozvržení nákladů, předběžných cenových dohod a pravidel týkajících se aspektů v oblasti převodních cen, pokud se vztahují na členy koncernu v EU,*
- i) *závazek každého domácího daňového poplatníka, že na žádost a v přiměřené časové lhůtě poskytne doplňující informace v souladu s vnitrostátními pravidly.*

Dokumentace specifická pro konkrétní zemi doplňuje základní dokumentaci. Obě části tvoří složku dokumentace pro příslušný členský stát. A v návaznosti na základní dokumentaci by měla obsahovat tyto prvky [23], [24]:

- a) podrobný popis podniku a podnikové strategie, včetně změn podnikové strategie ve srovnání s předchozím daňovým rokem,*
- b) informace, tj. popis a vysvětlení o řízených transakcích specifických pro danou zemi, včetně:
 - a. toků transakcí,*
 - b. průběhu fakturací,*
 - c. rozsahu transakčních toků,**
- c) srovnávací analýzu, tj.:
 - a. charakteristiku vlastnictví a služeb,*
 - b. funkční analýzu,*
 - c. smluvní podmínky,*
 - d. hospodářské okolnosti,*
 - e. zvláštní obchodní strategie,**
- d) vysvětlení týkající se výběru a uplatňování metod(y) tvorby převodních cen,*
- e) relevantní informace o vnitřních nebo vnějších srovnatelných údajích, jsou-li k dispozici,*
- f) popis provádění a uplatňování politiky daného koncernu v oblasti převodních cen mezi společnostmi.*

Dokumentace převodních cen v České republice

Povinnost tvorby *základní ani specifické dokumentace* v současné době v tuzemské právní úpravě přímo zakotvena není, ale Ministerstvo Financí České republiky prostřednictvím Pokynu D-334 jejich tvorbu doporučuje [38]. Zároveň *Zákon č. 280/2009 Sb. Zákon daňový řád* ve svém § 92 odst. 3 tvrdí (dále také „daňový řád“) [35]: „*Daňový subjekt prokazuje všechny skutečnosti, které je povinen uvádět v daňovém tvrzení a dalších podáních.*“ Následující odstavec dodává: „*Pokud to vyžaduje průběh řízení, může správce daně vyzvat daňový subjekt k prokázání skutečností potřebných pro správné stanovení daně, a to za předpokladu, že potřebné informace nelze získat z vlastní úřední evidence.*“

Zmíněné poukazuje na fakt, že je poplatník povinen prokázat a doložit tvrzenou daň, jakým způsobem byly ceny mezi spojenými osobami stanoveny a zda jsou v souladu s principem tržního odstupu. K tomuto a jiným⁵⁹ účelům slouží správně vytvořená dokumentace k převodním cenám [23].

⁵⁹ Dokumentace k převodním cenám je poplatníkem předkládána daňové správě zejména v těchto konkrétních případech:

- v rámci prokazování daňové povinnosti,
- při podání žádosti o vydání závazného posouzení na základě § 38nc zákona o daních z příjmů,
- při zahájení řízení vedoucí k vyloučení dvojího zdanění dle smluv o zamezení dvojího zdanění nebo dle Arbitrážní konvence EU [23].

2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

Analytická část práce poskytuje rámec tvorby dokumentace převodních cen. Podrobně rozvádí Dokumentaci specifickou pro konkrétní zemi dle konceptu EU TPD doplněnou o vlastnickou a organizační strukturu celé skupiny podniků a jejich stručný popis spolu s relevantními finančními ukazateli. Podstatný díl analytické části práce tvoří srovnávací analýza spolu s rozvedeným postupem jednotlivých kroků její tvorby dle doporučení OECD. Řádně zpracovaná dokumentace převodních cen zajišťuje vyšší míru jistoty pro daňového poplatníka při dokazování výše stanovené ceny.

2.1 Úvod dokumentace převodních cen

Úvodní kapitola dokumentace převodních cen poskytuje přehledné entrée, jejímž cílem je sumarizovat veškeré důležité informace a uvést čtenáře do základních okolností. Úvodní kapitola by měla obsahovat, za jakým účelem je dokumentace vytvářena, zda se jedná o *základní dokumentaci* či *dokumentaci specifickou pro konkrétní zemi*. Stručně vymezovat transakce, které budou dokumentací pokrývány a stručně určit, mezi kterými subjekty jsou tyto transakce realizovány [9], [39].

Kapitola zasazuje dokumentaci do časového rámce a podává čtenáři informace o tom, zda je daná dokumentace vytvářena *ex poste*, to na již uplynulá zdaňovací období či *ex ante*, tedy na aktuální a budoucí zdaňovací období. Zároveň musí obsahovat přesné datum vypracování dokumentace [12], [40].

Dále pak je vhodné v této kapitole uvést seznam legislativních či jiných odborných zdrojů, z nichž dokumentace čerpá, a to v maximálně přehledné formě (např. ve formě tabulky), zvolenou komerční databází, využívanou zejména pro získávání informací o externích srovnatelných údajích [40].

Doplňkově pro větší přehlednost může úvod do dokumentace obsahovat také základní informaci o povinné délce archivace tohoto dokumentu a požadovaných periodách jeho aktualizace [6].

2.2 Popis podniku a závislé transakce

Informace o skupině

Cílem kapitoly je seznámit čtenáře se základním profilem spojených osob, se kterým konkrétní daňový subjekt obchoduje. Tato část má informovat zejména o [23], [40]:

- *vlastnické a organizační struktury skupiny,*
- *právní formě,*
- *základních finančních ukazatelích a*
- *přijatých obchodních strategiích.*

Dle doporučení obsažených ve Směrnici OECD by organizační struktura skupiny podniků měla být znázorněna graficky, a to ve formě schématu znázorňujícího právní strukturu celé skupiny, včetně vlastnických podílů jednotlivých subjektů a jejich geografické alokace [12]. Tato část bude také obsahovat stručný popis členů skupiny, za účelem seznámení se se základním profilem spojených osob spolu s předmětem podnikání skupiny [6]. Pro ucelenější pohled na skupinu podniků je vhodné uvést vznik skupiny spolu s důležitými milníky v její existenci, a to až do současnosti [40].

Souhrn zvolených finančních ukazatelů spolu se zdůvodněním jejich výběru obsahuje tabulka č. 4 níže. Ukazatele budou v praktické části diplomové práce vypočteny za 3 uplynulé roky.

Tabulka 4: Finanční ukazatele skupiny podniků

Ukazatel	Zdůvodnění
Obrat skupiny podniků	Ukazatel sumarizuje veškeré tržby společností, jež jsou součástí skupiny a poskytuje tak celistvý pohled na finanční výkonnost skupiny. Ukazatel bude sloužit k posouzení rozsahu realizovaných operací skupiny na konkrétním trhu.

Ukazatel	Zdůvodnění
Provozní výsledek hospodaření ⁶⁰	Ukazatel zobrazuje finanční výsledky, jichž bylo dosaženo pouze hlavní podnikatelskou činností bez vlivu mimořádných a nahodilých událostí. Prostřednictvím tohoto ukazatele jsou získány klíčové informace pro hodnocení finančního zdraví a výkonnosti skupiny v rámci její hlavní podnikatelské činnosti.
Čistá aktiva ⁶¹	Ukazatel vyjadřuje rozdíl mezi celkovou hodnotou aktiv a celkovými závazky skupiny podniků. Informace o čistých aktivech bude využívána pro zevrubné hodnocení finanční stability a solventnosti skupiny podniků ⁶² .
Počet zaměstnanců	Ukazatel udává celkový počet osob, jež jsou zaměstnány ve všech společnostech skupiny. Bude využíván ke zhodnocení velikosti skupiny podniků.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [40])

Uvedení informací o přijatých *obchodních strategiích*⁶³ je stěžejní částí. Pokud je přijata určitá obchodní strategie, může se jednat o komplikaci při stanovování ceny v souladu s principem tržního odstupu, a to z důvodu, že tyto obchodní strategie je nutné zohlednit při určování srovnatelnosti závislých a nezávislých transakcí a podniků [12].

Popis trhů

Trhy, na kterých skupina působí a provádí své aktivity, významně ovlivňují stanovení převodních cen, podmínky na jednotlivých trzích se od sebe liší a tyto odlišnosti mají vliv na ziskové marže produktů a cen [15].

Kapitola má poskytovat představení trhu a definovat jeho základních charakteristiky tak, aby trh zde vymezený mohl být následně v rámci Srovnávací analýzy kroku 2 analyzován.

⁶⁰ Dále také EBIT.

⁶¹ Ukazatel lze také nazývat *vlastním kapitálem*.

⁶² Pokud jsou čistá aktiva kladná, skupina eviduje více aktiv než závazků. Opačná situace může být známkou finančních problémů.

⁶³ Za obchodní strategii jsou považovány např. plány pronikání na nové trhy. U daňového poplatníka může v této situaci docházet k účtování nižší ceny než je cena za jinak srovnatelné výrobky na stejném trhu, nárůstu nákladů či snížení zisku v porovnání s ostatními poplatníky působícími na stejném trhu [12].

Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je propojený soubor činností, které vykonávají jednotlivé právní subjekty v rámci skupiny podniků, a tím vytvářejí hodnotu a přispívají k celkové ziskovosti skupiny. Analýza hodnotového řetězce má za cíl poskytnout vhled do funkční analýzy. Obecně se jedná o velmi důležitý krok při posuzování vnitroskupinové tvorby cen, a to zejména z důvodu, že hodnotový řetězec identifikuje klíčové aspekty organizace, které tvoří hodnotu, a tím pádem i zisk. Analýza hodnotového řetězce zkoumá *funkce*, *aktiva* a *rizika* skupiny podniků jako celku a hodnotí, jak jednotlivé články řetězce přispívají k celkové hodnotě tvořené skupinou [9].

Tabulka č. 5 shrnuje potenciálně aplikovatelné hodnotové řetězce. V praktické části bude zvolen vhodný hodnotový řetězec spolu s grafickým znázorněním a jeho popisem.

Tabulka 5: Hodnotové řetězce využitelné ve skupině podniků

Hodnotový řetězec	Využitelnost
Porterův hodnotový řetězec	Jedná se o základní model hodnotového řetězce, který poskytuje obecný pohled na primární a podpůrné aktivity skupiny, které přispívají k tvorbě hodnoty. V Příloze č. IX (viz str. 146) je obsaženo grafické znázornění Porterova hodnotového řetězce.
Globální hodnotový řetězec ⁶⁴	Hodnotový řetězec je vhodný, pokud skupina působí na <i>globální úrovni</i> , může napomáhat k optimalizaci dodavatelského a distribučního řetězce napříč různými regiony. V Příloze č. X (viz str. 146) je globální hodnotový řetězec více rozveden. Veškeré důležité informace jsou dále k nalezení v reportu <i>Global Value Chains</i> , jehož tvůrci jsou OECD, Světová obchodní organizace ⁶⁵ a Světová banka ⁶⁶ .

⁶⁴ V anglickém znění *Global Value Chain*. *Globální hodnotové řetězce* umožňují podnikům a ekonomikám provádět pouze tu část procesu, ve které jsou nejlepší, s využitím meziproduktů a služeb odjinud, aniž by museli rozvíjet celé odvětví. Ovlivňují konkurenceschopnost zemí a strukturu obchodu a investic, nabízejí potenciál pro rozvoj v méně rozvinutých zemích, ale znamenají také rizika [41].

⁶⁵ V anglickém znění *World Trade Organization* (WTO).

⁶⁶ V anglickém znění *The World Bank*.

Hodnotový řetězec	Využitelnost
Hodnotový řetězec pro služby ⁶⁷	Pokud skupina podniků poskytuje převážně služby, model hodnotového řetězce pro služby může lépe reflektovat specifika tohoto odvětví.
Digitální hodnotový řetězec ⁶⁸	V době digitalizace může být důležité zkoumat, jak digitální technologie přispívají k vytváření hodnoty a efektivity v rámci skupiny podniků.
Obrácený hodnotový řetězec ⁶⁹	Zaměření na potřeby zákazníků a postavení hodnotového řetězce na základě těchto potřeb může být pro skupinu podniků strategicky důležité a mohou se aplikací tohoto řetězce zpětně přizpůsobovat potřebám zákazníků.
Hodnotový řetězec odvětví ⁷⁰	Různá odvětví mohou mít specifické požadavky, a hodnotový řetězec odvětví může poskytnout relevantní pohled na tyto odlišnosti.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9], [39], [41], [42], [43], [44], [45])

Při analýze hodnotového řetězce je vhodné jednotlivé modely kombinovat za účelem zajištění co nejnuspokojivějšího a nejpřesnějšího výsledku. Základem je zjištění, ve kterém odvětví skupina podniků působí a zda skupina působí na globální nebo tuzemské úrovni. V *Příloze č. VIII* (viz str. 146) je obsažena souhrnná tabulka zobrazující kritéria pro výběr modelu hodnotového řetězce, která bude nápomocna při výběru v praktické části práce.

⁶⁷ *Hodnotový řetězec pro služby* je analogií Porterova hodnotového řetězce, pouze zahrnuje úpravy a je rozšířen pro konkrétní specifika a charakteristiky odvětví poskytujících služby [42].

⁶⁸ *Digitální hodnotový řetězec* je odrazem digitální transformace tržního prostředí. Tento hodnotový řetězec reflektuje příspěvek digitálních technologií a inovací k tvorbě hodnoty [43]. Digitalizace obecně znamená velmi výraznou transformaci obchodních modelů a odkloňuje je od tradičních kamenných obchodů a fyzického majetku směrem ke štihlejšímu způsobu práce. Z pragmaticky technického pohledu se jeví jako optimální nástroj a přístup. Model Industry 4.0 digitalizace se promítá do *vazeb a vztahů mezi podniky* (digitalizace a integrace vertikálních a horizontálních hodnotových řetězců), *změny v podnikatelském chování podniků* (digitalizace business modelů a přístupu k zákazníkům) a do *změny produktové nabídky* (digitalizace nabídky produktů). Zároveň posun ve výrobě, jež je v současné době zpravidla řízena softwarem, poskytla digitalizace více prostoru pro inovace. Další pokrok bude patrný prostřednictvím umělé inteligence a strojového učení. Proto bude digitální hodnotový řetězec do budoucna nabírat stále více na své důležitosti. Vhodně nastavený hodnotový řetězec při maximálním a správném využití dostupných technologií bude zajišťovat v dlouhodobém horizontu velmi vysokou úroveň konkurenceschopnosti [73], [74], [75].

⁶⁹ *Obrácený hodnotový řetězec* představuje koncept, kde je nejdříve identifikována hodnota pro zákazníka. Procesy jsou posléze strukturovány tak, aby byla dosažena daná hodnota [39].

⁷⁰ Hodnotový řetězec odvětví odkazuje na přizpůsobení hodnotového řetězce konkrétnímu odvětví nebo sektoru. Přístup analyzuje specifické činnosti, jež jsou prováděny v konkrétním odvětví [44].

Popis podniku

Kapitola má poskytovat přesný popis podnikatelské činnosti konkrétního subjektu. Tento popis bude vycházet z informací, jež jsou požadovány zveřejňovat v rámci Obchodního rejstříku. Za stěžejní informace o konkrétním subjektu, jež musí dokumentace převodních cen obsahovat, jsou považovány [9], [12], [23]:

- *datum založení společnosti,*
- *právní forma,*
- *informace o vlastnických podílech,*
- *informace o statutárním orgánu,*
- *grafické znázornění vlastnické a organizační struktury podniku,*
- *hlavní předmět podnikání, včetně klasifikace ekonomických činností dle NACE,*
- *výsledek hospodaření společnosti za minimálně uplynulé 3 roky,*
- *popis klíčových konkurentů,*
- *vybrané finanční ukazatele,*
- *přijaté obchodní strategie a*
- *obecné důležité události (fúze, akvizice či jiné).*

Předpisy transferových cen neobsahují taxativní ani demonstrativní výčet požadovaných finančních ukazatelů. Jednotlivé ukazatele jsou voleny na základě racionálního uvážení spolu s odůvodněním, a tak, aby poskytovali ucelený základní náhled na finanční situaci společnosti. Ukazatele jsou dále voleny s ohledem na fakt, že zkoumaný subjekt vykonává výrobní činnost a zvolené metriky jsou důležité pro následující části dokumentace převodních cen, zejména pak pro tvorbu srovnávací analýzy.

Za finanční ukazatele vhodné k publikaci byly zvoleny metriky, jež obsahuje tabulka č. 6. Ukazatele budou vypočteny za uplynulé 3 roky, a budou zobrazeny ve formě tabulky.

Tabulka 6: Finanční ukazatele podniku

Ukazatel	Zdůvodnění
Esenciální ukazatele	
Obrat	Ukazatel zobrazuje celkový objem peněžních prostředků, jež společnost generuje za dané období ze své realizované činnosti. Zobrazuje schopnost podniku generovat příjmy. Pomocí tohoto ukazatele bude zjišťován <i>tržní podíl</i> společnosti a posuzován rozsah realizovaných činností na trhu.
EBIT	Ukazatel umožňuje sledovat generování finančních výsledků z hlavních operací, a to nezávisle na financování a daňové politice. Prostřednictvím ukazatele lze porovnat a odhalit operační výkonnost bez vlivu finančního zadlužení nebo daňových úlev s hlavními konkurenty společnosti.
Čistá aktiva	Ukazatel je významným finančním měřítkem a poskytuje informace o finanční stabilitě a ekonomické situaci společnosti. Důležitost spočívá ve vytvoření ucelenějšího pohledu na zkoumanou společnost a možnosti srovnání finanční stability a solvence s různými společnostmi v konkrétním odvětví.
Počet zaměstnanců	Ukazatel indikuje velikost společnosti, aspekt velikosti podniku může být následně využíván ve vyhledávání potenciálně srovnatelných subjektů.
Podpůrné ukazatele	
Provozní náklady	Informace o provozních nákladech zkoumané společnosti je metrikou, která bude hrát důležitou roli v nastavení transferové ceny, a to s ohledem na skutečnost, že zkoumaný subjekt v praktické části diplomové práce bude podnikem výrobním.
Provozní výnosy	Stejně tak informace o provozních výnosech společnosti jsou stěžejní ze stejných důvodů jako v případě nákladů provozních.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [6], [12], [40])

Závislé transakce

Kapitola si klade za cíl poskytnout co nejpodrobnější informace o obchodované transakci. Následující tabulka č. 7 zobrazuje základní charakteristiky závislé transakce, jež je nutné deklarovat v praktické části diplomové práce. Poté tabulka č. 8 a 9 informuje o „metrikách“ spolehlivosti a kvality produktu.

Tabulka 7: Základní charakteristiky závislé transakce

Charakteristika	Zdůvodnění
Přesný popis obchodovaného výrobku (zboží)	Co nejpřesnější vymezení obchodovaného statku napomáhá v pochopení jeho specifik a základních charakteristik a je základním stavebním kamenem pro potenciální vysvětlení rozdílnosti ocenění na otevřeném trhu. Charakteristika musí popisovat fyzické vlastnosti majetku, kvalitu a jeho spolehlivost. Kvalita a spolehlivost produktu jsou v následujících tabulkách podrobněji rozvedeny.
Relevantní smlouvy uzavřené mezi dotýcnými subjekty	Deklarace zasmluvněných či jinak stanovených dohod a podmínek transakce mezi spřízněnými subjekty napomáhají pochopit skutečnost, jak strany transakce rozdělují odpovědnosti, závazky a práva, rizika a jiné. Je nutno dodat a nezapomínat, že i v tomto případě platí princip převahy podstaty nad formou.
Objem transakce	Kvantifikace transakce je nutná, pro zjištění váhy a důležitosti závislé transakce v podnikatelské činnosti zkoumaného subjektu.
Grafické znázornění toku transakcí mezi spřízněnými subjekty	Pro dosažení komplexnějšího přehledu o závislé transakci je graficky znázorněn její tok mezi příslušnými subjekty.
Funkce a rizika spojená s tímto obchodním vztahem	Uvádí případné specifické či stěžejní funkce a potenciální rizika spojená s realizací závislé transakce.

Charakteristika	Zdůvodnění
Substance a benefit test	Substance test zkoumá, zda se transakce skutečně uskutečnila a nejedná se pouze o fiktivní transakci a snahu spojených osob ovlivnit své daňové základy. Benefit test poté hodnotí skutečný přínos pro daňový subjekt. Doložení nutných materiálů je považováno za nedostačující a musí být identifikováno a prokázáno, že transakce byla reálným přínosem.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [6], [12], [15])

Tabulka 8: Spolehlivost produktu

Metrika	Popis
Recenze a zpětná vazba zákazníků	U této metriky je vhodné sledovat recenze a zpětnou vazbu poskytovanou zákazníky. Vhodným zdrojem informací jsou veřejně dostupné recenze na webových stránkách či specializovaných stránkách. Metrika poskytuje užitečné informace o jejich zkušenostech s daným produktem.
Srovnání s konkurencí	Porovnání produktu společnosti s konkurenčními produkty je významným faktorem. Pokud produkt pravidelně získává lepší hodnocení či má lepší pověst, může tato skutečnost indikovat vyšší úroveň spolehlivosti.
Historie značky a výrobce	U značek, jež mají dlouhou a pozitivní historii, je vyšší předpoklad, že vyrábí také spolehlivější produkty.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 9: Kvalita produktu

Metrika	Popis
Kvalita materiálu	Využití kvalitních materiálů k výrobě produktu obvykle znamená také delší životnost a výdrž produktu.
Certifikace a normy	Různé certifikace mohou spolu s dodržováním předepsaných norem potvrzovat kvalitu výrobku.
Dlouhodobá udržitelnost	Dlouhodobá udržitelnost a vliv na životní prostředí je v dnešním světě velmi důležitou metrikou, na niž je kladen celosvětový význam.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 Srovnávací analýza

Směrnice OECD uvádí detailní postup tvorby srovnávací analýzy, který se skládá z devíti kroků. Tento proces je obecně považován za přijatou vhodnou praxi [12]. TP praktický manuál uvádí postup osmikrokový [9]. Nejedná se tedy o zcela povinný proces a počet kroků lze měnit tak, aby bylo dosaženo uspokojivého výsledku.

2.3.1 Proces tvorby srovnávací analýzy

Typický, devítikrokový proces dle Směrnice OECD se skládá z [12]:

Krok 1: *Určení období, kterých se má analýza týkat.*

V prvním kroku dochází k určení období, za které bude srovnávací analýza prováděna. Užitou vhodnou praxí je zkoumat údaje za několik let, zpravidla 3–5 let [15].

Krok 2: *Obsáhlá analýza okolností daňového poplatníka.*

Krok 2 srovnávací analýzy napomáhá k pochopení podmínky závislé transakce daňového poplatníka i podmínky nezávislých transakcí, které jsou předmětem srovnávání, a to především v souvislosti s ekonomickými a jinými okolnostmi transakce [9], [15].

Analýza ekonomických a regulačních faktorů

Analýza ekonomických, regulačních a jiných faktorů je klíčovým krokem pro pochopení prostředí v němž je realizována podnikatelská činnost. Umožňuje podnikům lépe porozumět vnějším podmínkám, ve kterých operují [9], [12], [15].

Tabulka č. 10 obsahuje základní makroekonomické ukazatele, které globálně ovlivňují ekonomické prostředí. V praktické části diplomové práce bude graficky znázorněn vývoj těchto ukazatelů v čase.

Tabulka 10: Ukazatele ekonomických faktorů

Ukazatel	Jednotka	Závěr
Vývoj hrubého domácího produktu ⁷¹ v EU a ČR	%	Výkonnost ekonomiky a její vývoj ovlivňuje nastavení cen ⁷² u konkrétních subjektů na konkrétních trzích. Vývoj HDP nelze ovšem vnímat jako izolovaný ukazatel, a to z důvodu, že je úzce spjat s dalšími makroekonomickými podmínkami.
Míra nezaměstnanosti ⁷³ v EU a ČR	%	Míra nezaměstnanosti může ovlivňovat cenu produktů na trhu prostřednictvím spotřebitelské poptávky či zvýšením/snížením nákladů na pracovní sílu a jiné.
Inflace ⁷⁴ v EU a ČR	%	Inflace ovlivňuje cenovou hladinu v čase. Podniky na změnu cenové hladiny mohou reagovat změnou ceny nabízených produktů. Inflace může dále ovlivňovat výrobní náklady a náklady na dodávky a podniky na tuto změnu mohou reagovat změnou prodejní ceny.
Úrokové sazby	%	Výše úrokových sazeb stejně jako veškeré již zmíněné ukazatele ovlivňuje výši ceny obchodovaných statků. Ovlivňují náklady na dluhové financování, investiční příležitosti a také motivaci konkurence vstupovat na dané trhy.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [46], [47], [47])

Hlavní zdroje dat pro tvorbu analýzy ekonomických faktorů jsou shrnuty v tabulce č. 11. Zdroje dat budou dle potřeb rozšiřovány, a to např. o informace obsažené na webu Ministerstva průmyslu a obchodu.

⁷¹ Hrubý domácí produkt (dále také „HDP“) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území a je používán pro stanovení výkonnosti ekonomiky [46].

⁷² Příkladem může být situace, kdy je růst HDP spojen s růstem výrobních nákladů. Podniky tak mohou na zmíněnou skutečnost reagovat zvýšením prodejní ceny s cílem udržení své ziskovosti.

⁷³ Míra nezaměstnanosti má výbornou vypovídající hodnotu o ekonomikách, zejména a pro srovnání České republiky se zahraničím. Uvádí, jak velký procentuální podíl pracovní síly je volný na trhu práce [76].

⁷⁴ Inflace je míra růstu cen za určité období a snižuje hodnotu měny v průběhu času [77].

Tabulka 11: Zdroje dat ekonomických ukazatelů

Ukazatel	Zdroj dat
Vývoj hrubého domácího produktu v EU a ČR	<i>Eurostat, Český statistický úřad, Statista.</i>
Míra nezaměstnanosti v EU a v ČR	<i>Eurostat, Český statistický úřad, Web Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky, Statista.</i>
Inflace v EU a v ČR	<i>Web Českého statistického úřadu, web Evropské komise, Eurostat, Statista.</i>
Úrokové sazby	<i>Web Českého statistického úřadu, web České národní banky, web Evropské centrální banky, Statista.</i>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 12 níže uvádí nejvhodnější nástroj pro analýzu ekonomických, regulačních a jiných faktorů.

Tabulka 12: Analýza ekonomických, regulačních a jiných faktorů

Analýza	Popis
PESTLE analýza	Analýza se zaměřuje na <i>politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické</i> faktory, které ovlivňují podnik. <i>Příloha č. XI</i> (viz str. 146) obsahuje grafické znázornění analýzy spolu s obecným stručným popisem jednotlivých faktorů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [48])

Analýza trhu a konkurenčního prostředí

Podmínky pro realizaci transakce se na různých trzích odlišují. Specifické ekonomické a obchodní podmínky mají vliv na finální stanovení transferové ceny, a je tedy důležité tyto charakteristiky zkoumané transakce definovat a analyzovat. Tabulka č. 13 obsahuje základní charakteristiky zkoumání trhu.

Tabulka 13: Charakteristiky trhu

Charakteristika	Popis
Zeměpisná poloha	Na geograficky rozdílných trzích je možnost existence zásadních rozdílů ⁷⁵ , které následně mohou ovlivňovat stanovení převodních cen. Proto je nutné vymezit geografické hledisko konkrétního trhu.
Velikost trhů	Velikost trhu ovlivňuje stanovení transferových cen v rámci skupiny podniků. Tržní podmínky se s velikostí trhu značně odlišují (např. velikost trhu může ovlivnit poptávku po produktech a tím ovlivňovat cenu).
Vývoj celkových tržeb	Kapitola obsahuje grafické znázornění vývoje celkových tržeb na daném trhu spolu s komentářem. Získané informace o vývoji tržeb v odvětví indikují jeho zdraví a dynamiku.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [12])

Krok 3: *Pochopení zkoumaných závislých transakcí, a to především na základě funkční analýzy za účelem volby testované strany (v případě potřeby), nejvhodnější metody pro stanovení převodních cen dle okolností daného případu, finančního ukazatele, který bude testován (v případě transakční ziskové metody), a k identifikaci významných faktorů srovnatelnosti, které by měly být vzaty v úvahu.*

Nejdůležitějším výstupem tohoto kroku je *funkční a riziková analýza*, z níž je v následujících krocích dále vycházeno. Funkční a riziková analýza bude prováděna za pomoci souhrnné tabulky vykonávaných funkcí a nesených rizik, jež je obsažena v *Příloze č. I* (viz str. 146) rozšířena o tabulku shrnující aktiva zapojená v transakci, dle potřeb namodelovaného příkladu. Zkoumané strany transakce budou hodnoceny znaky dle porovnávacích standardů úrovně neseného rizika, vykonávaných funkcí a vlastněných aktiv tak, jak je uvedeno v tabulce č. 14 níže.

⁷⁵ Geografická rozdílnost může být ovlivněna dostupností surovin, zdrojů, rozdílnou poptávkou a konkurencí, rozdílností dopravní infrastruktury a mnohým dalším [12].

Tabulka 14: Symboly funkční a rizikové analýzy

Symbol	Popis
-	Symbol značí, že daný člen transakce nenesení žádná rizika, nevykonává žádné funkce a nevlastní žádný majetek.
×	Symbol indikuje, že daný člen transakce participuje v dané kategorii. Zvýšený počet symbolů značí významnost dané kategorie. Maximem jsou pak čtyři znaky.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9], [12])

Tabulka č. 15 poté poskytuje praktickou ukázkou funkční a rizikové analýzy.

Tabulka 15: Ukázkou funkční a rizikové analýzy

Funkce a rizika	Podnik A	Podnik B
Nákup materiálu	××	××××
Výzkum a vývoj	-	×××
Kontrola kvality	××	××
Tržní riziko	-	×××
Kurzové riziko	×	××

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9], [12], [15])

Funkční a rizikovou analýzu bude také doprovázet písemných komentář spolu s vyvozeným závěrem.

Ostatní faktory srovnatelnosti

Funkční a riziková analýza je stěžejním faktorem srovnatelnosti, nikoliv jediným faktorem. Tabulka č. 16 shrnuje ostatní faktory srovnatelnosti a v praktické části práce bude sloužit jako souhrnný zdroj informací o konkrétních faktorech srovnatelnosti.

Tabulka 16: Faktory srovnatelnosti

Faktor srovnatelnosti	Popis
Smluvní podmínky	Stručný souhrn stěžejních informací o smluvních podmínkách transakce vychází z obšírného popisu <i>uzavřených relevantních smluv mezi dotýčnými subjekty</i> , jež je součástí popisu závislé transakce.
Charakteristické vlastnosti majetku	Základem pro sumarizace charakteristických vlastností majetku je <i>přesný popis obchodovaného výrobku</i> , jež je obsahem popisu závislé transakce.

Faktor srovnatelnosti	Popis
Ekonomické okolnosti	Podkladem tvorby souhrnu případných významných charakteristik ekonomických okolností, jejichž existence by měla relevantní dopad na stanovení ceny transakce, jsou informace obsaženy v <i>Kroku 2: Obsáhlá analýza okolností daňového poplatníka srovnávací analýzy</i> .
Podnikatelské strategie	Informace o přijatých obchodních strategiích skupiny podniků je obsažena v kapitole <i>Popis skupiny podniků</i> , informace o přijatých obchodních strategiích konkrétní společnosti je poté obsažena v kapitole <i>Popis podniku</i> . V této části budou zjištěné poznatky o obchodních strategiích stručně shrnuty.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krok 4: Zhodnocení případných stávajících interních srovnatelných údajů.

Krok je zahrnut do srovnávací analýzy v případě, že sdružený podnik uskutečňuje transakci srovnatelnou se zkoumanou řízenou transakcí i s nezávislou stranou [15]. Tento krok srovnávací analýzy nebude nikterak dopodrobna rozváděn, zejména z důvodu, že nebude do procesu srovnávací analýzy v praktické části zahrnut. Pro poskytnutí pouze jistého přehledu o kroku jsou v tabulce č. 17 níže uvedeny stručně výhody a nevýhody využití interních srovnatelných údajů.

Tabulka 17: Výhody a nevýhody interních srovnatelných údajů

Výhody	Nevýhody
Výhody používání interních srovnatelných údajů spočívají ve snadnějším přístupu a dostupnosti podrobnějších informací.	Potenciální nevýhodou interních srovnatelných údajů je existence případných rozdílů, jako jsou objemy transakcí, smluvní podmínky, geografická rozdílnost trhů či obchodní strategie. Tyto rozdíly nelze eliminovat spolehlivými úpravami srovnatelnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9], [49])

Krok 5: Určení dostupných zdrojů informací externích srovnatelných údajů, pokud jsou takovéto externí srovnatelné údaje nezbytné ve světle jejich relativní spolehlivosti.

V rámci tohoto kroku dochází k prozkoumání dostupných externích zdrojů informací, které budou v procesu srovnávací analýzy dále používány. Hlavní zdroje informací obsahuje tabulka č. 18.

Tabulka 18: Zdroje informací externích srovnatelných údajů

Zdroje informací externích srovnatelných údajů	
Komerční databáze	Veřejně dostupné informace
<p>Mezi největší a nejvyužívanější komerční databázi řadíme databázi <i>Orbis</i>⁷⁶ společnosti <i>Bureau van Dijk</i>. Databáze obsahuje informace o téměř 462 miliozech společností a subjektů po celém světě, 45 milionů z nich má velmi podrobné finanční informace. Prostřednictvím této databáze je možno provádět pokročilé, rychlé filtrování a vyhledávání pouze těch potenciálních srovnatelných dat, které splňují určitá kvalitativní a kvantitativní kritéria. Zvolená databáze <i>Orbis</i> bude využívána zejména při provádění <i>kvantitativní benchmark analýzy</i>.</p>	<p>V případě nutnosti doplňujeme informace z komerčních databází o jiné veřejně dostupné informace, které můžeme získat z konkrétních webových stránek společností, výkazů a jiných. Veřejně dostupné informace budou využívány při provádění <i>kvalitativní benchmark analýzy</i>.</p>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [6], [9], [50])

Krok 6: Volba nejvhodnější metody pro stanovení převodních cen *a-v* závislosti na dané metodě – stanovení relevantního ukazatele.

Jedná se o jeden ze stěžejních kroků v procesu srovnávací analýzy. Dochází zde k volbě konkrétní metody. Samotná volba vychází z výsledků získaných funkční a rizikovou analýzou s přihlédnutím k jednotlivým silným a slabým stránkám jednotlivých metod, jejich využitelnosti na konkrétní případ, dostupnosti kvalitních informací o nezávislých srovnatelných transakcích nutných pro aplikace zvolené metody a úrovně srovnatelnosti včetně spolehlivosti úprav srovnatelnosti. Platí zde také pravidlo, že je vhodné při výběru metody postupovat od metod nejjednodušších po ty nejsložitější.

V *Příloze č. VII* (viz str. 146) je vytvořen zjednodušený rozhodovací diagram, jež bude využíván jako vodítko pro volbu nejvhodnější metody. Při aplikaci diagramu je nutno přihlížet ke všem zjištěným informacím o konkrétních metodách a brát je v potaz. Následující tabulky č. 19 shrnují výhody a nevýhody jednotlivých metod spolu s jejich

⁷⁶ Mezi silné stránky database Orbis patří:

- srovnatelné informace,
- rozsáhlé vlastnické struktury společností,
- ucelený pohled na společnosti [50].

obecnou využitelností. Metody jsou řazeny právě od metody nejjednodušší po tu nejsložitější.

Tabulka 19: Metoda srovnatelné nezávislé ceny

Metoda	Výhody	Nevýhody
<i>Metoda srovnatelné nezávislé ceny</i>	<p>Za největší výhodu této metody je považována její <i>přímot</i> a úroveň spolehlivosti při aplikaci principu tržního dostupu.</p> <p><i>Směrnice OECD</i> tuto metodu považuje za metodu preferovanou, dále je metoda označována za jednoduchou a nezávislou na interním informačním systému podniku, a to z důvodu, že cenu lze ověřit na trhu.</p>	<p>Nevýhodou metody srovnatelné nezávislé ceny je požadavek na velmi vysokou míru srovnatelnosti produktu. Najít zcela identický produkt (identickou transakci), kde nejsou zjištěny podstatné rozdíly, jež by měly dopad na cenu, je velmi složité. Rozdíly mezi transakcemi lze očistit, tyto úpravy však závažným způsobem ovlivňují relativní spolehlivost metody a jejího finálního výstupu.</p>
	Využitelnost	
	<p>Přestože <i>Směrnice OECD</i> tuto metodu umísťuje na pomyslný vrchol pyramidy metod stanovení převodních cen, v praxi je využitelnost této metody značně omezená. Metoda právě z důvodu požadavku velmi vysoké míry srovnatelnosti bývá neaplikovatelná. V případě, že je nalezen totožný produkt, musí být brán v potaz také funkčně-rizikový profil společnosti, aby byla plně naplněna podmínka srovnatelnosti. Metodu je vhodné využít při stanovení transferové ceny u běžně obchodovaných komodit, kdy dochází k realizaci jak interních srovnatelných transakcí, tak externích a produkt je zcela srovnatelný.</p>	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [12], [15], [51], [52])

Tabulka 20: Metoda ceny při opětovném prodeji

Metoda	Výhody	Nevýhody
Metoda ceny při opětovném prodeji	Metoda vychází z <i>nezávislé ceny</i> ⁷⁷ a představuje tak metodu řízenou poptávkou. Metoda ceny při opětovném prodeji se zaměřuje spíše na <i>srovnatelnost funkcí</i> než na srovnatelnost produktu. Metoda tedy <i>nevyžaduje takovou míru srovnatelnosti produktu</i> jako metoda CUP, a to z důvodu, že nepatrné rozdíly ve výrobku nemají tak výrazný dopad na ziskové marže, jako mají na ceny. Metoda poskytuje <i>přesnější výsledky</i> v případech, kdy je realizace dalšího prodeje uskutečněna v <i>brzké době</i> ⁷⁸ .	Spolehlivost metody může být snižována, pokud opětovný prodejce používá hodnotný jedinečný majetek. Mezi další nevýhody této metody patří úroveň závislosti na srovnatelnosti funkčně-rizikového profilu ⁷⁹ . V případě existence rozdílů je nutné provést úpravy. Rozsah těchto úprav posléze ovlivňuje globální spolehlivost této metody. Při realizaci RPM je také velmi důležitá konzistentnost účetnictví ⁸⁰ , díky níž může být obtížné nalézt srovnatelné údaje o hrubých maržích.
	Využitelnost	
	<i>Směrnice OECD</i> označuje metodu za nejužitečnější při ocenění marketingových operací. Přiměřenou marži při opětovném prodeji je nejnázší dále stanovit tam, kde opětovný prodejce nepřispívá podstatně k hodnotě produktu. Metoda je využitelná také v případě realizace zprostředkovatelské činnosti ⁸¹ .	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9], [12], [15], [51], [52])

⁷⁷ Metoda ceny při opětovném prodeji vychází z ceny, za kterou je produkt nakoupený od spojeného podniku prodán nezávislému podniku [12].

⁷⁸ Čím více času uběhne mezi původním nákupem a dalším prodejem, tím je pravděpodobnější, že bude nutné při jakémkoliv srovnání brát v úvahu další faktory, jako je změna trhu, měnových kursů, nákladů a jiných [12].

⁷⁹ Čím více vykonávaných funkcí a nesených rizik, tím vyšší rozpětí hrubých marží [15].

⁸⁰ Hrubá zisková rozpětí nebudou srovnatelná, pokud se účetní zásady a/nebo postupy u kontrolované a nekontrolované transakce liší [9].

⁸¹ A to zpravidla na úrovni agenta či komisionáře [15].

Tabulka 21: Metoda nákladů a přírážky

Metoda	Výhody	Nevýhody
Metoda nákladů a přírážky	<p>Za výhodu metody COST+ je považována skutečnost, že metoda je založena na <i>interních nákladech</i>⁸², a informace o nich jsou obvykle snadno dostupné skupině podniků.</p> <p>Metoda na rozdíl od metody RPM není toliko citlivá na rozdílnosti ve vykonávaných funkcích a nesených rizicích, pokud jsou ovšem tyto skutečnosti reflektovány v nákladové bázi.</p>	<p>Nevýhodou metody nákladů a přírážky je, že může existovat pouze slabá relace mezi úrovní nákladů a tržní cenou. Dále stejně jako v případě RPM je vyžadována konzistentnost v účetnictví. Pokud konzistentnost není dodržena, informace o hrubých ziskových maržích nemusejí být z tohoto důvodu srovnatelné. Nedostatkem metody může být také skutečnost, že nemusí být veřejně dostupná dostatečně přesná data⁸³ o transakcích mezi srovnatelnými nezávislými subjekty.</p>
	Využitelnost	
	<p>Metoda nákladů a přírážky bývá velmi často aplikována na služby s nízkou přidanou hodnotou⁸⁴. Dále je obvykle využívána v případech zahrnujících vnitroskupinový prodej hmotného majetku, kde spřízněná strana výrobce vykonává omezené výrobní funkce⁸⁵. Použití je také vhodné obecně v transakcích zahrnujících smluvního výrobce, který nevlastní nehmotné produkty a nese nízké riziko.</p>	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9], [12], [15], [51], [52])

⁸² Solilová tuto skutečnost řadí mezi slabé stránky metody a uvádí, že vycházení pouze z interních informací podniku a jejich nevhodná aplikace může vést k nesplnění principu tržního odstupu [15].

⁸³ Tzn. Nelze přesně určit, které náklady jsou přímé a nepřímé náklady výroby, a které jsou ostatní režijní náklady [6].

⁸⁴ *Vnitroskupinové služby s nízkou přidanou hodnotou* (zjednodušený přístup) jsou služby, které jsou poskytovány jedním nebo více členy skupiny nadnárodních podniků ve prospěch jednoho či více dalších členů skupiny. Příkladem těchto služeb je účetnictví a audit či činnosti v oblasti lidských zdrojů [12].

⁸⁵ Metoda obvykle předpokládá, že výrobce nebo poskytovatel služeb má nízké riziko, protože výše nákladů pak bude lépe odrážet přidanou hodnotu a tedy i tržní cenu [9], [12].

Tabulka 22: Transakční metoda čistého rozpětí

Metoda	Výhody	Nevýhody
Transakční metoda čistého rozpětí	Výhodou metody je snazší aplikovatelnost při dostupnosti databází a nalezení srovnatelných dat. Srovnatelnost ⁸⁶ produktů a funkcí je při použití TNMM méně kritická. Testovanou stranou může být jak kupující, tak prodávající, a to ten, který vykonává méně funkcí a nese méně rizik.	Čisté marže jsou oproti cenám či hrubým maržím ovlivněny faktory ⁸⁷ jako je např. variabilita provozních nákladů. S tím souvisí také nevýhoda plynoucí z citlivosti metody na rozdíly ve využití výrobních kapacit ⁸⁸ . Také se při aplikaci metody může potýkat s nemožností přístupu testované strany ke konkrétním informacím o ziscích řízených transakcí, což může vést ke zkreslení finálních výsledků.
	Využitelnost	
	TNMM může být atraktivnější metodou, pokud jsou údaje o hrubých maržích méně spolehlivé v důsledku účetních rozdílů mezi testovanou stranou a srovnatelnými společnostmi, u nichž není možno určit konkrétní náklady a provést případné úpravy. Čisté marže, jež využívá TNMM, jsou v těchto případech konzistentnějším ukazatelem a odstraňují účetní nesoulad. Metodu je dále vhodné využít, pokud se dostupné srovnatelné subjekty odlišují s ohledem na produkty a vykonávané funkce, což ztěžuje spolehlivé použití CPM nebo RPM a využití čisté marže, jež je méně ovlivněna těmito rozdíly, je vhodnější. A finálně, je metoda velmi atraktivní, pokud nejsou k dispozici data ⁸⁹ o hrubých maržích.	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [6], [9], [12], [15], [51], [52])

Volba ukazatele u metody TNMM

Volba nejvhodnějšího ukazatele při aplikaci metody TNMM by měla být prováděna vždy s ohledem na konkrétní příklad. V úvahu je nutné brát silné a slabé stránky ukazatelů, vhodnost uvažovaného ukazatele ve světle povahy závislé transakce, a to především na základě funkční analýzy, dostupnosti spolehlivých informací, míře srovnatelnosti a možnosti provedení úprav srovnatelnosti [12]. Nejvyužívanější ukazatele jsou uvedeny v tabulce č. 23.

⁸⁶ Čisté marže jsou méně ovlivňovány rozdíly v transakci než ceny a také jsou méně ovlivněny rozdíly ve funkčně-rizikovém profilu než hrubé marže [9].

⁸⁷ Tyto faktory ovlivňují čistý zisk, a tedy i výsledky TNMM, ale nemusí mít nic společného s převodními cenami společnosti. Je důležité tyto (necenové) faktory zohlednit v analýze srovnatelnosti [9].

⁸⁸ Rozdílná úroveň využívání výrobních kapacit ovlivňuje výši provozních nákladů a tím potažmo ovlivňuje srovnatelnost subjektů [9].

⁸⁹ Jedná se o případy, kdy nejsou zveřejňovány informace o hrubých ziscích srovnatelných subjektů a jsou dostupné pouze informace o jejich provozních ziscích. Náklady na prodávané zboží srovnatelných subjektů nemusí být také k dispozici [9].

Tabulka 23: Ukazatele úrovně zisků

Ukazatel	Vzorec	Využitelnost
Berryho koeficient ⁹⁰	$\frac{\text{hrubý zisk}^{91}}{\text{provozní náklady}}$	Berryho koeficient je užitečným ukazatelem u distribučních společností a poskytovatelů služeb, kdy k činnosti dochází pouze uvnitř skupiny.
Čistá zisková přírážka k nákladům ⁹²	$\frac{EBIT^{93}}{\text{provozní náklady}}$	Tento ukazatel je vhodné aplikovat u výrobních podniků a poskytovatelů služeb. Čistý zisk na úrovni <i>EBIT</i> je v tomto případě poměřován provozními náklady. V rámci výpočtu ukazatele jsou brány v úvahu pouze ty náklady, které se přímo či nepřímo týkají zkoumané závislé transakce
Čistá zisková marže ⁹⁴	$\frac{EBIT}{\text{tržby}}$	Obecně je ukazatel vhodný u distribučních podniků. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik zbývá čistého zisku z tržeb.
Rentabilita aktiv	$\frac{EAT^{95}}{\text{aktiva}}$	Použití ukazatele může být vhodné u výrobních podniků jejichž činnost je vysoce náročná na aktiva ⁹⁶ a jiné.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [6], [12], [14], [52])

⁹⁰ V anglickém znění *Berry Ratio*.

⁹¹ Obecně jsou při stanovení úrovně hrubého zisku vylučovány úrokové a vedlejší příjmy [12].

⁹² V anglickém znění *Net Cost Plus Mark-up* (dale také "NCPM").

⁹³ Provozní výsledek hospodaření = provozní výnosy – provozní náklady.

⁹⁴ V anglickém znění *EBIT margin*.

⁹⁵ Zkratka pro *výsledek hospodaření po zdanění*.

⁹⁶ Při výpočtu jsou brány v potaz pouze ty aktiva, která se vztahují k realizované transakci. Při výběru srovnatelných transakcí a subjektů je nutné zohledňovat jejich strukturu aktiv [6].

Tabulka 24: Transakční metoda rozdělení zisku

Metoda	Výhody	Nevýhody
Transakční metoda rozdělení zisku	Její hlavní výhodou je <i>flexibilita</i> ⁹⁷ , <i>dvojstrannost</i> a skutečnost, že je využitelná i za situací, kdy nelze z důvodu jedinečného a hodnotného příspěvku ⁹⁸ k transakci aplikovat žádnou z předchozích metod. Dále je metoda vhodná v situacích, kdy z důvodu vysoké úrovně integrace činností či sdílení rizik nelze hodnotit strany transakce izolovaně.	Největší nevýhodou metody je náročnost její aplikace. Již vyčíslení jednotlivých výnosů a nákladů, které mají být rozděleny mezi spřízněné subjekty není jednoduchou záležitostí. Metoda dále klade vysoké požadavky na podrobnost údajů od nadnárodních společností, které nemusí být jednoduché získat. Úskalím metody může být také volba vhodného způsobu její aplikace.
	Využitelnost	
	Metoda je nejvíce využívá v situacích kdy, každá ze spřízněných stran transakce má jedinečný a hodnotný přínos a operace jsou vysoce integrované a není možné je vyhodnotit izolovaně.	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [6], [9], [12], [14], [52])

Krok 7: *Identifikace potenciálně srovnatelných údajů určení klíčových vlastností, které mají být dodrženy ze strany jakékoliv nezávislé transakce, aby mohla být považována za potenciálně srovnatelnou, a to na základě relevantních faktorů identifikovaných v rámci kroku 3 a v souladu s faktory srovnatelnosti.*

Benchmark analýza

Analýza v praktické části práce bude prováděna s přihlédnutím k veškerým zjištěným poznatkům z předchozích kroků srovnávací analýzy. Níže je uveden návod k tvorbě Benchmark analýzy, jednotlivá kritéria lze však v praktické části dále poupravit při zjištění jistých závažných skutečností.

1) Kvantitativní Benchmark analýza

Jedná se o vyhledávací strategii, kde prostřednictvím vhodně zvolených posuzovaných faktorů či kritérií dochází k filtraci podniků, které splňují zadané požadavky [6]. Tato filtrace probíhá ve zvolené komerční databázi, a to databázi

⁹⁷ Metoda bere v potaz specifické a eventuálně jedinečné skutečnosti a okolnosti spojených podniků, které se nevyskytují u nezávislých podniků, přičemž stále představuje přístup založený na principu tržního odstupu v rozsahu, ve kterém odráží to, co by v podobných situacích přiměřeně učinily nezávislé podniky [12].

⁹⁸ Příkladem může být situace, kdy spřízněný subjekt poskytuje jedinečná nehmotná aktiva.

Orbis. Nejvyužívanější parametry jsou obsaženy v následující tabulce č. 25 s jejich stručným popisem a závěrem, se kterým bude dále pracováno v praktické části diplomové práce. Při vyhledávání srovnatelných nezávislých subjektů bylo vycházeno zejména z doporučení obsažených v *Pokynu GFR D-34* a ze zprávy „*Report on the use of comparables in the EU*“ Evropské komise [6], [49].

Tabulka 25: Kvantitativní benchmark analýza

Parametr	Popis
Status podniku	<p><i>Status podniku</i> rozčleňuje společnosti na aktivní a neaktivní. Databáze Orbis nabízí pokročilou filtraci společností dle tohoto parametru. V rámci této databáze je možné neaktivní společnosti dále podrobněji rozčlenit. Dále nabízí také přesné určení časového rámce, od kdy jsou konkrétní společnosti považovány za neaktivní. Pro aplikaci tohoto parametru budou zvoleny pouze společnosti <i>aktivní</i>, a to z důvodu, že zahrnutí neaktivních společností by mělo za následek zkreslení finančních výsledků prováděné analýzy.</p>
Geografická oblast	<p>Dle tohoto parametru dochází k filtraci společností, jejichž tržní prostředí je z geografického pohledu relativně srovnatelné. Databáze Orbis nabízí filtraci dle světových regionů, země nebo konkrétního regionu v dané zemi, NUTS⁹⁹ klasifikace, města, poštovního směrovacího čísla, adresy a Metropolitní statistické oblasti USA. Jednotlivé zmíněné parametry lze dále podrobněji rozčlenit tak, aby bylo dosaženo co nejspolehlivějšího a nejsrovnatelnějšího výsledku. Pro aplikaci parametru bude upřednostněno <i>geografické hledisko ČR</i>, při nedostatku srovnatelných nezávislých společností bude filtrace rozšířena na země V4¹⁰⁰, EU, posléze Evropy.</p>

⁹⁹ Zkratka pro: *Nomenclature of territorial units for statistics*

¹⁰⁰ V4: Visegrádská čtyřka je regionální uskupení čtyř středoevropských států: České republiky, Maďarska, Polska a Slovenska [78].

Parametr	Popis
Odvětví činnosti podniku	<p>Parametr odvětví činnosti podniku je parametrem klíčovým. Dochází zde k filtraci podniků na základě odvětvové klasifikace, a to konkrétně dle kódů <i>NACE Rev. 2</i>¹⁰¹ souvisejících s činností testovaného subjektu. V rámci databáze lze definovat, jaký typ kódu požadujeme, a to velmi konkrétním způsobem. Filtr je možno zúžit až na jednu požadovanou konkrétní činnost.</p> <p>Při aplikaci tohoto parametru je zvoleno vyhledávání pouze na základě <i>konkrétního primárního kódu</i>, který bude v rámci praktické části definován. Při nedostatku srovnatelných nezávislých společností bude filtr rozšířen dle obecnější klasifikaci.</p>
Indikátor nezávislosti BvD	<p>Do vyhledávací strategie je zahrnut také <i>Indikátor nezávislosti BvD</i> společnosti Bureau van Dijk, který definuje míru nezávislosti společnosti na jiných společnostech.</p> <p>Indikátor je rozčleněn do 5 kategorií, a to na kategorii A, B¹⁰², C¹⁰³, D¹⁰⁴ a U¹⁰⁵. Společnostem, kterým byl přidělen ukazatel nezávislosti „A (+A, A, A-)“ nemají žádného evidovaného akcionáře/společníka s vlastnickým podílem vyšším než 25 %.</p> <p>Tento parametr lze rozšířit o další možnosti filtrování, jako je přidání všech veřejně obchodovaných společností, přidání společnosti, jejichž všichni akcionáři nebo všichni akcionáři s podílem vyšším než 25 % jsou fyzické osoby nebo zaměstnanci a přidání pobočky.</p> <p>V rámci tohoto parametru budou zahrnuty mezi srovnatelné podniky pouze ty společnosti, které spadají do <i>kategorie A (+A, A, A-)</i>.</p>

¹⁰¹ NACE je standardní klasifikací ekonomických činností Evropské unie [79]. Orbis nabízí i jiné možnosti klasifikace jako např. US SIC a NAICS 2017.

¹⁰² Společnostem, kterým byl přidělen ukazatel nezávislosti „B (+B, B, B-)“ nemají žádného evidovaného akcionáře s vlastnickým podílem vyšším než 50 %, ale má jednoho nebo více evidovaných akcionářů s vlastnickým podílem vyšším než 25 % [53].

¹⁰³ Společnostem, kterým byl přidělen ukazatel nezávislosti „C (+C, C, C-)“ mají evidovaného akcionáře s celkovým nebo vypočteným celkovým podílem vlastnictví vyšším než 50 %. Společnostem s označením „C“, kterým byl přidělen ukazatel nezávislosti „C+“, nemají žádného evidovaného akcionáře s přímým vlastnictvím nad 50 % [53].

¹⁰⁴ Společnostem, kterým byl přidělen ukazatel nezávislosti „D“ mají evidovaného akcionáře s přímým vlastnictvím nad 50 % [53].

¹⁰⁵ Společnostem, kterým byl přidělen ukazatel nezávislosti „U“ mají neznámý stupeň nezávislosti [53].

Parametr	Popis
Konsolidace účetních výkazů	<p>Finální vzorek srovnatelných společností by neměl obsahovat podniky, jež jsou součástí konsolidačního celku. Pravděpodobnost, že v rámci tohoto celku dochází k závislým transakcím je velmi vysoká a data mohou být díky tomuto faktu nepřesná.</p> <p>Vyřazením těchto subjektů je eliminováno zkreslení finálních dat a bude zajištěna vyšší míra srovnatelnosti.</p> <p>Proto budou při vyhledávací strategii <i>vyřazeny subjekty, jež jsou součástí konsolidačního celku.</i> V databázi Orbis jsou podniky nepodléhající konsolidaci označeny indikátorem „UI“.</p>
Webové stránky – dostupnost	<p>Parametr je zařazen do vyhledávací strategie z důvodu, že existence a dostupnost webových stránek společností je v následujícím kroku <i>kvalitativní benchmark analýzy</i> naprosto stěžejním faktorem.</p> <p>Společnosti, jež <i>nedisponují</i> existujícími a zveřejněnými <i>webovými stránkami</i> budou z výběru <i>vyřazeny</i>.</p>
Dostupnost finančních údajů	<p>Dostupnost finančních ukazatelů je pro následující kroky srovnávací analýzy velmi důležitá. To je důvodem zařazení tohoto parametru do vyhledávací strategie.</p> <p>Z finálního souboru budou odstraněny společnosti, z nichž nejsou známy ukazatele <i>čistého zisku</i> a <i>provozních tržeb</i> ve zkoumaných letech 2020-2022.</p>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [6], [49], [50], [53])

Základní podmínka nezávislosti subjektů může být rozšířena o parametry [14]:

- *Akcionáři* – Podniky, v nichž má jakýkoliv akcionář (právnícká či fyzická osoba) přímo nebo nepřímo podíl 25 % nebo více než 25 % akcií, budou v případě nutnosti vyřazeny.
- *Dceřiné společnosti* – Společnosti, které vlastní 25 % nebo více dceřiných společností budou v případě nutnosti vyřazeny.

Vyhledávací strategii lze dále rozšířit např. o vyřazení subjektů se startovacími náklady (start-upy) [6].

2) *Kvalitativní Benchmark analýza*

Kvalitativní analýza vychází z dat získaných analýzou kvantitativní. Ponechání dat v surové formě bez aplikace analýzy kvantitativní je zcela nemožné, a to zejména z toho důvodu, že pouze numerická data nejsou schopny odhalit veškeré faktory, které by vedly k označení subjektu za nesrovnatelný.

Kvantitativní analýza se opírá o úsudek konkrétního posuzovatele. Tento úsudek je nutné řádně zdokumentovat a zdůvodnit provedené úpravy. Aplikace této analýzy zvyšuje celkovou spolehlivost testování [6], [49]. Tabulka č. 26 níže obsahuje základní zkoumaná kritéria, která budou posuzována v kvantitativní analýze.

Tabulka 26: Kvalitativní benchmark analýza

Parametr	Popis
Dostupnost informací o vykonávané činnosti	V tomto kroku kvantitativní analýzy dochází k manuálnímu prověření skutečnosti, že daný subjekt <i>skutečně</i> disponuje webovými stránkami. Podniky, u nichž ani po intenzivních snahách nejsou nalezeny webové stránky, jsou jejich webové stránky v okamžiku prověřování ve výstavbě či webové stránky jsou strohé a neposkytují dostatečné informace, budou z finálního souboru <i>vyločeny</i> . Jejich neexistence a jiné je překážkou v provádění následujících kroků kvantitativní analýzy.
Odlišné trhy	Vyřazujeme společnosti, u nich zjištěno působení na odlišných trzích, než je trh či odvětví testovaného subjektu, a to jak z pohledu geografického, tak věcného.
Nedostatečná srovnatelnost produktu	Jediným kritériem, které se týkalo konkrétní činnosti společnosti potažmo produktu, byl v kvantitativní analýze parametr <i>Odvětví činnosti podniku</i> (filtrace dle <i>NACE Rev. 2</i>), zařídění společností dle ekonomické klasifikace nemusí vždy odpovídat přesně prováděné činnosti testovaného subjektu. Aby byla zajištěna co nejvyšší míra srovnatelnosti a shoda s realizovanou činností testovaného subjektu, budou z finálního výběru vyřazeny subjekty, jejichž produkt se významně odlišuje, či potenciálně srovnatelný podnik prodává totožný subjekt, ale s rozdílnými funkcemi.

Parametr	Popis
Nezávislost	Tento parametr je využíván k manuálnímu znovu prověření skutečnosti, že subjekt zahrnutý mezi srovnatelné nezávislé podniky nevykazuje známky členství ve skupině. Podniky, jež jsou dle webových stránek považovány za členy skupiny podniků budou z výběru vyřazeny. Členství ve skupině prostřednictvím webových stránek lze odhalit zkoumáním historie daného subjektu, zda například nejsou uvedeny informace o jejich členství ve skupině či nejsou na jejich webových stránkách publikována loga, která by značila členství ve skupině.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [6], [14], [49], [50], [53])

V praktické části diplomové práce bude obsažena souhrnná tabulka vyhledávací strategie spolu s finálními počty podniků po aplikaci konkrétních kritérií.

V příloze bude přiložen seznam srovnatelných společností vygenerovaný databází Orbis a posléze finální seznam srovnatelných společností po aplikaci analýzy kvantitativní.

Krok 8: *Určení úprav srovnatelnosti a jejich provedení (v případě potřeby).*

V osmém kroku dochází k samotným úpravám srovnatelnosti, dle Směrnice OECD mohou být takové úpravy – například úprava srovnatelnosti z hlediska *konzistentnosti účetnictví*, z hlediska *segmentace finančních údajů*, z hlediska *rozdílů v kapitálu, funkcích, majetku* nebo *rizicích*. Obecným účelem úprav je zvýšit spolehlivost srovnávací analýzy a úpravy jsou prováděny jen tehdy, pokud mají dané rozdíly podstatný dopad na srovnání [12], [15].

V tabulce č. 27 je obsažen souhrn zamítacích kritérií srovnatelnosti. Tato kritéria budou využívána konzistentně v rámci celé srovnávací analýzy.

Tabulka 27: Zamítací kritéria srovnatelnosti

Kritérium	Podmínka zamítnutí
Kód NACE	Subjekty, jež se zcela odlišují v NACE kódu jsou považovány za nesrovnatelné (nejzazší rozšíření je povoleno rozšíření na „skupinu“)
Produkt	Subjekty, jež vyrábějí zcela odlišný produkt s jeho odlišnými funkcemi jsou považovány za nesrovnatelné.
Funkce	Subjekty, jež nesou zcela odlišné funkce a zcela odlišná rizika jsou považovány za nesrovnatelné.

Kritérium	Podmínka zamítnutí
Závislost	Subjekty, u nichž je zjištěna potenciální riziko závislosti (jsou součástí skupiny podniků, konsolidačního celku a realizují vnitroskupinové transakce), jsou považovány za nesrovnatelné.
Data	Subjekty, jejichž data nejsou kompletní a nelze tak zjistit veškeré potřebné informace k výpočtu ziskového indikátoru jsou považovány za nesrovnatelné.
Finanční výsledky	Subjekty, jež jsou dlouhodobě a kumulativně ztrátové jsou považovány za nesrovnatelné. ¹⁰⁶
Webové stránky	Subjekty, jež nedisponují funkčními webovými stránkami a nelze ověřit potřebné skutečnosti jsou považovány za nesrovnatelné.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [15])

Krok 9: Interpretace a použití shromážděných údajů, určení odměny v souladu s principem tržního odstupu.

Aplikace metody stanovení převodních cen může vést ke dvěma situacím. První situací je, že použitím metody je dosaženo pouze jediného výsledku (ceny či marže). Tato situace je v praxi velmi ojedinělá. Ve většině případů je aplikací metody získána celá řada výsledků (rozpětí hodnot), jež jsou zároveň výsledky relativně stejně spolehlivými. Ke zvýšení spolehlivosti tohoto rozpětí a k eliminaci extrémních hodnot jsou často využívány metody, jež jsou založeny na centrální tendenci. V praxi nejvyžívanějším nástrojem je stanovení *mezikvartilového rozpětí* [14], [15], [22].

Obecné teoretické poznatky o mezikvartilovém rozpětí jsou k nalezení v *Příloze č. XII* (viz str. 146).

Vhodnost využití či nevyužití statistických nástrojů se odvíjí od mnoha aspektů a je nutno vždy zohledňovat povahu a jedinečnost daného konkrétního případu. Judikatura soudů se k problematice mezikvartilového rozpětí vyjadřuje. Tabulka č. 28 obsahuje rozsudek NSS v relaci na využití mezikvartilového rozpětí, potažmo jiných statistických metod a varuje před pouhým statickým využíváním této metody.

¹⁰⁶ V případě zjištění ztrátových srovnatelných společností během benchmark analýzy obvykle platí postup specifikovaný v Pokynu GFR D-34. To znamená, že je nutné vyjmout z analýzy subjekty, které nejsou srovnatelné s testovanou stranou transakce. Mezi takové subjekty patří například kumulativně ztrátové společnosti, s výjimkou situací, kdy se tento jev pravidelně vyskytuje mezi srovnatelnými subjekty [80].

Tabulka 28: Judikát soudu v relaci na mezikvartilové rozpětí

Judikát	Závěr
Rozsudek NSS ze dne 9. 1. 2023, č.j. 2 Afs 66/2021–57	Rozsudek NSS uvádí, že mezikvartilové rozpětí je využíváno buďto k analýze distribuce hodnot okolo průměru, anebo k identifikaci odlehlých hodnot. Odlehlé hodnoty jsou považovány za hodnoty extrémní, ovšem pouhá argumentace, že odlehlé hodnoty jsou reprezentovány prvními a posledními 25 % hodnot vzorku je nedostatečná. Vylučování odlehlých či atypických hodnot vzorků dat různými statistickými metodami je globálně přípustná, rozsudek se ovšem ke zmíněnému vyjadřuje takto: „je tak třeba činit vždy s ohledem na specifika konkrétního vzorku a jednotlivých subjektů a vysvětlit důvody pro použití toho či onoho postupu, resp. metody.“ ¹⁰⁷

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [54], [55])

2.4 Dokazování výše stanovené ceny

Prvotní důkazní břemeno zde nese na rozdíl od jiných případů správce daně. NSS ve svém rozsudku uvádí: „V daňovém přiznání platí zásada, že je to daňový subjekt, který nese břemeno tvrzení ve vztahu ke své daňové povinnosti i břemeno důkazní ve vztahu k těmto svým tvrzením. V některých případech však toto obecné pravidlo neplatí a břemeno tvrzení i břemeno důkazní nese naopak správce daně. Tak je tomu právě v případě aplikace ustanovení § 23 odst. 7 věta první zákona o daních z příjmů. Správce daně však může úpravu základu daně provést teprve tehdy, jsou-li zákonné podmínky pro takový postup.“ Po unesení důkazního břemene správcem daně je přeneseno břemeno tvrzení a důkazní na daňový subjekt [56].

V tabulce č. 29 je obsažen stručný souhrn základních informací o stanovení převodních cen správcem daně.

¹⁰⁷ Příkladem aplikace judikatury je *Rozsudek Krajského soudu v Plzni ze dne 25. 10. 2023 sp. zn. 77 Af 1/2023-103*, kdy správce daně pochybil ve věci stanovení tržně obvyklého rozpětí hodnot. Statistickou metodou mezikvartilového rozpětí byl očištěn soubor hodnot, který reálně extrémními hodnotami nedisponoval a aplikací mezikvartilového rozpětí byl zjištěn pouze 50 % rozptyl hodnot okolo mediánu. Krajský soud v Plzni nezpochybňuje v konkrétních případech nutnost očištění souboru hodnot o extrémy, pouze argumentuje, že k očišťování hodnot není možno přistupovat mechanicky či dokonce automaticky, zcela bez zdůvodnění [81].

Tabulka 29: Stanovení převodních cen - správce daně

Subjekt	Judikát	Závěr
Správce daně	Rozsudek NSS sp. zn. 1 Afs 60/2006 Rozsudek NSS sp. zn. 8 Afs 100/2014 Rozsudek NSS sp. zn. 2 Afs 380/2017	Správce daně s úmyslem upravení základu daně provede: 1) zjištění a prokázání existence vztahu mezi spojenými subjekty, 2) zjištění sjednané ceny spojenými osobami a jejich rozdílnosti od cen stanovených mezi nezávislými subjekty, 3) zkoumání a stanovení referenční ceny (ceny obvyklé).
Správce daně/daňový subjekt	Rozsudek NSS sp. zn. 1 Afs 101/2012 Rozsudek NSS sp. zn. 7 Afs 86/2013	V případě zjištění odlišnosti cen je poskytnut časový a věcný prostor daňovému poplatníku, pro vysvětlení a doložení rozdílu ¹⁰⁸ mezi stanovenou a obvyklou cenou ¹⁰⁹ . Správce daně je také povinen konkrétně sdělit výši jím dovozované skutečné ceny obvyklé a dále na základě jakých podkladů, kritérií a pomůcek k ní dospěl.
Daňový subjekt	Rozsudek NSS sp. zn. 3 Afs 105/2017	Pokud chce daňový subjekt obhájit výši sjednané ceny a unést tak své důkazní břemeno je povinen: „prokázat zvláštní a obvyklým poměrům se vymykající, ale přitom ekonomicky racionální důvody, pro které byla cena mezi ním a spojenou osobou sjednána odlišně od ceny referenční.“
Správce daně	Rozsudek NSS sp. zn. 5 Afs 48/2004	Správce daně vyhodnotí unesení důkazního břemene daňovým poplatníkem a v případě neuspokojivého doložení rozdílů upraví základ daně.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [56], [57], [58], [59], [60], [61], [62])

¹⁰⁸ Okamžik, kdy je důkazní břemeno přenášeno na daňový subjekt.

¹⁰⁹ NSS v Rozsudku ze dne 23.01.2013 sp. zn. 1 Afs 101/2012 – 13 uvádí: “I když má správce daně za prokázané, že smluvními stranami předmětného právního úkonu jsou spojené osoby a že tyto si sjednaly cenu lišící se od ceny referenční, tj. unese-li břemeno tvrzení i břemeno důkazní ke všem těmto rozhodným skutečnostem, neznamená to, že může bez dalšího provést úpravu základu daně. Ten, komu má být základ daně upraven, totiž ještě musí dostat prostor (časový i věcný), aby mohl zjištěný rozdíl mezi cenami uspokojivě vysvětlit a doložit [56].”

2.4.1 Stanovení referenční ceny správcem daně¹¹⁰

V této kapitole bude uvažováno pouze stanovení referenční ceny správcem daně porovnáním skutečně dosažených cen shodné nebo podobné komodity mezi reálně existujícími nezávislými subjekty [63].

Referenční cena je ve většině případů stanovena prostřednictvím určitého intervalu. Správce daně je pak povinen při doměření daně vycházet z ceny v rámci důkazně fixovaného intervalu, která je pro daňový subjekt nejvýhodnější. NSS ve svém rozsudku argumentoval takto: *Je-li cena obvyklá stanovena určitým cenovým rozpětím, je pak spravedlivé, aby správce daně doměřil daňovou povinnost poplatníka rozdílem mezi cenou jím sjednanou a horní hranicí cenového rozpětí.*“ [64].

Referenční cenu lze ovšem stanovit i konkrétní částkou. Tato situace zpravidla nastává, pokud správce daně disponuje informacemi o skutečně dosažené ceně *shodné* komodity mezi reálně existujícími nezávislými subjekty [63], [33].

¹¹⁰ Referenční cenu může správce daně určit porovnáním skutečně dosažených cen shodné nebo podobné komodity mezi reálně existujícími nezávislými subjekty nebo (zejména pro neexistenci nebo nedostupnost dat o takových cenách) jen jako hypotetický odhad opřený o logickou a racionální úvahu a ekonomickou zkušenost. Referenční cena je v podstatě simulace ceny vytvořená na základě úvahy, jakou cenu by za situace shodné se situací spojených osob tyto osoby sjednaly, nebyly-li by spojené a měly-li by mezi sebou běžné obchodní vztahy [63].

3 PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

Závěrečná praktická část diplomové práce se věnuje konkrétní tvorbě dokumentace specifické pro určitou zemi, a to v souladu s konceptem EU TPD pro převodní ceny. Tento proces tvorby vychází z metodiky, která byla analyzována a popsána v předchozí části práce. Samotná dokumentace je vypracována s využitím modelového komplexního příkladu, který slouží jako praktický nástroj pro aplikaci teoretických poznatků a návodů na konkrétní namodelované situaci. Modelový komplexní příklad umožňuje bližší zkoumání procesu tvorby dokumentace a její případné budoucí aplikace v reálném prostředí a přispívá tak k hlubšímu porozumění problematiky. V závěru praktické části diplomové práce je nastíněn postup a varianty, které mohou nastat v situaci, kdy se stanovená cena odlišuje od ceny tržně obvyklé. Finanční ukazatele skupiny, konkrétního podniku i srovnatelných subjektů jsou z důvodu nedostupnosti údajů z roku 2023 definovány za roky 2020, 2021 a 2022.

3.1 Úvod dokumentace převodních cen

Dokumentace převodních cen je vytvářena s cílem doložit a zdokumentovat, zda transakce realizovaná uvnitř skupiny podniků odpovídá základnímu principu, a to principu tržního odstupu. Dokumentace je vytvářena jako dokumentace specifická pro konkrétní zemi dle konceptu EU TPD, pouze rozšířena o základní nezbytné informace o celé skupině podniků.

Obsahem dokumentace je transakce, která zahrnuje prodej čokolády a čokoládových produktů a je realizována mezi společnostmi Alfa, a.s. a Beta Chocolate, s.r.o. Dokumentace je vytvářena ke dni 31. 12. 2023, a to *ex ante*, tedy na aktuální a budoucí zdaňovací období.

Výchozí legislativní či jinak odborné zdroje, z nichž dokumentace čerpá jsou obsaženy v následující tabulce č. 30.

Tabulka 30: Legislativní a jiné odborné prameny dokumentace

Úroveň právní úpravy	Pramen	Konkretizace
Právní úprava na úrovni České republiky	Zákony	<i>Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů (§ 23 odst. 7; § 23 odst. 7 písm. a) a b)); Zákon č. 164/2013 Sb. Zákon o mezinárodní spolupráci při správě daní a o změně dalších souvisejících zákonů.</i>
	Pokyny řady D	<i>Pokyn GFŘ D-59 k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů; Pokyn GFŘ D-34, Sdělení k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky – převodní ceny; Pokyn D-334 Sdělení Ministerstva financí k rozsahu dokumentace způsobu tvorby cen mezi spojenými osobami.</i>
Právní úprava na úrovni EU	Kodex	<i>Kodex chování ohledně dokumentace tvorby převodních cen pro nadnárodní podniky v EU.</i>
Právní úprava na mezinárodní úrovni	Inciativa OECD	<i>Modelová smlouva OECD; Směrnice OECD o převodních cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy.</i>
	Iniciativa OSN	<i>Modelová smlouva OSN; Praktický manuál OSN o převodních cenách pro rozvojové země.</i>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

K provádění kvantitativní benchmark analýzy ve srovnávací analýze byla zvolena databáze *Orbis společnosti Bureau van Dijk*.

Dokumentace převodních cen bude archivována po dobu **10 let**¹¹¹, a to od data jejího schválení. Dokumentace bude pravidelně aktualizována, a to s takovou četností (minimálně 1krát za rok), aby odrážela aktuální situaci společnosti a příslušné změny v obchodním prostředí. Dále bude dokumentace aktualizována v situacích, kdy dojde k významným změnám ve struktuře společnosti, obchodním modelu, tržním prostředí či jiných významných aspektech, při nichž by měla být dokumentace aktualizována.

¹¹¹ Doba, pro kterou lze vyměřit či doměřit daň (§ 148 zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů) [35].

3.2 Informace o skupině Synergie Candy

Skupina Synergie Candy je předním výrobcem a prodejcem čokolády a čokoládových výrobků, jakožto i dalších cukrovinek, včetně bonbónů, lízátek a mnohých dalších. Zaměřuje se nejen na zákaznické segmenty, jež zahrnují individuální spotřebitele (B2C), ale také na podnikatelské subjekty (B2B).

B2C zákazníkům nabízí své produkty prostřednictvím kamenné prodejny, kde si mohou zákazníci produkty pohodlně vybrat a zakoupit. Nespornou výhodou kamenné prodejny je skutečnost, že zákazníci mají možnost produkty ochutnat a vyzkoušet. Zákazníci disponují možností dále produkty ochutnat a zakoupit na různých gastronomických festivalech a tradičních tržističích, na nichž se čokoládovna pravidelně prezentuje a aktivně se jich účastní.

V rámci segmentu B2B zákazníků spolupracuje skupina s různými obchodními partnery, jako maloobchodní řetězce, kavárny a další subjekty působící v potravinářském průmyslu.

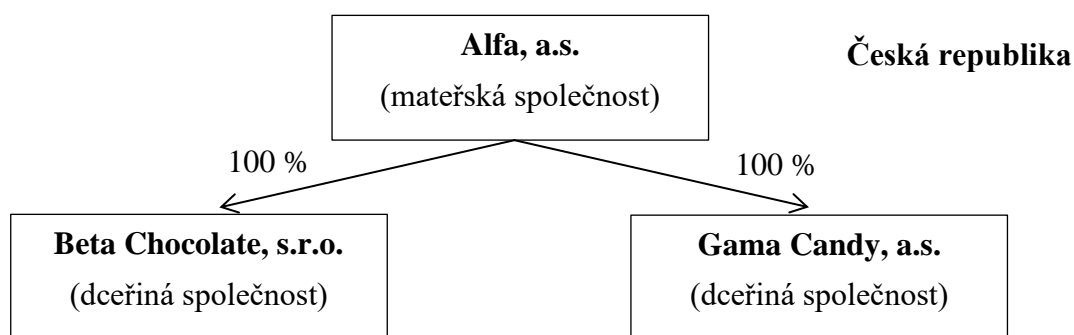
Skupina při svých podnikatelských aktivitách klade důraz na kvalitu svých produktů a díky snaze o poctivou kvalitní výrobu se etablovala jako důvěryhodná a oblíbená značka.

Vlastnická a organizační struktura skupiny Synergie Candy

Skupina Synergie Candy se specializuje na činnosti výhradně na tuzemské úrovni. Společnost Alfa, a.s. je mateřskou společností, která drží 100 % podíl ve svých dvou dceřiných společnostech. Hlavním zaměřením a činností skupiny je výroba a distribuce kakaá, čokolády a cukrovinek.

Na obrázku č. 2 níže je uvedeno grafické znázornění vlastnické a organizační struktury skupiny Synergie Candy.

Obrázek 2: Vlastnická a organizační struktura skupiny Synergie Candy



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Právní forma

Tabulka č. 31 shrnuje právní formu jednotlivých členů skupiny Synergie Candy.

Tabulka 31: Právní formy členů skupiny

Společnost	Právní forma
Alfa, a.s.	akciová společnost
Beta Chocolate, s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Gama Candy, a.s.	akciová společnost

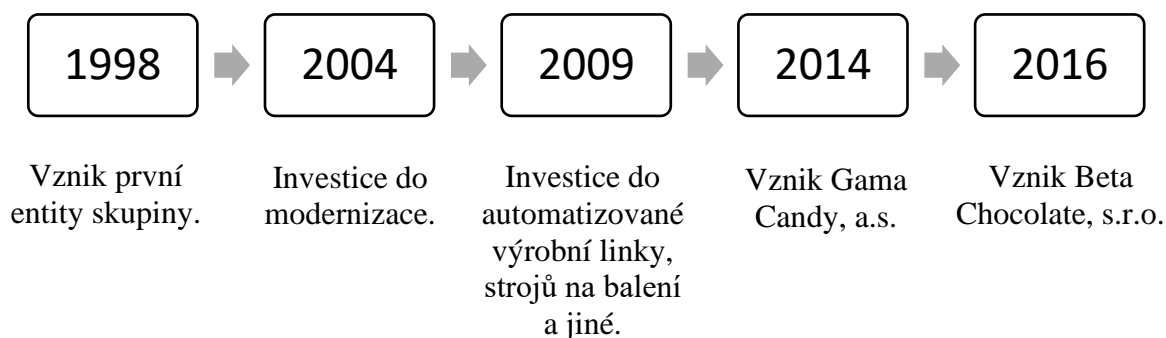
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Historie skupiny

První entita skupiny Synergie Candy vznikla v roce 1998. Její počátky byly charakterizovány intenzivním vývojem receptur a budováním pověsti firmy. V roce 2004 se firma rozhodla investovat do modernizace výrobních technologií a technik, což vedlo k významnému nárůstu produkce a rozšíření sortimentu čokoládových výrobků. V roce 2009 společnost podnikla další významný krok investicí do moderních technologií, konkrétně do automatizované výrobní linky, strojů na balení a monitorovacích systémů pro sledování kvality. S růstem počtu zákazníků a vzrůstajícím povědomím se společnost rozhodla rozšířit svou činnost. V roce 2014 založila společnost Gama Candy, a.s., specializující se na výrobu cukrovinek a bonbónů. V roce 2016, z důvodu vysoké poptávky po nabízených produktech se rozhodla modifikovat svůj stávající obchodní model a založit společnost Beta Chocolate, s.r.o., která se věnuje výhradně výrobě čokolády. V současné době je zásadou skupiny česká, poctivá výroba a snaha se specializovat na pečlivou výrobu z kvalitních surovin.

Přehled hlavních historických milníků skupiny je uveden na obrázku č. 3 níže.

Obrázek 3: Historické milníky skupiny Synergie Candy



(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.1 Základní profily a role společností působících ve skupině

Alfa, a.s.

Mateřská společnost Alfa, a.s. hraje klíčovou roli v definování strategie celé skupiny, která se specializuje na výrobu čokoládových produktů a cukrovinek. Tento proces zahrnuje formulaci strategických cílů pro podnikání, včetně identifikace tržních segmentů, ve kterých bude skupina působit. Alfa, a.s. rovněž řídí vývoj produktů a jejich design, což je základním kamenem výrobního procesu. Společnost se také aktivně zapojuje do výzkumu a vývoje nových produktů, jejich testování a optimalizace podle potřeb trhu.

Marketingové a prodejní aktivity jsou také v pravomoci mateřské společnosti. Ta navrhuje a implementuje marketingové strategie a kampaně, identifikuje klíčové zákaznické segmenty a buduje obchodní vztahy. Alfa, a.s. rovněž vyjednává smluvní podmínky a ceny, čímž ovlivňuje celkovou obchodní politiku skupiny.

Pokud jde o výrobu, Alfa, a.s. vypracovává plány a technologické postupy pro výrobu. To zahrnuje tvorbu výrobních plánů, definici výrobních procesů a metodik a zajištění předání výrobních specifikací společnosti Beta Chocolate, s.r.o./Gama Candy, a.s., která je zodpovědná za výrobu samotnou. Alfa, a.s. tedy zabezpečuje, že výrobní proces odpovídá standardům a požadavkům skupiny.

Ve vztahu k distribuci prodaných výrobků hraje mateřská společnost také klíčovou úlohu. Produkty jsou distribuovány přímo z provozoven společnosti Beta Chocolate, s.r.o./Gama Candy, a.s. k zákazníkům a do kamenné prodejny, avšak Alfa, a.s. je zodpovědná za

koordinaci tohoto procesu a zajištění logistické a distribuční infrastruktury potřebné k doručení výrobků zákazníkům.

Beta Chocolate, s.r.o.

Dceřiná společnost Beta Chocolate, s.r.o. vykonává roli výrobní entity ve skupině, specializující se na výrobu čokoládových výrobků a surovin. Její činnost je řízena objednávkami poskytnutými od mateřské společnosti, v nichž jsou specifikovány požadavky na typ, množství a požadovanou kvalitu výrobků. Pro zajištění výrobního procesu nakupuje Beta Chocolate, s.r.o. potřebné suroviny jak od mateřské společnosti, tak od externích dodavatelů.

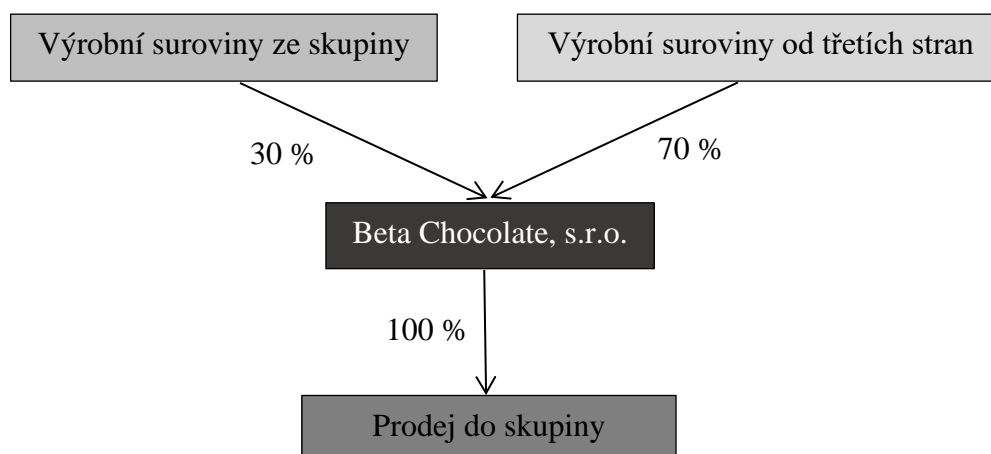
Aby bylo zajištěno, že veškerá výroba odpovídá standardům a požadavkům definovaným mateřskou společností, jsou při výrobě využívány plány, technologické postupy a jiné nezbytné informace, které společnost Beta Chocolate, s.r.o. získává od mateřské společnosti.

Veškeré vyprodukované výrobky jsou určeny výhradně pro prodej uvnitř skupiny, a to mateřské společnosti. Finální produkty nejsou distribuovány mateřské společnosti, ale přímo k zákazníkům samotným.

Mateřská společnost pevně stanovuje s předstihem několika měsíců výrobní plán, který je společnost Beta Chocolate, s.r.o. nucena dodržovat. To umožňuje společnosti plánovat svou výrobní činnost v souladu s potřebami mateřské společnosti a optimalizovat své provozní postupy. Zároveň dochází k plné vytíženosti výrobních kapacit společnosti Beta Chocolate, s.r.o. objednávkami zadanými společností Alfa, a.s.

Níže na obrázku č. 4 je zobrazen obchodní model společnosti Beta Chocolate, s.r.o.

Obrázek 4: Obchodní model společnosti Beta Chocolate, s.r.o.



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Gama Candy, s.r.o.

Společnost Gama Candy, s.r.o. plní obdobné funkce a vystupuje v obdobné roli jako Beta Chocolate, s.r.o. Nutno podotknout, že přestože vystupují tyto společnosti v rolích téměř identických ve vztahu ke společnosti mateřské, nedochází zde k jakémukoliv křížení či sdílení funkcí¹¹² poskytovaných mateřskou společností.

Základní finanční ukazatele skupiny

Následující tabulka č. 32 zobrazuje finanční ukazatele skupiny podniků.

Tabulka 32: Finanční ukazatele skupiny podniků

Finanční ukazatel	Rok		
	2020	2021	2022
Obrat skupiny (v tis. Kč)	296 721	292 962	315 784
Provozní VH skupiny (v tis. Kč)	10 683	19 078	28 602
Čistá aktiva (v tis. Kč)	94 882	108 567	125 994
Počet zaměstnanců	165	169	165

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prvním ze zkoumaných finančních ukazatelů je **obrat skupiny podniků**. Zobrazená data reflektují určitou velmi mírnou fluktuaci v obratu skupiny během zkoumaného období. Celkový obrat skupiny však zůstává na relativně stabilní úrovni. I přes tyto nepatrné výchyly je možno pozorovat obecný trend růstu hodnoty ukazatele. Největší nárůst

¹¹² Například zde nedochází k využívání totožných licencí oběma subjekty, jež vlastní společnost mateřská.

ukazatele je pozorován mezi lety 2021 až 2022, tento nárůst je zapříčiněn růstem cenové hladiny a nárůstem ceny kakaa, spolu s nárůstem tržní poptávky po nabízených produktech a působením účinné marketingové kampaně, která byla spuštěna koncem roku 2021. Ve zkoumaném období nebyly evidovány žádné významné investice či inovace, jež by tento ukazatel ovlivnili.

Dalším ze zkoumaných ukazatelů je ukazatel **provozního výsledku hospodaření** skupiny. Postupný a výrazný vzestup tohoto ukazatele naznačuje pozitivní vývoj. Mezi roky 2021 až 2022 tento nárůst činil 9 524 tis. Kč, což nasvědčuje zlepšení finančního výkonu skupiny v rámci své hlavní podnikatelské aktivity. Zmíněný růstový trend indikuje, že podnikání účinně alokuje své zdroje a má potenciál i nadále růst.

Ukazatel **čistých aktiv** představuje klíčový indikátor pro posouzení finanční stability a solventnosti skupiny podniků. Růst čistých aktiv signalizuje, že hodnota aktiv skupiny podniků roste rychleji než hodnota jejich závazků, což lze interpretovat jako známku zlepšení finanční stability a solventnosti. Skupina podniků se mezi lety 2021 a 2022 více zaměřila na řízení zásob, optimalizaci zásobovacího řetězce a také na správu pohledávek a závazků.

Na základě poskytnutých dat lze konstatovat, že skupina podniků vykazuje stabilní tendenci v **počtu zaměstnanců**, který osciluje mezi 165 až 169 osobami. Z hlediska klasifikace velikosti lze tento ukazatel interpretovat tak, že skupinu podniků můžeme řadit do střední kategorie. Rozměr a rozsah operací skupiny lze považovat za průměrný.

Přijaté obchodní strategie

Skupina aplikuje strategii „*kvalita za vyšší cenu*“. Specializuje se na výrobu a prodej čokolády a čokoládových produktů, kde je kladen důraz na výjimečnou kvalitu výrobků za vyšší cenu v porovnání s konkurencí. Strategie vyžaduje investice do velmi kvalitních surovin a inovativního zpracování, s cílem dosáhnout vysokého standardu produktů. Zákazníci jsou tak ochotni zaplatit za výrobky, které jim poskytují nadstandardní chuťový zážitek za použití exkluzivních ingrediencí a luxusnějšího balení. Klíčovými aspekty je důraz na kvalitu výrobních surovin, pečlivost výrobního procesu a budování důvěryhodné a luxusní značky.

3.3 Popis trhů

Pro účely diplomové práce bude následně popsán pouze relevantní trh, a to **trh s čokoládou a čokoládovými produkty**.

Čokoláda a čokoládové výrobky představují segment čokoládových cukrovinek, který zahrnuje širokou škálu produktů, jako jsou čokoládové tyčinky, pralinky a jiné. Z tohoto segmentu jsou vyloučeny sušenky a pomazánky obsahující kakao. Mezi pět hlavních světových výrobců čokolády patří Mondelez International, Mars, Nestlé, Ferrero a Hershey. Tito výrobci mají významný podíl na trhu a jsou známí svou širokou škálou čokoládových produktů, které nabízejí na globální úrovni [65], [66], [67].

Na celosvětové úrovni dosáhla hodnota trhu v roce 2023 na pozoruhodných 172 538,62 milionů USD, a i nadále je očekáván růst tohoto segmentu. Je předpokládáno, že dojde k výrazným změnám v preferencích spotřebitelů. Zvláště významným trendem je vzrůstající poptávka po prémiových hořkých čokoládách, a to především díky jejich přisuzovaným zdravotním výhodám. Současně se změnami v preferencích spotřebitelů směrem k výrobkům zdravějšího a ekologičtějšího charakteru lze předpokládat, že dojde k podpoře trhu s čokoládami s vysokým obsahem kakaové hmoty [65], [66], [67].

Rostoucí zájem o ručně vyráběné čokolády a specializované prodejny též přispěje k růstu trhu. Tyto prodejny obecně nabízejí širokou škálu exotických chutí a unikátních kombinací, které uspokojují přání spotřebitelů. Navíc výrobci neustále představují inovativní produkty, jako jsou veganské čokolády a čokolády bez cukru, aby oslovili rostoucí segment populace, který se zaměřuje na zdravý životní styl [65], [66], [67].

Zatímco Severní Amerika a Evropa tradičně zaujímaly dominantní postavení na trhu, očekává se, že oblast Asie – Pacifik projeví robustní růst díky vzrůstajícím disponibilním příjmům a měnícím se životním stylům [65], [66], [67].

Evropský trh s čokoládou vykazuje stejně jako trh na globální úrovni robustní potenciál pro růst. V roce 2022 dosáhla hodnota sektoru 18,7 miliard USD. O deset let později, do roku 2032, se očekává, že tato suma stoupne na 23,7 miliard USD. To představuje složené roční růstové tempo 6,3 % během tohoto desetiletého období, což zdůrazňuje významné vyhlídky na růst sektoru. Tuto trajektorii růstu pohání stejně jako na úrovni celosvětové několik faktorů, a to rozvíjející se preference spotřebitelů pro prémiové, vysoko kvalitní

čokolády, motivovaných stoupajícím povědomím o výhodách eticky získaných a ekologických produktů [65], [66], [67].

Trh s čokoládou a čokoládovými výrobky v České republice představuje poměrně zanedbatelný segment v porovnání s trhem evropským a mezinárodním. Přesto je zde patrná rostoucí touha spotřebitelů po kvalitních čokoládových produktech. Stejně jako na globální i evropské úrovni i v tuzemsku motivovaný vzrůstajícím zájmem o ekologii, zdravý životní styl či poctivou domácí výrobu čokolády [65], [66], [67].

3.4 Hodnotový řetězec skupiny podniků

Za pomoci výstupů analytické části a zohlednění kritérií pro výběr modelu hodnotového řetězce byl zvolen za nejvhodnější model k využití zjednodušený Porterův hodnotový řetězec. Cílem této analýzy je poskytnout vhled do jednotlivých funkcí, kterými podniky Alfa, a.s. a Beta Chocolate, s.r.o. v rámci skupiny přispívají k celkové tvorbě hodnoty a vytvořit si tak určitý základ pro tvorbu funkční a rizikové analýzy.

Příspěvek k tvorbě hodnoty mateřskou společností Alfa, a.s. je následující, mateřská společnost:

- definuje strategii skupiny,
- řídí vývoj nových produktů,
- volí a kontroluje vhodnost výrobních surovin,
- vyjednává smluvní podmínky a ceny,
- vypracovává plány, technologické postupy a zajišťuje, aby výrobní proces odpovídal určitým standardům,
- zajišťuje distribuci k B2B zákazníkům,
- provádí marketingové činnosti a
- činnosti servisního charakteru.

Příspěvek k tvorbě hodnoty dceřinou společností Beta Chocolate, s.r.o. je následující, dceřiná společnost:

- získává suroviny od dodavatelů, kteří byli předem vybráni a byli zvoleni za dodavatele kvalitní,
- zpracovává suroviny do polotovarů a následně finálních výrobků a zajišťuje dodání produktu v požadované kvalitě.

Na následujícím obrázku č. 5 je prezentováno grafické znázornění zjednodušeného Porterova hodnotového řetězce. Zvýrazněná pole představují jednotlivé funkce a příspěvky k hodnotě společnosti Beta Chocolate, s.r.o.

Obrázek 5: Hodnotový řetězec skupiny Synergie Candy



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z informací výše popsaných lze konstatovat, že funkce společnosti Beta Chocolate, s.r.o. jsou poměrně omezené a skládají se zejména z výrobní a zpracovatelské činnosti rozšířené o nákup surovin od mateřské společnosti a externích dodavatelů.

Největším přispěvatelem a nejvíce funkcí a s tím spojených rizik nese společnost mateřská a podílí se tak největším dílem na tvorbě hodnoty skupiny jako takové. V kapitole Funkční a riziková analýza (viz str. 107) budou jednotlivé funkce, rizika a aktiva blíže popsány a prozkoumány.

3.5 Popis společnosti

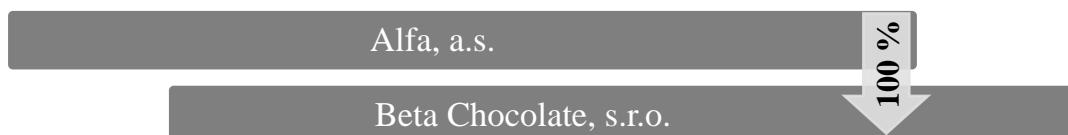
Název společnosti:	Beta Chocolate, s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	12. listopadu 2016
Sídlo:	Křižníkova 6743, 629 02 Brno
Identifikační číslo:	067 99 356
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Kód NACE:	1082 (Výroba kakaá, čokolády a cukrovinek)
Statutární orgán:	Jednatel
Vlastnické podíly:	<i>Společník:</i> Alfa, a.s. <i>Vklad:</i> 230 000,- Kč <i>Obchodní podíl:</i> 100 %

Vlastnická a organizační struktura podniku

Společnost Alfa, a.s. je stoprocentním vlastníkem společnosti Beta Chocolate, s.r.o. To znamená, že Alfa, a.s. má plnou kontrolu nad vedením a rozhodováním ve společnosti Beta Chocolate, s.r.o. jako mateřská společnost má možnost ovlivňovat strategická rozhodnutí, investice a provozní činnosti společnosti Beta Chocolate, s.r.o. Tato vlastnická struktura zajišťuje úzkou koordinaci a integraci mezi oběma subjekty a synergické využití jejich zdrojů a know-how.

Obrázek č. 6 níže prezentuje vlastnickou organizační strukturu společností.

Obrázek 6: Vlastnická a organizační struktura podniku Beta Chocolate, s.r.o.



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přijaté obchodní strategie

Na základě poskytnutých, dostupných informací lze konstatovat, že konkrétní subjekt v současné době nepřijal žádnou „zvláštní“ obchodní strategii, jako například snahu o průnik na nové trhy.

Obecné důležité události

V daném sledovaném období nebyly ve společnosti zaznamenány žádné významné události, jako jsou fúze, akvizice či obdobné události, které by měly výrazný dopad na aktivity společnosti.

Finanční ukazatele podniku

V tabulce č. 33 jsou prezentovány klíčové finanční ukazatele společnosti. Tyto indikátory vykazují srovnatelné trendy s ukazateli analyzovanými na úrovni celé skupiny podniků. Proto není nutné uvádět další podrobný popis těchto ukazatelů. Informace o provozních výnosech a nákladech budou dále využívány v následující části dokumentace.

Tabulka 33: Finanční ukazatele podniku

Finanční ukazatel	Rok		
	2020	2021	2022
Obrat (v tis. Kč)	103 852	102 536	114 424
Provozní VH (v tis. Kč)	4 273	6 631	9 640
Čistá aktiva (v tis. Kč)	71 162	81 425	92 495
Počet zaměstnanců	70	72	73
Provozní náklady (v tis. Kč)	84 001	84 651	92 778
Provozní výnosy (v tis. Kč)	88 274	92 282	102 418

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.1 Klíčové konkurenti

Česká republika

V nedávné době byl v České republice zaznamenán nárůst konkurence v prodeji čokoládových výrobků. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.3 (viz str. 86), zákazníci jsou stále náročnější a kladou mnohonásobně větší důraz na kvalitu a diverzifikaci. Vstup na trh je poměrně snadný, a to zejména díky dostupnosti technologií pro výrobu čokolády. K situaci, že by podniky nabízely kompletně identický sortiment, dochází zřídka. Za největší konkurenty jsou považovány tyto společnosti: *Sweet production s.r.o.* a *AJALA s.r.o.*

3.6 Závislá transakce

V této sekci budou poskytnuty informace o předmětu závislé transakce. Závislou transakcí je prodej čokoládových produktů od společnosti Beta Chocolate, s.r.o. společnosti Alfa, a.s. Při podrobnějším posouzení této situace lze konstatovat, že tato transakce se skutečně realizuje a dochází k dodávání zboží mezi spojenými osobami. Jelikož Beta Chocolate, s.r.o. provádí dodávky pouze uvnitř skupiny, tato transakce představuje její hlavní zdroj příjmů.

3.6.1 Popis výrobků

Tabulková čokoláda

Tabulková čokoláda je vyráběna ve třech variantách, a to jako bílá, mléčná a hořká čokoláda. Existuje také speciální edice těchto čokolád, která je unikátní svým obalem a kombinací různých druhů posypů. Obsah kakaa ve standardních tabulkových čokoládách se pohybuje od 35 % (mléčná čokoláda) do 64 % (hořká čokoláda). Hmotnost se poté mění v závislosti na charakteristice posypu a pohybuje se mezi 85–105 g. Speciální edice se odlišuje nejenom obalovým materiálem, ale také obsahem kakaa, kdy se pohybuje od 41 % do 75 %. Ani hmotnost není identická se standardní tabulkovou čokoládou a u speciální edice se pohybuje od 100–120 g. Zákazník má poté možnost zvolit posyp jahodový, malinový, kokosový, mandlový, oříškový, pistáciový či kořeněný.

Lanýže a pralinky

Pralinka je tvrzená čokoláda, která uvnitř obsahuje náplň. Výroba je velmi náročná, jak z časového, tak finančního hlediska. Pralinky jsou vyráběny v různých tvarech a příchutích. Obal je vždy tvořen buďto mléčnou, hořkou či bílou čokoládou. Obsah kakaa nelze přesně specifikovat, jelikož se odlišuje druh od druhu, minimální hodnota je ze strany podniku stanovena na 30 %. Hmotnost je také velmi individuální, obecně se pohybuje od 10 do 12 g.

Základem čokoládového lanýže je kakaovo-smetanová ganache. Tento základ je vždy následně obalován různými druhy posypů. Hmotnost čokoládového lanýže je mezi 10 až 20 g, opět je gramáž závislá na konkrétním druhu čokolády a na přidaných ingrediencích, jež jsou používány.

V následujících tabulkách č. 34 a 35 jsou identifikovány některé z faktorů spolehlivosti produktu a faktorů kvality produktu.

Tabulka 34: Hodnocení spolehlivosti čokoládových produktů

Metrika	Popis
Recenze a zpětná vazba zákazníků	Z dostupných webových stránek společnosti a jiných webových stránek poskytujících recenze a zpětnou vazbu zákazníků vyplývá, že produkty společnosti dosahují velmi vysokého hodnocení ze strany zákazníků. Toto hodnocení se pohybuje od 96 do 98 % pozitivních reakcí při počtu okolo 7 tisíc respondentů. Zákazníci pak nejvíce vyzdvihují kvalitu a chuť nabízených produktů spolu s balením a možností si osobně produkty vyzkoušet a ochutnat v kamenné prodejně. Dále pak oceňují kvalitu komunikace a zákaznický servis, přehlednost webových stránek a sociálních sítí.
Srovnání s konkurencí	Při srovnání s konkurencí dosahují produkty v dostupných webových srovnávacích mírně zvýšených hodnocení spokojenosti, tato výhoda společnosti je dána zejména možností variabilně kombinovat nabízené posypy na čokoládu, a tak si vytvořit produkt téměř na míru.

Historie značky a výrobce	Jedná se o etablovanou a dlouho fungující čokoládovnu, která si v průběhu let získala důvěru svých zákazníků. Z dostupných zdrojů lze vyčíst a konstatovat, že se zákazníci neustále k nákupu produktů vracejí a jsou tak věrnými zákazníky.
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 35: Hodnocení kvality čokoládových produktů

Metrika	Popis
Kvalita materiálu	Je kladen obrovský důraz na dodavatelský řetězec z pohledu pořizovaného materiálu na výrobu produktů. V případě jakéhokoli porušení smluvních podmínek ze strany dodavatele nebo nedodání zboží v požadované kvalitě se společnost ihned uchyluje ke krokům zhodnocení spolupráce a případné úpravě podmínek či důraznému vymezení proti danému pochybení.
Certifikace a normy	Při vstupu na trh s čokoládou a čokoládovými produkty je nezbytné dodržovat příslušné certifikace a normy, včetně hygienických požadavků a schválení ze strany inspekcí. Společnost vyhovuje všem těmto požadavkům a dále je její výrobní proces certifikován známkou Fair Trade a Raisetrade . Zvláštní důraz je také kladen na označení čokoládových výrobků tak, aby byla zajištěna potřebná transparentnost vůči spotřebitelům.
Dlouhodobá udržitelnost	Skupina podniků věnuje významnou pozornost této problematice, zejména v oblasti obalů. Je zde patrná snaha brát v úvahu nejen praktické funkce obalů, ale i jejich dopad na životní prostředí. Cílem je minimalizovat negativní vliv na ekosystém a přírodní zdroje. Tato snaha zahrnuje používání materiálů vhodných k recyklaci, redukci plastového odpadu a hledání nových ekologičtějších přístupů k obalovým materiálům.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6.2 Smlouvy uzavřené mezi dotyčnými subjekty

Smlouva o prodeji výrobků

Smlouva uzavřená mezi společnostmi Alfa, a.s. a Beta Chocolate, s.r.o. představuje komerční dohodu dvou subjektů, které jsou osobně i ekonomicky propojené. Tato dohoda umožňuje společnosti Beta Chocolate, s.r.o. prodávat své výrobky společnosti Alfa, a.s.

Smlouva o prodeji materiálu

Smlouva mezi společnostmi Alfa, a.s. a Beta Chocolate, s.r.o. je obchodní dohoda dvou propojených subjektů, na jejímž základě je společnost Beta Chocolate, s.r.o. odkupován výrobní materiál.

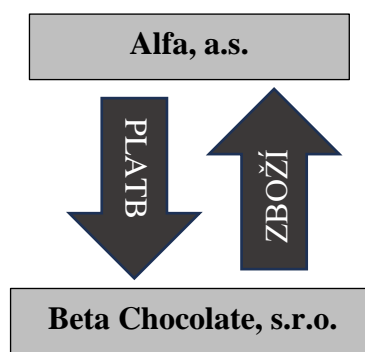
3.6.3 Objem transakce

Objem zkoumané transakce koresponduje s provozními výnosy společnosti Beta Chocolate, s.r.o. Společnost své produkty distribuuje pouze v rámci skupiny podniků a neprovádí transakce s externími, nezávislými subjekty. Díky tomuto uspořádání se transakce závislé a nezávislé nekříží, což umožňuje oddělit hodnocení pouze transakcí závislých, jež nejsou ovlivněny transakcemi nezávislými. Jinými slovy, není nutné provádět rozdělení a oddělení nákladů a aktiv mezi řízené a neřízené transakce realizované společností Beta Chocolate, s.r.o.

Grafické znázornění toku transakcí mezi spřízněnými subjekty

Na obrázku č. 7 níže je graficky znázorněn tok transakcí spolu s platbou mezi spřízněnými subjekty.

Obrázek 7: Tok plateb mezi spřízněnými subjekty



(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7 Analýza ekonomických a regulačních faktorů

Analýza ekonomických a regulačních faktorů je součástí dokumentace proto, aby byly obecně nastíněny podmínky, ve kterých subjekt či skupina subjektů operuje. Dále bude zevrubně analyzován hrubý domácí produkt a jeho vývoj, inflace, míra nezaměstnanosti a úrokové sazby. V poslední podkapitole je provedena PESTLE analýza pro dokreslení a doplnění ostatních faktorů.

3.7.1 Hrubý domácí produkt

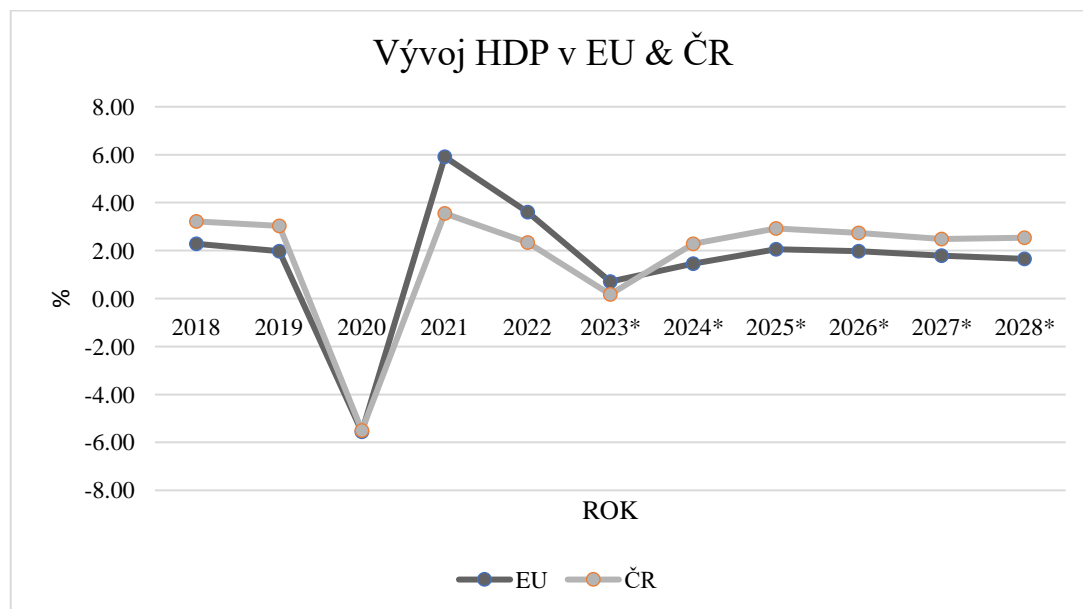
Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, výkonnost ekonomiky a její vývoj ovlivňuje nastavení cen u konkrétních subjektů na konkrétních trzích. V roce 2022 činil Hrubý domácí produkt Evropské unie přibližně 15,9 bilionu EUR. HDP představuje celkovou hodnotu všech zboží a služeb vyprodukovaných v EU během jednoho roku. Jedná se o důležitý ukazatel ekonomické síly politického uskupení [68].

Mezi lety 2010 a 2019 vykazoval hrubý domácí produkt v České republice vzestupný trend. Avšak v důsledku vypuknutí pandemie COVID-19 došlo ke snížení HDP stejně jako Evropské unii, HDP kleslo na 5 709 miliard českých korun v roce 2020. Od následujícího roku opět začal stoupat. V roce 2022 dosáhl HDP Česka hodnoty přesahující 6 795 miliard korun a má potenciál i nadále stoupat, stejně jako v případě Evropské unie [69], [70], [71].

Na základě aktuálních údajů lze identifikovat několik klíčových aspektů vývoje hrubého domácího produktu (HDP) v České republice a Evropské unii. V České republice se HDP podle odhadu ve čtvrtém čtvrtletí roku 2023 meziročně zvýšil o 0,2 %, avšak meziročně poklesl o 0,2 %. Celkově za rok 2023 došlo k celkovému poklesu HDP o 0,4 %. Tento trend je doprovázen mírným poklesem životní úrovně v Česku v porovnání s průměrem EU, když HDP na obyvatele vyjádřený ve standardu kupní síly poklesl na 91 % průměru EU. Růst reálného HDP v České republice byl předpovězen mezi lety 2023 a 2028, celkem o 2,4procentního bodu. Tento celkový nárůst se však neodehrává nepřetržitě, zejména ne v letech 2026 a 2027. Očekává se, že růst dosáhne 2,54 procenta v roce 2028 [68], [69], [70], [71].

Následující graf č. 2 graficky znázorňuje vývoj HDP v EU a ČR. Tento ukazatel popisuje roční změnu hrubého domácího produktu ve stálých cenách, vyjádřenou v národní měně [69], [71].

Graf 2: Vývoj HDP v EU & ČR



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [68], [69])

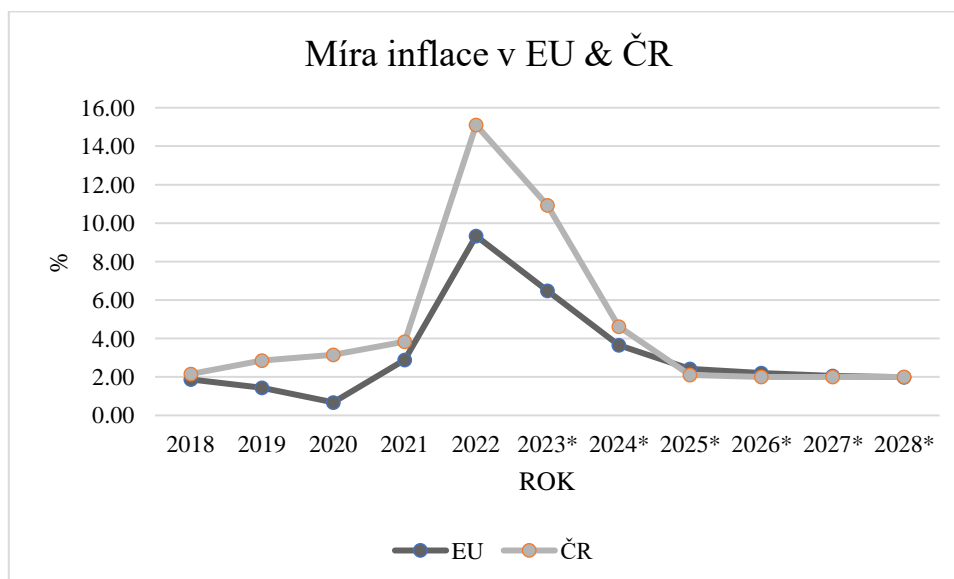
3.7.2 Inflace

Průměrná míra inflace v ČR za rok 2023 dosáhla 10,7 %. To představuje pokles o 4,4procentního bodu ve srovnání s rokem 2022. Hlavními faktory ovlivňujícími vývoj spotřebitelských cen byly zejména zvýšené ceny bydlení, alkoholických nápojů a tabáku a stravovacích a ubytovacích služeb. Naopak došlo v roce 2023 k poklesu cen potravin, nealkoholických nápojů a pohonných hmot [47], [71].

Vysoký nárůst míry inflace v roce 2022 byl zčásti způsoben ekonomickou a energetickou krizí spojenou s válečným konfliktem na Ukrajině. Potravinový průmysl byl jedním z odvětví, která byla nejvíce zasažena náhlým zvýšením cen v České republice, kdy inflace dosáhla až 26 %. Toto číslo představuje více než osm procentních bodů nad vrcholem inflace potravin v Evropské unii v daném období. Ceny potravin převyšovaly ceny v Polsku, které se stalo nákupní destinací pro mnoho obyvatel České republiky [71], [72],

Na grafu č. 3 je zobrazena míra inflace v EU a ČR.

Graf 3: Míra inflace v EU & ČR



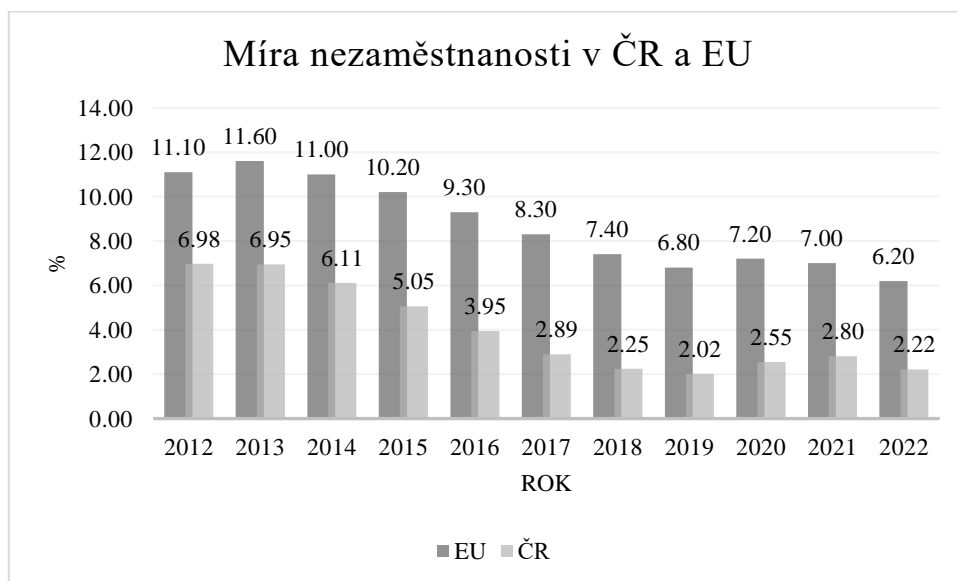
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [72], [73])

3.7.3 Míra nezaměstnanosti

V roce 2022 dosáhla míra nezaměstnanosti v České republice hodnoty 2,22 %, což představovalo pokles oproti předcházejícímu období. V roce 2023 tento ukazatel v tuzemsku opět mírně narostl, a to na 2,5 % [74].

Je-li míra nezaměstnanosti analyzována v kontextu evropského průměru, lze konstatovat dlouhodobě příznivější vývoj v ČR, jak je demonstrováno na grafu č. 4 níže. V letech 2020 a 2021 byl zaznamenán mírný nárůst míry nezaměstnanosti v důsledku pandemie COVID-19. Tento jev pravděpodobně souvisel s restrukturalizací trhu práce a zhoršení ekonomické situace.

Graf 4: Míra nezaměstnanosti v ČR a EU

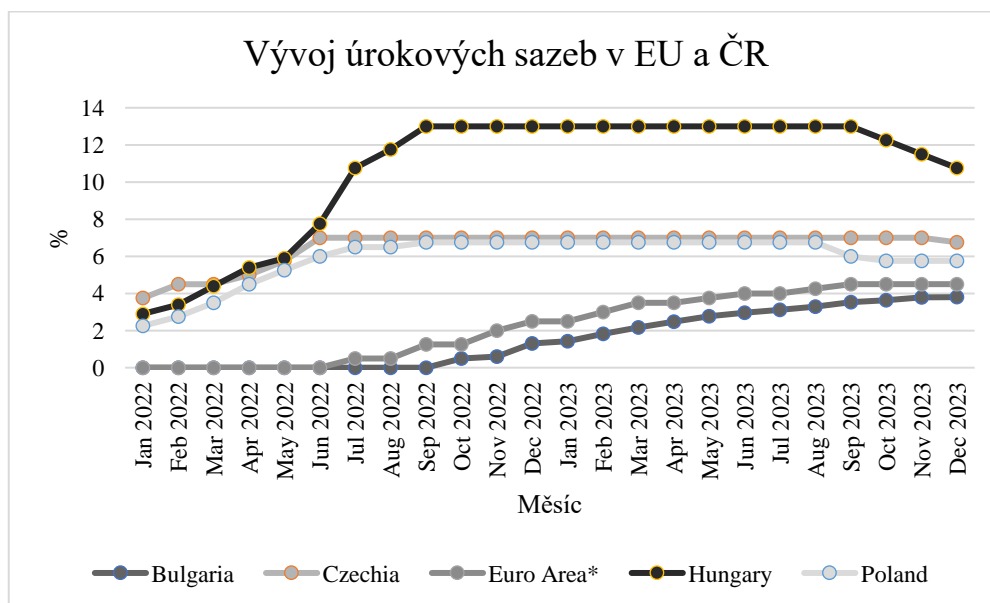


(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [75], [76])

3.7.4 Úrokové sazby

Graf č. 5 vývoje úrokových sazeb za sledované období poskytuje důležitý pohled na změny v ekonomickém prostředí, které ovlivňuje finanční trhy. V roce 2022 došlo k prudkému nárůstu míry úrokových sazeb, které vzrostly ze 2,23 % až na 7,56 %. Tento nárůst byl způsoben výrazným nárůstem inflace. Koncem roku 2023 lze pozorovat mírný pokles úrokových sazeb, což je důsledkem snižování inflace. I přes tento pokles jsou nadále úrokové sazby ve srovnání s Evropským hospodářským prostorem výrazně zvýšené [77].

Graf 5: Vývoj úrokových sazeb v Eurozóně a České republice



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [77])

3.7.5 Shrnutí

Skupina podniků působí v ekonomickém prostředí charakterizovaném relativně příznivými podmínkami, kde se předpokládá budoucí růst HDP spolu s dalším pozitivním vývojem klíčových ukazatelů. Mezi důležité události, které ovlivnily všechny zkoumané faktory, patří pandemie Covid-19 a válečný konflikt na Ukrajině. Tyto události způsobily zásadní otřesy v globálním hospodářství, což vedlo ke zpomalení ekonomického růstu a negativně ovlivnilo mnoho odvětví, včetně trhu s čokoládou a čokoládovými produkty.

Navzdory tomu, že čokoláda a produkty z ní jsou kategorizovány jako luxusní zboží a jsou výrazněji ovlivněny ekonomickými podmínkami, skupina podniků nepozorovala výrazný pokles poptávky po svých produktech ani přes výše uvedené nepříznivé události. To je přičítáno skutečnosti, že skupina dlouhodobě staví na důvěryhodnosti u zákazníků, kvalitě svých výrobků a schopnosti adaptovat se na nové podmínky a flexibilně reagovat na změny na trhu.

Příznivé ekonomické podmínky a očekávaný růst HDP budou mít vliv na stanovení cen produktů v rámci skupiny podniků. Skupina by v důsledku toho mohla dosáhnout vyšších marží. Zmíněné také podporuje skutečnost jedinečného postavení subjektu na trhu. Nepříznivé události naopak negativně ovlivnily transferovou cenu produktů ve skupině.

Během tohoto období byly realizovány nižší marže. Je nutné tyto faktory zohlednit a uvážit při stanovení finální transferové ceny.

3.7.6 PESTLE analýza

Tabulka č. 36 níže shrnuje a rozvádí jednotlivé faktory PESTLE analýzy.

Tabulka 36: PESTLE analýza

PESTLE – faktory	Popis
Politické faktory	Z pohledu politických faktorů je tento trh ovlivňován daňovou politikou vládních stran. Politická rozhodnutí mají vliv na personální náklady a zdaňování zaměstnanců. Dalším z faktorů je vliv na uznatelnost, respektive neznatelnost benefitů jako daňový náklad a mnohé další.
Ekonomické faktory	Produkty distribuované na trhu s čokoládou a čokoládovými výrobky jsou obecně řazeny mezi luxusní statky. Tato klasifikace značí statky, jejichž poptávka může být v době nepříznivých ekonomických podmínek snižena či omezená. Nejvíce je potom spotřebitelské chování v této oblasti ovlivněno úrovní cenové hladiny a mírou nezaměstnanosti. Podrobnější analýza jednotlivých makroekonomických ukazatelů je k nalezení v předcházejících podkapitolách.
Sociální faktory	V roce 2022 byl zaznamenán celkový nárůst populace v České republice. Zmíněné je přičítáno masivní imigrační vlně, která byla důsledkem ozbrojeného konfliktu na Ukrajině. Tento jev vedl k růstu dětské populace, což bylo opět důsledkem zmíněného konfliktu. Nejpočetnější složkou populace v České republice zůstává skupina obyvatel v produktivním věku v rozmezí mezi 15 až 64 lety. Životní úroveň v České republice se mírně snížila ve srovnání s Evropou, toto snížení však není nikterak závažné.

PESTLE – faktory	Popis
Technologické faktory	<p>V oblasti technologických faktorů není trh s čokoládou a čokoládovými produkty tak výrazně ovlivněn informačními technologiemi a umělou inteligencí, jako je tomu v jiných oblastech. Tyto technologie nejsou příliš často využívány při samotné výrobě čokolády a čokoládových výrobků, ale spíše se uplatňují při provádění marketingových aktivit nebo jiných procesů. Naopak inovace v oblasti technologií strojů hrají zásadní roli a jsou klíčové pro zefektivnění výrobního a distribučního procesu. Jejich implementace umožňuje firmám zvýšit efektivitu výroby, což významně přispívá k celkové konkurenceschopnosti na trhu.</p>
Legislativní faktory	<p>Stejně jako na veškeré podnikatelské subjekty na odlišných trzích, tak i na tento specifický trh dopadají obecné daňové zákony. Trh s čokoládou a čokoládovými produkty je poté konkrétně regulován <i>vyhláškou č. 76/2003 Sb. Vyhláška, kterou se stanoví požadavky pro přírodní sladidla, med, cukrovinky, kakaový prášek a směsi kaka a s cukrem, čokoládu a čokoládové bonbony</i>. Tato vyhláška definuje jednotlivé pojmy, uvádí požadavky na označení produktu, požadavky na jejich jakost a jiné.</p> <p>Dalším z legislativních faktorů je ovlivnění trhu skrze Českou obchodní inspekci, jakožto orgánu státní správy, jež je přímo podřízen Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, dále pak Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí, která je organizační složkou státu a přímým podřízeným Ministerstva zemědělství.</p>
Ekologické faktory	<p>Z pohledu ekologie je klíčovým faktorem problematika obalových materiálů a jejich odpovídající likvidace. Je důležité volit materiály, které nejen minimalizují ekologické dopady, ale také efektivně chrání obsah balení. Tento aspekt nabývá na důležitosti při přepravě křehkých čokoládových výrobků, kde je zásadní ochrana proti poškození, omezení znehodnocení v důsledku určité trvanlivosti produktu a citlivosti na změny teplot. Použití kvalitních a ekologických šetrných obalových materiálů může výrazně snížit ekologický dopad distribučních procesů a ochránit tak produkt i životní prostředí.</p>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [71], [78], [79], [80])

3.7.7 Shrnutí PESTLE analýzy

Provedená PESTLE analýza naznačuje, že politické faktory mají významný dopad na skupinu podniků, zejména v oblasti daňové politiky vládních stran. Ekonomické faktory, jako je míra nezaměstnanosti a míra inflace, pak významně ovlivňují ekonomické prostředí. V oblasti technologických faktorů není trh s čokoládou a čokoládovými produkty tak závislý na informačních technologiích a umělé inteligenci jako jiná odvětví. Regulace trhu je dále upravována vyhláškou č. 76/2003 Sb., která stanovuje požadavky na různé potravinářské výrobky, včetně čokolády a čokoládových bonbonů. Z hlediska ekologie je kritickým faktorem problematika obalových materiálů a jejich odpovídající likvidace.

3.8 Analýza trhu

Trh bude v této kapitole analyzován a popsán z několika perspektiv. Nejprve se zaměří na geografické hledisko, následně bude zkoumána velikost trhu. Pro lepší porozumění zkoumanému budou tyto trhy porovnány s celosvětovou velikostí daného segmentu. Závěrem zde budou také obsaženy informace o vývoji celkových tržeb na trhu s čokoládou a čokoládovými produkty.

Zeměpisná poloha

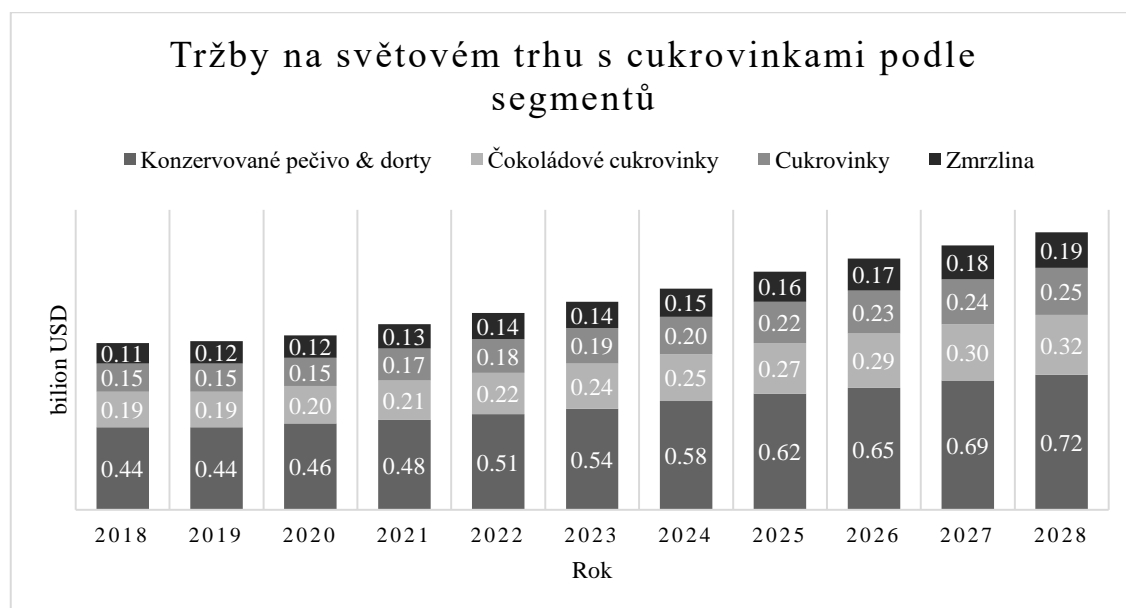
Vhledem k tomu, že skupina a příslušný podnik operují výhradně na tuzemském trhu, je nutné geograficky vymezit trh pouze jako **Českou republiku**. Následné informace o vývoji tržeb a velikosti trhu budou poskytnuty také na úrovni Evropské unii. Tento krok je zvláště důležitý vzhledem k možnosti, že informace a poznatky nashromážděné z trhu jak na úrovni ČR, tak i EU mohou posloužit jako klíčový základ pro následující etapy dokumentace, a to zejména pro další kroky srovnávací analýzy.

Velikost trhu

Trh s potravinami ve světě se vyznačuje vysokou variabilitou a aktivitou, kde významní hráči ovlivňují různé části tohoto trhu. Graf č. 6 prezentuje přehled tržeb a velikosti světového trhu s cukrovinkami podle jednotlivých segmentů. Čokoládový trh a produkty z čokolády představují druhý největší segment v rámci trhu s cukrovinkami a jeho podíl

stále roste. Tento fakt ukazuje, že zájem o čokoládové výrobky trvale přetrvává a potvrzuje, že tento sektor si udržuje svou důležitost na trhu s potravinami.

Graf 6: Tržby na světovém trhu s cukrovinkami podle segmentů



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [81])

Vývoj celkových tržeb

Graf č. 7 ukazuje vývoj tržeb na trhu s čokoládou a čokoládovými produkty v České republice a prognózuje tyto tržby až do roku 2028. Je zjevné, že tržby vykazují rostoucí trend. V letech 2018 až 2020 je pozorována mírná stagnace, kdy se množství tržeb téměř nezměnilo. Nárůst tržeb v letech 2021 a 2022 je dán zvýšeným zájmem o čokoládové produkty a změnou situace související s pandemií Covid-19. Očekává se, že tržby v tomto odvětví budou nadále růst, což potvrzuje jeho lukrativní povahu s růstovým potenciálem.

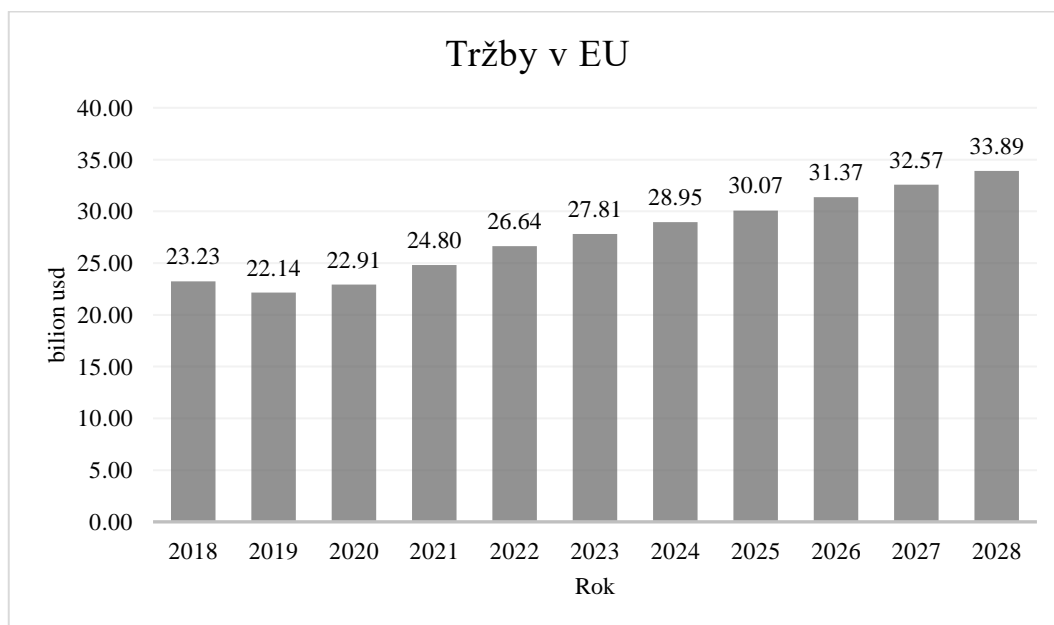
Graf 7: Vývoj tržeb v čokoládovém odvětví v České republice



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [82])

Graf č. 8 zobrazuje vývoj tržeb na trhu s čokoládou a čokoládovými produkty v Evropské unii od roku 2018 do prognózy roku 2028. V roce 2019 došlo k poklesu tržeb, což pravděpodobně ovlivnila pandemie Covid-19, která měla výrazný dopad na celkovou ekonomiku i spotřebitelské chování. V následujících letech graf ukazuje stabilizaci a následný růst. Tržby mají i nadále rostoucí tendenci, což naznačuje zvýšení zájmu a obnovení ekonomiky po pandemii. Prognóza do roku 2028 ukazuje další růst tržeb, kde je prognózován nárůst až o téměř 7 miliard USD. Tento odhad naznačuje, že trh s čokoládou a čokoládovými produkty má silný růstový potenciál i v následujících letech.

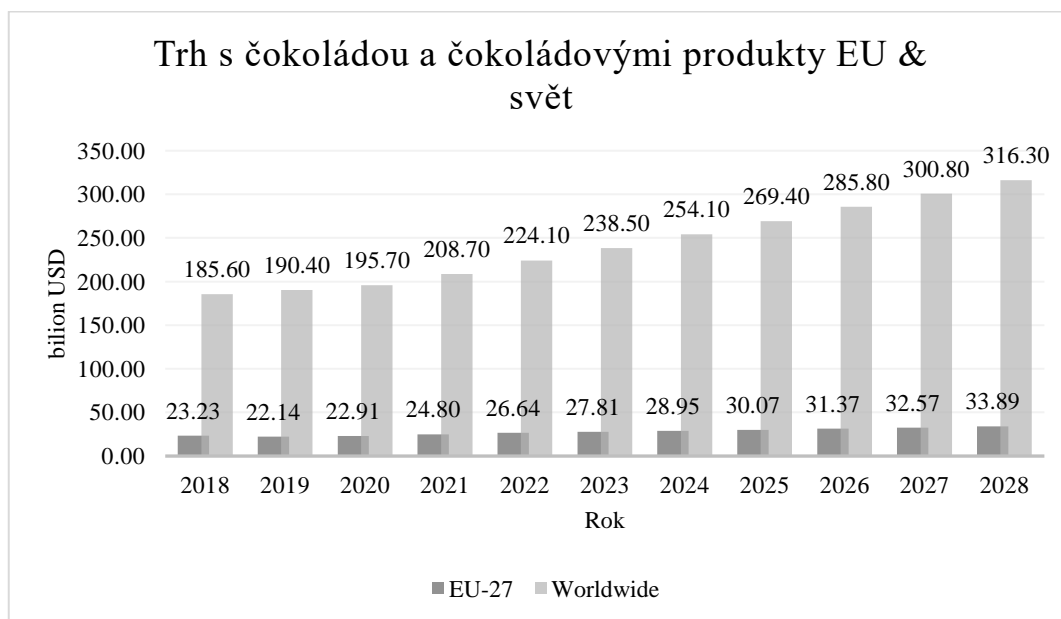
Graf 8: Vývoj tržeb v čokoládovém odvětví v Evropské unii



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [83])

Analyzovaný graf č. 9 poskytuje srovnání s globálním trhem s čokoládou a čokoládovými produkty, což umožňuje podrobnější a komplexnější hodnocení. Vzhledem k tomu, že růst tržních trendů není omezen pouze na Evropu, ale je patrný i na celosvětové úrovni, naznačuje zmíněné určitou stabilitu odvětví. Toto pozorování potvrzuje důležitost a relevanci trhu s čokoládou jak v regionálním, tak v globálním měřítku.

Graf 9: Trh s čokoládou a čokoládovými produkty EU & svět



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [83])

3.8.1 Shrnutí analýzy trhu

Z analýzy vyplývá, že poptávka po čokoládových výrobcích zůstává stabilní a tento segment si udržuje svůj význam na potravinářském trhu. Tržby v České republice i v EU zaznamenávají růstový trend, což naznačuje stabilní a perspektivní charakter tohoto trhu. Pouze pandemie Covid-19 způsobila dočasný pokles nebo stagnaci v odvětví.

Skupina tak při udržení svého jedinečného postavení a příznivých podmínek na trhu může být schopná realizovat vyšší marže než její konkurenti.

3.9 Funkční a riziková analýza

Kapitola bude obsahovat funkční a rizikovou analýzu spolu s komentářem jednotlivých funkcí a rizik. V následujících tabulkách č. 37, 38 a 39 naleznete tyto analýzy prakticky zpracované.

3.9.1 Funkční analýza

Následující tabulka č. 37 zobrazuje jednotlivé funkce vykonávané společnostmi Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa, a.s.

Tabulka 37: Funkční analýza podniku Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa, a.s.

Funkce	Beta Chocolate, s.r.o.	Alfa, a.s.
Řízení managementu		
Obchodní strategie	-	xxxx
Identifikace tržních segmentů	-	xxxx
Cenová politika	-	xxxx
Produktové portfolio	-	xxxx
Marketing		
Marketingové strategie a kampaně	-	xxxx
Public Relations (PR)	-	xxxx
Identifikace zákaznických segmentů	-	xxxx
Distribuce, prodej, odbyt		
Smluvní dohoda s odběrateli	-	xxxx
Cenové dohody s odběrateli	-	xxxx
Smluvní podmínky distribuce	-	xxxx
Distribuční servis	x	xxx
Zákaznický servis	-	xxxx
Poradenské služby	x	xxx
Zážitkové služby	xx	xx
Nákup		
Pořízení surovin	xxx	x
Pořízení strojů	xxx	x
Cenová ujednání s dodavateli	-	xxxx
Výroba		
Kontrola kvality pořízených surovin	xxxx	-
Kontrola kvality finální produkce	xxxx	-
Výrobní plány	-	xxxx

Funkce	Beta Chocolate, s.r.o.	Alfa, a.s.
Proces produkce výrobků	××××	-
Balení výrobků	××××	-
Logistika		
Skladování výrobků	××××	-
Skladování materiálu	××××	-
Distribuce k odběrateli	-	××××
Výzkum a vývoj		
Vývoj nových produktů	×	×××
Design produktů	×	×××
Design obalového materiálu	-	××××
Administrativa		
Rozhodování o financování	-	××××
Zpracování účetnictví, controlling	-	××××
HR služby - mzdy	××	××
HR služby – nábor zaměstnanců	××	××

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Řízení managementu

Obchodní strategie

Obchodní strategie a strategické plánování skupiny podniků jsou plně v kompetenci mateřské společnosti Alfa, a.s., ta klade důraz na inovaci, kvalitu a snahu o trvalý a udržitelný rozvoj ve svém obchodním modelu. Jejím cílem je neustále rozšiřovat sortiment výrobků, zdokonalovat výrobní procesy a aktivně reagovat na potřeby trhu a zákazníků.

Identifikace tržních segmentů

Alfa, a.s. identifikuje tržní segmenty, zpracovává analýzu zákaznických potřeb a preferencí, a to za pomoci Google Analytics.

Cenová politika

Společnost Alfa, a.s. nastavuje cenovou politiku produktů, a to se zaměřením na premium cenovou politiku. Zdůrazňuje tak kvalitu a exkluzivitu svých produktů.

Produktové portfolio

Tvorba produktového portfolio je opět plně v kompetenci mateřské společnosti Alfa, a.s. Ta se snaží vytvořit produktové portfolio tak, aby byly produkty co nejvíce

diferencovány, a to prostřednictvím různorodosti a variability posypů spolu s využíváním velmi kvalitních ingrediencí.

Marketing

Veškeré definované marketingové činnosti jsou plně v kompetenci společnosti Alfa, a.s.

Marketingové strategie a kampaně

Marketingové strategie a kampaně jsou založeny na diferenciaci v oblasti kvality a exkluzivity. Alfa, a.s. využívá k realizaci marketingových aktivit sociálních sítí jako je Instagram, Facebook a Tik Tok, kde sdílí krátká videa s cílem tvorby emocionálních zážitků spojených s konzumací čokolády.

Public Relations

Alfa, a.s. navazuje spolupráce s neziskovými organizacemi a zajišťuje účast na charitativních akcích.

Distribuce, prodej, odbyt

V plné kompetenci mateřské společnosti jsou činnosti jako smluvní dohoda s odběrateli, cenové dohody s odběrateli a smluvní podmínky distribuce a zákaznický servis. Na distribučním servisu, poradenských službách a zážitkových službách se z části podílí také společnost Beta Chocolate, s.r.o. V rámci distribučního servisu se jedná zejména o podílení se na monitorování stavu objednávek, spolu zabezpečuje správné načasování dodávek a jiné.

Společnost Alfa, a.s. zajišťuje poradenskou službu, doporučuje zákazníkům, které produkty a z jakých důvodů zvolit. Beta Chocolate, s.r.o. plní podpůrnou roli a poskytuje a doplňuje mateřské společnosti potřebné informace k poskytování poradenství.

Na poskytování zážitkových služeb se podílí společnost Alfa, a.s. i společnost Beta Chocolate, s.r.o. stejným dílem. Alfa, a.s. poskytování těchto služeb zajišťuje a obstarává veškeré administrativní záležitosti, po odborné stránce má poté tyto služby na starosti Beta Chocolate, s.r.o.

Nákup

Funkce pořízení surovin a strojů je z největší části v kompetenci Beta Chocolate, s.r.o., ta pořizuje suroviny ze 70 % od externích dodavatelů při dodržování požadavků kvality, jež jsou definovány Alfa, a.s. Stroje jsou pořizovány Beta Chocolate, s.r.o., toto pořízení podléhá schválení ze strany Alfa, a.s. a je prováděno tak, aby opět splňovalo požadavky na ně kladené.

Výroba

Společnost Beta Chocolate, s.r.o. je plně zodpovědná za provádění vstupní kontroly kvality nakupovaných surovin a také za finální kontrolu kvality výroby. Tato společnost také plně zajišťuje samotný výrobní proces, včetně balení výrobků. Na druhé straně společnost Alfa, a.s. má v rukou plánování výrobních procesů a strategií, které jsou následně předány společnosti Beta Chocolate, s.r.o., a ta je povinna se jimi řídit.

Logistika

Společnost Beta Chocolate, s.r.o. má na starosti kompletní skladování svých výrobků a nabytých surovin ve vlastním skladu. To zahrnuje nejen skladování hotových výrobků, ale také uskladňování materiálů používaných v procesu výroby. Naopak distribuce výrobků k finálním zákazníkům spadá plně do působnosti společnosti Alfa, a.s. Ta je zodpovědná za organizaci a provozování distribuční sítě, která zajišťuje dodání výrobků až ke koncovým zákazníkům.

Výzkum a vývoj

Inovaci nových produktů řídí společnost Alfa, a.s., přičemž na tomto procesu spolupracuje také společnost Beta Chocolate, s.r.o. Stejně tak se obě firmy podílejí na designu produktů. Společnost Beta Chocolate, s.r.o. v této oblasti přináší cenné praktické zkušenosti a nápady. Návrhy obalů jsou vytvářeny společností Alfa, a.s.

Administrativa

Společnost Alfa, a.s. rozhoduje o financování, stanovuje optimální struktury kapitálu, rozhoduje o vhodných zdrojích financování, včetně využívání či nevyužívání úvěrového kapitálu. Dále Alfa, a.s. zpracovává účetnictví a controlling. Sleduje finanční toky, vede účetní záznamy, sestavuje finanční výkazy, analyzuje náklady a výnosy, sleduje výkonnost podniku, řídí rizika a tvoří strategii pro zlepšení výkonnosti.

Na HR aktivitách, jako je mzdová agenda a nábor nových zaměstnanců se podílí společnost Alfa, a.s. i Beta Chocolate, s.r.o. stejným dílem. Mezi činnosti spadají tvorba zaměstnaneckých smluv, sledování dodržování zákoníku práce, administrativa, sociální a zdravotní agenda a povinnosti, a jiné aktivity spojené s běžným i mimořádným řízením lidských zdrojů, výběr a nábor zaměstnanců, definice kariérních cest a další.

3.9.2 Riziková analýza

Následující tabulka č. 38 znázorňuje rozdělení nesených rizik v souvislosti s vykonávanými funkcemi společnosti Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa, a.s.

Tabulka 38: Riziková analýza společnosti Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa, a.s.

Rizika	Beta Chocolate, s.r.o.	Alfa, a.s.
Tržní riziko		
Riziko změny poptávky	-	xxxx
Riziko spojené se změnou kurzu	x	xxx
Riziko spojené s nedobytnými pohledávkami	-	xxxx
Riziko změny plánovaných objednávek	x	xxx
Rizika spojená s výrobou		
Riziko spojené s výrobní kapacitou	-	xxxx
Riziko spojené s kvalitou materiálu	-	xxxx
Riziko spojené se zbytkovými zásobami (skladování materiálu)	xx	xx
Riziko spojené s poruchou v provozu	xxxx	-
Rizika spojená s bezpečností práce	xxxx	-
Rizika spojená se zmetkovitými produkty	xxxx	-
Rizika spojená s výzkumem a vývojem		
Riziko spojené s neúspěšným vývojem	-	xxxx

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržní riziko

Veškerá tržní rizika, jako je riziko změny poptávky po nabízených a prodávaných produktech, riziko spojené se změnou měnového kurzu, riziko spojené s nedobytnými pohledávkami a riziko změny plánovaných objednávek nese společnost Alfa, a.s. Skupina obecně není vystavena nikterak vysokému riziku pohybu směnných kurzů, a to z důvodu,

že hlavní část jejich příjmů je denominována v měně tuzemské. Riziku změny měnových kurzů čelí také Beta Chocolate, s.r.o., a to při nákupu výrobních surovin. Skupina dále nevyužívá žádné měnové nástroje k zajištění kurzových rizik, kromě přirozeného zajištění kurzového rizika.

Rizika spojená s výrobou

Riziko nenaplnění výrobní kapacity nese společnost Alfa, a.s. Jak již bylo uvedeno, společnost Beta Chocolate, s.r.o. je řízena objednávkami poskytnutými od mateřské společnosti, a proto za nenaplnění výrobní kapacity je odpovědná společnost Alfa, a.s.

Riziko spojené s kvalitou materiálu leží na bedrech mateřské společnosti Alfa, a.s., a to, přestože funkci kontroly kvality materiálu plní společnost Beta Chocolate, s.r.o. Alfa, s.r.o. je totiž ta, která zaštiťuje výběr dodavatelů, spolu s prověřením, že tento materiál bude poskytován v dostatečné kvalitě.

Riziko spojené s reziduálními zásobami a riziko skladování je rovnoměrně rozděleno mezi oběma subjekty. Z povahy transakce a charakteru podnikání vyplývá, že prodej reziduálních zásob není možný. Alfa, a.s. je tak pověřena a zodpovídá za co nejpřesnější tvorbu a poskytování plánu tak, aby bylo minimalizováno plýtvání surovinami. Riziko spojené se skladováním těchto zásob nese společnost Beta Chocolate, s.r.o.

Riziko spojené s poruchou v provozu nese plně Beta Chocolate, s.r.o. Zodpovídá za pravidelnou kontrolu a servis výrobních a balících zařízení a za plnění plánu. S tímto rizikem velmi úzce souvisí také riziko spojené s bezpečností práce. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) ve výrobě je také v režii Beta Chocolate, s.r.o.

Dalším z rizik, které nese společnost Beta Chocolate, s.r.o., je riziko spojené se zmetkovitými výrobky. Vysoká zmetkovitost znamená dodatečné náklady.

Výzkum a vývoj nových produktů je plně v kompetenci Alfa, a.s., ta také nese veškerá rizika s tím spojená.

3.9.3 Využívaná aktiva

Tabulka č. 39 znázorňuje využívaná aktiva společnosti Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa, a.s.

Tabulka 39: Využívaná aktiva společnosti Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa, a.s.

Aktiva	Beta Chocolate, s.r.o.	Alfa, a.s.
Značka společnosti	-	xxxx
Patenty, licence, know-how	-	xxxx
Kancelářské prostory	-	xxxx
Výrobní prostory a zařízení	xxxx	-
Zásoby	xxxx	-
Sklady	xxxx	-
Lidské zdroje – administrativa	-	xxxx
Lidské zdroje – výroba	xxxx	-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 39 je patrné, že společnost Beta Chocolate, s.r.o. vlastní majetek, jež je spojen se samotnou výrobou produktů. Naopak Alfa, a.s. plně vlastní majetek jako je značka společnosti, veškeré patenty, licence a know-how spolu s lidskými zdroji, jež lze označit pro účely práce jako administrativní.

3.9.4 Závěr funkční a rizikové analýzy

Po provedení analýzy funkcí, rizik a využívaných aktiv je možno vyvodit závěr, že společnost Beta Chocolate, s.r.o. je méně složitou stranou řízené transakce. Tato společnost nedisponuje žádným významným nehmotným majetkem ani unikátními aktivy. Proto je tato Beta Chocolate, s.r.o. vybrána jako testovaná strana. Dle pokynu GFŘ D-34 lze dále konstatovat, že subjekt plní roli **smluvního výrobce**.

3.10 Volba nejvhodnější metody pro stanovení převodní ceny

Následující tabulka č. 40 zobrazuje aplikovatelnost jednotlivých metod. Dochází zde také k volbě nejvhodnější metody, která bude následně aplikována, spolu s volbou nejvhodnějšího ukazatele.

Tabulka 40: Volba nejvhodnější metody pro stanovení převodní ceny

Metoda	Zhodnocení	Aplikace
Metoda srovnatelné nezávislé ceny	Metoda srovnatelné nezávislé ceny není vhodnou metodou ke stanovení transferové ceny u zkoumané transakce. Tato metoda klade vysoké požadavky na srovnatelnost produktu, jež není možné z povahy produktů zajistit. Není tak možné zajistit potřebné množství srovnatelných transakcí.	NE
Metoda ceny při opětovném prodeji	Metoda ceny při opětovném prodeji nebude využita ke stanovení transferové ceny, a to z důvodu přihlédnutí k faktu, že dokumentace je vytvářena pro podnik, jež realizuje činnosti výrobního charakteru, a také z důvodu nemožnosti prověření dostatečné konzistentnosti účetnictví potenciálně srovnatelných subjektů.	NE
Metoda nákladů a přírážky	Metoda COST+ je metodou, jejíž aplikace v praktické části diplomové práce by byla možná s přihlédnutím k okolnostem, že zkoumaným subjektem je výrobní podnik. V neprospěch metody ovšem silně hovoří nedostupnost dostatečně přesných dat o <i>nákladovém složení</i> ¹¹³ nezávislých společností a je tak snižována její spolehlivost. Metoda s přihlédnutím k těmto okolnostem využita nebude.	NE
Transakční metoda čistého rozpětí	Transakční metoda čistého rozpětí je metodou nejvhodnější k aplikaci. Není možno totiž zajistit dostatečnou konzistentnost účetnictví a byly by tak ovlivněny finální výsledky, pokud by došlo k aplikaci metody COST+. Také s přihlédnutím k faktorům srovnatelnosti, kdy metoda neklade tak vysoké požadavky na úroveň srovnatelnosti produktu a funkčně-rizikového profilu jako je tomu u metod předcházejících. Při aplikaci metody budou zohledněny variabilita provozních nákladů a rozdíly ve využití výrobních kapacit.	ANO

¹¹³ Informace o tom, které náklady jsou náklady přímými výroby či ostatní režijní náklady.

Metoda	Zhodnocení	Aplikace
	V souvislosti s touto metodou je také nutno zvolit nejvhodnější ukazatel k aplikaci. Za nejvhodnější ukazatel je zvolen na základě dříve zjištěných poznatků ukazatel čisté ziskové přírůžky k nákladům.	
Transakční metoda rozdělení zisku	Transakční metoda rozdělení zisku nebude využita, a to s přihlédnutím ke skutečnosti, že předmětem zkoumání nejsou strany transakce, které by měly jedinečný a hodnotný přínos, jež by zabraňoval využití metody výše uvedené a zvolené	NE

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.11 Kvantitativní Benchmark analýza

Tabulka č. 41 níže zobrazuje jednotlivé parametry a filtry, které byly aplikovány na základě informací uvedených v předchozí části diplomové práce (viz str. 47 a násl.), spolu s počty vyfiltrovaných subjektů. *Příloha č. XIII* (viz str. 146) poté obsahuje finální seznam těchto subjektů.

Tabulka 41: Kvantitativní Benchmark analýza

Kvantitativní Benchmark analýza – Orbis		
Parametr	Filtr	Počet subjektů
Status podniku	Aktivní	79 246 515
Geografická oblast	Evropská Unie	56 663 174
Kód NACE	1082	10 081
Indikátor nezávislosti BvD	A	69
Konsolidace účetních výkazů	U1	57
Webové stránky	Dostupné	46
Provozní tržby	Dostupné ¹¹⁴	38
Provozní VH	Dostupné ¹¹⁵	38
Celkem po aplikaci všech parametrů		38

(Zdroj: Vlastní zpracování)

¹¹⁴ Za poslední tři roky.

¹¹⁵ Za poslední tři roky.

Při aplikaci parametru „Geografická oblast“, byla do filtru zadána nejprve oblast Česká republika, po aplikaci všech zbývajících filtrů nebyly dostupné žádné srovnatelné subjekty. Geografická oblast byla posléze zvolena jako země V4. Jak v předchozí situaci, i v tomto případě po aplikaci zbývajících filtrů nebyly nalezeny žádné srovnatelné subjekty, proto bylo zvolena jako geografická oblast Evropská unie.

3.12 Kvalitativní Benchmark analýza

Následující tabulka č. 42 shrnuje jednotlivé parametry aplikované v rámci kvalitativní benchmark analýzy spolu s finálními počty subjektů, které danými kritérii prošly.

Tabulka 42: Kvalitativní Benchmark analýza

Parametr	Splněno	Počet subjektů
Dostupnost webových stránek	ANO	35
Obdobné trhy	ANO	24
Srovnatelnost produktu	ANO	15
Srovnatelnost funkcí	ANO	13
Nezávislost	ANO	13
Celkem po aplikaci všech parametrů		13

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dostupnost webových stránek

Z výběrů srovnatelných subjektů byly vyřazeny 3 subjekty. První z nich nedisponoval funkčními webovými stránkami a zbývajících subjekty webovými stránkami disponovaly, ale byly nedostatečné a obsahovaly pouze základní informaci o společnosti.

Obdobné trhy

Po aplikaci tohoto kritéria bylo odstraněno z výběru 11 subjektů, které působí na odlišných trzích. Nejčastějším trhem, který byl z výběru vyřazován, byl trh s cukrovinkami, konkrétně se poté jednalo o výrobu a prodej jedlého papíru, ovocných želatinových bonbónů, lízátek a jiných obdobných cukrovinek. Ve vzorku nezávislých subjektů vybraných kvantitativní analýzou se objevily také subjekty, jež se zabývaly výrobou a prodejem luxusního tureckého medu či perníku, prodejem koření a přísad na pečení, podnik zabývající se provozováním baru či pronájmem nemovitostí.

Srovnatelnost produktu

Při aplikaci kritéria srovnatelnosti produktů bylo vyřazeno celkem 9 subjektů. Tyto subjekty disponovaly výrazně rozmanitějším sortimentem produktů. Největším odlišením byl subjekt, který se specializoval mimo prodej čokoládových výrobků na prodej zařízení určených pro výrobu domácí čokolády.

V rámci tohoto kritéria byly dále vyřazovány subjekty, u nichž bylo zjištěno během analýzy dostupných recenzí, že kvalita jejich produktů je hodnocena značně rozdílně.

Ponechány byly poté pouze ty subjekty, jejich výrobky splňovaly obdobné parametry, jako je procentní obsah kaka a gramáž, a to ve srovnatelných hodnotách.

Srovnatelnost funkcí

V rámci kritéria srovnatelnosti funkcí byly vyřazeny subjekty, které prodávají své výrobky jak prostřednictvím kamenné prodejny, tak i pomocí internetového obchodu. Tato skutečnost je považována za nesrovnatelnou, protože způsob prodeje představuje klíčovou funkci, která může významně ovlivnit finanční ukazatele nutné k určení tržně obvyklé ceny. Po aplikaci parametru zůstalo ve výběru 13 subjektů.

Nezávislost

Při aplikaci tohoto parametru byly důkladně prozkoumány webové stránky jednotlivých subjektů. Ve všech 13 případech nebyly zjištěny žádné známky členství ve skupině, jako jsou například publikovaná loga či zmínky v historii firmy a další relevantní informace.

3.13 Stanovení tržně obvyklé ceny

Tabulka č. 43 obsahuje ukazatele NPCM srovnatelných subjektů za jednotlivé sledované roky. Výsledné hodnoty ukazatele čisté ziskové přírážky k nákladům jsou uváděny v procentech a je tak zajištěna srovnatelnost s výsledky nezávislých srovnatelných subjektů, jež byly získány kvantitativní a kvalitativní benchmark analýzou. Při výpočtu ukazatele byl aplikován předpoklad, že nedochází v nikterak výrazné míře k variabilitě nákladů a že společnosti využívají svou výrobní kapacitu na maximum.

V analytické části diplomové práce bylo uvedeno zamítací kritérium ztrátovosti srovnatelných subjektů. Přestože finální vzorek srovnatelných subjektů obsahuje i

ztrátové podniky, nejsou tyto subjekty ztrátovými dlouhodobě a kumulativně, a proto jsou ve finálním vzorku dat ponechány.

Tabulka 43: Ukazatele NPCM srovnatelných subjektů

Společnost	Země	2020	2021	2022
AGRUPACION TAJE SL	ES	0,82 %	0,70 %	1,03 %
BARONIE	BE	6,99 %	-1,91 %	362,28 %
BRUNBERG OY	FI	-37,04 %	-23,87 %	10,33 %
CANDYTO SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	IT	-2,79 %	-3,15 %	0,92 %
CHOCOLATES MARCOS TONDA SL.	ES	7,01 %	4,92 %	4,76 %
CREACIONES EN CHOCOLATE SL	ES	-2,33 %	9,88 %	4,41 %
DOLCI SAPERI S.R.L.	IT	3,10 %	1,08 %	0,63 %
FRIDUL SOCIEDAD ANONIMA	ES	0,07 %	0,32 %	0,28 %
HERMANOS LOPEZ LLORET SA	ES	9,05 %	10,77 %	6,49 %
INTERION	BG	2,67 %	1,49 %	-1,25 %
LAICA S.P.A.	IT	3,17 %	4,37 %	4,72 %
NACRE S.R.L.	IT	-2,70 %	30,79 %	18,10 %
ZICCAT S.R.L.	IT	2,88 %	17,41 %	10,29 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.13.1 Mezikvartilové rozpětí a stanovení tržně obvyklé ceny

Ke stanovení tržně obvyklého rozpětí byla využita metoda mezikvartilového rozpětí. Soubor ukazatelů srovnatelných subjektů obsahoval extrémní hodnoty, jež bylo nutno odstranit pro správné stanovení tržně obvyklého rozpětí. Tento nástroj tudíž nebyl použit pouze staticky, ale sloužil k identifikaci odlehlých hodnot v datové sadě.

Tabulka č. 44 níže zobrazuje mezikvartilové rozpětí srovnatelných subjektů za jednotlivé roky spolu s jejich průměrem.

Tabulka 44: Mezikvartilové rozpětí srovnatelných subjektů

	2020	2021	2022	Průměr
Minimum	-37,04 %	-23,87 %	-1,25 %	-20,72 %
Dolní kvartil	-2,52 %	-0,80 %	0,78 %	-0,85 %
Medián	2,67 %	1,49 %	4,72 %	2,96 %
Horní kvartil	5,08 %	10,32 %	10,31 %	8,57 %
Maximum	9,05 %	30,79 %	362,28 %	134,04 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýzou výsledků byla stanovena tržně obvyklá výše rozpětí ve zkoumaném období mezi **<-0,85 % a 8,57 %>**, a to na úrovni čisté ziskové přírážky k nákladům. Průměrné hodnoty minimálních a maximálních hodnot souboru dat vykazují velmi vysokou úroveň rozptylu.

Tabulka č. 45 níže prezentuje ukazatele testovaného subjektu Beta Chocolate, s.r.o. Z dat je zřejmé, že míra ziskovosti této společnosti vykazuje postupný růst během zkoumaného období.

Tabulka 45: Ukazatele NPCM společnosti Beta Chocolate, s.r.o.

Společnost	2020	2021	2022
Beta Chocolate, s.r.o.	5,09 %	7,83 %	10,39 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost Beta Chocolate se v identifikovaném tržně obvyklém rozpětí pohybuje pouze v roce 2020 a 2021 a lze konstatovat, že tyto ceny jsou (resp. budou vnímány), jako ty v souladu s principem tržního odstupu.

V roce 2022 přesahuje cenu stanovenou v souladu s principem tržního odstupu o 1,82procentního bodu, přesto se společnost alespoň pohybuje v rozmezí maximálních hodnot srovnatelných subjektů.

3.14 Postup společnosti Beta Chocolate, s.r.o.

V návaznosti na skutečnost, že se společnost Beta Chocolate, s.r.o. nepohybuje v roce 2022 v tržně obvyklém rozpětí, je nutné vydefinovat její případné další možnosti, postupy a situace, které mohou nastat. Přestože je dokumentace zpracována ex ante, bude v této části uvažováno svým způsobem i ex poste:

a) Společnost Beta Chocolate, s.r.o. nesrovnalosti v nastavení převodních cen zjistí na konci aktuálního fiskálního roku.

V praxi se společnosti velmi často ke konci či v průběhu fiskálního roku uchylují k úpravám převodních cen (tzv. *TP adjustment*). K těmto úpravám dochází tedy v situaci, kdy jsou identifikovány nesrovnalosti v nastavení převodních cen a tyto ceny nejsou v tržně obvyklém rozpětí. Podniky se tak uchylují ke korekci svých zdanitelných příjmů. Korekce zahrnuje úpravu ziskovosti firem na úroveň odpovídající tržním podmínkám, a to například formou dobropisů a jiných, a to ještě v rámci aktuálního fiskálního roku. V tomto případě by byla upravována ziskovost společnosti Beta Chocolate, s.r.o. jakožto subjektu s omezenějšími funkcemi a riziky. Beta Chocolate, s.r.o. by vystavila opravný daňový doklad společnosti Alfa a.s. na příslušnou částku.

Obecně tento přístup není zcela vhodný, jelikož spolu s těmito úpravami jsou spojeny a vyvstávají další problémy. Korekce transferových cen může mít dopad také na daň z přidané hodnoty a jiné daně, a zvyšovat tak náklady na tvorbu dodatečných či opravných daňových přiznání. Daleko vyšší míru jistoty a minimalizování rizika zajišťuje průběžná aktualizace a kvalitně zpracovaná dokumentace převodních cen.

Pro zajištění větší jistoty daňového poplatníka Beta Chocolate, s.r.o. je možnost požádat o závazné posouzení nastavení převodních cen. Toto závazné posouzení je prováděno na základě žádosti daňového subjektu a daňový subjekt je povinen uhradit při podání žádosti správní poplatek ve výši 10 000 Kč. Tuto žádost lze podat pouze na transakce realizované v aktuálním zdaňovacím období či transakce budoucí. Nelze tedy žádat o posouzení již realizovaných závislých transakcí, které ovlivnily daňové základy [15].

a) Společnost nesrovnalosti v nastavení převodních zjistí po uplynutí fiskálního roku.

Zákon o dani z příjmů ve svém § 23 odst. 7 umožňuje úpravu základu daně jak daňovým poplatníkem, tak správcem daně.

Úprava základu daně daňovým subjektem

Pokud si jsou subjekty Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa a.s. vědomi skutečnosti, že jejich ceny nejsou v souladu s principem tržního dostupu a nebyly by schopny unést důkazní břemeno při zahájení kontroly či jiné ze strany správce daně, upraví svůj daňový základ formou *opravného* či *dodatečného daňového přiznání*.

Základy daně jsou upravovány u obou subjektů a v této situaci hovoříme o tzv. zrcadlovém narovnání daně¹¹⁶.

Základ daně je upravován o „*částku ve výši rozdílu mezi cenou sjednanou mezi spojenými osobami a cenou, která by byla sjednána mezi nespojenými osobami...*“ (§ 23 odst. 3, písm. a) bod 17, zákona o daních z příjmů) [8].

Společnost Alfa, a.s., která je v rámci transakce v roli odběratele, navýší svůj výsledek hospodaření o tento rozdíl. Zmíněné plyne z ustanovení § 23 odst. 3, písm. a) bod 17 zákona o daních z příjmů. Subjekt Beta Chocolate, s.r.o. poté „zrcadlově“ opraví taktéž svůj daňový základ, a to na základě ustanovení § 23 odst. 3, písm. c) bod 1 zákona o daních z příjmů.

Subjekty obecně v přiznání k dani z příjmů právnických osob jsou při realizaci transakcí uvnitř skupiny povinny tyto informace uvádět. V oddíle *I – údaje o poplatníkovi* v položce *12 Transakce uskutečněné se spojenými osobami* uvádí kód *T – Transakce uskutečněné s tuzemskou spojenou osobou*. V samostatné příloze k položce 12 I. Oddílu transakce (částky a jiné) a spojené osoby blíže identifikují [84].

Před uplynutím lhůty k podání daňového přiznání podají subjekty opravné daňové přiznání, po uplynutí lhůty k podání daňového přiznání podají přiznání dodatečné [35]. Zde uvedou veškeré nově známe a aktuální informace. Společnost Alfa, a.s. uvede výši rozdílu na ř. 30 v přiznání k dani z příjmu právnických osob a

¹¹⁶ V čl. 9 odst. 1 Modelové smlouvy OECD či § 23 odst. 7 je zakotvena *primární úprava*. Čl. 9 odst. 2 Modelové smlouvy OECD poté zakotvuje *zrcadlové narovnání daně* [7], [8].

společnost Beta Chocolate, s.r.o. poté uvede tentýž rozdíl na ř. 112 v přiznání k dani z příjmu právnických osob [84].

Úprava základu daně správcem daně

Správce daně použije pro úpravu základu daně postup vydefinovaný v rámci analytické části (viz str. 75):

- a) a dojde ke stejným či velmi obdobným výsledkům při stanovení referenční ceny – v tomto případě nedochází k úpravám základu daně správcem daně, nebo
- b) stanoví referenční cenu rozdílnou od ceny stanovené skupinou. V této situaci je (musí být) daňovému subjektu poskytnut věcný a časový prostor k doložení jím stanovené ceny.

Daňový subjekt v situaci uvedené v písm. b) výše prokazuje, že existují racionální a obvyklým způsobům se vymykající důvody pro nastavení ceny ve výši 10,39 % marže, a to na úrovni čisté ziskové přírážky k nákladům.

V tomto konkrétním případě by společnost Beta Chocolate, s.r.o. argumentovala výjimečným postavením na tuzemské trhu, kdy je možno říct, že je skupina lídrem v dané oblasti. Oproti konkurentům nabízí a prodává kvalitnější a originálnější produkty a vykonává rozdílné funkce, jako distribuční, balící a jiné, což ospravedlňuje stanovenou vyšší hodnotu marže¹¹⁷. Dále je možno nalézt v rámci kvalitativní analýzy nejvíce srovnatelný subjekt (shodná komodita). Pokud by argumentace daňového subjektu byla tímto podpořena, je možné z ceny nastavené tímto srovnatelným subjektem vyjít.

Správce daně posléze hodnotí, zda poskytnutá argumentace je dostačující a subjekt tak unesl své důkazní břemeno. Mohou tedy nastat zjednodušeně dvě situace:

- *Daňový subjekt unesl své důkazní břemeno.*

V této situaci nedochází k úpravám základu daně.

¹¹⁷ Tento závěr je nutno brát s jistou rezervou. Byl vyřčen pro účely diplomové práce. V praxi by bylo nutné tuto "argumentaci" rozvést.

○ *Daňový subjekt neunesl své důkazní břemeno.*

V této situaci naopak dochází k úpravě základu daně a doměření daně ze strany správce daně. Správce daně při stanovení referenční ceny intervalem doměří daň, jež vychází z jím stanoveného důkazně fixovaného intervalu. Platí zde pravidla, že správce daně je povinen použít k doměření daně tu část intervalu, která je pro daňový subjekt výhodnější. Při stanovení referenční ceny konkrétní částkou, doměří správce daně rozdíl mezi konkrétní referenční cenou a cenou stanovenou daňovým subjektem.

V uvedené situaci, kdy daňový subjekt Beta Chocolate, s.r.o. realizuje prodej čokolády a čokoládových výrobků společnosti Alfa, a.s. je toto zboží prodáváno v hodnotě vyšší, než je cena obvyklá. S ohledem na povahu transakce a originalitu produktů není předpokládáno, že by správce daně byl schopen stanovit referenční cenu konkrétní částkou. Správce daně tedy provede korekci daňového základu u subjektu Beta Chocolate, s.r.o., kde jsou výnosy nesprávně navýšeny. Správce daně při úpravě základu daně vychází z nejnižšího bodu jím stanoveného důkazně fixovaného intervalu a upraví základ daně o rozdíl mezi stanovenou a referenční cenou.

Společnost Alfa, a.s. je povinna postupovat dle § 23 odst. 3 písm. a) bod 17 zákona o daních z příjmů a navýšit svůj daňový základ o tutéž hodnotu o niž byl snížen základ daně subjektu Beta Chocolate, s.r.o.

Jak již bylo v počátku této kapitoly nastíněno, jedná se pouze o možné scénáře, které by mohly nastat v situaci stanovení ceny odlišné od ceny tržně obvyklé. Proto již nebude dále specifikováno, která situace či postup je nejpravděpodobnější, že nastane. Výše popsané slouží jako pouhá identifikace možných scénářů.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla tvorba specifické dokumentace dle konceptu EU TPD, a to za využití modelového komplexního příkladu. Dokumentace byla vytvářena pro společnost Beta Chocolate, s.r.o. Obsahem závislé transakce byl prodej čokolády a čokoládových produktů mezi společnostmi Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa, a.s., jež jsou součástí skupiny Synergie Candy.

Práce byla rozčleněna do tří hlavních částí. V první, teoretické části byl vymezen základní pojmový aparát. Jednotlivé kapitoly pojednávaly o převodních cenách samotných, definovaly pojmy jako spojené osoby a řízená a neřízená transakce a objasňovaly základní stavební kámen převodních cen, a to princip tržního odstupu. Dále pak poskytovala kapitola vzhled do srovnávací analýzy, právního rámce transferových cen všech úrovní, zejména pak s akcentem na právo tuzemské a dále se věnovala jednotlivým metodám stanovení transferových cen. V závěru teoretické části byly poté uvedeny požadavky na tvorbu dokumentace samotné se zaměřením na požadavky na ni kladenými v tuzemsku.

V rámci analytické části diplomové práce byl posléze vytvářen jistý rámec tvorby dokumentace převodních cen. Byla zde detailněji rozpracována dokumentace specifická pro konkrétní zemi dle konceptu EU TPD doplněná o vlastnickou a organizační strukturu celé skupiny podniků. Popisovala jednotlivé finanční ukazatele, jež je vhodné identifikovat v dokumentaci spolu s jistým odůvodněním jejich výběru, hodnotové řetězce, jež je možné využívat a jiné.

Největší pozornost byla v analytické části věnována tvorbě srovnávací analýzy. Byly zde rozváděny jednotlivé kroky a postupy její tvorby, a to dle doporučení OECD.

Závěrečná část diplomové práce byla částí praktickou. Docházelo zde k samotné tvorbě dokumentace převodních cen, a to dokumentace specifické pro konkrétní zemi za využití komplexního modelového příkladu. Úvodní kapitoly poskytovaly základní informace o skupině Synergie Candy, jako vlastnickou a organizační strukturu, stručné vymezení historických milníků, popis rolí jednotlivých subjektů ve skupině, tvorbu hodnotového řetězce skupiny, základní finanční ukazatele skupiny a popis trhů, na nichž skupina působí. Dále byl popsán samotný subjekt, pro který byla dokumentace zpracovávána, a to podnik Beta Chocolate, s.r.o. Následovalo vydefinování závislé transakce. Poté bylo

přistoupeno k tvorbě srovnávací analýzy samotné, jejíž součástí byla analýza okolností daňového poplatníka, funkční a riziková analýza spolu s volbou strany testované, provedení kvantitativní a kvalitativní benchmark analýzy, volba nejvhodnější metody pro stanovení převodních cen a následně vyměření konkrétní odměny za využití statistického nástroje mezikvartilového rozpětí. V závěru praktické části byly poté nastíněny situace a řešení těchto situací, které mohou nastat v případě, že se cena stanovená odlišuje od ceny tržně obvyklé.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BEPS	Eroze daňových základů a přesouvání zisku
COST+	Metoda nákladů a přírážky
ČR	Česká republika
CUP	Metoda srovnatelné nezávislé ceny
EU	Evropská unie
EU TPD	Koncept evropské dokumentace k převodním cenám
GFŘ	Generální finanční ředitelství
HDP	Hrubý domácí produkt
JTPF	Fórum k převodním cenám
NSS	Nejvyšší správní soud
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
R&D	Výzkum a vývoj
RPM	Metoda při opětovném prodeji
SZDZ	Smlouvy o zamezení dvojího zdanění
TNMM	Transakční metoda čistého rozpětí
TP	Transfer Pricing
TRZ	Transakční metoda rozdělení zisku

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Modelové smlouvy o zamezení dvojího zdanění	26
Obrázek 2: Vlastnická a organizační struktura skupiny Synergie Candy.....	81
Obrázek 3: Historické milníky skupiny Synergie Candy	82
Obrázek 4: Obchodní model společnosti Beta Chocolate, s.r.o.....	84
Obrázek 5: Hodnotový řetězec skupiny Synergie Candy	88
Obrázek 6: Vlastnická a organizační struktura podniku Beta Chocolate, s.r.o.	89
Obrázek 7: Tok plateb mezi spřízněnými subjekty	94

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Ziskový potenciál výrobce dle funkčně rizikového profilu.....	24
Graf 2: Vývoj HDP v EU & ČR	96
Graf 3: Míra inflace v EU & ČR.....	97
Graf 4: Míra nezaměstnanosti v ČR a EU	98
Graf 5: Vývoj úrokových sazeb v Eurozóně a České republice	99
Graf 6: Tržby na světovém trhu s cukrovinkami podle segmentů	103
Graf 7: Vývoj tržeb v čokoládovém odvětví v České republice.....	104
Graf 8: Vývoj tržeb v čokoládovém odvětví v Evropské unii	105
Graf 9: Trh s čokoládou a čokoládovými produkty EU & svět	106

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Souhrn směrnic EU a jejich implementace do tuzemského práva.....	32
Tabulka 2: Souhrn důležitých ustanovení v zákoně o daních z příjmů	33
Tabulka 3: Třístupňový přístup k dokumentaci převodních cen dle OECD.....	42
Tabulka 4: Finanční ukazatele skupiny podniků	48
Tabulka 5: Hodnotové řetězce využitelné ve skupině podniků	50
Tabulka 6: Finanční ukazatele podniku	53
Tabulka 7: Základní charakteristiky závislé transakce	54
Tabulka 8: Spolehlivost produktu.....	55
Tabulka 9: Kvalita produktu	55
Tabulka 10: Ukazatele ekonomických faktorů	57
Tabulka 11: Zdroje dat ekonomických ukazatelů.....	58
Tabulka 12: Analýza ekonomických, regulačních a jiných faktorů	58
Tabulka 13: Charakteristiky trhu	59
Tabulka 14: Symboly funkční a rizikové analýzy	60
Tabulka 15: Ukázka funkční a rizikové analýzy	60
Tabulka 16: Faktory srovnatelnosti	60
Tabulka 17: Výhody a nevýhody interních srovnatelných údajů	61
Tabulka 18: Zdroje informací externích srovnatelných údajů.....	62
Tabulka 19: Metoda srovnatelné nezávislé ceny	63
Tabulka 20: Metoda ceny při opětovném prodeji.....	64
Tabulka 21: Metoda nákladů a přirážky	65
Tabulka 22: Transakční metoda čistého rozpětí	66
Tabulka 23: Ukazatele úrovně zisků.....	67
Tabulka 24: Transakční metoda rozdělení zisku	68
Tabulka 25: Kvantitativní benchmark analýza	69
Tabulka 26: Kvalitativní benchmark analýza	72
Tabulka 27: Zamítací kritéria srovnatelnosti	73
Tabulka 28: Judikát soudu v relaci na mezikvartilové rozpětí	75
Tabulka 29: Stanovení převodních cen - správce daně.....	76
Tabulka 30: Legislativní a jiné odborné prameny dokumentace	79

Tabulka 31: Právní formy členů skupiny.....	81
Tabulka 32: Finanční ukazatele skupiny podniků	84
Tabulka 33: Finanční ukazatele podniku	90
Tabulka 34: Hodnocení spolehlivosti čokoládových produktů	92
Tabulka 35: Hodnocení kvality čokoládových produktů.....	93
Tabulka 36: PESTLE analýza.....	100
Tabulka 37: Funkční analýza podniku Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa, a.s.	107
Tabulka 38: Riziková analýza společnosti Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa, a.s.	111
Tabulka 39: Využívaná aktiva společnosti Beta Chocolate, s.r.o. a Alfa, a.s.	113
Tabulka 40: Volba nevhodnější metody pro stanovení převodní ceny.....	114
Tabulka 41: Kvantitativní Benchmark analýza	115
Tabulka 42: Kvalitativní Benchmark analýza	116
Tabulka 43: Ukazatele NPCM srovnatelných subjektů.....	118
Tabulka 44: Mezikvartilové rozpětí srovnatelných subjektů.....	119
Tabulka 45: Ukazatele NPCM společnosti Beta Chocolate, s.r.o.	119

ZDROJE

- [1] LANG, Michael; COTTANI, Giammarco; PETRUZZI, Raffaele a STORCK, Alfred. *Fundamentals of Transfer Pricing: A practical Guide*. online. Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-90-411-9021-5. Dostupné z: https://books.google.be/books?hl=cs&lr=&id=Y02WDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=transfer+pricing+book&ots=q1oZFF9qfp&sig=9R0SqNu06K7qMG4aeOu25BzmRQ&redir_esc=y#v=onepage&q=transfer%20pricing%20book&f=false. [cit. 2023-10-20].
- [2] LORRAINE, Eden a MURPHY, Smith. The Ethics of Transfer Pricing: Insights From the Fraud Triandle. online. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*. 2022, roč. 2022, č. 14, s. 360-383. Dostupné z: <https://research.ebsco.com/c/ratd4g/viewer/pdf/h3rol2bhin>. [cit. 2023-10-23].
- [3] ERNST & YOUNG. *2021 EY International Tax and Transfer Pricing survey*. online. In: ERNST & YOUNG. EY Building a better working world. 2023. Dostupné z: https://www.ey.com/en_be/tax/how-leaning-into-transfer-pricing-transformation-helps-manage-tax-risk. [cit. 2023-10-23].
- [4] MFČR [MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY]. *Finanční správa pokračuje v kontrolách převodních cen*. online. In: Ministerstvo financí České republiky. 2024. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/financni-sprava-pokracuje-v-kontrolach-p-41560>. [cit. 2022-11-25].
- [5] ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
- [6] Pokyn GFŘ D – 34: Sdělení k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky - převodní ceny. online. In: . Praha, 2019. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-zakony/Pokyn-GFR-D-34.pdf>. [cit. 2024-05-12].

- [7] OECD [THE ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT]. *Model Tax Convention on Income and on Capital 2017*. online. In: OECD. 2024. Dostupné z: https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/model-tax-convention-on-income-and-on-capital-2017-full-version_g2g972ee-en#page1. [cit. 2024-05-11].
- [8] ČESKO. *Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů*. online. In: *Zákony pro lidi*. 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>. [cit. 2024-02-12].
- [9] UN [UNITED NATIONS]. *Practical Manual on Transfer Pricing for Developing Countries 2021*. online. In: United Nations. 2024. Dostupné z: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210001052/read>. [cit. 2024-05-11].
- [10] SOLILOVÁ, Veronika. *Problematika převodních cen z pohledu rozvojových zemí*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-542-2.
- [11] RUGMAN, Alan a EDEN, Lorraine. *MULTINATIONALS AND TRANSFER PRICING*. 2017. 2017. ISBN 978-1-138-28116-5.
- [12] OECD [THE ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT]. *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2022*. online. Paris: OECD Publishing, 2022. ISSN 2076-9717. Dostupné z: <http://doi.org/10.1787/0e655865-en>. [cit. 2024-05-12].
- [13] UN [UNITED NATIONS]. *United Nations Model Double Taxation Convention between Developed and Developing Countries*. online. 2017. Dostupné z: https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2018/05/MDT_2017.pdf. [cit. 2024-05-12].
- [14] IGNAT, Ioana a IONESCU-FELEAGĂ, Liliana. *Transfer Pricing in Manufacturing*. online. Springer Nature Switzerland AG 2022, 2022. ISBN 978-3-030-93889-5. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-93889-5>. [cit. 2023-10-30].

- [15] SOLILOVÁ, Veronika a NERUDOVÁ, Danuše. *Transferové ceny: unikátní komplexní zpracování problematiky: praktické pojetí formou případových studií*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-807-5981-691.
- [16] SULIK-GÓRECKA, Aleksandra. DILEMMAS OF TRANSFER PRICING COMPARABILITY ANALYSIS IN MANUFACTURING ENTITIES. POLISH-CZECH CASE STUDY. online. *Management Systems in Production Engineering*. 2018, roč. 26, č. 2, s. 76-82. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/mspe-2018-0012>. [cit. 2024-02-25].
- [17] NEKOVÁŘ, Jiří. *Trendy úpravy převodních cen ve vybraných zemích Evropy a jejich aplikace v České republice*. Disertační práce, vedoucí JUDr. Marie Karfíková, CSc. Praha: Univerzita Karlova - Právnická fakulta, 2017. Dostupné také z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/94954/140063209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- [18] ČESKÁ REPUBLIKA. *Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky*. online. In: *Zákony pro lidi*. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>. [cit. 2024-05-05].
- [19] SOJKA, Vlastimil; BARTOŠOVÁ, Monika; FEKAR, Pavel; MAŠEK, Jan; NEŠLEHA, Matěj et al. *Mezinárodní zdanění příjmů: smlouvy o zamezení dvojího zdanění a zákon o daních z příjmů*. 4. vydání. Daně (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-688-5.
- [20] OECD [THE ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT]. *Frequently Asked Questions: Frequently Asked Questions*. online. In: OECD: Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. Dostupné z: <https://www.oecd.org/tax/beps/faq/>. [cit. 2023-06-17].
- [21] OECD [THE ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT]. *BEPS - Action 8 - 10 Transfer Pricing*. online. In: OECD: Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting. Organisation for

- Economic Co-operation and Development, 2023. Dostupné z: <https://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/actions8-10/>. [cit. 2023-06-17].
- [22] EVROPSKÁ KOMISE. *Návrh Směrnice Rady o stanovování převodních cen: Ve Štrasburku dne 12.9.2023 COM(2023) 529 final*. online. 2023. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023PC0529>. [cit. 2024-05-12].
- [23] Pokyn D – 334: Sdělení Ministerstva financí k rozsahu dokumentace způsobu tvorby cen mezi spojenými osobami. online. In: . Praha, 2011. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/ms-prime-dane/Pokyn_D-334.pdf. [cit. 2024-05-12].
- [24] RADA EVROPSKÉ UNIE. *Usnesení Rady a zástupců vlád členských států, zasedajících v Radě, ze dne 27. června 2006 o kodexu chování ohledně dokumentace v oblasti převodních cen mezi sdruženými podniky v Evropské unii: 2006/C 176/01*. online. Brusel: Rada Evropské unie, 2006. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:42006X0728\(01\)&from=CS#ntr1-C_2006176CS.01000101-E0001](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:42006X0728(01)&from=CS#ntr1-C_2006176CS.01000101-E0001). [cit. 2024-05-12].
- [25] EUROPEAN COMMISSION. *Transfer Pricing and the Arbitration Convention*. online. In: European Commission. Directorate-General for Communication, 2023. Dostupné z: https://taxation-customs.ec.europa.eu/transfer-pricing-and-arbitration-convention_en. [cit. 2023-06-12].
- [26] RADA EVROPSKÉ UNIE. *SMĚRNICE RADY (EU) 2017/1852 ze dne 10. října 2017 o mechanismech řešení daňových sporů v Evropské unii*. online. 2024. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32017L1852>. [cit. 2024-05-12].
- [27] THE COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. *COUNCIL DIRECTIVE 2011/16/EU of 15 February 2011 on administrative cooperation in the field of taxation and repealing Directive 77/799/EEC*. online. 2024. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2011/16/oj>. [cit. 2024-05-12].

- [28] FINANČNÍ SPRÁVA. *Informace o vzniku nové oznamovací povinnosti od 1. 7. 2020 ve vztahu k přeshraničním uspořádáním, která se mají oznamovat (tzv. DAC6)*. online. In: Finanční správa. 2024. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/mezinarodni-spoluprace/mezinarodni-zdanovani-prime-dane/dac6/dac6/informace-o-vzniku-nove-oznamovaci>. [cit. 2024-02-22].
- [29] PWC [PRICEWATERHOUSECOOPERS]. *Služby v oblasti převodních cen*. online. In: PWC. PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., 2024, s. 2. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/danove-a-pravni-sluzby/assets/letak-sluzby-v-oblasti-prevodnich-cen-2015.pdf>. [cit. 2024-05-12].
- [30] GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ [GFŘ]. *P O K Y N č. G F Ř – D – 59 k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů*. online. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-sprava-dani-a-poplatku/Pokyn_GFŘ-D-59.pdf. [cit. 2024-05-12].
- [31] ČESKO. *Zákon č. 164/2013 Sb. Zákon o mezinárodní spolupráci při správě daní a o změně dalších souvisejících zákonů*. online. In: *Zákony pro lidi*. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-164>. [cit. 2024-05-11].
- [32] ČESKO. *Zákon č. 335/2020 Sb. Zákon o mezinárodní spolupráci při řešení daňových sporů v Evropské unii*. online. In: *Zákony pro lidi*. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-335>. [cit. 2024-05-11].
- [33] BRYCHTA, Karel. *Stanovení obvyklé ceny u finančních transakcí náhledem principu tržního odstupu: Projekt TAČR*. online. In: . Dostupné z: <https://dspace.vut.cz/server/api/core/bitstreams/aaf96e85-1bef-430f-8850-c54bbefc3543/content>. [cit. 2024-05-10]. TL05000328.
- [34] NSS [NEJVYŠŠÍ SPRÁVNÍ SOUD]. *2 Afs 53/2010 - 63 Rozsudek NSS ze dne 16.08.2010*. online. In: *Zákony pro lidi*. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/judikat/nsscr/2-afs-53-2010-63>. [cit. 2024-05-11].

- [35] ČESKO. *Zákon č. 280/2009 Sb. Zákon daňový řád*. online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-280>. [cit. 2024-02-13].
- [36] PEDEVILLA, Matias; REALF, Annabel a ISTURIZ, Mariana. *Global transfer pricing documentation strategies: Transfer Pricing Perspectives: The new normal: full TransParency*. article. 2019. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/tax/publications/transfer-pricing/perspectives/assets/tp-16-documentation-strategies.pdf>. [cit. 2024-05-12].
- [37] OECD [THE ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT]. *Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting: Action 13: 2015 Final Report; OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project*. online. 2015. Dostupné z: https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/transfer-pricing-documentation-and-country-by-country-reporting-action-13-2015-final-report_9789264241480-en#page2. [cit. 2024-05-12].
- [38] OECD [THE ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT]. *Czech Republic Transfer Pricing Country Profile: July 2021*. online. 2021. Dostupné z: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/transfer-pricing-country-profile-czech-republic.pdf>. [cit. 2024-05-12].
- [39] JOHNSON, Mark; CHRISTENSEN, Clayton a KAGERMANN, Henning. *Reinventing Your Business Model*. online article. Harvard Business Review, 2008. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>. [cit. 2024-05-12].
- [40] JELÍNEK, Michal. *Transferové ceny: stálá provozovna, spojené osoby, sdružené podniky*. Praha: Verlag Dashöfer, 2018. ISBN 978-808-7963-616.
- [41] OECD. *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains*. online. 2013. Dostupné z: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560-en#page3. [cit. 2024-05-12].

- [42] WIRTZ, Jochen a LOVELOCK, Christopher. *Services Marketing: People; Technology; Strategy*. online. 9. vydání. World Scientific Publishing Co. Inc., 2022. ISBN 9781944659806. Dostupné z: <https://books.google.be/books?hl=cs&lr=&id=T6pJEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=%22Services+Marketing:+People,+Technology,+Strategy%22&ots=YCAkrsO7Gq&sig=3vTR9DqScdL7yru8J5fWAjk3aCA#v=onepage&q=%22Services%20Marketing%3A%20People%2C%20Technology%2C%20Strategy%22&f=false>. [cit. 2023-12-29].
- [43] SINHA, Amit; BERNARDES, Ednilson; CALDERON, Rafael a WUEST, Thorsten. *Digital Supply Networks: Transform Your Supply Chain and Gain Competitive Advantage with Disruptive Technology and Reimagined Processes*. McGraw-Hill Education, 2020. ISBN 9781260458190.
- [44] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- [45] OECD; WTO & THE WORLD BANK. *Global Value Chains: Challenges, Opportunities, and Implications for Policy*. online. 2014. Dostupné z: <https://www.getabstract.com/en/summary/global-value-chains/22734>. [cit. 2024-05-12].
- [46] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt (HDP) - Metodika*. online. In: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. 2023. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-. [cit. 2023-12-31].
- [47] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra inflace v České republice v roce 2023*. online. In: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. 2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2023>. [cit. 2024-03-29].
- [48] GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

- [49] EU JOINT TRANSFER PRICING FORUM. *REPORT ON THE USE OF COMPARABLES IN THE EU*. online. DOC: JTPF/007/2016/FINAL/EN. European Commission, 2016. Dostupné z: <https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2017-04/jtpf0072017encomps.pdf>. [cit. 2024-05-12].
- [50] BUREAU VAN DIJK. *ORBIS: A Moody's Analytics Company*. online. 2023. Dostupné z: <https://www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/data/international/orbis>. [cit. 2023-12-03].
- [51] TREIDLER, Oliver. *Transfer Pricing in One Lesson: A Practical Guide to Applying the Arm's Length Principle in Intercompany Transactions*. online. Springer Nature Switzerland AG 2020, 2020. ISBN 978-3-030-25085-0. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-25085-0>. [cit. 2023-12-08].
- [52] SOLILOVÁ, Veronika; BÍLKOVÁ, Vendula a VRTALOVÁ, Jana. *Metody určení převodních cen: Transfer Pricing Methods*. Online. 2010. Dostupné z: <https://adoc.pub/queue/transfer-pricing-methods-veronika-solilova-vendula-bilkova-j.html>. [cit. 2024-05-12].
- [53] PWC INTERNATIONAL LTD. *Pwc response Amount B of Pillar One of the project Addressing Tax Challenges of the Digitalization of the Economy*. online. 2023. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/about/pdf/pwc-response-amount-b-of-pillar-one-25-january-2023.pdf>. [cit. 2024-05-12].
- [54] *Rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 25. 9. 2014 č.j. 7 Afs 39/2014 - 53*. online. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/judikat/nsscr/7-afs-39-2014-48>. [cit. 2024-05-12].
- [55] *Rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 9. 1. 2023, č.j. 2 Afs 66/2021 - 57*. online. 2024. Dostupné z: <https://vyhledavac.nssoud.cz/DokumentOriginal/Index/714395>. [cit. 2024-05-12].

- [56] NSS [NEJVYŠŠÍ SPRÁVNÍ SOUD]. *Rozsudek NSS ze dne 23.01.2013 sp. zn. 1 Afs 101/2012-31.* online. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/judikat/nsscr/1-afs-101-2012-31>. [cit. 2024-05-12].
- [57] *1 Afs 60/2006 - 94 Rozsudek NSS ze dne 27.06.2007.* online. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/judikat/nsscr/1-afs-60-2006-94>. [cit. 2024-05-12].
- [58] *8 Afs 100/2014 - 33 Rozsudek NSS ze dne 16.03.2015.* online. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/judikat/nsscr/8-afs-100-2014-33>. [cit. 2024-05-12].
- [59] *Rozsudek Nejvyššího správního soudu sp. zn 2 Afs 380/2017 ze dne 26. března 2018.* online. 2024. Dostupné z: <https://kraken.slv.cz/2Afs380/2017>. [cit. 2024-05-12].
- [60] *Rozsudek NSS ze dne 31.10.2013 sp. zn. 7 Afs 86/2013.* online. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/judikat/nsscr/7-afs-86-2013-21>. [cit. 2024-05-12].
- [61] *Rozsudek NSS ze dne 25.04.2018 sp. zn. 3 Afs 105/2017-22.* online. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/judikat/nsscr/3-afs-105-2017-22>. [cit. 2024-05-12].
- [62] *Rozsudek NSS ze dne 18.07.2005 sp. zn. 5 Afs 48/2004.* online. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/judikat/nsscr/5-afs-48-2004>. [cit. 2024-05-12].
- [63] NSS [NEJVYŠŠÍ SPRÁVNÍ SOUD]. *7 Afs 74/2010 - 81 Rozsudek NSS ze dne 27.01.2011.* online. In: *Zákony pro lidi.* 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/judikat/nsscr/7-afs-74-2010-81>. [cit. 2024-05-10].
- [64] *Rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 31. 3. 2009, č. j. 8 Afs 80/2007 – 105.* online. 2024. Dostupné z: https://www.nssoud.cz/files/SOUDNI_VYKON/2007/0080_8Afs_0700105A_pr_evedeno.pdf. [cit. 2024-05-12].
- [65] MORDOR INTELLIGENCE. *Chocolate Market SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS UP TO 2030.* online. In: MORDOR

- INTELLIGENCE. Mordor Intelligence. 2024. Dostupné z: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/chocolate-market>. [cit. 2024-03-25].
- [66] STATISTA INC. *Chocolate Confectionery - Worldwide*. online. In: STATISTA INC. Statista. 2024. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/confectionery/chocolate-confectionery/worldwide>. [cit. 2024-03-25].
- [67] REPORT LINKER. *Chocolate Market Overview in Europe & Global*. online. In: REPORT LINKER. Report linker. 2024. Dostupné z: https://www.reportlinker.com/market-report/Processed-Food/1878/Chocolate?term=chocolate%20market&matchtype=b&loc_interest=&loc_physical=9062905&utm_group=standard&utm_term=chocolate%20market&utm_campaign=ppc&utm_source=google_ads&utm_medium=paid_ads&utm_content=transactionnel-1&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw2PSvBhDjARIsAKc2cgOZrdaXA-Pg0sU3OrRBYR0qbfowLF61bJhc4ip0RcK-N6xzWp-6jXsaApU8EALw_wcB. [cit. 2024-03-25].
- [68] STATISTA INC. *Growth of the real gross domestic product (GDP) in the European Union and the Euro area from 2018 to 2028*. online. In: STATISTA INC. Statista. 2024. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/267898/gross-domestic-product-gdp-growth-in-eu-and-euro-area/>. [cit. 2024-03-26].
- [69] STATISTA INC. *Czech Republic: Growth rate of the real gross domestic product (GDP) from 1997 to 2028*. online. In: STATISTA INC. Statista. 2024. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/369860/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-czech-republic/>. [cit. 2024-03-26].
- [70] STATISTA INC. *Gross domestic product (GDP) of Czechia from 1993 to 2022*. online. In: STATISTA INC. Statista. 2024. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/1229792/gdp-of-czechia/>. [cit. 2024-03-29].

- [71] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka České republiky - 2023*. online. In: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. 2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/196592860/32019823.pdf/ee58edba-3a90-4b34-b96c-5b6c2983afff?version=1.0>. [cit. 2024-03-29].
- [72] STATISTA INC. *Czech Republic: Inflation rate from 1997 to 2028*. online. In: STATISTA INC. Statista. 2024. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/369876/inflation-rate-in-czech-republic/>. [cit. 2024-03-26].
- [73] STATISTA INC. *Inflation rate in the European Union and the Euro area from 2018 to 2028*. online. In: STATISTA INC. Statista. 2024. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/267908/inflation-rate-in-eu-and-euro-area/>. [cit. 2024-03-26].
- [74] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2024*. online. In: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. 2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2024>. [cit. 2024-04-07].
- [75] STATISTA INC. *Czech Republic: Unemployment rate from 2003 to 2022*. online. In: STATISTA INC. Statista. 2024. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/369864/unemployment-rate-czech-republic/>. [cit. 2024-03-29].
- [76] STATISTA INC. *Unemployment rate in the European Union and the Euro area from 2012 to 2022*. online. In: STATISTA INC. Statista. 2024. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/267906/unemployment-rate-in-eu-and-euro-area/>. [cit. 2024-03-29].
- [77] STATISTA INC. *Central bank interest rates in the European Union from January 2022 to December 2023, by country*. online. In: STATISTA INC. Statista. 2024. Dostupné z: [https://www-statista-](https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/369864/unemployment-rate-czech-republic/)

com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/1320828/key-interest-rate-european-union-by-country/. [cit. 2024-03-29].

- [78] ČESKO. *Vyhláška č. 76/2003 Sb. Vyhláška, kterou se stanoví požadavky pro přírodní sladidla, med, cukrovinky, kakaový prášek a směsi kakaa s cukrem, čokoládu a čokoládové bonbony.* online. In: *Zákony pro lidi.* 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-76>. [cit. 2024-03-29].
- [79] ČESKÁ OBCHODNÍ INSPEKCE. *Česká obchodní inspekce.* online. 2024. Dostupné z: <https://www.coi.cz/>. [cit. 2024-03-29].
- [80] STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÁ A POTRAVINÁŘSKÁ INSPEKCE. *Státní zemědělská a potravinářská inspekce.* online. 2024. Dostupné z: <https://www.szpi.gov.cz/default.aspx>. [cit. 2024-03-29].
- [81] STATISTA INC. *Revenue of the confectionery market worldwide from 2018 to 2028, by segment.* online. In: STATISTA INC. *Statista.* 2024. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/forecasts/1309970/worldwide-confectionery-market-size-by-category>. [cit. 2024-03-26].
- [82] STATISTA INC. *Chocolate Confectionery - Czechia.* online. In: STATISTA INC. *Statista.* 2024. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/confectionery/chocolate-confectionery/czechia>. [cit. 2024-03-26].
- [83] STATISTA INC. *Chocolate Confectionery - EU-27.* online. In: STATISTA INC. *Statista.* 2024. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/confectionery/chocolate-confectionery/eu-27>. [cit. 2024-03-26].
- [84] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *POKYNY k vyplnění přiznání k dani z příjmů právnických osob.* online. 2020. Dostupné z: https://adisspr.mfcr.cz/dpr/adis/idpr_pub/dpp/dp8/doc/pokyny_dap_2020.pdf. [cit. 2024-05-12].
- [85] SOBOTKOVÁ, Veronika a SOLILOVÁ, Veronika. *Dokumentace k převodním cenám v Evropské unii a České republice.* online. *Daně a právo v praxi.* 2010, č.

- 10, s. 25-29. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/7/37122/1/2?vtextu=transferové%20ceny#lema0>. [cit. 2024-03-09].
- [86] *Practical Manual on Transfer Pricing for Developing Countries 2021*. online. New York: United Nations, 2021. ISBN 978-92-12-5918-58. Dostupné z: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210001052/read>. [cit. 2024-05-11].
- [87] MOŠNA, František. *Základní statistické metody*. 1. vydání. V Praze: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2017. ISBN 978-80-7290-972-8.
- [88] ČESKO. *Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník*. online. In: *Zákony pro lidi*. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2024-05-11].
- [89] HENSHALL, John. *Global transfer pricing: principles and practice*. Third edition. Haywards Heath: Bloomsbury Professional, 2016. ISBN 978-1-78043-982-2.
- [90] EVROPSKÝ PARLAMENT. *Prameny a působnost práva Evropské unie*. online. In: EVROPSKÝ PARLAMENT. *Evropský parlament*. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/6/prameny-a-pusobnost-prava-evropske-unie>. [cit. 2024-05-04].
- [91] G20 [THE GROUP OF TWENTY]. *G20*. online. G20 Secretariat, Ministry of External Affairs, Government of India, 2023. Dostupné z: <https://www.g20.org/en/>. [cit. 2023-06-15].
- [92] EUROPEAN COMMISSION. *Taxation and Customs Union: The Anti Tax Avoidance Directive*. online. In: European Commission. 2023. Dostupné z: https://taxation-customs.ec.europa.eu/anti-tax-avoidance-directive_en. [cit. 2023-06-17].
- [93] RADA EVROPSKÉ UNIE. *SMĚRNICE RADY (EU) 2016/881 ze dne 25. května 2016, kterou se mění směrnice 2011/16/EU, pokud jde o povinnou automatickou výměnu informací v oblasti daní*. online. 2024. Dostupné z: <https://eur->

- lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32016L0881. [cit. 2024-05-12].
- [94] GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ. *Sdělení k podávání zpráv podle zemí (Country by Country Reporting, CbCR): Č. j.: 93832/17/7100-10112-109482*. online. 2017. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/ms-prime-dane/CbCR_Sdeleni.pdf. [cit. 2024-05-12].
- [95] FINANČNÍ SPRÁVA. *Tisková zpráva: Státy mají nově povinnost vyměňovat si informace o nadnárodních skupinách s výnosy nad 750 mil. EUR*. online. In: Finanční správa. Praha: Finanční správa, 2024. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/tiskove-zpravy-gfr/tiskove-zpravy-2017/staty-maji-nove-povinnost-vymenovat-si-informace-o-nadnarodnich-skupinach-s-vynosy-nad-750-mil-eur>. [cit. 2023-03-05].
- [96] WORLD ECONOMIC FORUM. *Why digitalization and software are essential to the value chain*. online. In: World Economic Forum. 2022. 2024. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2022/10/why-digitalization-and-software-is-essential-to-the-value-chain/?fbclid=IwAR3u4LPhLoJ5sRwK37h6NxHTPitFtbJHJAA5TC8ka9laiLGZeMPpaWG7lrU>. [cit. 2024-03-10].
- [97] STRAKOVÁ, Jarmila; ŠIMBEROVÁ, Iveta; PÁRTLOVÁ, Petra; VÁCHAL, Jan a ZICH, Robert. The Value Chain as the Basis of Business Model Design. online. *Journal of Competitiveness*. 2021, roč. 13, č. 2, s. 135-151. ISSN 1804-171X. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.08>. [cit. 2024-03-10].
- [98] ŠIMBEROVÁ, Iveta; ZICH, Robert a CHLEBOVSKÝ, Vít. *Digitální transformace pro inovace obchodních modelů podniků*. online. VUT Brno, 2022. ISBN 978-80-214-6135-2. Dostupné z: <https://www.digitalnipodnik.cz/docs/download/certifikovana-metodika-digitalni-transofrmace.pdf>. [cit. 2024-05-12].

- [99] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nové ukazatele nezaměstnanosti*. online. In: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/fd002a259d>. [cit. 2023-12-31].
- [100] EVROPSKÁ CENTRÁLNÍ BANKA. *Co je to inflace?*. online. In: EVROPSKÁ CENTRÁLNÍ BANKA. EVROPSKÁ CENTRÁLNÍ BANKA: Eurosystem. 2023. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/what_is_inflation.cs.html. [cit. 2023-12-31].
- [101] MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Visegrádská čtyřka - Ministerstvo vnitra České republiky*. online. In: MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Ministerstvo vnitra České republiky. 2023. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/mezinarodni-organizace-a-vs-visegradska-ctyrka.aspx>. [cit. 2023-12-04].
- [102] ESIPA S.R.O. *CZ-NACE - Klasifikace ekonomických činností*. online. In: ESIPA S.R.O. Esipa. 2023. Dostupné z: https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=CZNACE_S1. [cit. 2023-12-04].
- [103] WOLTERS KLUWER. *18185/21/7100-40113-110343 - INFORMACE GENERÁLNÍHO FINANČNÍHO ŘEDITELSTVÍ k dopadům pandemie COVID-19 na převodní ceny*. online. In: WOLTERS KLUWER. ASPI. 2024. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/96304/1/2/informace-c-18185-21-7100-40113-110343-k-dopadum-pandemie-covid-19-na-prevodni-ceny?vtextu=benchmark%20anal%C3%BDza#lema0>. [cit. 2024-04-09].
- [104] NSS [NEJVYŠŠÍ SPRÁVNÍ SOUD]. *Rozsudek Krajského soudu v Plzni sp. zn. 77 Af 1/2023-103*. online. 2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/judikat/kspl/77-af-1-2023-103>. [cit. 2024-05-12].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I:	Souhrn vykonávaných funkcí a nesených rizik dle jednotlivých funkčně-rizikových profilů
Příloha č. II:	Mechanismus Metody srovnatelné nezávislé ceny
Příloha č. III:	Mechanismus Metody ceny při opětovném prodeji
Příloha č. IV:	Mechanismus Metody nákladů a přírážky
Příloha č. V:	Souhrn vzorců metod stanovení převodních cen
Příloha č. VI:	Výhody a nevýhody tvorby dokumentace
Příloha č. VII:	Rozhodovací diagram – Metody stanovení převodních cen
Příloha č. VIII:	Kritéria pro výběr modelu hodnotového řetězce
Příloha č. IX:	Porterův hodnotový řetězec
Příloha č. X:	Hypotéza křivky úsměvu: Přidaná hodnota v globálním hodnotovém řetězci
Příloha č. XI:	PESTLE analýza
Příloha č. XII:	Mezikvartilové rozpětí
Příloha č. XIII:	Výsledky kvantitativní Benchmark analýzy
Příloha č. XIV:	Výsledky kvalitativní Benchmark analýz

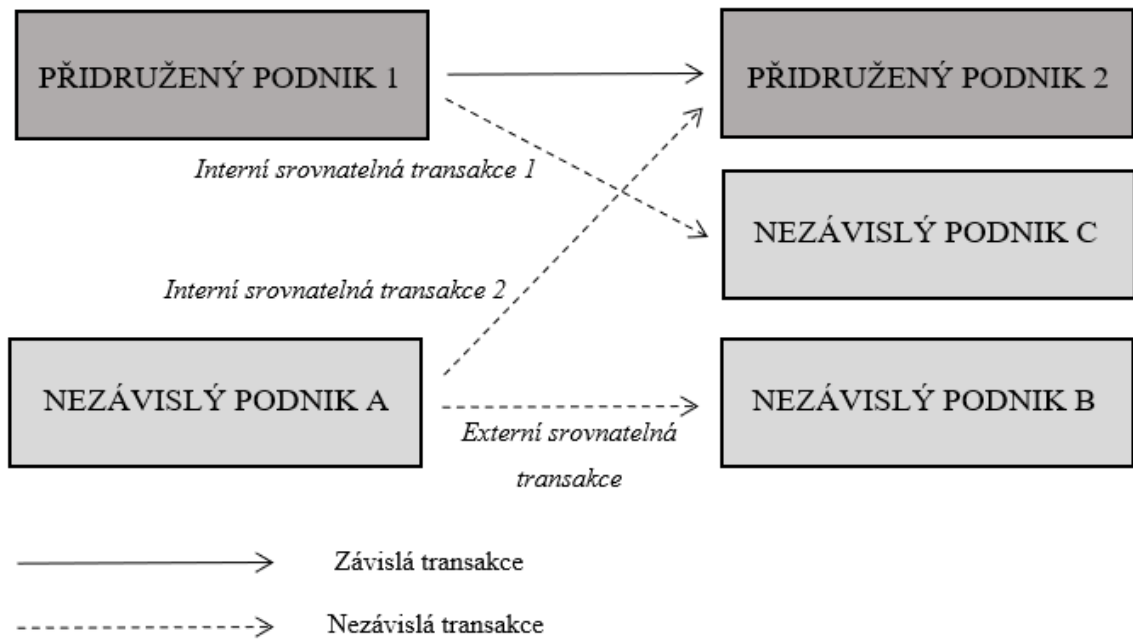
Příloha č. I: Souhrn vykonávaných funkcí a nesených rizik dle jednotlivých funkčně-rizikových profilů

Funkce a rizika	Obchodní model - výrobci				
	Zakázkový	Smluvní	Licencovaný	Plnohodnotný	Principál
Nákup materiálu		✓	✓	✓	✓
Zasílání materiálu principálem	✓				
Plánování výroby/nákupu	✓	✓	✓	✓	✓
Běžná nehmotná aktiva při výrobě	✓	✓	✓	✓	✓
Cenná nehmotná aktiva k výrobě (vlastnictví)				✓	✓
Vývoj a výzkum				✓	✓
Výroba	✓	✓	✓	✓	✓
Vlastnictví výrobků		✓	✓	✓	✓
Montáž a balení	✓	✓	✓	✓	✓
Skladování a logistika		✓	✓	✓	✓
Cenová politika, stanovení ceny			✓	✓	✓
Fakturace a inkaso		✓	✓	✓	✓
Marketing a reklama			✓		✓
Kontrola kvality	✓	✓	✓	✓	✓
Prodej a distribuce			✓	✓	✓
Podpora prodeje			✓		✓
Záruky a opravy			✓	✓	✓
Administrativa	✓	✓	✓	✓	✓
Riziko vývoje a výzkumu				✓	✓
Tržní riziko			✓	✓	✓
Riziko zásob		✓	✓	✓	✓
Provozní riziko	✓	✓	✓	✓	✓
Kurzové riziko			✓	✓	✓
Riziko odpovědnosti za výrobek		✓	✓	✓	✓
Riziko nedobytných pohledávek		✓	✓	✓	✓

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [15])

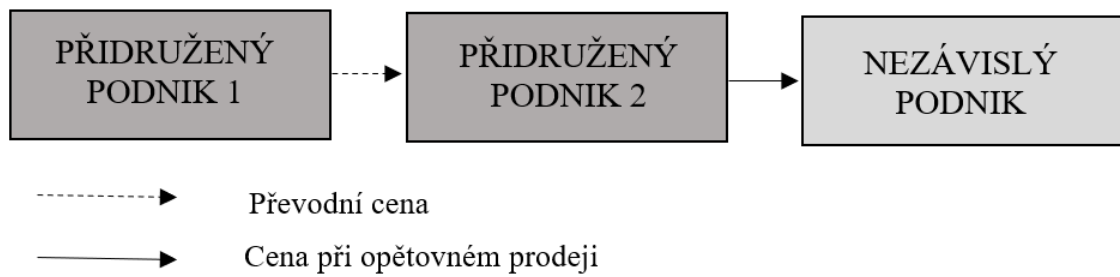
✓ - znak značí, že subjekt pouze vykonává funkce, nese rizika či vlastní majetek.

Příloha č. II: Mechanismus Metody srovnatelné nezávislé ceny



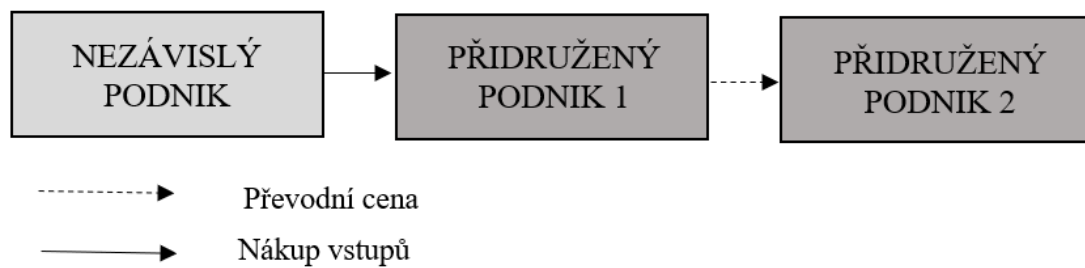
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9])

Příloha č. III: Mechanismus Metody ceny při opětovném prodeji



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9])

Příloha č. IV: Mechanismus Metody nákladů a přirážky



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9])

Příloha č. V: Souhrn vzorců metod stanovení převodních cen

Metoda stanovení převodních cen	Vzorec
Metoda srovnatelné nezávislé ceny (CUP)	$P_{ALP} = P_{SOM}$ <p>P_{ALP}...cena v souladu s principem tržního odstupu P_{SOM}...konečná cena na otevřeném trhu</p>
Metoda ceny při opětovném prodeji (RPM)	$P_{ALP} = P_{SOM} \times (1 - GM_A)$ <p>P_{ALP}...cena v souladu s principem tržního odstupu P_{SOM}...konečná cena na otevřeném trhu GM_A...přiměřená marže GM_A=hrubý zisk/tržby</p>
Metoda nákladů a přírážky (COST+)	$P_{ALP} = TC_T + P_{AT} = TC_T \times (1 + P_{AT})$ <p>P_{ALP}...cena v souladu s principem tržního odstupu TC_T...úplné náklady transakce P_{AT}...přiměřená zisková přírážka P_{AT}=hrubý zisk/náklady</p>
Transakční metoda čistého ziskového rozpětí (TNMM)	$\check{C}ZR = \frac{P_{ZISK}}{\text{základna}}$ <p>$\check{C}ZR$...čisté ziskové rozpětí P_{ZISK}...provozní zisk základna...celkové provozní náklady, tržby, aktiva atd.</p> <p><i>Zpravidla se porovnávají: ROI (rentabilita investic), ROA (rentabilita aktiv), ROCE (rentabilita vloženého kapitálu), ROS (rentabilita tržeb) nebo ROC (rentabilita nákladů).</i></p>
Transakční metoda rozdělení zisku (TRZ)	<p>Aplikace analýzy zásluh: POSTUP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rozdělení kombinovaného zisku, tak jak by si ho pravděpodobně rozdělily nezávislé podniky. Z důvodu nedostatku informací se rozděluje kombinovaný zisk na základě relativní hodnoty funkcí vykonávaných jednotlivými stranami vzhledem k použitému majetku a podstoupeným rizikům. - <i>Alokační klíče:</i> Alokační klíč založený na aktivech; Alokační klíč založený na nákladech; Alokační klíč založený na kapitálu; <i>musí vždy existovat silná korelace mezi tvorbou hodnoty a</i>

Příloha č. V: Souhrn vzorců metod stanovení převodních cen

Metoda stanovení převodních cen	Vzorec
	<p data-bbox="762 264 948 300"><i>daným klíčem.</i></p> <p data-bbox="667 338 1038 374">Aplikace zbytkové analýzy:</p> <p data-bbox="667 376 1394 479">1. fáze: přiřazení odměny za nejedinečné přínosy v rámci řízené transakce (benchmark a nalezení srovnatelných dat)</p> <p data-bbox="667 481 1394 555">2. fáze: alokování zbytkového zisku na základě analýzy zásluh dle vybraného alokačního klíče.</p> $ \begin{aligned} P_{ALP(AE1)} &= TC_{AE1} + CP_{AE1} \\ CP_{AE1} &= k_{AE1} \times C_{AE1} + RV_{AE1} \times P_{RI} \end{aligned} $ <p data-bbox="667 712 1318 748">P_{ALP}...cena v souladu s principem tržního odstupu</p> <p data-bbox="667 750 1050 786">TC...úplné náklady transakce</p> <p data-bbox="667 788 1134 824">$AE1$...označení spřízněného podniku</p> <p data-bbox="667 826 1394 898">CP_{AE1}...kombinovaný zisk z transakce připadající na spřízněný podnik</p> <p data-bbox="667 900 1394 972">k_{AE1}...koeficient pro rozdělení zisku podniku 1 v první etapě</p> <p data-bbox="667 974 1102 1010">C_{AE1}...hodnota nákladů podniku 1</p> <p data-bbox="667 1012 1394 1084">RV_{AE1}...relativní hodnota zásluh spřízněného podniku 1 vycházející z alokačního klíče</p> <p data-bbox="667 1086 922 1122">P_{RI}...zbytkový zisk</p>

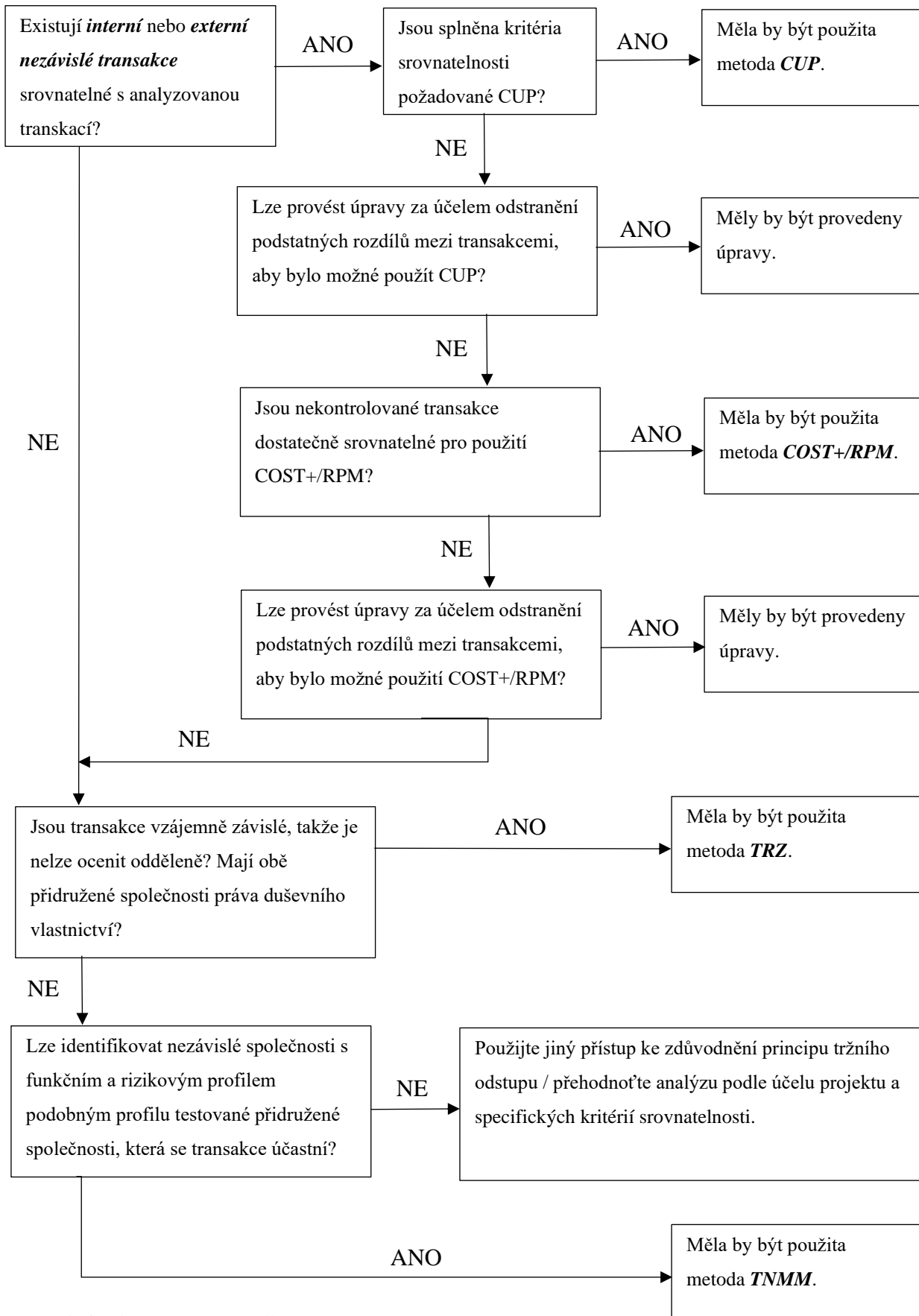
(Vlastní zpracování dle: [15])

Příloha č. VI: Výhody a nevýhody tvorby dokumentace

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - vyšší míra jistoty, - napomáhá při řešení problémů převodních cen, - užitečný nástroj pro dokazování v rámci daňového řízení, - minimalizuje riziko sankce, - snižuje náklady v případě zpracování dokumentace, - lepší spolupráce s daňovou správou, - zvyšuje přesvědčivost přístupu poplatníka k určení převodních cen. 	<ul style="list-style-type: none"> - pracnost přípravy, - časová a ekonomická náročnost, - v určitých případech je nutné zajistit i dokumenty, které by za jiných okolností nemusely vzniknout, - správce daně může požadovat někdy i takové dokumenty, při jejichž získání daňový poplatník nese neúměrně vysoké náklady, - požadavky na dokumentaci včetně lhůt pro zpracování a předložení se liší stát od státu, - správce daně musí stanovit převodní cenu i přes neúplnou informaci, což zvyšuje možnost sankce, - archivace, - v případě cizojazyčných dokumentů v předkládané dokumentaci je nutný překlad.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [85])

Příloha č. VII: Rozhodovací diagram – Metody stanovení převodních cen



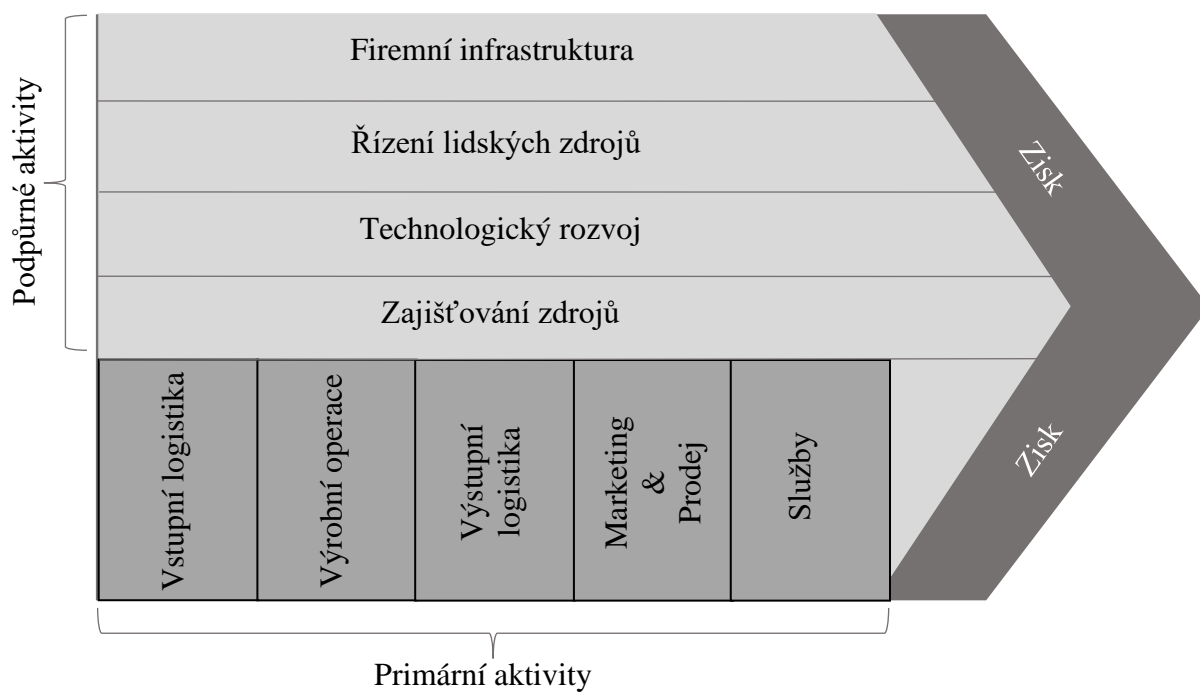
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [14])

Příloha č. VIII: Kritéria pro výběr modelu hodnotového řetězce

Kritéria pro výběr modelu hodnotového řetězce	Porterův model hodnotového řetězce	Globální hodnotový řetězec	Hodnotový řetězec služeb	Digitální hodnotový řetězec	Obrácený hodnotový řetězec	Hodnotový řetězec odvětví
Vhodnost pro výrobní odvětví	✓	✓	×	✓	×	✓
Vhodnost pro odvětví služeb	×	✓	✓	✓	✓	×
Zaměření na interakci se zákazníky	×	✓	✓	✓	✓	×
Zaměření na globální dodavatelský řetězec	×	✓	✓	✓	✓	×
Schopnost adaptovat se na digitální prostředí	×	✓	✓	✓	✓	×
Obrácené pojení hodnotového řetězce	×	×	×	×	✓	×
Flexibilita a adaptabilita	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Schopnost detailně analyzovat vnitřní procesy	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Náklady a časová náročnost implementace	<i>střední</i>	<i>vysoká</i>	<i>vysoká</i>	<i>vysoká</i>	<i>střední</i>	<i>střední</i>

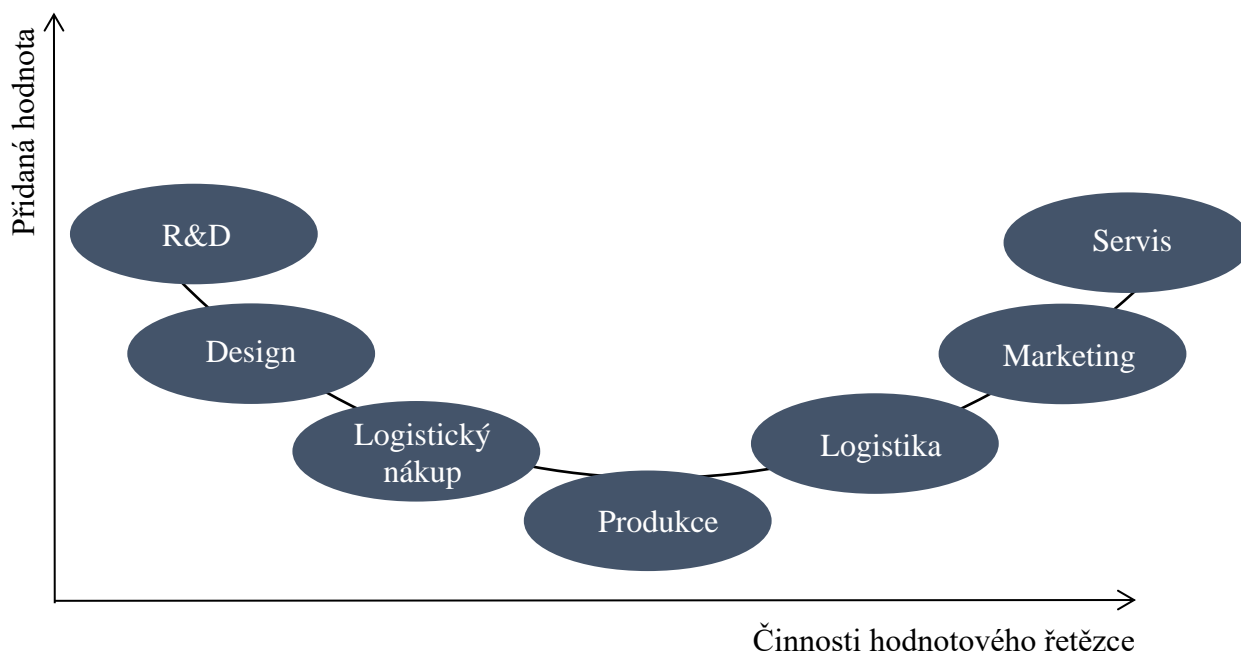
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. IX: Porterův hodnotový řetězec



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [9])

Příloha č. X: Hypotéza křivky úsměvu: Přidaná hodnota v globálním hodnotovém řetězci



Předvýrobní nehmotný majetek

Hmotná výroba

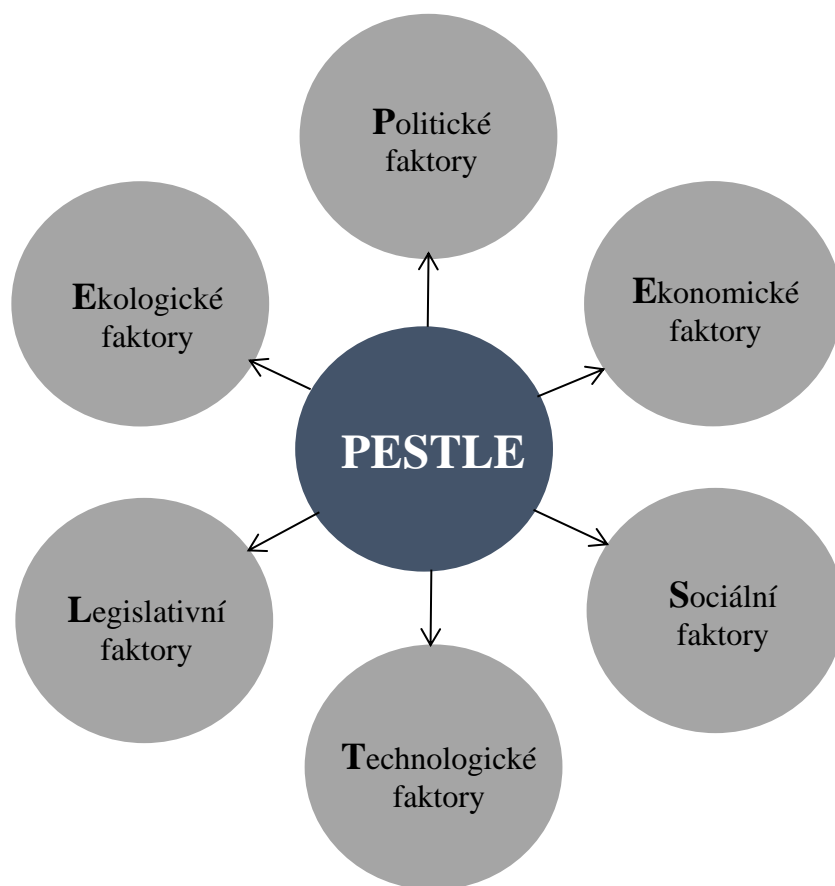
*Postprodukční nehmotný
majetek*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [39])

Výrobní proces se stále více fragmentuje mezi různé země, zatímco obchod s meziprodukty a službami se rozšiřuje, což vede k rozvoji Globálního hodnotového řetězce [39].

Každá fáze výrobního procesu má jiný potenciál přidávat hodnotu. Tento rozdíl je často prezentován jako „usmívající se křivka“. Tato křivka sice nevystihuje složitost organizace výrobního procesu v globálním hodnotovém řetězci, ale může pomoci ilustrovat, co se rozumí daným globálním hodnotovým řetězcem. Podle „usmívající se křivky“ je v mnoha činnostech největší přidaná hodnota obvykle vytvářena buď v předvýrobních činnostech, jako je vývoj nové koncepce, výzkum a vývoj a výroba klíčových komponent, nebo v navazujících činnostech, jako je marketing, budování značky a služby zákazníkům. Mezilehlé činnosti, jako je montáž výrobku, přidávají v dodavatelském řetězci nejmenší podíl hodnoty. Tyto činnosti bývají offshorovány do rozvíjejících se a rozvojových ekonomik [39].

Příloha č. XI: PESTLE analýza



(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [49])

PESTLE – faktory	Popis
Politické faktory	Stabilita politického systému a prostředí; vliv politických rozhodnutí na legislativu a regulaci; politická rozhodnutí s vlivem na mezinárodní vztahy; politická rozhodnutí s vlivem na změnu infrastruktury a jiné.
Ekonomické faktory	Ekonomický růst; míra inflace; úrokové sazby; výše HDP; měnové kurzy; míra nezaměstnanosti; energetická situace; podnikatelské cykly a jiné.
Sociální faktory	Etika a společenská odpovědnost firem; demografické charakteristiky (věková struktura populace, velikost populace a

PESTLE – faktory	Popis
	jiné), životní úroveň a styl obyvatelstva; úroveň vzdělanosti a další.
Technologické faktory	R&D; umělá inteligence; digitalizace; automatizace procesů; technologie a jiné.
Legislativní faktory	Obchodní právo; daňové zákony; deregulační opatření; právní úprava pracovních podmínek a další.
Ekologické faktory	Klimatické podmínky a změny; obnovitelné zdroje; environmentální hrozby; udržitelnost produktů a výroby; ochrana životního prostředí a jiné.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [49])

Příloha č. XII: Mezikvartilové rozpětí

Mezikvartilové rozpětí¹¹⁸

Mezikvartilové rozpětí¹¹⁹ je v pravidlech pro převodní ceny používáno k popisu hodnot mezi 25. a 75. percentilem rozmezí výsledků tržního odstupu odvozených z použití metody převodních cen. Očišťuje tak soubor vybraných dat o extrémně nízké a vysoké hodnoty a dochází tak ke zpřesnění vzorku dat. Mezikvartilové rozpětí rozčleňuje soubor dat do 5 základních úrovní, a to to na *minimum*, *dolní kvartil*, *medián*, *horní kvartil*, *maximum*. K aplikaci tohoto nástroje je tedy nutné získat alespoň 5 srovnatelných subjektů [6], [9].

Obecný vzorec pro výpočet mezikvartilového rozpětí [87]:

$$IQR = Q_{III} - Q_I$$

Q_{III} ...75 % kvantil (horní kvartil)

Q_I ...25 % kvantil (dolní kvartil)

Databáze *Orbis* stejně jako všechny ostatní komerční databáze není schopna zajistit analýzu všech faktorů srovnatelnosti. Využitím mezikvartilového rozpětí jsou tak eliminovány chyby v důsledku přetrvávajících neznámých či nekvantifikovaných poruch srovnatelnosti [15].

Příloha č. XIII: Výsledky kvantitativní Benchmark analýzy

	Company Name	Country ISO code	NACE Rev. 2, core code (4 digits)	Operating revenue (Turnover) th USD Last available year
1.	BRUYERRE	BE	1082	157 101
2.	LAICA S.P.A.	IT	1082	66 010
3.	ROYAL CHOCOLATES	BE	1082	19 962
4.	CHOCOLATES TORRAS SA	ES	1082	13 420
5.	HERMANOS LOPEZ LLORET SA	ES	1082	12 735
6.	BRUNBERG OY	FI	1082	11 766
7.	OBLEAS QUINTIN SL	ES	1082	10 945
8.	INTERION	BG	1082	10 223
9.	PASTELERIAS ISLA SL	ES	1082	8 433
10.	FRIDUL SOCIEDAD ANONIMA	ES	1082	5 252
11.	AMARELLI FABBRICA DI LIQUIRIZIA S.R.L.	IT	1082	5 053
12.	ETABLISSEMENTS E PECOU	FR	1082	4 698
13.	IJONA SA	ES	1082	4 212
14.	CONFITURAS GOYA SA	ES	1082	3 528
15.	BARONIE	BE	1082	3 487
16.	EL CASERIO, SA	ES	1082	3 019
17.	PRODOTTI DOLCIARI RIGATO S.R.L.	IT	1082	2 676
18.	KOKKOS - POGATOS S.A.	GR	1082	2 026
19.	SOCIETATE COOPERATIVA MESTESUGAREASCA COLIN DAILY	RO	1082	1 981
20.	DULCES EL AVION SA	ES	1082	1 970
21.	ZICCAT S.R.L.	IT	1082	1 835
22.	CREACIONES EN CHOCOLATE SL	ES	1082	1 803
23.	A OLMEDO E HIJOS SL	ES	1082	1 617
24.	PAPADOPOULOS - CHRISTOPOULOS - VIAP - MENTEL S.A.	GR	1082	1 575
25.	OLYMPIC HERMES S.A.	GR	1082	1 427
26.	AGRUPACION TAJE SL	ES	1082	1 426
27.	CHOCOLATES MARCOS TONDA SL.	ES	1082	1 320
28.	CANDYTO SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	IT	1082	925
29.	NACRE S.R.L.	IT	1082	771
30.	DULCES Y GOLOSINAS LA GLORIA SL	ES	1082	594
31.	CALCAGNO1946 SRL	IT	1082	459

	Company Name	Country ISO code	NACE Rev. 2, core code (4 digits)	Operating revenue (Turnover) th USD Last available year
32.	DOLCI SAPERI S.R.L.	IT	1082	403
33.	SHOCKINO S.R.L.	IT	1082	123
34.	GUTEVA, S.R.O.	SK	1082	66
35.	LOL&POP SP. Z O.O.	PL	1082	7
36.	DELIS - S.R.L.	IT	1082	5
37.	GRAN-PIK LIWOCZ SP. Z O.O.	PL	1082	2
38.	EMANUEL ANDREN GASTRONOMY AB	SE	1082	0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. XIV: Výsledky kvalitativní Benchmark analýzy

	Company Name	Country ISO code	NACE Rev. 2, core code (4 digits)	Operating revenue (Turnover) th USD Last available year	Website adress
1.	AGRUPACION TAJE SL	ES	1082	1 426	www.dulceslabiblia.com
2.	BARONIE	BE	1082	3 487	www.baronie-group.com
3.	BRUNBERG OY	FI	1082	11 766	www.brunberg.fi
4.	CANDYTO SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	IT	1082	925	www.candyto.com
5.	CHOCOLATES MARCOS TONDA SL.	ES	1082	1 320	www.chocolatesmarcostonda.com
6.	CREACIONES EN CHOCOLATE SL	ES	1082	1 803	www.bulo.cat
7.	DOLCI SAPERI S.R.L.	IT	1082	403	www.dolcisaperi.it
8.	FRIDUL SOCIEDAD ANONIMA	ES	1082	5 252	www.fridul.com
9.	HERMANOS LOPEZ LLORET SA	ES	1082	12 735	www.chocolatesclavileno.com
10.	INTERION	BG	1082	10 223	www.nucrema.com
11.	LAICA S.P.A.	IT	1082	66 010	www.laica.eu
12.	NACRE S.R.L.	IT	1082	771	www.cioccolatonacre.it
13.	ZICCAT S.R.L.	IT	1082	1 835	www.ziccat.it

(Zdroj: Vlastní zpracování)