



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRH

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dominik Jelínek

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2020

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Dominik Jelínek</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu 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:

## Návrh expanze na zahraniční trh

### Charakteristika problematiky úkolu:

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

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu formulovat návrh expanze podnikatelského subjektu na zahraniční trh.

### Základní literární prameny:

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER. Finanční strategie v mezinárodním podnikání. Praha: ASPI, 2007. ISBN 9788073573218.

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. Strategie vstupu firem na zahraniční trhy. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. ISBN 9788087956519.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024710692.

WAISOVÁ, Šárka. Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 9788073805395.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy současného stavu formulovat návrh expanze podnikatelského subjektu na zahraniční trh. Teoretická část shrnuje nejnovější poznatky z literatury v oblasti strategického řízení společnosti, podnikání a expanze společnosti. Praktická část je zaměřena na společnost Fermat CZ, s. r. o. a společnost Lucas precision, INC. V návrhové části je formulován podnikatelský plán společnosti pro expanzi na americký trh prostřednictvím akvizice tamní společnosti.

## **Abstract**

The main goal of this diploma thesis is based on the analysis of the current state to formulate a proposal for the expansion of the business entity to foreign markets. The theoretical part summarizes the latest knowledge from the literature in the field of strategic management of the company, business and expansion of the company. The practical part is focused on the company Fermat CZ, s. r. o. and the company Lucas precision, INC. The design part formulates the company's business plan for expansion into the US market through the acquisition of the company.

## **Klíčová slova**

rozvoj společnosti, expanze, strategická analýza, podnik, podnikatelský plán

## **Key words**

company development, expansion, strategic analysis, enterprise, business plan

### **Bibliografická citace**

JELÍNEK, Dominik. *Návrh expanze na zahraniční trh* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127736>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marek Zinecker.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 17. května 2020

---

podpis studenta

## **Poděkování**

V první řadě bych chtěl poděkovat svému vedoucímu doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph. D. za jeho odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval Ing. Tomáši Slavíkovi, MBA za poskytnutí materiálů společnosti Fermat CZ, s. r. o. a společnosti Lucas precision, INC. a také za jeho čas, který mi věnoval během zpracování. Také bych rád poděkoval své rodině a přítelkyni, která mi byla vždy oporou.

## Obsah

ÚVOD.....	12
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Podnik.....	14
2.2 Podnikatel.....	14
2.3 Podnikatelské riziko.....	15
2.4 Kategorizace podnikatelských subjektů v České republice a v USA.....	15
2.4.1 Přehled právních forem podnikatelské činnosti.....	16
2.4.2 Kategorizace podnikatelských subjektů v USA.....	17
2.5 Podnikatelský plán.....	18
2.5.1 Definice podnikatelského plánu a jeho uživatelé.....	19
2.6 Složení podnikatelského plánu.....	19
2.7 Proces internacionalizace firem.....	12
2.7.1 Načasování internacionalizace.....	12
2.7.2 Rozhodování o konkrétní geografické lokalitě.....	12
2.8 Mezinárodní podnikání.....	13
2.8.1 Příležitosti externího podnikatelského prostředí.....	14
2.8.2 Podpora exportu v České republice.....	14
2.9 Důvody společností k expanzi na zahraniční trhy.....	15
2.10 Metody vstupu do mezinárodního prostředí.....	15
2.10.1 Vývozní a dovozní operace.....	16
2.10.2 Prostřednické vztahy.....	16
2.10.3 Smlouvy o výhradním prodeji.....	17
2.10.4 Obchodní zastoupení.....	17
2.10.5 Komisionářské a mandátní vztahy.....	17

2.10.6	Piggyback.....	18
2.10.7	Přímý vývoz.....	18
2.10.8	Sdružení malých vývozců (exportní aliance).....	18
2.10.9	Licenční dohody .....	18
2.10.10	Akvizice .....	19
2.10.11	Fúze.....	19
2.10.12	Investice na zelené louce .....	19
2.10.13	Společné podnikání tzv. Joint Venture .....	20
2.10.14	Strategické aliance .....	20
2.11	Marketingová strategie .....	20
2.11.1	Marketingový mix.....	20
2.12	Strategické řízení a strategie .....	21
2.12.1	Strategie a konkurenční výhoda.....	23
2.13	Strategická analýza .....	24
2.13.1	Analýza vnějších faktorů .....	25
2.13.2	Analýza vnitřních faktorů .....	29
2.13.3	Analýza vnitřního prostředí - 7S analýza .....	32
2.13.4	Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti.....	32
2.13.5	Analýza rizik.....	32
2.13.6	Finanční analýza .....	34
2.14	Finanční aspekty mezinárodního podnikání .....	39
2.14.1	Zdroje financování mezinárodního podnikání .....	39
2.14.2	Různé formy podpory podnikání .....	44
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	46
3.1	Představení společnosti Fermat CZ, s. r. o. ....	46
3.2	Strategická analýza .....	47

3.2.1	PEST analýza.....	47
3.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	54
3.3	Analýza atraktivity trhu .....	56
3.3.1	Velikost trhu .....	56
3.3.2	Růst trhu.....	56
3.3.3	Intenzita přímé konkurence .....	57
3.3.4	Bariéry vstupu.....	57
3.3.5	Možnosti substituce .....	57
3.3.6	Struktura zákazníků .....	57
3.3.7	Citlivost trhu na konjunkturu.....	58
3.3.8	Vliv prostředí .....	58
3.4	Analýza vnitřního prostředí – 7S analýza.....	58
3.5	Finanční analýza .....	60
3.5.1	Analýza likvidity.....	60
3.5.2	Analýza rentability.....	61
3.5.3	Analýza aktivity.....	62
3.5.4	Analýza zadluženosti .....	63
3.6	Příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky finančního hospodaření .....	64
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	66
4.1	Představení expanze společnosti.....	66
4.2	Návrh konkrétní strategie vstupu na americký trh.....	66
4.3	Marketingový mix.....	67
4.3.1	Produkt.....	68
4.3.2	Cena .....	69
4.3.3	Propagace.....	70
4.3.4	Distribuce.....	70

4.4	Personální plán.....	70
4.5	Finanční plán.....	71
4.5.1	Počáteční náklady na založení společnosti .....	71
4.5.2	Počáteční náklady na prostory .....	71
4.5.3	Počáteční náklady na vybavení zaměstnance .....	72
4.5.4	Náklady na propagační materiály .....	72
4.5.5	Odhad tržního potenciálu.....	73
4.5.6	Odhad předpokládaných tržeb .....	73
4.5.7	Vstupní náklady na první rok expanze .....	74
4.6	Realizační plán pro zahájení podnikatelské činnosti .....	74
4.7	Analýza rizik na americkém trhu.....	76
4.7.1	Ohodnocení rizika.....	77
4.7.2	Mapa rizik .....	78
4.7.3	Opatření na zmírnění negativních dopadů rizik.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	86
	SEZNAM TABULEK .....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

## ÚVOD

Rozhodování o mezinárodním působení společnosti má charakter strategického rozhodování, kde působení podniku na mezinárodních trzích má významné dopady na strategii společnosti. Strategie mezinárodních podnikatelských aktivit je výsledkem komplexního rozhodování managementu dané společnosti (4, s. 5).

Z pohledu vztahů strategického managementu a mezinárodního působení je třeba brát zřetel na jednu závažnou skutečnost. Touto skutečností je charakter a způsob rozhodování. Rozhodování v mezinárodním působení je mnohem komplexnější a složitější, jelikož je ovlivněno řadou faktorů, které společnost nemůže ovlivnit. Především se jedná o vliv faktorů externího prostředí jako například makroprostředí, či oborové prostředí. Komplexnost a složitost rozhodování je dána tím, že tyto faktory působí ze dvou směrů, a to ze směru tuzemského a ze směru hostitelské země. V praxi to znamená, že podnikatelský subjekt musí vzít v úvahu veškeré faktory externího podnikání (4, s. 7).

Možnosti rozvoje jsou pro každou společnost, která má za cíl být úspěšná na daném trhu významné. Jakmile se tuzemský trh stane pro společnost malý, je důležité rozvíjet daný subjekt na zahraniční trhy. Právě díky diverzifikaci lze zmírnit negativní situace, které mohou nastat na tuzemském trhu.

Pro tuto diplomovou práci jsem zvolil společnost Fermat CZ, s. r. o., která patří mezi významné společnosti strojírenského odvětví. Společnost se zabývá výrobou horizontálních vyvrtávaček a distribuuje je do řady zemí, jak v EU, tak mimo ni.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy současného stavu formulovat návrh expanze podnikatelského subjektu na zahraniční trh.

Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. V teoretické části přiblížím pojem podnikání a podnikatelský subjekt, mezinárodní podnikání, strategickou analýzu a zdroje financování rozvoje společnosti na zahraniční trhy. V analytické části představím společnost Fermat CZ, s. r. o. a dále bude součástí analytické části práce strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti Fermat CZ, s. r. o.

V návrhové části je formulován návrh expanze. Tento návrh má následující části: Návrh strategie vstupu a plán expanze (strategický, marketingový, personální a finanční plán).

Dílčí cíle práce jsou následující:

- zpracování teoretického rámce,
- sběr vnitropodnikových dat,
- aplikace vybraných metod strategické analýzy s cílem identifikovat vnější a vnitřní faktory ovlivňující vstup podniku na zahraniční trh, konkrétně na trh USA,
- formulace návrhu doporučení pro potřeby společnosti Fermat CZ, s. r. o.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V této kapitole bude přiblížena problematika rozvoje společnosti. Bude zde popsán podnikatelský plán a obecné informace o podnikání. Dále zde popíši proces strategického řízení a formulování mezinárodní strategie, strategickou analýzu, význam mezinárodního podnikání a finanční aspekty mezinárodního podnikání.

### **2.1 Podnik**

Nejobecnější interpretace podniku je, že se jedná o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Jedná se o soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli jakožto provozovateli podnikatelských aktivit (9, s. 16).

#### **Podnikání**

Podnikání je podle ekonomického pojetí zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota a jedná se o dynamický proces vytváření přidané hodnoty (9, s. 15).

Podnikání nemůžeme nařídit ani naplánovat, lze je však vyvolat nebo usnadnit. Vychází z vnitřní aktivity podnikavého člověka, která však může být tlumena nebo úplně potlačena různými bariérami (9, s. 16).

### **2.2 Podnikatel**

Podnikatel je osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření či naopak ztráty svého vlastního kapitálu. Jedná se o osobu schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a je ochotná podstoupit k tomu odpovídající rizika (9, s. 16).

## 2.3 Podnikatelské riziko

Většina rozhodování zaměřených zejména do budoucnosti vychází z určitých předpokladů, které se mohou ale nemusí naplnit, kde je důležité, zda podnikatel zná budoucí vývoj určitých faktorů či nikoliv. Podnikatelské riziko souvisí se změnami jak uvnitř, tak vně společnosti. Interní rizika se projevují uvnitř společnosti a podnikatel by měl být schopen tyto změny řídit (personální management apod.) (9, s. 18-19).

Externí rizika se vztahují k faktorům podnikatelského prostředí a většinou podnikateli nezbývá nic jiného než tyto faktory akceptovat. Může se jednat například o ekonomické změny spočívající ve změnách devizových kurzů apod. (9, s. 19).

Celkem vysoká neúspěšnost podnikání existuje zejména ve dvou oblastech:

- **při zavádění nových druhů výrobků na trh** – analýzy uvádějí, že v různých oborech podnikání neúspěšnost nových výrobků a služeb se pohybuje na intervalu od 30 do 80 %,
- **při podnikovém výzkumu a vývoji** – nejvíce při základním a aplikovaném výzkumu, jestliže se v podnicích uskutečňuje. Také zde analýzy prokazují, že cca 50 % nákladů na výzkum a vývoj se vynaloží na výrobky, které se na trhu ve finále vůbec neobjeví a výzkum je tudíž neúspěšný.

## 2.4 Kategorizace podnikatelských subjektů v České republice a v USA

Na základě novely zákona č. 221/2015 Sb., o účetnictví platné od 1. 1. 2016, je v ČR zavedena nová kategorizace účetních jednotek. Rozděluje společnosti na mikro, malé, střední a velké účetní jednotky. Podmínky, podle kterých jsou společnosti rozděleny zůstávají stejné jako v letech předchozích, tzn. počet zaměstnanců, výše ročního obrátu a hodnoty aktiv, změnou prošly jen hodnoty jednotlivých kritérií. Účetní jednotka je zařazena do příslušné kategorie na základě překročení alespoň dvou z výše uvedených podmínek (4, s. 7).

Mikro účetní jednotka zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a roční obrat nepřesáhne částku 18 mil. Kč nebo bilanční suma rozvahy nepřesáhne částku 9 mil. Kč (4, s. 7).

Malá účetní jednotka zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a její roční obrat nepřesáhne částku 100 mil. Kč nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne částku 200 mil. Kč (4, s. 7).

Střední účetní jednotka zaměstnává více než 50 zaměstnanců a její roční obrat nepřesáhne částku 500 mil. Kč nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 1000 mil. Kč (4, s. 7).

Velká účetní jednotka zaměstnává více než 250 zaměstnanců a její roční obrat přesahuje částku 500 mil. Kč nebo bilanční suma roční rozvahy přesahuje 1000 mil. Kč (4, s. 8).

#### **2.4.1 Přehled právních forem podnikatelské činnosti**

Na začátku podnikání se musí podnikatel rozhodnout pro vhodný typ právní formy, může volit mezi podnikáním fyzických osob, či právnických osob (9, s. 66).

##### **Podnikání fyzických osob**

Zde se jedná o osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění tzn. vlastní živnostenské oprávnění či koncesní listinu (9, s. 66).

##### **Podnikání právnických osob**

Zákon o obchodních korporacích definuje následující právnické osoby, mezi které se řadí osobní společnosti a kapitálové společnosti.

Osobní společnosti – zde se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a očekává se neomezené ručení společníků za závazky společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost) (9, s. 66).

Kapitálové společnosti – společníci mají povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti jsou buďto omezené, nebo žádné (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) (9, s. 66).

## **2.4.2 Kategorizace podnikatelských subjektů v USA**

K ochranění svých neamerických aktiv, drtivá většina neamerických firem vstupujících na americký trh založí novou americkou akciovou společnost (13, s. 89).

V USA lze zvolit pro založení společnosti jednu z následujících variant:

### **Sole Proprietorship (výhradní vlastník)**

Jde o nejjednodušší formu podnikání, kde vlastníkem je podnikatel jednotlivec. Jedná se o obdobu živnosti v ČR. Kromě obchodního jména tato společnost nevyžaduje žádné další formality, a proto se jedná o tzv. Small Business (7).

### **Partnership (sdružení, partnerství)**

Společně podniká dva a více podnikatelských subjektů, kdy každý ze společníků je zodpovědný za dluhy a závazky. Je zde doporučeno mít písemnou dohodu o právech a povinnostech jednotlivých partnerů. Jedná se o právnickou osobu, která může také například vlastnit nemovitosti. Existují 3 formy, a to General Partnership, Limited Partnership a Limited Liability Partnership (7).

### **General Partnership (obecné sdružení)**

Společníci zde plně odpovídají za partnerské dluhy a závazky, nevyžaduje se písemná smlouva, na druhou stranu je samozřejmě lepší takovou smlouvu mezi partnery mít sepsanou. Partneri odpovídají za firmu, a i za její zaměstnance ve stejné míře. Společnost podává daňové přiznání, nicméně neplatí daně, jelikož zisky se přesouvají na majitele a stávají se součástí jeho osobních příjmů, ze kterých platí daň (7).

### **Limited Partnership (LP, omezené sdružení)**

Zde se společníci dělí na General Partners, kteří kapitálově kontrolují firmu a mají neomezenou odpovědnost a na Limited Partners, kteří společnost neřídí a jsou odpovědní pouze do výše svého vkladu. K registraci je nutno doložit písemnou smlouvu a také se vyžaduje doklad o založení společnosti, který registruje a vydává příslušný stát (7).

### **Limited Liability Partnership (LLP)**

Zodpovědnost některých partnerů je zde omezená. Zodpovědnost zapojených partnerů se skutečně liší stát od státu. Ve státech jako například Kalifornie nebo Nevada se takto mohou sdružovat pouze poskytovatelé služeb jako účetní, právníci či realitní makléři. Některé státy na druhou stranu ještě umožňují kombinaci LP a LLP a zakládají se Limited Liability Limited Partnership (7).

### **Corporation – Inc. (korporace)**

Jedná se zde o právnickou osobu, která může být založena dle zákonů jednoho z 50 států USA a může být zřízena bez časového omezení a může vydávat převoditelné akcie. Akcionářům se zde nabízí výhoda omezeného ručení, jelikož zde dochází k rozdělení majetku společnosti a akcionářů. Je používána k obchodním účelům jakéhokoliv druhu a rozsahu. Je podobná struktuře naší akciové společnosti (7).

### **Limited Liability Company – LLC (společnost s ručením omezeným)**

Tato forma se ve velkém využívá pro zastoupení cizích společností v USA. V porovnání s ČR je LLC obdoba spol. s r. o. Zřízení společnosti trvá ve většině případů 7-14 dní a existence společnosti začíná momentem zaregistrováním zřizovací listiny na Úřadě státního sekretáře daného státu (7).

### **Joint Venture – JV (společný podnik)**

Společný podnik může založit 2 a více osob a jedná se o společnost založenou za účelem specifického podnikatelského záměru, ve většině případů dočasného charakteru. Po splnění cílů JV společnost zaniká. Každý z partnerů vstupuje do společnosti s tím, že přebírá určitou míru rizika a vkládá určitá aktiva (7).

## **2.5 Podnikatelský plán**

V úvodu se nabízí otázka, proč sestavovat podnikatelský plán? Podnikatelské nápady přeci nosíme většinou v hlavě a není zde potřeba je přeci prezentovat. Toto přestává platit v okamžiku, kdy padne rozhodnutí o jeho sestavení (16, s. 14).

### 2.5.1 Definice podnikatelského plánu a jeho uživatelé

Nejdůležitějším aspektem podnikatelského plánu je jeho reálnost a životaschopnost. Důvody, proč sestavovat podnikatelský plán jsou však různé. Lze jej sestavovat za účelem získání chybějících finančních prostředků, při začínajícím podnikateli. Vyčíslení zde potřebu externích financí a na základě tohoto vyčíslení osloví potenciální investory. Proces zpracování podnikatelského plánu je přínosný i pro samotného podnikatele. Lze si ujasnit, jaké kroky je třeba učinit v jednotlivých oblastech, jak oslovit zákazníky, na který trh se zaměřit a například jak silná je konkurence (16, s. 14).

Mezi uživatele podnikatelského plánu se můžou řadit banky, jestliže podnikatel žádá o půjčku, externí investoři, jestliže podnikatel má potřebu externího financování, ale chce se vyvarovat úvěru od banky, sám podnikatel a prakticky kdokoliv, kdo se může zajímat o podnikatelský subjekt (16, s. 14).

## 2.6 Složení podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není stanoven přesným zněním. Každý investor, či banka mají různé požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mezi základní body podnikatelského plánu pak lze zařadit:

1. Titulní list,
2. obsah,
3. úvod a účel zpracování,
4. shrnutí,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. cíle firmy a vlastníků,
7. potenciální trhy,
8. analýza konkurence,
9. marketingová a obchodní strategie,
10. realizační projektový plán,
11. finanční plán,
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu,
13. rizika projektu (16, s. 15).

## **2.7 Proces internacionalizace firem**

Česká republika je exportně orientovanou ekonomikou, kde hledání nových exportních příležitostí představuje zásadní nutnost jak pro stávající exportéry, tak pro společnosti, které zatím působí na tuzemském trhu. Při přípravě exportní strategie zde hrozí riziko časových a finančních investic do neproduktivních průzkumů a chybně vedených jednání, a proto je třeba dobře znát problematiku a zákonitosti expanze firmy do zahraničí (5, s. 10).

### **2.7.1 Načasování internacionalizace**

Načasování internacionalizace představuje časový okamžik reálného působení společnosti v mezinárodním prostředí. Načasování, které lze nazvat také jako rychlost internacionalizace se měří dobou mezi založením podnikatelského subjektu a prvním mezinárodním vstupem (4, s. 46).

Doba zahájení internacionalizace je ovlivněna celou škálou faktorů, jako je úroveň zdrojů podniku, strategie podniku, organizační faktory apod. Padají zde argumenty, že věk společnosti má negativní efekt na rychlost internacionalizace. Mladší společnosti expandují na zahraniční trhy mnohem dříve než starší. Manévrovací prostor pro rozhodování mladších podniků je tak méně limitovaný minulými rozhodnutími, než jak tomu je u starších podniků, kde v rychlé internacionalizaci brání jejich určitá organizační struktura (4, s. 47).

### **2.7.2 Rozhodování o konkrétní geografické lokalitě**

V rámci rozhodování o konkrétním geografickém působení se podnikatelský subjekt nerozhoduje pouze o konkrétním trhu, ale také o konkrétní geografické lokalitě a konkrétním kulturním klastru (4, s. 49).

Geografická vzdálenost je vcelku významným rozhodovacím faktorem společnosti při realizaci jeho zahraničních aktivit na daném cílovém trhu, což má nezanedbatelný vliv na

celkové náklady zahraničních aktivit. Ke stanovení geografické vzdálenosti lze použít metoda váženého hodnocení, která respektuje vzdálenost jednotlivých geografických regionů od lokálního trhu.

Tab. 1: Geografické regiony a subregiony světa (Vlastní zpracování dle 4, s. 50)

		<b>Geografické regiony</b>				
		<b>Afrika</b>	<b>Amerika</b>	<b>Asie</b>	<b>Evropa</b>	<b>Oceánie</b>
<b>Geografické subregiony</b>	Východní Afrika	Severní Amerika	Západní Asie	Severní Evropa	Austrálie a Nová Zéland	
	Střední Afrika	Karibik	Východní Asie	Jižní Evropa	Melanésie	
	Severní Afrika	Střední Amerika	Střední Asie	Východní Evropa	Polynésie	
	Jižní Afrika	Jižní Amerika	Jižní Asie	Západní Evropa	Mikronésie	
	Západní Afrika	-	Jihovýchodní Asie	-	-	

## 2.8 Mezinárodní podnikání

Problematika mezinárodního podnikání se stala středem zájmu odborníků, výzkumníků a dalších zájmových skupin ve světě od konce osmdesátých let dvacátého století, kde v tomto období vznikaly první odborné články na toto téma (4, s. 1).

„Zahra (1993) označuje mezinárodní podnikání jako studium povahy a důsledků rizikového chování podniků působících na mezinárodních trzích. Zahra se ve svých studiích zaměřuje na vztahy mezi podniky a mezinárodním podnikatelským prostředím, ve kterém daný podnik působí. A dochází k závěru, že podnikatelské prostředí hraje významnou roli při ovlivňování podoby podnikatelských aktivit a jejich návratnosti“ (4, s. 1).

Rozhodování o mezinárodním působení podnikatelského subjektu má dozajista charakter strategického rozhodování. Působení na mezinárodních trzích má výrazné dopady na

strategii společnosti, a to ať na korporátní strategii, business strategii nebo funkcionální strategii. Rozhodování v mezinárodním podnikání je daleko složitější a komplexnější, jelikož je ovlivněno řadou faktorů, které nemůže podnik sám kontrolovat a ovlivňovat (4, s. 5).

### **2.8.1 Příležitosti externího podnikatelského prostředí**

Podnikatelské subjekty působí v podnikatelském prostředí, které vykazuje určité specifické charakteristiky, které ovlivňují strategické směřování společnosti. Podnikatelské prostředí představuje veškeré síly a faktory, které mohou ovlivnit vytvoření a udržení konkurenční výhody společnosti. Podnikatelské prostředí lze rozčlenit do dvou vrstev, a to na prostředí vnější a vnitřní. Vnitřní podnikatelské prostředí reprezentuje prostředí samotného podnikatelského subjektu na druhou stranu vnější prostředí představuje prostředí mimo podnik, které působí na společnost zevnějšku (4, s. 13).

### **2.8.2 Podpora exportu v České republice**

V některých zemích stát podporuje rozvoj konkrétních odvětví či určitých sektorů ekonomiky. Stát také aktivně podporuje pronikání těchto odvětví či sektorů na zahraniční trhy (11, s. 109).

V České republice se můžeme setkat s agenturou Czech Trade, což je národní proexportní organizace založená Ministerstvem průmyslu a obchodu s cílem rozvíjet mezinárodní obchod a vzájemnou spolupráci mezi českými a zahraničními podnikatelskými subjekty (8).

Agentura nabízí exportérům informační a asistenční služby, které zajišťují profesionálové jak v ČR, tak v zahraničních kancelářích. Výsledkem je pak komplexní exportní podpora, které je maximálně rychlá, a především snadno dostupná pro české podniky (8).

Mezi nejvýznamnější přidanou hodnotou spolupráce s CzechTrade jsou odborné znalosti a dlouhodobé zkušenosti zahraničních zástupců agentury, jejichž výsledkem je úspora času, nákladů a minimalizace rizik spojených s exportem a mezinárodním obchodem (8).

Rozsáhlá síť zahraničních kanceláří ve více než 50 zemích na pěti kontinentech svojí působností je schopna pokrýt Evropu od Skandinávie až po Balkán, Východní Evropu a státy SNS, významná africká a asijská teritoria, Kanadu, USA, Latinskou Ameriku, Austrálii a také Nový Zéland.

## **2.9 Důvody společností k expanzi na zahraniční trhy**

Podstata expanze na zahraniční trhy spočívá v tom, že stanovuje činnosti a tržní zájmy mimo domácí zemi podniku. Díky expanzi může společnost zvyšovat výrobu zboží či poskytování služeb v mnohem větší míře, než kdyby společnost zůstala pouze na domácím trhu (17).

Hlavní motivy pro expanzi:

- Zvýšení obrátu,
- rozšíření odbytových a nákupních trhů,
- nové podnikatelské příležitosti,
- využití volných domácích kapacit,
- zahraniční poptávka po domácích výrobcích či službách,
- prohloubení specializace (17).

## **2.10 Metody vstupu do mezinárodního prostředí**

Výběr adekvátní metody vstupu má velký význam pro samotný průběh a zejména úspěch mezinárodního podnikání kde jsou metody vstupu různě klasifikovány a seskupovány do určitých skupin. Mezi nejčastěji zmiňované metody vstupu na zahraniční trhy patří exportní operace, licence, joint venture a budování samostatného podniku v zahraničí (4, s. 56).

Zahraniční aktivity společnosti jsou prováděny jak prostřednictvím zahraničních přidružených společností, tak i přes zahraniční pobočky. Mezi zahraničními přidruženými společnostmi se obvykle rozlišují **dceřiné společnosti** – jestliže je vlastnický podíl mateřské společnosti roven 50 % a více nebo **filiálky** – jestliže je podíl mateřské společnosti mezi 10 a 50 % (14, s. 36).

Rozhodnutí o způsobu vstoupení společnosti na zahraniční trhy je pro podnikatelský subjekt klíčové, jelikož je třeba zvážit například potenciál zahraničního trhu a obchodně politické podmínky na trhu. Také je třeba zvážit četnost konkurence a mnoho dalších proměnných (12, s. 31).

### **2.10.1 Vývozní a dovozní operace**

Vývozní a dovozní operace jsou pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu společností na zahraniční trhy, kde je vývoz často chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice (7).

Export neboli vývoz je prodej produktu, který vyrobí jedna společnost na území daného státu za účelem prodeje tohoto výrobku v jiné zemi. Na druhou stranu dovoz neboli import je nakupování výrobků vyrobených na území jiného státu (6, s. 7).

Avšak jestliže chce společnost na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, měl by investovat nemalé zdroje do mezinárodního marketingu. Společnost musí financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategii. Také je třeba adaptovat výrobkovou politiku a zajistit veškeré nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené. Další aktivitou, která si vyžádá nemalé finanční zdroje je vybudování distribuční cesty a stanovení vhodné cenové strategie a také samozřejmě vložit finanční prostředky do komunikační politiky (7).

### **2.10.2 Prostřednické vztahy**

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s velkým množstvím tzv. prostředníků, což jsou subjekty, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a také fungují na vlastní riziko. Tito prostředníci prodávají nakoupení zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, kdy se tento rozdíl dá označit jako cenová marže (7).

### **2.10.3 Smlouvy o výhradním prodeji**

V některých případech může společnost vstoupit na zahraniční trhy díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji, kdy se touto smlouvou dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli (7).

### **2.10.4 Obchodní zastoupení**

V oblasti mezinárodního obchodu se můžeme setkat s celou řadou subjektů, kteří působí na zastupitelské bázi. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je na druhou stranu velmi obtížné, nicméně právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu společnosti na zahraničních trzích (7).

Touto smlouvou se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného na jeho účet (7).

### **2.10.5 Komisionářské a mandátní vztahy**

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že vlastním jménem pro komitenta zařídí na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit komisionáři úplatu. Tato smlouva se od smlouvy o zprostředkování liší tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco se zprostředkovatel zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy (7).

### **2.10.6 Piggyback**

Znamená spolupráci více společností ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při níž obvykle velká a známá společnost dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Velkou výhodou pro malé společnosti je možnost využití jména a zkušeností větší firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb, na druhou stranu výhodou pro velkou společnost je možnost nabízet zákazníkům komplexnější sortiment a také získává úplatu od svých obchodních partnerů (7).

### **2.10.7 Přímý vývoz**

Čisté přímé obchodní metody se v největší míře používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou škálu odborných služeb, u kterých je nutná bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu (7).

### **2.10.8 Sdružení malých vývozců (exportní aliance)**

Malé a střední společnosti nemají často dostatečné zdroje a ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním. Navzdory tomu mají zájem vyvážet. Proto pro ně může být velmi výhodné založení vývozní sdružení a vyvážet společně. Obvykle se jedná o sdružení vývozců, kteří jsou ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat. Hlavní výhodou je úspora nákladů ale také možnost omezení exportních rizik a lepší vyjednávací pozice (7).

### **2.10.9 Licenční dohody**

Dále zde máme licenční dohody, které nejsou náročné na kapitálové investice a jsou jednou z často používaných forem vstupů na zahraniční trhy. Licence je označením pro

povolení či svolení k činnosti, která je jinak zakázána. Tuto licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo, může se například jednat o majitele patentu (7).

### **Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy**

Jedná se o nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou charakteristické pro velké společnosti (7).

#### **2.10.10 Akvizice**

Akvizici lze charakterizovat jako převzetí fungujícího podniku nebo části. Ve firemní praxi se dá setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení společnosti a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může například být likvidace konkurence.

#### **2.10.11 Fúze**

Mohou mít formu buď sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, jelikož aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající firma slučuje. Na druhou stranu splynutí znamená spojení obchodních společností, kde splývající společnosti zanikají a vzniká zcela nový právní subjekt (7).

#### **2.10.12 Investice na zelené louce**

Jedná se o nově založené a nově postavené společnosti. Investice na zelené louce mohou mít oproti akvizicím pro hostitelskou zemi určité výhody, které spočívají v přílivu kapitálu a moderních technologií (7).

### **2.10.13 Společné podnikání tzv. Joint Venture**

Jedná se o spojení prostředků dvou nebo vícero subjektů do jednotného společného vlastnictví. Cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. Lze se obvykle setkat se dvěma formami. Jedná se o společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích (7).

### **2.10.14 Strategické aliance**

Začaly působit ve světové ekonomice začátkem osmdesátých let a jejich podstata je obdobou společného podnikání, nicméně motivace jejich vzniku jsou odlišné. Nejedná se o spolupráci silné společnosti se slabší. U strategických aliancí jsou partnery velké a kapitálově silné společnosti z vyspělých zemí. Dříve se tyto aliance vytvářely zejména v odvětvích spojených s vědecko-technickým pokrokem (telekomunikace, informatika), v dnešní době se lze již setkat se strategickými aliancemi v oblasti rychloobrátkového zboží či obchodních řetězcích (7).

## **2.11 Marketingová strategie**

Na úspěšnost společnosti má bezesporu velký vliv marketing a následný prodej. Tato strategie řeší zejména tři typy rozhodnutí, mezi které patří výběr cílového trhu, určení tržní strategie a rozhodnutí o marketingovém mixu. Východiskem pro výběr trhu je segmentace trhu. Při této strategii se zvažuje velikost a kupní sílu (16, s. 22).

### **2.11.1 Marketingový mix**

Marketingový mix bere v úvahu zvolenou tržní pozici a tržní segment. Tradiční marketingový mix se skládá ze čtyř nástrojů 4P. Jedná se o produkt, cenu, distribuci a propagaci neboli komunikační mix (16, s. 23)

**Produkt** tvoří podstatu nabídky na trhu a uspokojuje potřeby zákazníků. Jedná se o jádro marketingu. Mezi základní problémy v oblasti produktové politiky může patřit otázka, které produkty budou nabízeny, a které nové produkty budou uvedeny na trhu, nebo které produkty se naopak budou z trhu stahovat (16, s. 24).

**Cena** patří mezi hlavní složky marketingového mixu. Cenová politika je nesmírně důležitá, jelikož výška a stabilita ceny jsou prvky, které vytváří příjmy společnosti. Stanovením ceny společnost ovlivňuje nákupní rozhodnutí spotřebitelů a určuje tak i svou konkurenční pozici. Faktory, které vstupují do ceny jsou zejména náklady, cíle společnosti, poptávka, konkurence a další (16, s. 25).

**Distribuce** je proces, prostřednictvím kterého jsou produkty poskytovány kupujícímu ke koupi ve správný čas, na správném místě a ve správném množství. Distribuce zahrnuje veškeré činnosti. K distribuci je využíváno distribučních cest, kde distribuční cesta je souhrn činností subjektů, které se podílí na doručení produktu z místa vzniku až ke koncovému uživateli (27, s. 119).

**Propagace** se rozumí marketingová komunikace, která užívá vlastní komunikační mix, který je tvořen reklamou, public relations, sponzoringem a podporou prodeje. Reklama zahrnuje placené neosobní formy komunikace. Public relations je zejména publicita v oblasti kultury a umění, je nezbytným předpokladem pro úspěšný marketing. Sponzoring je obvykle součástí PR. Podpora prodeje zde zahrnuje reklamu v místě nabídky, je dalším nástrojem propagačního mixu (28, s. 21).

## **2.12 Strategické řízení a strategie**

Strategické řízení lze charakterizovat jako soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje společnosti. Jde o mimořádně komplikovaný proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji společnosti na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé (1, s. 1).

Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí následného strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobu využití těchto zdrojů (1, s. 1).

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie, prostřednictvím kterých chtějí dosáhnout určité stanovené cíle v souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity společnosti (1, s. 1).

V ekonomické terminologii lze strategické řízení definovat jako postup k dosažení cílů společnosti, při kterém se nejlépe uplatní přednosti daného podnikatelského subjektu (1, s. 1).

Strategické řízení je především zaměřeno na pružné reagování na dramatické změny prostředí. Významným produktem strategického řízení je konkurenční výhoda, která je jádrem výkonnosti společnosti na trzích, kde konkurence existuje (1, s. 2).

Ke strategickému řízení lze využít různé přístupy k formulaci. Mezi nejvíce uplatňované přístupy patří hierarchický přístup, založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie (1, s. 2).

Poslání identifikuje základní funkce společnosti, vyjadřuje smysl existence organizace. Častokrát vyjadřuje i vztah k základním stakeholderům, což jsou zainteresované skupiny, především vlastníci, zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé (2, s. 2).

Vize má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobější charakter. Vize vyjadřuje jakousi představu o budoucím stavu společnosti (2, s. 2).

Strategické cíle společnosti jsou očekávané budoucí výsledky. Formulace těchto výsledků se odvíjí od poslání a vize společnosti. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se organizace snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a prostřednictvím svých činností. Mezi primární cíle se nejčastěji řadí maximalizace hodnoty pro akcionáře a maximalizace zisku (2, s. 2).

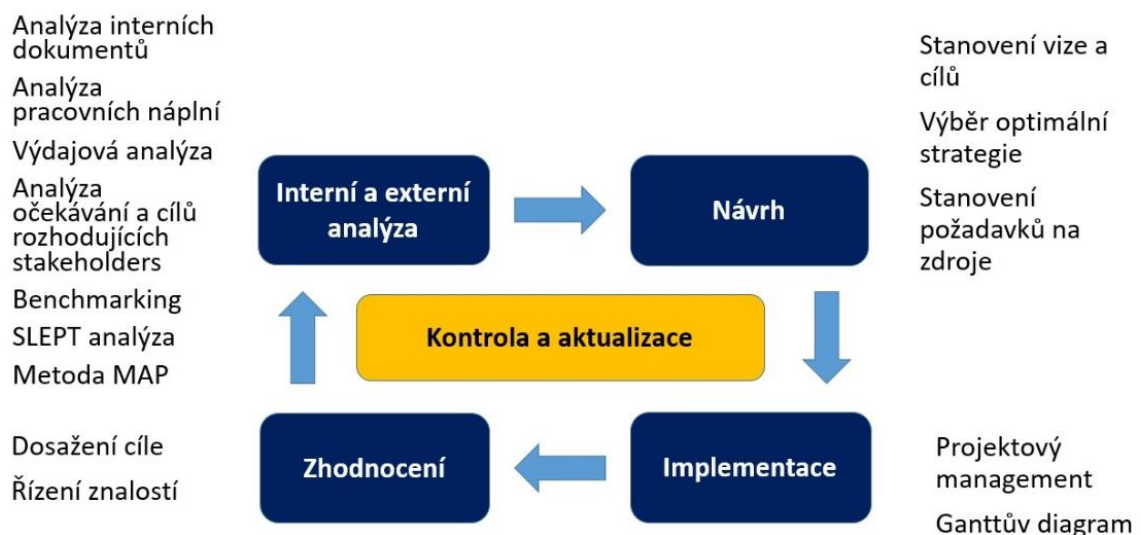
Strategie stanovuje cesty k dosažení naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového jednání organizace, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení budoucích záměrů společnosti. Svou povahou strategie představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj společnosti, mezi které mohou patřit co vyrábět a v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho (2, s. 2).

Formulace poslání, vize, cílů a strategie si žádá analyzovat a vyhodnotit velké množství informací charakterizujících nejen společnost a jeho jednotlivé stránky, ale i jeho okolí. Je zapotřebí systematického přístupu, který zahrnuje identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na společnost a jejich konfrontaci se zdroji organizace, a to vše v podmínkách neurčitosti prostředí a nejistoty (2, s. 2).

„Strategické řízení musí být kontinuálním procesem, který na změny vnějšího prostředí reaguje přizpůsobováním se podniku“ (2, s. 2).

„Moderní pojetí strategie je proto spíše o vystihnutí dobrého směru, vymezení dráhy, v rámci které můžeme operativně měnit pohyb, než o stanovení přesné trajektorie, z níž nesmíme uhnout. Moderní strategii tak např. Jirásek přirovnává ke střelbě na pohyblivý cíl, přičemž i střílející je v pohybu“ (2, s. 4).

Ucelený proces tvorby a realizace strategie je vyobrazena na následujícím obrázku:



Obr. 1: Životní cyklus strategického řízení (Zdroj: 2, s. 5)

### 2.12.1 Strategie a konkurenční výhoda

Mezi hlavní důvody, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně důležitá pro zajištění úspěšnosti společnosti, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil (2, s. 6).

Podstatou strategie je získání náskoku a následné udržení tohoto náskoku, což znamená vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se společnost nějakým způsobem odlišovala od své konkurence. V dnešní době nestačí, aby společnost dělala lépe to, co dělá než konkurence, je třeba aby to dělala i jinak. Získání a dlouhodobé udržení konkurenční výhody je podstatou dosažení úspěchu (2, s. 6).

## **2.13 Strategická analýza**

Základem pro formulování strategie společnosti vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi organizací a jejím okolím. Obecně je analýza základem vědecké metody. Analýza představuje rozložení určitého složitého komplexu na jednotlivé součásti. Analýza postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se tento celek skládá (2, s. 8).

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, o kterých jde předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie společnosti. Nesmírně důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi těmito faktory existují. Od tohoto kroku se následně posuzuje vhodnost současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové (2, s. 9).

Vychází se přitom z odhadu budoucích trendů a jevů, jež se mohou v průběhu strategického období naskytnout. Z tohoto důvodu je nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace prostřednictvím kterých lze odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od dlouhodobých (2, s. 9).

Strategie nemůže být založena jen na předvídání budoucnosti. Musí se snažit budoucnost aktivně vytvářet ve svých oborech, regionech či segmentech, kde chce být společnost úspěšná (2, s. 9).

Z výše uvedeného vyplývá, že snadné či obecně platné řešení neexistuje. Je třeba se vyhnout jednoduchým a jednoznačným přístupům, a naopak rozvíjet dovednosti, které jsou založené na analýze, vytváření vize a učení se průběžně je uplatňovat. V nynějším

konkurenčním prostředí je nezbytné zabývat se vlastním učením. Je třeba hledat postupy umožňující managementu lépe porozumět tomu, co se děje v jejich konkurenčním prostředí (2, s. 10).

S ohledem na cíle strategické analýzy můžeme vymežit dva základní okruhy její orientace. Jedná se o analýzu orientovanou na vnější okolí společnosti a analýzu vnitřních zdrojů a schopností organizace. Jedná se však o dvě závislé roviny a je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma rovinami (2, s. 10).

Schématické znázornění strategické analýzy vyobrazuje obrázek níže:



Obr. 2: Strategická analýza (Zdroj: 1, s. 10)

### 2.13.1 Analýza vnějších faktorů

Se zabývá identifikací a rozbořením faktorů okolí společnosti, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a možné hrozby pro jeho činnost. Analýza okolí se orientuje na vlivy jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezené odvětvím (1, s. 10).

## **Analýza vlivů makrookolí**

Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které na společnost působí na makroúrovni, které mohou být analyzovány metodou PEST. Analýza PEST se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí, jejíž výsledky se promítají do dalších částí strategické analýzy jako například SWOT analýzy (1, s. 10).

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví, kde společnost působí s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem je analyzovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Klasickým přístupem analýzy mikrookolí je Porterův model pěti sil, zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost daného odvětví (1, s. 11).

Porterův model pěti sil je doplněn nákladovým řetězcem odvětví, jenž ukazuje podniky, které jsou v dobré pozici pro konkurenci cenou a které z nich jsou naopak zranitelnější při případném cenovém útoku (1, s. 11).

Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti směřuje k identifikaci zdrojů a schopností společnosti, kterou musí organizace mít, aby byla schopna reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jejím okolí. Analýza zdrojů a schopností je tudíž velmi zásadním východiskem. Je orientovaná na jednotlivé druhy zdrojů a na schopnosti, jak tyto zdroje využívat (1, s. 11).

Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu, které směřuje k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezuje konkurenční pozice společnosti jako východiska pro strategii. Řadí se mezi ně SWOT analýza, prostřednictvím které lze identifikovat silné a slabé stránky společnosti, hrozby a také příležitosti (1, s. 11).

## **PEST analýza**

Mezi klíčové součásti makrookolí lze zařadit faktory politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Každá ze zmiňovaných skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ať vyšší či nižší ovlivňuje společnost. V odborné

literatuře se můžeme setkat také s označením „strategický audit vlivů makrookolí“ (1, s. 16).

Důležitost jednotlivých faktorů se napříč odvětvím může lišit, například na počátku 90. let byla pro zahraniční investory, kteří se zajímali o investice do zemí střední a východní Evropy nejdůležitějším kritériem politická stabilita. Na druhou stranu v dnešní době se společnosti zajímají zejména o kritéria daňového zatížení (1, s. 16).

### **Politické a legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory, mezi které řadíme stabilitu zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro společnosti významné příležitosti. Na druhou stranu s těmito příležitostmi jde současně i významné ohrožení. Politická omezení se dotýkají každé organizace, zejména prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulaci exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ochrany tuzemských podnikatelských subjektů či ochrany životního prostředí (1, s. 17).

Existence řady zákonů, právních norem či vyhlášek vymezuje nejen prostor pro podnikání, ale také upravuje samo podnikání a může výrazně ovlivnit rozhodování o budoucnosti společnosti (1, s. 17).

Zejména pro společnosti mířící za hranice země pak mají význam politické vztahy s ostatním světem. Například zlepšení vztahů mezi jednotlivými státy by mohlo vyústit v přínosné ekonomické dohody. Stejně tak ekonomickou aktivitu mohou změnit výsledky voleb v zahraničí, kde se to může projevit například v preferenci spolupracujících zemí (1, s. 17).

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vyplývají zejména z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem tuzemské ekonomiky. Společnost je výrazně ovlivněna při svém rozhodování vývojem makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na

plnění základních cílů každé společnosti řadíme míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz (1, s. 17).

Pozornost bychom měli také věnovat stavu HDP a příčinám tohoto stavu, vývozu a dovozu, přímým zahraničním investicím, rozpočtovému deficitu a dalším (3, s. 63).

Ekonomický růst vede ke zvýšení spotřeby, zvýšení příležitostí na trhu a opačně. Srovnatelně působí úroveň úrokové míry na celkovou výnosnost společnosti a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, výrazně ovlivňuje investiční aktivitu organizace (1, s. 17).

Nízká úroveň úrokové míry představuje jakousi příležitost pro realizaci podnikových záměrů. Srovnatelný bude i vliv míry inflace, které je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se může projevit v negativním ovlivnění intenzity investičních činností a bude tak limitovat ekonomický rozmach (1, s. 17).

Dalším indikátorem je pak devizový kurz, který ovlivňuje konkurenceschopnost společností na zahraničních trzích. Uvedené míry lze jen těžko prezentovat odděleně, jelikož mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. Zachycení těchto souvislostí a vazeb a promítnutí jejich vlivu na společnost, odhad a předvídaní vývojových tendencí v této oblasti pak reprezentuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie (1, s. 17).

### **Sociální a demografické faktory**

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené zejména s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře zde vytvořily prostor například pro výrobce kosmetiky v oblasti mladé a seniorské populace. Stárnutí populace zde samo o sobě otevírá možnosti pro rozvoj v oblastech spojených se zdravím či péčí o seniory (1, s. 18).

Životní styl obyvatelstva se na druhou stranu odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání atd. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života tak společnosti čím dál tím častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, delší

dovolené, což častěji zaměstnanci upřednostňují na místo obyčejného zvýšení platu (1, s. 18).

Veškeré výše zmíněné elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života jedince. Podobně jako ostatní faktory jsou i sociální faktory neustále ve vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby (1, s. 18).

### **Technologické faktory**

K tomu, aby se společnost vyhnula zaostalosti a prokazovala aktivní inovační činnosti, musí být informována o technických a technologických změnách, které v konkurenčním prostředí probíhají. Změny v této oblasti mohou rázem velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se společnost pohybuje (1, s. 18).

Cílem PEST analýzy není vypracování seznamu těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jednu společnost, nemusí být tak důležité pro společnost druhou. Důležité je rozpoznání a odlišení faktorů významných právě pro danou organizaci. Významy analýzy makrookolí neustále roste zejména v souvislosti s velikostí společností a rozvojovými ambicemi těchto společností (1, s. 19).

#### **2.13.2 Analýza vnitřních faktorů**

Stav faktorů mikrookolí představovaného zejména odvětvím, ve kterém společnost působí, a dále bezprostředními konkurenčními silami je pro formulaci strategie zcela zásadní. Klíčovým aspektem podnikového okolí je odvětví, v rámci kterého, společnost operuje. Jednotlivá odvětví jsou velmi odlišná ve svých základních charakteristikách. Z tohoto důvodu je vhodné začít analýzu odvětví právě těmito základními odlišnostmi (1, s. 30-31).

## **Analýza konkurenčních sil**

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které působí v daném odvětví. Vzhledem k této skutečnosti, představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil. Analýza konkurenčních sil představuje první krok analýzy, která směřuje do oblasti charakteristiky konkurence působící v daném odvětví. Dalším krokem je analýza, která se orientuje na jednotlivé konkurenty. Cílem je získat povědomí o konkurenčním prostředí (1, s. 47).

Přestože každé odvětví má svá specifika, podstata konkurenčních sil v jednotlivých odvětvích lze použít jednotný analytický nástroj. K řešení se využívá tzv. model pěti sil, což je ve své podstatě nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem je jasné pochopení sil, které v tomto prostředí působí a identifikace, které z těchto sil mají pro společnost z hlediska jejího budoucího vývoje význam (1, s. 47).

### **Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil bere v úvahu rizika a dané odvětví. Analyzuje pět prvků a hlavní podstatou je odhadnutí vývoje konkurenčních sil v daném odvětví (1, s. 52).

### **Hrozba substitučních výrobků**

Jestliže se z nějakého důvodu stane substitut příznivější pro konečného spotřebitele, je pak schopný se odvrátit od původního výrobku. V určitých oborech, kde jsou substituty velmi častým jevem (potravinářský průmysl) by podniky měly této hrozbě věnovat zvýšenou pozornost (1, s. 51).

### **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Jestliže na daný trh vstoupí konkurent, záleží na dvou faktorech, a to na očekávaných reakcích dalších konkurentů a na vstupních bariérách daného trhu nebo odvětví (1, s. 53).

### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Síla intenzity konkurenčních bojů je odrazem energie, kterou společnosti mezi sebou vnášejí do snahy o získání výhodnější pozice na trhu. Existuje zde velké množství faktorů,

které ovlivňují sílu rivality mezi konkurenty na trhu, zejména se jedná o míru růstu trhu, výška fixních nákladů, počet a velikost konkurentů (1, s. 49).

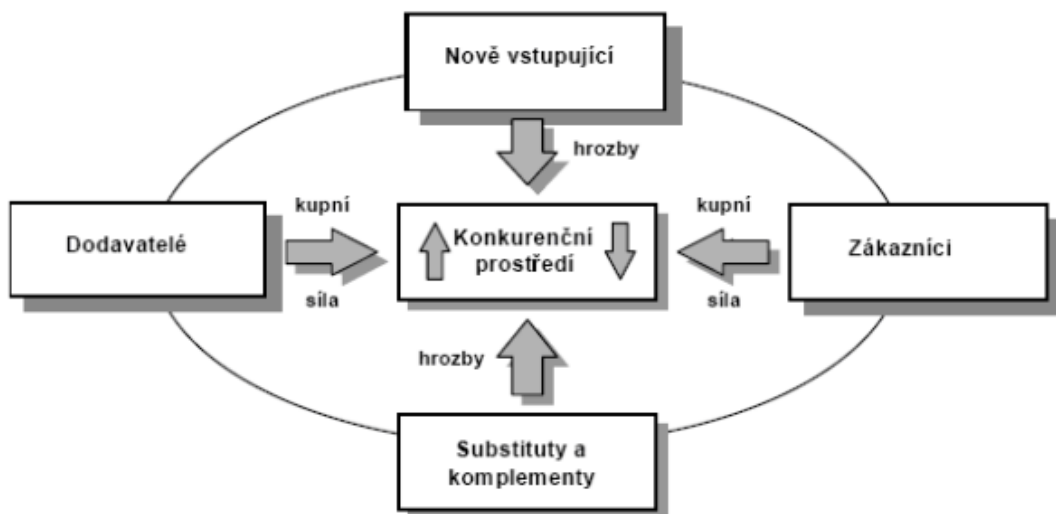
#### Vyjednávací síla dodavatelů

Význam dodavatelů vstupů je nesmírný pro každý obor. Vyjednávací síla daného dodavatele může být podstatným ekonomickým faktorem, jelikož může vést ke snižování výnosnosti dané společnosti (1, s. 54).

#### Vyjednávací síla kupujících

Stejnou vahou jako dodavatelé jsou podstatní i kupující a jejich vyjednávací síla. Silní zákazníci mohou vyvinout na danou společnost tlak například v oblasti vyšší kvality (1, s. 54).

Model pěti sil je vyobrazen na následujícím obrázku:



Obr. 3: Model pěti sil (Zdroj: 1, s. 48)

### **2.13.3 Analýza vnitřního prostředí - 7S analýza**

McKinseyho model 7S, je nejvyužívanější metoda strategické analýzy, užívaná k analýzy interních faktorů společnosti. Využívá se jako analytická technika pro hodnocení kritických prvků představujících nutnou podmínku pro úspěch společnosti při realizaci její podnikové strategie (29, s. 25).

Jednotlivé faktory této analýzy zohledňují následující prvky:

- strategie – mise a vize společnosti, jakou udržuje svou konkurenční výhodu,
- struktura – rozdělení činností podniku a její koordinace,
- systémy – formální mechanismy pro měření a alokaci zdrojů,
- styl – komunikace a jednání nadřízených s podřízenými,
- spolupracovníci – specializace zaměstnanců, řízení lidských zdrojů a jejich motivace,
- schopnosti – návyky schopnosti a znalosti zaměstnanců společnosti,
- sdílené hodnoty – podniková kultura a etiketa (19, s. 40).

### **2.13.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti**

Strategie směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi, které plynou z vnějšího okolí. Zatím byl kladen důraz na analýzu a pochopení podmínek vnějšího prostředí jako zdroje potenciálních příležitostí, ohrožení a dopadů jeho vlivů na strategii společnosti. Úspěšná strategie společnosti musí na všechny tyto příležitosti a hrozby adekvátně reagovat. S ohledem na zmíněné skutečnosti, obrátíme pozornost na vztah strategie a vnitřní situace společnosti (1, s. 73).

### **2.13.5 Analýza rizik**

Analýza rizik je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich výskytu, dopadu na aktiva. Riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva uplatněním hrozeb, kde se dostaví negativní ovlivnění daného aktiva, které může poškodit či jinak znehodnotit aktivum (26, s. 95)

Riziko se ve většině případů nevyskytuje izolovaně. Obvykle se jedná o určitou kombinaci rizik, které mohou negativně ovlivnit daný subjekt. Analýza rizik probíhá v následujících krocích:

- stanovení hranice rizik,
- identifikace aktiv,
- stanovení hodnoty a seskupování aktiv,
- identifikace hrozeb,
- analýza hrozeb,
- pravděpodobnost jevu,
- měření rizika (26, s. 112).

### **Stanovení hranice analýzy rizik**

Jedná se zde o pomyslnou čáru, která odděluje aktiva, která jsou zahrnuta v analýze od pasiv (26, s. 102).

### **Identifikace aktiv**

Identifikace aktiv spočívá ve vytvoření soupisu aktiv, která leží uvnitř hranice analýzy rizik. Uvádí se název aktiva a jeho umístění (26, s. 102).

### **Stanovení hodnoty a seskupování aktiv**

Posouzení hodnoty aktiv je založeno na velikosti škody, kterou společnost utrpí ztrátou tohoto aktiva (26, s. 103).

### **Identifikace hrozeb**

V této části se identifikují hrozby, které jsou relevantní. Výběr spočívá v tom, že se vyberou ty hrozby, které by mohly ohrozit minimálně jedno z aktiv daného subjektu (26, s. 103).

### **Analýza hrozeb a zranitelnosti**

Každé aktivum má ohodnocenou svoji hrozbu. U těchto aktiv, na něž se hrozba může uplatnit, se určují úrovně hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči hrozbě (26, s. 104).

## **Pravděpodobnost jevu**

Občas si společnost není jista, jaká je pravděpodobnost, že daný jev nastane. Následně se k popisu jevu doplňuje údaj, s jakou pravděpodobností tento jev může nastat (26, s. 104).

## **Měření rizika**

Velikost rizika vychází z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti. Často se zde pracuje s kvalifikovaným odhadem odborníka, jelikož často riziko není možné přesně změřit (26, s. 105).

### **2.13.6 Finanční analýza**

Finanční analýza reprezentuje specifickou součást analýzy zdrojů. Aktivitu společnosti zachycuje samotné účetnictví, které spolu s dalšími informačními zdroji slouží analytikům k posouzení finančního zdraví společnosti a přípravě podkladů pro potřebná řídicí rozhodnutí. Účetnictví je tedy schopno poskytovat prvotní ekonomická data, avšak nedokáže určit diagnózu stavu společnosti. Zjištěné peněžní toky, stavy aktiv, zdroje financování společnosti, míra zadluženosti apod. značně kolísají, přičemž ani zdánlivě náhodné změny tohoto obrazu nemusí být pro posouzení finančního zdraví společnosti zanedbatelné (2, s. 8).

#### Ukazatele rentability:

*„Poměrují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení.“ (18, s. 69)*

**ROA** – ukazatel rentability celkových aktiv (angl. Return on Assets)

Ukazatel ROA poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány (18, s. 70).

$$\mathbf{ROA} = \frac{\mathbf{EBIT}}{\mathbf{celková\ aktiva}} \quad (19, \text{s. } 14)$$

**ROE** – ukazatel rentability vlastního kapitálu (return on equity)

Ukazatelem rentability vlastního kapitálu vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečně velký výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti investičního rizika. Vyjadřuje kolik čistého zisku připadá na 1 korunu investovaného kapitálu (X, s. 70-71).

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (19, \text{ s. } 14)$$

**ROCE** – ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (return on capital employed)

Tento ukazatel se využívá k vyjádření významu dlouhodobého investování a slouží k prostorovému srovnávání firem (19, s. 71).

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh. závazky} + \text{dlouh. úvěry} + \text{rezervy})} \quad (19, \text{ s. } 3)$$

**ROS** – ukazatel rentability tržeb (return on sales)

Důležitým extenzivním ukazatelem jsou tržby dosažené za časovou jednotku například rok. Představují tržní ohodnocení výkonů podniku (20, s. 280).

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \quad (19, \text{ s. } 3)$$

Ukazatele likvidity:

Tyto ukazatele lze charakterizovat jako schopnost společnosti dostát svým závazkům (19, s. 83).

Jedná se o souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má společnost k dispozici k zaplacením svých právě splatných závazků (18, s. 83).

Okamžitá likvidita se označuje jako likvidita 1. stupně a představuje nejužší vymezení likvidity (18, s. 55).

*„Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2.“* (18, s. 84)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (21, \text{s. } 35)$$

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně odstraňuje nevýhody předchozího ukazatele tak, že vylučuje z oběžných aktiv zásoby a v čitateli zanechává pouze peněžní prostředky v hotovosti a na běžných účtech, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky (18, s. 84).

*„Pro zachování likvidity firmy by neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1.“* (18, s. 84)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (21, \text{s. } 35)$$

Běžná likvidita se označuje jako likvidita 3. stupně a vyjadřuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tento ukazatel je citlivý na strukturu zásob a jejich reálné oceňování vzhledem k jejich prodejnosti (18, s. 84).

*„Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5.“* (18, s. 84)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (21, \text{s. } 34)$$

### Ukazatele aktivity:

Tyto ukazatele měří, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy (18, s. 74).

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek za daný časový interval (18, s. 75).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (19, \text{ s. } 10)$$

Obrat stálých aktiv má největší význam při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční investiční majetek. Při nižší hodnotě ukazatele, než je oborový průměr by měla výroba zvýšit využití kapacit a omezit investice (18, s. 75).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (19, \text{ s. } 11)$$

Obrat zásob představuje to, kolikrát jsou v průměru roku jednotlivé položky zásob firmy prodány a opět naskladněny (X10, s. 2).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (19, \text{ s. } 11)$$

Doba obratu zásob udává, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob (18, s. 77).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}} \quad (19, \text{ s. } 12)$$

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu, která uplyne od doby nakoupení zásob až do jejího uhrazení. Tento ukazatel je vhodné sledovat, jelikož nákup na obchodní úvěr představuje prostředky, které může podnik využívat pro uspokojení vlastních potřeb (18, s. 12).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby}} \quad (19, \text{ s. } 12)$$

Ukazatele zadluženosti:

Udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování. Měří zadluženost společnosti (19, s. 78).

Celková zadluženost udává podíl mezi cizími zdroji a aktivy společnosti. Udává, kolik procent z aktiv nevlastní majitelé společnosti (18, s. 78).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (19, \text{ s. } 6)$$

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Vyjadřuje podíl mezi cizími zdroji a aktivy (18, s. 79).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (19, \text{ s. } 7)$$

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky z úvěrů (18, s. 80).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (19, \text{ s. } 9)$$

Dlouhodobá zadluženost udává, jaká část aktiv je financována dlouhodobými dluhy společnosti (18, s. 81).

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{aktiva celkem}} \quad (19, \text{ s. } 9)$$

## **2.14 Finanční aspekty mezinárodního podnikání**

Mezinárodní obchod byl vždy spjatý s vysokými nároky na financování než obchod na tuzemském trhu. Hlavní příčinou je především geografická vzdálenost místa výroby od místa spotřeby. V minulosti bylo překonání této vzdálenosti značně časově náročné (10, s. 177).

Některé metody financování mezinárodního obchodu se téměř neliší od metod, které jsou využívány ve vnitřní ekonomice. Avšak specifika mezinárodního obchodu vedly ke vzniku některých specifických metod financování nebo nástrojů, které jsou používány v souvislosti se zajišťováním návratnosti použitých prostředků.

### **2.14.1 Zdroje financování mezinárodního podnikání**

Ekonomika na celém světě je ovlivňována rostoucím podílem mezinárodních aktivit a velice důležitým se ve společnosti stává způsob financování a plánování. Jak při zakládání, tak v samotném průběhu podnikatelské činnosti řeší každá organizace finanční prostředky a zdroje financování svých aktivit (4, s. 123).

#### **Externí zdroje financování**

Jestliže má společnost nedostatek vlastních zdrojů financování, může využít jednu variantu externích zdrojů financování, které jsou vyobrazeny v tabulce níže (4, s. 123).

Nejspíše nejvíce angažované instituce, které jsou zaměřeny na financování exportu jsou v ČR především Česká exportní banka a Exportní garanční a pojišťovací společnost jako instituce pojišťovací. Jejich základním posláním je financovat a pojišťovat exportní střednědobé až dlouhodobé úvěry se státní podporou (10, s. 231).

## **Dluhové financování**

Mezi nejčastější formy dluhového financování patří úvěry, mezaninové financování, leasing, faktoring a forfaiting. Doporučuje se vzít v úvahu tzv. zlaté bilanční pravidlo vyrovnání rizika v oblasti zdrojů, se kterými společnost hospodaří, se doporučuje poměr 1:1 vlastních a cizích zdrojů. Uplatnění tohoto doporučení je ovšem závislé na oblasti podnikání, nicméně stojí vždy za zvážení (16, s. 147).

## **Úvěr**

Nejčastější formou cizího kapitálu jsou úvěry. Úvěry lze klasifikovat z řady hledisek. Lze dělit finanční úvěry, spočívající v poskytnutí určité peněžní částky, a úvěry obchodní. Finanční úvěr se pak nejčastěji dělí na úvěry krátkodobé (s dobou splatnosti do 1 roku), střednědobé (s dobou splatnosti do 5 let) a dlouhodobé (s dobou splatnosti nad 5 let). Obchodní úvěry si pak poskytují účastníci obchodních vztahů (16, s. 147).

## **Bankovní úvěry**

Cenou za poskytnutí bankovních úvěru je úrok a další výdaje spojené s jeho získáním. Cenu bankovního úvěru ovlivňuje zejména bonita klienta a doba splatnosti úvěru. Krátkodobý úvěr bývá zpravidla levnější než dlouhodobý, jelikož v delším časovém horizontu roste riziko věřitelů a za větší riziko je požadován větší výnos (16, s. 147).

V případě poskytnutí úvěru banky většinou požadují realizovat obrat nebo jeho podstatnou část přes svoje účty. Získávají tak další zdroje příjmů a mají přehled o výkonnosti společnosti. Při použití bankovního úvěru vzniká společnosti daňový efekt tím, že úroky z úvěrů jsou daňově uznatelným nákladem a snižují daňový základ. Podmínkou působení daňového efektu je samozřejmě kladný výsledek hospodaření (16, s. 148).

Velmi flexibilní formou financování je kontokorentní úvěr. Zde se stanovuje limit, do kterého lze kontokorentní úvěr čerpat, splácení úvěru je zajištěno inkasem pohledávek (16, s. 148).

## **Obchodní úvěry**

Obchodní úvěry si poskytují dodavatelé nebo odběratelé. Běžnější je úvěr dodavatelský, tzn. odklad platby za provedenou dodávku výrobků nebo služeb o dohodnutý počet dnů. Velmi důležité pro důvěryhodnost obchodních vztahů je dodržení sjednaných termínů (16, s. 148).

Odběratelský úvěr se poskytuje pouze v některých odvětvích. Jedná se o odvětví s velmi dlouhou průběžnou dobou výroby (stavebnictví, dodávky investičních celků). Sjednání a schvalování platebních podmínek ve vztahu k obchodním úvěrům bychom měli věnovat pozornost. Společnosti mají zpravidla stanovena pravidla pro kategorizaci obchodních partnerů s ohledem na povolení lhůt splatnosti 16, s. 148).

## **Faktoring a forfaiting**

Podstata faktoringu a forfaitingu je odkup pohledávek. Potřebuje-li společnost okamžitě finanční prostředky, může odprodat své pohledávky (16, s. 150).

Faktoring je jednou z forem krátkodobého financování a je založen na odkupu krátkodobých pohledávek z obchodního vztahu před dobou jejich splatnosti. Faktoringová společnost financuje pohledávky vznikající z dodávek zboží nebo služeb na obchodní úvěr bez jakéhokoliv dalšího jištění, a to na základě posouzení kvality obchodního vztahu a bonity odběratele nebo dodavatele (16, s. 150).

Výhodou faktoringu je jeho pružnost bez složitých schvalovacích procedur a nutnosti běžného bankovního jištění. Jde především o odkup krátkodobých pohledávek zpravidla s dobou splatnosti do 90 dní. Faktoringová společnost zaplatí za postoupení pohledávky v závislosti na přijaté dohodě zálohu 60-90 %. Po inkasu pohledávky si společnost strhne náklady na úvěrové krytí pohledávky a poplatek za své služby a proplatí doplatek (16, s. 150).

## **Forfaiting**

Forfaiting je jednou z metod financování tuzemského a mezinárodního obchodu. Konkrétně se zde jedná o odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek forfaitingovou společností. Odkupované pohledávky však musí splňovat několik

požadavků. Forfaitingové společnosti odkupují od svých klientů pohledávky, které jsou nějakým způsobem zajištěny (akreditivem, směnkou, bankovním ručením apod.). Forfaitéři odkupují obvykle pohledávky se splatností minimálně 90 dní, provádějí však i odkupy s několikaletou splatností (5-7 let). Forfaiting se nejčastěji vyskytuje při dodávkách strojů, zařízení a investičních celků. Výhodou je okamžitá úhrada pohledávky a přenesení rizika z možného nezaplacení dovozcem na forfaitéra (16, s. 150).

Nevýhodou zde je, že prodejní cena se liší od nominální hodnoty pohledávky podle jejího charakteru a důvodu prodeje. Jestliže je motivem prodeje operativní získání finančních prostředků a jedná se zde o bonitní společnost, nebývá ztráta vysoká. Na druhou stranu, jestliže se jedná o problémovou pohledávku, je třeba počítat s vysokou ztrátou. Problémové pohledávky se odkupují většinou za 10 – 30 % nominální hodnoty (16, s. 151).

### **Interní zdroje financování**

Mezi financování společnosti vlastními zdroji kapitálu řadíme základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, nerozdělený zisk z minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období kde výhodou je zejména nižší zadlužování podniku a nevýhodou je nižší efektivita vynaložených prostředků (4, s. 127).

### **Zisk – samofinancování**

Při použití zisku jako zdroje financování hovoříme o samofinancování. Jedná se o vlastní interní zdroj financování, kde výhodou je to, že nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se podstupované finanční riziko společnosti (riziko plynoucí ze zadlužení). Proto lze takto financovat i velmi rizikové projekty, pro které se cizí zdroje získávají obtížně. Naopak nevýhodou je to, že zisk není zcela stabilním zdrojem financování. Z časového hlediska jde o to, že společnost musí nejdříve vytvořit zisk v dostatečném objemu a pak teprve může financovat investiční projekty (16, s. 152).

### **Venture kapitál**

Venture kapitál představuje v řadě zemí zajímavý zdroj financování projektů, které sice v sobě skrývají vyšší riziko při realizaci, ale zároveň předpokládají vysoký výnos. Princip spočívá v tom, že fond venture kapitálu vstupuje do firmy formou navýšení základního

jmění společnosti. Tím získává společnost potřebné zdroje. Po několika letech je buď odprodána celá firma, nebo kapitálový podíl fondu venture kapitálu a zhodnocená investice se vrací zpět do fondu (16, s. 153).

Tento proces bývá typicky spojen i s prodejem a zhodnocením části nebo celého podílu zakladatele. Předpokládá se, že zakladatelé společnosti mají totožné cíle jako venture kapitalista: vybudovat kvalitní společnost s udržitelně rostoucí hodnotou a tu pak prodat velkému strategickému kupci, jiné společnosti anebo ji zhodnotit primární emisí akcií na burze (16, s. 153).

Mezi výhody tohoto spojení patří zejména:

- poskytnutí chybějícího kapitálu, a tím umožnění rozvoje společnosti,
- během investičního období společnost většinou neplatí žádné splátky ani úrokové náklady (tudíž neovlivní negativně hotovostní tok)
- venture kapitálový investor se snaží být skutečným obchodním partnerem, který se podílí jak na riziku, tak na odměnách, poskytuje praktické rady a odborné znalosti a napomáhá společnosti k úspěchu pomocí svých kontaktů a obchodních vazeb (16, s. 153).

Na druhou stranu ani financování venture kapitálem není bez rizika. Investor se také zodpovídá svým akcionářům a globálně by měl zhodnocovat celý objem jimi vložených prostředků do venture kapitálového fondu. Venture kapitalisté rozlišují několik fází rozvoje firem, mezi které patří předstartovní financování, startovní financování a rozvojové financování (16, s. 153).

Předstartovní financování je zaměřeno na financování vývoje výrobku, pro který v budoucnu teprve firma vznikne. Příkladem může být poskytnutí finančních prostředků podnikateli, který teprve popsal svůj záměr na papíře nebo vyvíjí prototyp výrobku (16, s. 154).

Startovní financování znamená, že finance se poskytují společnosti, která má připravený prototyp produktu nebo dokonce již začala produkt dodávat na trh. Investice je potřebná k rychlejšímu rozjezdu a zamezení časové ztráty za trhem či poté vzniklé konkurenci (16, s. 154).

Rozvojové financování se používá zejména k navýšení pracovního kapitálu společnosti, zavedení dalšího výrobku či služby, útoku na geograficky vzdálenější trh a na náklady spojené se získáním většího množství dodatečných finančních prostředků. Zde již většinou jde o rozšíření obchodu a marketingu. V Evropě se jedná o nejčastější formu zaměření venture kapitálu (16, s. 154).

#### **2.14.2 Různé formy podpory podnikání**

Při otázce, jak financovat vznik či další rozvoj společnosti je vhodné zvážit také využití dalších možností financování, mezi které patří finanční podpory podnikání: granty, dotace, daňové úlevy apod.

##### **Vládní organizace pro podporu podnikání**

V České republice existuje například státní příspěvková organizace řízená Ministerstvem průmyslu a obchodu CzechInvest. Jejím úkolem je zejména posilování konkurenceschopnosti české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic jak z oblasti výroby a strategických služeb, tak i technologických center. CzechInvest se tak podílí na rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí (16, s. 156).

##### **Finanční instituce pro podporu podnikání**

Mezi finanční instituce, které podporují podnikání patří zejména:

**Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.** – specializovaná bankovní instituce na podporu malého a středního podnikání. Banka usnadňuje prostřednictvím specializovaných bankovních produktů přístup k finančním prostředkům. Základní produkty v oblasti podpory podnikání jsou záruky, úvěry a příspěvky a dotace s využitím prostředků jak ze státního rozpočtu, tak ze strukturálních fondů Evropské unie (16, s. 157).

**Česká exportní banka, a. s.** – specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu. Poskytuje financování vývozních úvěrů a dalších služeb souvisejících s vývozem. Jedná se o financování vývozních operací, které vyžadují dlouhodobé zdroje financování za úrokové sazby a v objemech, jež jsou na bankovním trhu nedosažitelné. Tím umožňuje českým vývozcům vstupovat do soutěže na mezinárodním trhu za podmínek srovnatelných s těmi, které využívá zahraniční konkurence. Příjemcem podpory může být právnická osoba se sídlem v ČR, tedy vývozce, případně i zahraniční odběratel (16, s. 157).

**Exportní garanční a pojišťovací společnost a. s.** – je státní úvěrová pojišťovna zaměřená na pojišťování vývozních úvěrů proti komerčním a teritoriálním rizikům spojeným s vývozem zboží a služeb. Společnost je součástí systému státní podpory exportu a úzce spolupracuje s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Českou exportní bankou (16, s. 158).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce bude představena společnost Fermat CZ, s. r. o., dále bude zpracována strategická analýza, součástí které, je i analýza atraktivity trhu a analýza hrozeb a příležitostí. Dále bude zpracována finanční analýza. Společnost se rozhodla expandovat na americký trh konkrétně do Kalifornie. V dalších částech této kapitoly budou analyzovány podmínky, bariéry vstupu, politické a legislativní, daňové a ekonomické aspekty tohoto státu v USA.

#### 3.1 Představení společnosti Fermat CZ, s. r. o.

Společnost FERMAT je výrobcem horizontálních vyvrtávaček v České republice. Vyrábí nové vodorovné vyvrtávačky, realizuje jejich dodávky a montáž v oblasti těžkého strojírenství a precizní výroby komponentů v různých odvětvích průmyslu po celém světě (24, s. 13).

Společnost FERMAT své výrobky průběžně modifikuje dle požadavků zákazníků a rozšiřuje sortiment vyráběných typů a provedení strojů a jejich příslušenství. Společnost se svými produkty intenzivně expanduje na nové trhy jako jsou Holandsko, Francie, Brazílie, Čína, Kanada, USA, Itálie a Indie (24, s. 13).

#### Skupina FERMAT

Výrobní a montážní provozy zaujímají rozlohu 33 200 m<sup>2</sup>. Hlavní centra pro výrobu a montáž vodorovných vyvrtávaček se nachází v Brně a v Praze. V období ekonomické krize se skupina FERMAT rozrostla o nové členy, kterými jsou HMB Liberec, Fermat Stroje Lipník a Pressl Rokycany (24, s. 14).

#### Skupina FERMAT se nyní skládá z členů:

Fermat CZ & Fermat Group - výrobní hala společnosti Fermat Praha a Brno

Pressl - výrobce vodorovných vyvrtávaček

HMB - výrobce vodorovných vyvrtávaček

Fermat Machine Tool - výrobce brousících strojů

FERMAT Stroje Lipník - výrobce vodorovných vyvrtávaček

Fermat - J&F Stroje, s.r.o - Slovenská pobočka společnosti Fermat, specializující se na kovoobrábění na CNC strojích (24, s. 14).

## **3.2 Strategická analýza**

Tato kapitola bude obsahovat základní informace o USA a bude zde popsán trh, na který společnost cílí. Bude zde provedena analýza makroprostředí prostřednictvím analýzy PEST, analýza mikroprostředí bude provedena za pomoci Porterova modelu pěti sil.

### **3.2.1 PEST analýza**

V této podkapitole bude popsána analýza PEST, kde budou popsány politické a legislativní faktory, ekonomické, sociálně kulturní a technicko - technologické faktory ovlivňující americký trh.

#### **Politické a legislativní faktory**

Spojené státy americké jsou federativní republikou, která vznikla 4. 7. 1776 vyhlášením nezávislosti na Velké Británii. Spojené státy zahrnují 50 států, federální distrikt DC, kde leží také hlavní město Washington, D. C. a 15 zámořských území. Hlavou státu je republikán Donald Trump, který byl zvolen roku 2017.

Spojené státy jsou demokratickým státem s efektivní legislativou, kterou tvoří dvoukomorový parlament, který se zodpovídá Nejvyššímu správnímu soudu. Americké politice dominují zejména dvě největší strany. Jedná se o stranu Republikánskou, která se v porovnání s Českou republikou dá označit jako pravicová, která podporuje obchod a volný trh. Druhou stranou je zde strana Demokratická, která se dá označit v porovnání s Českou republikou jako liberální spíše levicová se sociálním zaměřením.

Po nástupu Donalda Trumpa do funkce prezidenta se zhoršili zejména vztahy s Čínou, kde se již předtím vlažný vztah přeměnil v konflikt. USA zavedly zvýšené celní sazby na dovoz oceli a hliníku z Číny, kde tento tah ospravedlnil Donald Trump jako ochranu domácího trhu a podporu produkce americké oceli.

Vláda této země se v mnoha ohledech snaží regulovat podnikání soukromých subjektů. Existuje zde řada vládních organizací, které se zabývají ochranou domácího trhu. Jedná se zejména o:

- U.S. Department of Commerce která navrhuje principy domácí obchodní politiky a řídí antidumpingová šetření,
- U.S. Customs and Border Protection zabývající se regulací importu zboží do USA,
- U.S. International Trade Commission, která řeší obchodní spory, dodržování amerických zákonů,
- Office of the U.S. Trade Representative, která působí v oblasti obchodních bariér a vyjednávání ve WTO (7).

Stávající politická situace donedávna nahrávala společností z EU, jelikož měli výjimku na clo v oblasti dovozu hliníku a oceli. Tato výhoda je již minulostí, jelikož prezident Donald Trump tuto výjimku ke konci května roku 2018 ukončil.

Politika Trumpovy administrativy vůči EU je spíše neutrální. Trvalou výjimku na clo v oblasti dovozu hliníku a oceli, by EU dostala za podmínky, že by EU iniciovala vyjednávání o větší spolupráci v oblasti energetiky, dovozu automobilů nebo reformě Světové obchodní organizace (7, s. 14).

Příležitostí pro společnost Fermat CZ, s. r. o. může být předpokládaný růst strojírenského odvětví zejména v oblasti soukromých letounů (22, s. 224).

### **Daňový systém v USA**

Daňový systém v USA je rozdělen na přímé a nepřímé daně. Většina nepřímých daní má složku federální a státní, což znamená, že část daní je odváděna příslušnému státu, kde společnost podniká a část odvodu plyne do federální pokladny. Federální vláda také určuje některé položky daně z příjmu. Většina daní je v kompetenci státních orgánů a míra zdanění byla v USA donedávna odlišná v každém státě (7).

Mezi přímé daně řadíme daň ze zisku firem. Tato daň je vybírána na všech správních úrovních (federální, státní, místní). Některé státy Unie (Nevada, Ohio, South Dakota, Texas, Washington a Wyoming) neměly zavedenou daň ze zisku firem, avšak s výjimkou států South Dakota a Wyoming absenci této daně kompenzovaly jiným daňovým zatížením. Většinou se jednalo o daň z hrubého obrátu. V roce 2017 se jednotlivé hodnoty této daně posunuly, kde nejnižší sazbu uplatňovala North Carolina (3 %), na druhé straně nejvyšší sazbu uplatňovala Iowa (12 %). Koncem roku 2018 se pro přehlednost sjednotila výše zdanitelného zisku na 21 % ve všech státech USA (7).

Mezi nepřímé daně patří prodejní daň, která vychází ze spotřeby a tvoří určité procento ceny zboží a služeb (většinou 5–7 %). Ceny zboží a služeb jsou v USA uváděny bez daně, daň je připočtena až při samotném placení. Prodejní daň lze připodobnit DPH, rozdílem zde však je, že prodejní daň platí pouze spotřebitelé a prodejci ji neplatí, pokud nakoupené zboží nevyužívají. Prodejní daň platí i obchodníci, kteří dále prodávají nakoupené zboží. Daň zaplacenou při nákupu zboží poté dostanou zpět od finančního úřadu (7).

Další nepřímou daní je letecká a letištní daň. Existuje několik druhů leteckých a letištních daní, avšak nejvýznamnější daní vzhledem k objemu domácí letecké dopravy je daň z každé prodané letenky. Ta je kombinací podílu na ceně letenky a pevné částky a v současnosti činí 7,5 % + 3 dolary. Letecká doprava je také zatížena daní z letecké nákladní dopravy a daní z prodeje leteckého paliva (7).

Sociální a zdravotní pojištění platí zaměstnavatel i zaměstnanec ze svého hrubého příjmu. Zaměstnavatel odvádí na sociální pojištění 6,2 % a na zdravotní pojištění 1,45 % z objemu mezd svých zaměstnanců. Zaměstnanec odvádí to stejná procenta jako zaměstnavatel ze své mzdy. Dohromady zaměstnavatel odveze za své zaměstnance 15,3 % z objemu mezd. Zaměstnancům s platem nad 200 000 USD ročně má zaměstnavatel povinnost strhnout dodatečných 0,9 % na Medicare (7).

Prodejní daň je vybírána na státní úrovni, někdy také na úrovni okresu. Výše prodejní daně je rozdílná v jednotlivých státech USA. Některé státy USA jako Aljaška, Delaware, Montana, New Hampshire a Oregon nevybírají prodejní daň na úrovni státu. V ostatních státech se výše daně v roce 2017 pohybovala od 1,76 % do 9,98 %, v Kalifornii je prodejní daň 8,7 % (7).

Prodej telefonních předplacených karet je zdaněn 3 % z jejich předplacené hodnoty. Obsahuje-li karta místo dolarové hodnoty počet impulsů nebo počet minut, daň 3 % se vztahuje pouze na hodnotu této služby, kterou stanoví U. S. Department of Treasury podle zvláštních předpisů (7).

Stejně jako v jiných zemích, v USA tomu není jinak a je zde také vybírána spotřební daň na výrobky považované za „luxusní“ či za nadměrně zatěžující životní prostředí (pohonné hmoty, alkohol, tabák atd.) (7).

Tab. 2: Daňový systém v USA (Zdroj: Vlastní zpracování dle 7)

Předmět daně	Výše
federální daň sdruženého fondu úniku z podzemních palivových nádrží (LUST)	0,1 centu na galon (c/gal)
speciální paliva	propan – 18,4 c/gal
	tekutý zemní plyn – 24,3 c/gal
	methanol – 9,25 c/gal
tabák a cigarety	úroveň daně se liší stát od státu, variuje od 17 c na krabičku v Montaně po 435 c na krabičku v New Yorku, v průměru 153 c na krabičku
vakcíny	75 c na dózu
motorová paliva	úroveň daně se liší stát od státu, v průměru se u obou druhů paliva pohybují kolem 27% - k ní je potřeba připočítat federální daň, která činí pro benzín 18,4 c/gal, letecký benzín 19,4 c/gal a naftu a kerosin 24,4 c/gal
daň z prodeje piva	úroveň daně se liší stát od státu, variuje od 2 c/gal ve Wyomingu po 129 c/gal v Tennessee
daň z prodeje vína	úroveň daně se liší stát od státu, variuje od 20 c/gal v Kalifornii po 250 c/gal na Aljašce
daň z prodeje alkoholu	úroveň daně se liší stát od státu, variuje od 14,27 USD/gal ve státě Washington až po 1,5 USD/gal ve státech Maryland a v District of Columbia. V sedmnácti státech má stát monopol na prodej a distribuci alkoholu, pět států nemá daň z prodeje vůbec (Arkansas, Delaware, Montana, New Hampshire a Oregon)

Jako další legislativním aspektem, který je třeba dodržovat jsou bezpečnostní normy následujících organizací:

- Administrace BOZP / Occupational Safety & Health Administration (OSHA),
- Americký národní normalizační úřad / American National Standards Institute (ANSI),
- Laboratoře Underwriters / Laboratories Underwriters (UL),
- Národní asociace požární ochrany / National Fire Protection Association) (7)

### Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické ukazatele, které ovlivňují celkovou situaci na trhu, patří zejména míra inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP a další.

Tab. 3: Základní makroekonomické ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle 7)

Základní makroekonomické ukazatele					
	2014	2015	2016	2017	2018
HDP/obyv. (tis. \$), nominální	53	54,6	56,1	57,6	n.a.
Vývoj objemu HDP (%)	1,5	2,4	2,4	1,6	2,6
Míra inflace-CPI* (%)	1,5	1,6	0,1	2,1	2,6
Nezaměstnanost (%)	7,4	6,2	5,3	4,9	4,05

V roce 2017 Spojené státy zažily už sedmý rok nepřetržitého ekonomického růstu. Během celého roku 2017 přibývalo pracovních míst, kterých na konci roku vzniklo o 2,1 milionu více než v roce 2016. Nejvíce pracovních míst pak vzniká mezi poskytovateli profesionálních služeb, místa přidávají i zdravotnictví, stavebnictví a hotelový průmysl. Průměrná hodinová mzda ve Spojených státech byla koncem roku 2017 na úrovni 21,45 USD/hod.

Index Dow Jones přes všechny své problémy v minulosti a krize zůstává hlavním ukazatelem, dle kterého se dá sledovat stav amerických soukromých společností a

přesvědčení investorů o budoucím růstu. Na konci roku 2017 byl DJIA na hodnotě 19,763 bodů. Do konce dubna 2017 se index ještě zvýšil na hladinu 20,996 bodů. Růst cen akcií táhla nahoru především pozitivní očekávání z toho, že prezident Trump podpoří ekonomiku. V květnu 2017 se už ale diskutovalo, zda růst ceny akcií nebyl až příliš velký a jestli skutečně odpovídá ekonomickým fundamentům americké ekonomiky.

Americká ekonomika je po nástupu Donalda Trumpa do úřadu v dobré kondici. Hospodářský růst byl ve 4. čtvrtletí roku 2017 2,9 % a v prvním čtvrtletí roku 2018 byl růst o 2,3 %. Dle expertů Spojené státy po deseti letech dosáhly na svůj plný ekonomický potenciál. Dobrá nálada se pak šíří mezi obyčejné Američany. Jeden ze základních ukazatelů spokojenosti obyvatel je index zákaznické důvěry, který se vyšplhal na své sedmnáctileté maximum. Nezaměstnanost se pohybuje okolo 4,1 %, což je nejnižší hodnota od února roku 2001.

Na konci roku 2017 USA přijala daňovou reformu, která byla nejrozsáhlejší změna amerických daňových zákonů za posledních 30 let. Hlavním cílem daňové reformy je snížení korporátní daně z 35 % na 21 %, což by mělo zapříčinit další růst americké ekonomiky.

Na druhou stranu Spojené státy sužuje vysoký státní dluh a trvale záporná bilance zahraničního obchodu. Státní dluh USA se v současné době pohybuje ve výši 120 bilionů USD, což představuje asi 106 % HDP. V obchodu se službami zaznamenaly v roce 2017 přebytek ve výši 244 mld. USD. Deficit USA v obchodu se zbožím však dosáhl hodnoty 810 mld. USD. Celkový obchodní deficit USA měly v roce 2017 hodnotu 566 mld. USD.

8. 3. 2018 podepsal prezident Donald Trump prohlášení, které uvaluje celní tarif ve výši 25 % na dovoz ocele a 10 % na dovoz hliníku do Spojených států. Dne 30. 4. 2018 podepsal prezident Trump prohlášení, které dává výjimku na uvalení cel na dovoz oceli a hliníku do USA. Jižní Korea získala trvalou výjimku vzhledem k tomu, že přijala kvóty na vývoz ocele do USA. Austrálie, Argentina a Brazílie získaly výjimku s neomezenou dobou platnosti a Kanada, Mexiko a členské státy EU získaly novou dočasnou výjimku s platností do 31. 5. 2018 (25).

Ekonomická situace v současnosti je nepříznivá vlivem celosvětové pandemie COVID-19. USA zažívá těžké časy, jelikož koronakrizí utrpěly nejvíce na světě, jelikož virus

dorazil ze dvou zdrojů. Z Číny a ze západní Evropy. Trans pacifický obchod začal slábnout, jakmile se zprávy z Číny zhoršovaly (25).

Následně se v březnu akcie amerických leteckých společností výrazně propadly, jelikož počet případů ve Spojených státech explodoval a cestovní omezení v EU byly přeneseny i na USA. Objem letadel, které létala meziročně klesl o více než 90 % a více než 3000 letadel zůstalo uzemněných. Americká vláda musela zachránit letecké společnosti a v polovině dubna zaslala podporu ve výši 25 miliard dolarů (25).

### **Sociálně kulturní faktory**

Kalifornie je nejlidnatějším státem USA s více než 37 miliony obyvatel. To je také jedním z důvodů, proč je zde koncentrován největší počet bezdomovců. I když je ekonomika Kalifornie rozvinutá, spousta lidí tu žije na hranici chudoby. Z hlediska sociálních faktorů jsou zde vyšší nároky na bydlení a život, tudíž budou zaměstnanci požadovat také větší mzdu.

Zdravotní péče je v USA nákladná, jestliže zaměstnanci společnost, ve které pracuje nehradí zdravotní pojištění. V USA je to vcelku běžné, že společnosti nehradí tento druh pojištění a je pak na zaměstnancích, aby si zdravotní péči hradili sami.

Společnost Fermat CZ, s. r. o. se rozhodla svým zaměstnancům hradit zdravotní pojištění v plné výši. Společnost si od tohoto kroku slibuje vyšší nasazení svých zaměstnanců a tím i vyšší produktivitu práce.

Demografický profil vhodného zaměstnance by měl být u obchodních zástupců v rozmezí 26 - 45 let. U servisních pracovníků věkové omezení není. Vzdělání u obchodních zástupců by mělo dosahovat vysokoškolského se zaměřením na mezinárodní obchod. U servisních techniků je požadováno vzdělání vysokoškolské v oblasti výroby.

### **Technicko – technologické faktory**

Mezi důležité technologické faktory lze zařadit jednoznačně faktor v oblasti vývoje nových inovačních postupů při výrobě. Společnost má své vlastní inovační centrum, kde pracují na inovativních postupech výroby.

Dalším technologickým faktorem můžou být B2B technické normy, které definují odpovědnost za škodu způsobenou výrobkem. Zde společnost odpovídá za škodu, kterou by mohl způsobit jejich výrobek například špatnou montáží, kterou společnost provádí sama.

### **3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Tato podkapitola se bude zabývat mikroprostředím prostřednictvím analýzy Porterova modelu pěti sil společnosti Fermat CZ, s. r. o.

#### **Hrozba substitučních výrobků**

Jelikož produkty společnosti jako například horizontální vyvrtávačky jsou tak specifické, že je prakticky nelze nahradit žádným jiným výrobkem. Pro přesné obrábění často nepravidelných obrobků je horizontální vyvrtávačka ideální a dosud k ní není žádný substitut, který by ji mohl plnohodnotně nahradit. Hrozba substitučních výrobků je zde tedy za současného technologického prostředí minimální.

#### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Společnost Fermat CZ, s. r. o. má v tuzemském prostředí jednoho největšího konkurenta, s kterým se dělí o lokální trh. Touto konkurencí je Tos Varnsdorf. Tyto dvě společnosti působící na trhu již několik let si díky svému výzkumu nových technologií vydobily nejlepší postavení na trhu.

Panuje mezi nimi velký konkurenční boj a na tuzemském trhu má každá ze zmíněných společností kolem 50 % trhu. Jelikož horizontální vyvrtávačky a další výrobky těchto společností nejsou klasickým produktem, nýbrž investičním zbožím, musejí stále pracovat na obchodu, aby se společnost mohla posouvat kupředu a měla dostatek zakázek.

Velké boje nepanují pouze na tuzemském trhu, nicméně na trzích po celém světě, zejména pak v Evropě. Společnost Fermat CZ, s. r. o. proto expandovala na méně dostupné trhy, například Asijské, Brazílské, či Indické. Na těchto trzích není tak velký konkurenční boj a společnost zde může prosperovat bez větších konkurentů.

Co se týče amerického trhu, zde společnost zatím nemá žádnou konkurenci.

## **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Jelikož se společnost Fermat CZ, s. r. o. pohybuje v kapitálově náročném odvětví, kde se náklady na výrobu, byť jedné vyvrtávačky pohybují v desítkách milionů korun, náklady na neustále inovace technologických postupů a zvyšování kvality produktů, je zde nízká šance pro vstup nových konkurenčních společností.

Nicméně stávající konkurenti mohou ohrozit aktivity společnosti na jiných trzích. Společnost Fermat CZ, s. r. o. má své obchodní partnery v mnoha zemích mezi které patří USA, Čína, Francie, Kanada, Itálie, Holandsko, Indie a další. Jediný trh, kde společnost zatím nemá konkurenci je americký trh, a proto společnost připouští vstup nového konkurenta na tento trh.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Kvalita materiálu, který společnosti dodávají její partneři, je jedna z nejdůležitějších aspektů vůbec. Jelikož bez kvalitního materiálu, by společnost nemohla vůbec fungovat, je zde kladen velký důraz na výběr dodavatelů a na jakost dodávaného materiálu. Každý jednotlivý potenciální dodavatel je zařazen do výběrového řízení a následně je u něj zkoumána především jakost materiálu, historické dodržování stanovených termínů a rychlost vyřizování objednávek, popřípadě reklamací. Ze strategického důvodu si společnost nepřeje jmenovat své dodavatele.

Jelikož společnost Fermat CZ, s. r. o. před 6 lety koupila formou akvizice konkurenční výrobní podnik, získala tak i dodavatelskou síť na vysoké úrovni, díky které nebude muset společnost zdlouhavě vybírat nové dodavatele, nicméně pouze přezkoumá stávající.

## **Vyjednávací síla kupujících**

Jelikož společnost nevyrábí klasické výrobky, které by pravidelně byly odebírány identickými společnostmi, nemá společnost Fermat CZ, s. r. o. stálé zákazníky. Mezi jedny z největších zákazníků, se kterými v posledních letech společnost častěji obchoduje jsou Tos America Inc. (USA), společnost KUKA (Rumunsko), Rolls Roys (Polsko), Boeing (USA), TATA company (Indie) a česká společnost Chodos.

Jedná se o významné společnosti, které se zabývají výrobou automobilů, letadel atp. Mají tedy značnou vyjednávací sílu, nicméně každé ze společností jde především o kvalitu a kvalita produktů společnosti Fermat CZ, s. r. o. patří ke světové špičce. Například na americkém trhu nemají žádnou konkurenci, tudíž mají taktéž značnou vyjednávací sílu.

### **3.3 Analýza atraktivity trhu**

V této kapitole bude provedena analýza atraktivity trhu. Bude zde popsána velikost trhu, růst trhu, intenzita přímé konkurence, možnosti substituce, bariéry vstupu na trh struktura zákazníků a vliv prostředí.

#### **3.3.1 Velikost trhu**

Velikost tohoto specifického trhu s investičním zbožím je celosvětová. Celkový obrat strojírenského odvětví v USA činí 267 miliard USD. Společnosti, které toto zboží nakupují, se pohybují v automobilovém průmyslu, v gumárenském průmyslu, podílejí se na výrobě letadel atp. a jsou tudíž nedílnou součástí dnešního světa.

Společnost má nyní dle kvalifikovaného odhadu 65 % tržního podílu a cílovým tržním podílem je 100 %. Na trhu existuje 5 hlavních odběratelů, kde společnost Fermat CZ, s. r. o. se třemi již spolupracuje. Jedná se o společnosti Boeing, General Dynamics Land Systems, General Motors a se společnostmi Caterpillar, John Deer a Lockheed Martin by společnost ráda navázala spolupráci.

#### **3.3.2 Růst trhu**

Potenciál trhu je závislí na počtu společností, které se zabývají výrobou, kde jsou potřebné výrobky společnosti Fermat CZ, s. r. o., jedná se zejména o těžký průmysl jako je automotive, letecký průmysl a další. Jelikož trh je vcelku nasycený, rapidní růst se zde neočekává, nicméně trh poroste volnějším tempem.

Dle Ministerstva Zahraničních Věcí se očekává růst trhu v oblasti leteckého průmyslu, což jsou dobré zprávy pro společnost Fermat CZ, s. r. o., jelikož mezi jejími hlavními

partnery v USA patří právě Boeing. Celkový rozvoj amerického leteckého průmyslu bude nadále pokračovat ve všech jeho segmentech, a to zejména v segmentech velkých civilních letadel, soukromých menších letadel, letadel určených pro práci v zemědělství či pro sportovní a rekreační účely. Taktéž se předpokládá rozvoj výroby dronů. Meziroční růst trhu v letech 2018 - 2019 zaznamenal nárůst o 0,5 %, kde se v dalších 5 letech očekává další růst až 2 % ročně.

### **3.3.3 Intenzita přímé konkurence**

Na tuzemském trhu bojuje společnost Fermat CZ, s. r. o. o majoritní podíl na trhu se společností Tos Varnsdorf. Každá ze společností má 50 % tržního podílu, nicméně každým kvartálem tento tržní podíl kolísá. Ve světě patří mezi hlavní konkurenty čínská společnost Dalian Dahui Machine Tool a španělská společnost DANUBAT Group. Konkurence ve světě je silná, nicméně na některých trzích, kde společnost Fermat CZ, s. r. o. působí, je mírná, jako například v USA.

### **3.3.4 Bariéry vstupu**

Mezi hlavní bariéry vstupu na tento trh je zejména jeho kapitálová náročnost. Pro vstup na tento trh je zapotřebí mít dostatek kapitálu, kvalifikované pracovní síly, strojů, prostor pro výrobní linky atp. Vstup na tento trh by nový subjekt vyšlo na stovky milionů korun a díky neustálým inovacím jeho konkurujících společností by měl velmi těžký start a zakázky by získával jen velice obtížně, jelikož se nejedná o klasické výrobky, nicméně o produkty podoby investičního zboží.

### **3.3.5 Možnosti substituce**

Horizontální vyvrtávačky a další výrobky společnosti Fermat CZ, s. r. o. jsou velice specifické výrobky, které jsou takřka nenahraditelné. Možnosti substituce by byly jen velice složité a nákladnější než samotné produkty společnosti.

### **3.3.6 Struktura zákazníků**

Co se týče struktury zákazníků tak společnost Fermat CZ, s. r. o. nemá vždy stejné zákazníky, jak tomu může být v jiných odvětvích. Zákazníci jsou velké společnosti, které se zabývají výrobou automobilů, letadel, pohybují se v gumárenském prostředí atp.

Jelikož produkty společnosti jsou investiční zboží a vydrží desítky let, proto nejsou vždy zákazníci stejné společnosti. Mezi největší odběratele můžeme zařadit TATA company, Rolls Roys, KUKA a další. Jedná se o nadnárodní společnosti a produkty společnosti Fermat CZ, s. r. o. jsou nedílnou součástí těchto velkých společností.

### **3.3.7 Citlivost trhu na konjunkturu**

Tento specifický trh je velmi citlivý na globální krize, jako například covid 19. Pokles výroby jak letadel, automobilů a celkový útlum průmyslu negativně ovlivnil i společnost Fermat CZ, s. r. o. která díky této globální krizi přišla o řadu zakázek, jelikož zákazníci nebudou mít potřebné finanční prostředky. Některé společnosti, které chtěli inovativnější a nové výrobky od společnosti Fermat CZ, s. r. o. si tak raději ponechali zastaralé a budou vyčkávat na útlum této globální krize.

### **3.3.8 Vliv prostředí**

Na tomto trhu má vliv hospodářský cyklus pouze v případě, kdy by se jednalo o silnou recesi, jelikož zákazníci společnosti jsou nadnárodní a menší útlum v dané zemi jejich činnost neohrozí. Ovšem co se týče globální krize jako covid 19, kde je dá se říci recese celosvětová, pokles v daném odvětví zaznamenali výrazný.

## **3.4 Analýza vnitřního prostředí – 7S analýza**

Tato podkapitola se věnuje sedmi vzájemně provázaných prvcích, které mohou determinovat úspěch dané společnosti.

### **Strategie**

Strategií společnosti je trvale udržitelný růst ve smyslu udržení stávajících zákazníků a získávání nových po celém světě. Společnosti záleží na naplnění představ a přání zákazníků, aby o konkurenčních společnostech nemuseli vůbec uvažovat.

### **Struktura**

Důležitým úkolem je správné rozdělení pravomocí, úkolů a kompetencí každému zaměstnanci, aby přesně věděl, co má dělat. Společnost fermat má divizní strukturu, kde je rozdělena do jednotlivých divizí, kde každá divize vyrábí jiný produkt.

## **Styl řízení**

Styl řízení je demokratický, jelikož každý zaměstnanec má možnost se vyjádřit k tomu, jakým směrem se společnost ubírá.

## **Systemy**

Ve společnosti jsou využívány ke komunikaci firemní telefony a e-mail. Zpracování informací probíhá prostřednictvím databáze, do které mají vedoucí pracovníci přístup. Společnost implementuje v průběhu výroby do strojů dálkovou diagnostiku, díky které jsou schopni rychle vyřešit problém, který u klienta nastal ať už v elektronických či mechanických závadách.

## **Spolupracovníci**

Pro správné fungování zaměstnanců je důležité je neustále motivovat. K motivaci společnost využívá nadstandartní pevnou složku mzdy, která je doplněna složkou pohyblivou. Dále mají k dispozici stravování přímo ve společnosti zdarma, příspěvek na dopravu a příležitostně další benefity, které závisí na obratu společnosti.

## **Schopnosti**

Společnost zvyšuje schopnosti svých zaměstnanců školením, které probíhá 2x ročně. Dále zaškolení nových zaměstnanců trvá po dobu třech měsíců. Společnost již má určité know-how ke školení svých zaměstnanců.

## **Sdílené hodnoty**

Společnost si uvědomuje že kultura a hodnoty, které panují v jádru společnosti ovlivňuje chování a výkonost zaměstnanců. Ve společnosti je snaha vytvářet přátelské prostředí, které se vytváří mimo jiné také za pomoci teambuildingů. Společnost mimo jiné také každý rok organizuje turnaj ve fotbale pro utužení týmového ducha.

## 3.5 Finanční analýza

Tato kapitola se bude věnovat finanční analýze společnosti za pomoci vybraných ukazatelů jako jsou ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

### 3.5.1 Analýza likvidity

V této podkapitole budou interpretovány výsledky ukazatelů likvidity s komentáři. Mezi ukazatele likvidity řadíme ukazatel likvidity okamžité, pohotové a běžné.

Okamžitá likvidita ve všech sledovaných letech vyšla negativně s ohledem na doporučené rozmezí 0,2 – 0,5 (X, s. 84) a to v rozmezí 0,09 – 0,013. Z tohoto výsledku vyplývá, že podnik má nízkou schopnost hradit své právě splatné závazky, jelikož má nedostatek likvidity. Po konzultaci s finančním ředitelem společnosti Fermat CZ, s. r. o. mi bylo sděleno, že tento negativní jev si mohou kompenzovat stažením potřebné likvidity z dceřiné společnosti Fermat Group, a. s. a že společnost Fermat CZ, s. r. o. nedrží likvidity záměrně, jelikož se zabývá zejména výrobou a následnou distribucí přebírá ve většině případů dceřiná společnost.

Pohotová likvidita s ohledem na skutečnosti zjištěné ve společnosti je taktéž negativně ovlivněna a nedrží se v doporučeném rozmezí 1 – 1,5 (19, s. 84).

Běžná likvidita je tudíž také negativně ovlivněna, a proto se nedrží v doporučeném rozmezí 2–3 (19, s. 84).

Tab. 4: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Krátkodobé finanční prostředky	50 276	15 238	23 395	40 853	13 075
Krátkodobé závazky	553 708	635 576	829 177	1 006 452	1 003 021
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,0908</b>	<b>0,0240</b>	<b>0,0282</b>	<b>0,0406</b>	<b>0,0130</b>
Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	591 065	481 229	578 087	691 462	628 200
Zásoby	394 477	391 324	418 286	505 160	541 006
Krátkodobé závazky	553 708	635 576	829 177	1 006 452	1 003 021
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,3550</b>	<b>0,1415</b>	<b>0,1927</b>	<b>0,1851</b>	<b>0,0869</b>

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	591 065	481 229	578 087	691 462	628 200
Krátkodobé závazky	553 708	635 576	829 177	1 006 452	1 003 021
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,0675</b>	<b>0,7572</b>	<b>0,6972</b>	<b>0,6870</b>	<b>0,6263</b>

### 3.5.2 Analýza rentability

Rentabilita celkových aktiv se ve sledovaných letech pohybuje kolem 3 %, vyjma roku 2018, kde rentabilita klesla pod 2 %. Je to zapříčiněno menším hospodářským výsledkem v komparaci s celkovým kapitálem.

Rentabilita vlastního kapitálu má ve sledovaných letech kolísající trend, který se pohybuje kolem 5 %. Tento kolísající trend by mohl být problémem, jestliže společnost bude chtít získat nové akcionáře, z důvodu, že akcionáři si mohou porovnávat tyto hodnoty s výnosy z ostatních potenciálních investic.

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů ve sledovaných letech kolísá v rozmezí čtyř až sedmi procent.

Ukazatel rentability tržeb má ve sledovaném období zpočátku růstový trend, nicméně v roce 2016 přichází velký skokový propad. Je to zapříčiněno zejména značným nárůstem tržeb v komparaci s hospodářským výsledkem, kde hospodářský výsledek má spíše kolísavý trend oproti tržbám, které každým rokem rostou.

Tab. 5: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
EBIT	31 581	44 390	34 674	47 223	31 950
Celková aktiva	1 142 198	1 378 587	1 447 778	1 683 779	1 724 851
<b>ROA</b>	<b>2,76 %</b>	<b>3,22 %</b>	<b>2,39 %</b>	<b>2,80 %</b>	<b>1,85 %</b>
Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
EAT	24 925	36 815	29 080	38 823	22 852
Vlastní kapitál	311 955	566 194	548 540	605 096	646 322
<b>ROE</b>	<b>7,99 %</b>	<b>6,50 %</b>	<b>5,30 %</b>	<b>6,42 %</b>	<b>3,54 %</b>
Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018

EAT	24 925	36 815	29 080	38 823	22 852
Tržby	233 664	205 479	930 263	957 640	1 084 165
<b>ROS</b>	<b>10,67 %</b>	<b>17,92 %</b>	<b>3,13 %</b>	<b>4,05 %</b>	<b>2,11 %</b>
<b>Ukazatel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
EBIT	31 581	44 390	34 674	47 223	31 950
Vlastní kapitál	311 955	566 194	548 540	605 096	646 322
Dlouhodobé závazky	0	41 059	69 154	64 096	73 653
Dlouhodobé úvěry	223 599	128 641	62 358	55 591	57 514
Rezervy	51 676	0	0	0	0
<b>ROCE</b>	<b>5,38 %</b>	<b>6,03 %</b>	<b>5,10 %</b>	<b>6,52 %</b>	<b>4,11 %</b>

### 3.5.3 Analýza aktivity

V této podkapitole budou interpretovány výsledky analýzy ukazatelů aktivity, mezi které byly vybrány ukazatele obratu celkových aktiv, obratu stálých aktiv, doba obratu zásob a doba obratu závazků.

Ukazatel obratu celkových aktiv má v důsledku růstu celkových aktiv a růstu tržeb kolísavý trend. Růst celkových aktiv nejvíce ovlivnilo pořizování dlouhodobého majetku ve sledovaných letech. Pro společnost se vyplatí investovat do dlouhodobého majetku, jelikož je to stěžejní pro produkci zisku a inovace ve strojírenském odvětví hraje důležitou roli.

Ukazatel obratu stálých aktiv má spíše rostoucí trend. Stálá aktiva jsou pro společnost klíčová, jelikož by bez nich nemohla organizace vytvářet zisk.

Ukazatel doby obratu zásob se od roku 2016 výrazně snížil. Cílem efektivního hospodaření by měla být snaha snižovat dobu obratu zásob. Vysoká hodnota tohoto ukazatele může znamenat, že společnost špatně hospodaří s finančními zdroji a své prostředky ukládá do zásob.

Po konzultaci s finančním manažerem společnosti jsem zjistil, že vysoká hodnota zásob je relevantní zejména z důvodu zdlouhavých výrobních cyklů a delší dodací lhůty od dodavatelů. Společnost Fermat CZ, s. r. o. nevyrábí na sklad, jelikož veškeré výrobky, které mají ve výrobě jsou kontraktované a na každý výrobek již existuje odběratel, jelikož se jedná o investiční zboží.

Ukazatel doby obratu závazků má skokový trend, kdy v roce 2016 došlo k výraznému snížení tohoto ukazatele. Pro společnost to není příznivý trend, jelikož se snižuje doba, po kterou mohou využívat takzvané dodavatelské úvěry.

Tab. 6: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tržby	233 664	205 479	930 263	957 640	1 084 165
Celková aktiva	1 142 198	1 378 587	1 447 778	1 683 779	1 724 851
<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>0,2046</b>	<b>0,1491</b>	<b>0,6425</b>	<b>0,5687</b>	<b>0,6286</b>
<b>Ukazatel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tržby	233 664	205 479	930 263	957 640	1 084 165
Stálá aktiva	536 883	885 173	856 567	981 820	1 079 838
<b>Obrat stálých aktiv</b>	<b>0,4352</b>	<b>0,2321</b>	<b>1,0860</b>	<b>0,9754</b>	<b>1,0040</b>
<b>Ukazatel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Zásoby	394 477	391 324	418 286	505 160	541 006
Denní tržby	649	571	2584	2660	3012
<b>Doba obratu zásob</b>	<b>608 dní</b>	<b>686 dní</b>	<b>162 dní</b>	<b>190 dní</b>	<b>180 dní</b>
<b>Ukazatel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obchodní závazky	230 908	207 841	158 778	224 799	244 160
Denní tržby	649	571	2584	2660	3012
<b>Doba obratu závazků</b>	<b>356 dní</b>	<b>364 dní</b>	<b>61 dní</b>	<b>85 dní</b>	<b>81 dní</b>

### 3.5.4 Analýza zadluženosti

V této podkapitole bude interpretována analýza ukazatelů zadluženosti. Jedná se o ukazatele celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a úrokového krytí.

Celková zadluženost ve sledovaných letech kolísá okolo 60 %. Pro finanční stabilitu společnosti je to dobré znamení, nicméně po konzultaci ve společnosti mi bylo sděleno, že společnost má v plánu držet celkovou zadluženost okolo 50 %, jelikož je pro ně výhodné dodržet zlaté pravidlo 50:50.

Koeficient samofinancování má taktéž kolísavý trend. Je to zapříčiněno růstem vlastních i cizích zdrojů v jednotlivých letech.

Ukazatel úrokového krytí má kolísavou tendenci, která se pohybuje na intervalu 1–3. Značí to, že hospodářský výsledek před zdaněním převyšuje dvakrát až třikrát nákladové úroky. Dané hodnoty jsou pozitivní z hlediska trendu svého vývoje.

Tab. 7: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Cizí zdroje	828 983	805 276	898 331	1 070 548	1 076 674
Celková aktiva	1 142 198	1 378 587	1 447 778	1 683 779	1 724 851
<b>Celková zadluženost</b>	<b>72,58 %</b>	<b>58,41 %</b>	<b>62,05 %</b>	<b>63,58 %</b>	<b>62,42 %</b>
<b>Ukazatel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Zisk před zdaněním	31 581	44 390	34 674	47 223	31 950
Nákladové úroky	29 130	19 262	14 657	15 486	24 207
<b>Úrokové krytí</b>	<b>108,41 %</b>	<b>230,45 %</b>	<b>236,57 %</b>	<b>304,94 %</b>	<b>131,99 %</b>
<b>Ukazatel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Vlastní kapitál	311 955	566 194	548 540	605 096	646 322
Celková aktiva	1 142 198	1 378 587	1 447 778	1 683 779	1 724 851
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>27,31 %</b>	<b>41,07 %</b>	<b>37,89 %</b>	<b>35,94 %</b>	<b>37,47 %</b>

### 3.6 Příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky finančního hospodaření (SWOT analýza)

V této kapitole budou shrnuty hrozby a příležitosti (vyplývají z analýzy vnějšího prostředí podniku) a silné a slabé stránky (vyplývají z analýzy vnitřního prostředí podniku).

#### Příležitosti společnosti:

- nové technologie,
- efektivnější výrobní procesy,
- expanze na další zahraniční trhy,
- vyjednání lepších cenových podmínek vstupů,
- prezentace výrobků na mezinárodních strojírenských veletrzích,
- snaha americké vlády o navrácení výrobních podniků zpět do země.

#### Hrozby pro společnost:

- nedostatek kvalifikované pracovní síly,
- globální krize, které negativně ovlivní podnikání,
- rostoucí ceny vstupů,
- nejakostní materiál,
- příliš rychlé rozvolnění opatření proti šíření COVID-19, které může vést k hlubší krizi,
- vstup konkurenčního podniku na americký trh,
- krach leteckých společností v souvislosti s globální krizí.

#### Silné stránky finančního hospodaření:

- přijatelná míra zadluženosti,
- možnost stažení potřebné likvidity z dceřiné společnosti,
- růst obratu stálých aktiv.

#### Slabé stránky finančního hospodaření:

- nízká míra rentability,
- nízká doba obratu závazků.

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této části diplomové práce budou představeny vlastní návrhy řešení expanze společnosti na americký trh. Jako první budou zmíněny důvody expanze právě na zvolený americký trh. Bude sestaven konkrétní návrh vstupu na tento trh a dále bude zvolena právní forma podnikání. Dále bude následovat finanční plán s odhadem tržeb a tržního potenciálu. Následovat bude analýza rizik trhu.

### **4.1 Představení expanze společnosti**

V této kapitole bude blíže specifikována expanze společnosti.

Společnost Fermat CZ, s. r. o. se rozhodla expandovat na americký trh formou založení pobočky ve státě Kalifornie, konkrétně ve městě San Francisco. Pobočka bude mít právní formu Limited Liability Company se zkratkou LLC (obdoba českého s. r. o.). Hlavním důvodem pro expanzi právě do Kalifornie se společnost rozhodla proto, aby byla se svými tamními zákazníky v užším kontaktu a podpořila tak obchodně výrobní společnost Lucas Precision, INC., kterou společnost Fermat CZ, s. r. o. koupila formou akvizice v roce 2014. Jelikož společnost Fermat CZ, s. r. o. nemá na americkém trhu zatím žádnou konkurenci, rozhodla se pro expanzi formou pobočky také proto, aby zde upevnila své postavení a zamezila tak vstupu možné konkurence. Konkrétně do San Francisca se společnost rozhodla umístit svoji pobočku proto, protože zde sídlí jeden z jejich pravidelnějších odběratelů a to Boeing.

Jako další z důvodů, proč právě Kalifornie se nabízí lepší dostupnost do Latinské Ameriky a do Kanady, kam by společnost ráda podpořila své vývozy.

### **4.2 Návrh konkrétní strategie vstupu na americký trh**

V této kapitole bude navržena konkrétní strategie vstupu na americký trh. Nalezneme zde popsané konkrétní kroky vstupu na trh a důvody.

Společnost Fermat CZ, s. r. o. se rozhodla vstoupit na americký trh formou přímé zahraniční investice, konkrétně založením pobočky s právní formou Limited Liability

Company (LLC), jelikož má v plánu podpořit prodej jak na tamním trhu, tak na dalších trzích mimo USA.

Vizi a strategii společnosti je získání nových klientů, kteří jsou zmíněni výše v analytické části práce, udržení dobrých vztahů se stávajícími klienty a zamezení vstupu konkurenčního podniku na americký trh. Společnost prostřednictvím svých inovativních řešení má za cíl tržní dominanci a hýčkání svých klientů.

Pro založení LLC společnosti není potřeba skládat základní kapitál, jelikož není stanovena minimální výše základního kapitálu. Založení LLC společnosti v USA, je oproti založení společnosti v ČR rychlejší. Založení trvá do 12 dní. Musí být zvoleno obchodní jméno, kde se společnost Fermat CZ, s. r. o. rozhodla o obchodní jméno Fermat LLC. Dále se musí stanovit minimálně jeden ředitel (může být fyzická nebo právnická osoba). Společnost Fermat CZ, s. r. o. bude figurovat jako ředitel a vlastník. Sídlo společnosti bude v San Franciscu. V neposlední řadě je třeba doložit předměty činnosti, nicméně společnost může vykonávat všechny legální aktivity a nemusí se přímo specifikovat.

Obchodní zástupci budou mít jako hlavní úkol udržovat vztahy se stávajícími zákazníky a pracovat na nových obchodech. Obchodní zástupci budou relokováni z avizované společnosti Lucas Precision, INC., aby byli blíže zmiňovaným zákazníkům a podpořili tak vyšší prodeje a udržely stávající zákazníky spokojené. V případě společnosti Fermat CZ, s. r. o. se sice jedná o investiční zboží, no prodejem jejich komunikace se zákazníky nekončí. Společnost poskytuje servis prodaných strojů a požaduje zpětnou vazbu od svých klientů, aby se mohla posouvat dále.

### **4.3 Marketingový mix**

Společnost Fermat CZ, s. r. o. vyvází své produkty zejména do strojírenského odvětví, mezi které patří letecký a automobilový průmysl, bude v této kapitole proveden marketingový mix.

### 4.3.1 Produkt

Vyvrtačka je obráběcí stroj složený z vřeteníku s výsuvným vřetenem, ze stojanu a stolu užívaný k přesnému obrábění velkých a často nepravidelných obrobků. Řezným nástrojem je obvykle vyvrtačací tyč nebo nůž v lícni desce, lze však pracovat s běžnými nástroji jako jsou vrták, výstružník, závitník. Zvláštním příslušenstvím jsou otočné hlavy montované na smykadlo nebo na přírubu vřeteníku (24).

Stolová vyvrtačka má vodorovné lože, po němž se pohybuje otočný stůl s příčným posuvem. Na jednom konci lože je stojan, po němž se svisle posouvá vřeteník a na druhém konci může být posuvná opěrka s ložiskem pro vyvrtačací tyče (24).

Vyvrtačka s příčným stolem má dvě vodorovná lože spojená do písmene T. Po příčném se pohybuje otočný stůl a po podélném loži se pohybuje stojan se svisle přestavitelným vřeteníkem (24).

Desková vyvrtačka je určena pro velké obrobky. Upínací deska je pevně spojena s betonovým základem stroje, takže obrobek se nepohybuje (24).

Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, je na zákazníkově, aby si vybral vhodné parametry a funkce produktu, tudíž vlastnosti výrobku z pohledu spotřebitele budou vždy vyhovovat potřebám a očekávání zákazníka.



Obr. 4: Horizontální vyvrtávačka WFC – 10 (Zdroj: (24))

#### 4.3.2 Cena

Cena je v tomto případě zásadní, jestliže chce společnost zajistit hladký průběh expanze. Cenu lze stanovit několika způsoby, a to například dle nákladů, konkurence, dle hodnoty, kterou přisuzuje společnost tomuto výrobku a další.

Jelikož společnost Fermat CZ, s. r. o. na americký trh již své produkty dodává, bylo rozhodnuto využít stávající cenovou nabídku, kterou má společnost nastavenou právě pro americký trh.

Produkty se dělí do třech základních sérii. Jedná se o série:

Tab. 8: Cenová nabídka pro americký trh (Zdroj: Interní materiály společnosti)

Série	Cena za kus v USD
WFC 10	350 000
WFT 13	450 000
WRF	550 000

### **4.3.3 Propagace**

Propagace pro společnost je zásadní, jelikož na trhu již působí, nicméně má zájem o nové klienty. Propagace bude zejména prostřednictvím obchodních zástupců, kteří budou vybaveni propagačními materiály a budou řádně proškoleni. Obchodní zástupci mimo cest k těmto potenciálním klientům budou prezentovat produkty společnosti také na mezinárodních strojírenských veletrzích typu Industry Days.

Na těchto veletrzích může společnost oslovit většinu potenciálních klientů naráz a věnovat se poté těmto potenciálním klientům napřímo. Obchodní zástupci by dojížděli do společností a nabízeli produkty společnosti.

Dalším propagačním instrumentem jsou webové stránky společnosti. Tyto stránky společnost již má v mnoha jazycích.

### **4.3.4 Distribuce**

Distribuce bude probíhat poněkud složitěji, jelikož společnost Lucas Precision, INC., kterou společnost Fermat CZ, s. r. o. koupila, nevyrábí veškeré výrobky společnosti, bude nutné využít dosavadní dodavatelské řetězce a část výrobků se bude odesílat na adresy klientů z České republiky a část výrobků může být odesílána ze společnosti Lucas Precision, INC.

V České republice se tak výrobky vyexpedují a následně lodní, železniční a nákladní dopravou se dopraví přímo k zákazníkovi. Ze společnosti Lucas Precision, INC. se výrobky pošlou zákazníkovi železniční a následně nákladní dopravou.

## **4.4 Personální plán**

Tato kapitola obsahuje personální plán, který zahrnuje počet obchodních zástupců a počet servisních pracovníků včetně jejich mezd a odvodů. Personální plán také zahrnuje plánování jejich směn.

Následující tabulka vyobrazuje počet zaměstnanců a jejich hrubé mzdy. Zahrnuje také odvody sociálního a zdravotního pojištění, které v Kalifornii činí 15,3 %.

Tab. 9: Hrubé měsíční odvody a mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Hrubé měsíční mzdy a odvody</b>	
Celkový počet zaměstnanců	4
Počet obchodních zástupců	3
Počet servisních techniků	1
Hrubá mzda obchodního zástupce	8000 USD
odvody sociálního a zdravotního pojištění	1224 USD
Hrubá mzda servisního technika	5000 USD
odvody sociálního a zdravotního pojištění	765 USD

Každý ze zaměstnanců pracuje 5 dní v týdnu po osmi hodinových směnách. V USA není povinná placená dovolená, nicméně společnost se rozhodla platit 25 dnů dovolené pro své zaměstnance.

## 4.5 Finanční plán

Tato kapitola obsahuje popis finančního nákladů spojených s expanzí na americký trh. Budou zde vyčísleny odhady tržního potenciálu, odhad předpokládaných tržeb a počáteční náklady.

### 4.5.1 Počáteční náklady na založení společnosti

Aby společnost urychlila založení nové pobočky, delegovala založení společnosti a zařízení veškerých právních dokumentů na externí společnost, která se touto problematikou zabývá. Společnost si účtuje jednorázovou platbu za založení společnosti v Kalifornii včetně všech právních dokumentů a přihlášek k daním 2400 USD.

Společnost Fermat CZ, s. r. o. se tímto chce vyhnout složitějšímu jednání přes právníky s tamními úřady a slibuje si od tohoto kroku urychlení založení a ušetření času svých zaměstnanců, kteří by se touto věcí museli zabývat.

### 4.5.2 Počáteční náklady na prostory

V následující tabulce jsou vyobrazeny počáteční náklady na kancelář společnosti a její vybavení. Náklady zahrnují jednorázovou provizi realitní kanceláři, měsíční pronájem kanceláře, vratná kauce v podobě jednoho měsíčního nájemného, náklady na koupi dvou

tiskáren a kancelářské potřeby. Celkové počáteční náklady na prostory tak činí 7275 USD.

Tab. 10: Počáteční náklady na kancelář (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena na kus v USD</b>
Provize realitní kanceláři	-	850
Pronájem kanceláře	-	2890
Vratná kauce	-	2890
Tiskárna	2	400
Kancelářské potřeby	-	245
<b>Náklady celkem</b>		<b>7 275 USD</b>

#### 4.5.3 Počáteční náklady na vybavení zaměstnance

Následující tabulka zahrnuje počáteční náklady na vybavení zaměstnance. Jedná se především o automobily, notebooky a mobilní telefony. Společnost se rozhodla koupit 3 vozy Ford Mondeo pro své obchodní zástupce a vůz Citroen Berlingo pro servisního technika. Dále mobilní telefony Iphone X pro všechny své zaměstnance a notebooky Lenovo. Celkové počáteční náklady na vybavení zaměstnanců tak činí 78 715 USD.

Tab. 11: Počáteční náklady na vybavení (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena na kus v USD</b>
Automobil obchodní zástupci	3	19545
Automobil servisní technik	1	11540
Mobilní telefon	4	863
Notebook	4	1272
<b>Náklady celkem</b>		<b>78 715 USD</b>

#### 4.5.4 Náklady na propagační materiály

V níže uvedené tabulce jsou vyčísleny náklady na propagační materiály. Celkové náklady na propagační materiály činí 3525 USD.

Tab. 12: Náklady na propagační materiály (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Propagační materiály (katalogy)</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena na kus v USD</b>
Sedmdesátí stránkový katalog	250	4,7
Horizontální vyvrtávačky stolového typu	500	1,2
Horizontální vyvrtávačky deskového typu	500	0,9
Frézovací stroje stolového typu	500	0,2
Frézovací stroje deskového typu	500	1,2
Portálové stroje	500	0,4
Příslušenství	500	0,6
Skladové stroje	500	0,2
<b>Náklady celkem</b>		<b>3 525 USD</b>

#### 4.5.5 Odhad tržního potenciálu

Jak již bylo zmíněno, společnost Fermat CZ, s. r. o. na americkém trhu spolupracuje již se společnostmi General Dynamics Land Systems, General Motors a Boeing. Mimo zmíněné společnosti se na trhu vyskytují ještě společnosti Caterpillar, John Deer a Lockheed Martin. Tržní potenciál je tedy v těchto společnostech, se kterými by společnost Fermat CZ, s. r. o. ráda navázala obchodní vztahy.

#### 4.5.6 Odhad předpokládaných tržeb

Nynější podíl amerického trhu na tržbách společnosti Fermat CZ, s. r. o. činí dle kvalifikovaného odhadu 7 %. V roce 2018 tyto tržby činily 75 891 550 Kč, tedy 3 613 883 USD ke dni 20. 2. 2020. Odhad tržního potenciálu předpokládá, že společnost naváže obchodní styky s výše zmíněnými společnostmi. Také počítá s růstem tržeb u stávajících klientů v oblasti doplňkových služeb.

V prvním roce počítá společnost s růstem tržeb o 45 %, jelikož nový klient odebere zařízení v hodnotě 1, 5 milionu USD a očekává se nárůst tržeb v oblasti doplňkových služeb. V dalších dvou letech očekávají nárůst tržeb pouze o 5 %. Tento nárůst bude čistě z doplňkových služeb a z prodeje dalších součástí na stávající stroje u zákazníků. V roce 2024 společnost předpokládá prodej dalšího zařízení v hodnotě 1,3 milionu USD.

Tab. 13: Odhad tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Předpokládaný procentuální růst tržeb</b>	45 %	5 %	5 %	45 %	5 %
<b>Očekávané tržby v USD</b>	5 713 883	5 999 577	6 299 556	9 134 356	9 591 074

#### 4.5.7 Vstupní náklady na první rok expanze

V tabulce níže jsou shrnuté celkové náklady na první rok expanze společnosti Fermat CZ, s. r. o. Společnost bude náklady hradit z vlastních zdrojů a tyto náklady činí 524 949 USD.

Tab. 14: Celkové roční náklady na první rok expanze (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhy nákladů	Cena v USD
Náklady na založení společnosti a právní výhrady	2400
Náklady na kancelář	39065
Náklady na vybavení zaměstnanců	78715
Náklady na propagační materiály	3525
Hrubá roční mzda obchodních zástupců	288000
Odvody sociálního a zdravotního za obchodní zástupce	44064
Hrubá roční mzda servisního technika	60000
Odvody sociálního a zdravotního za servisního technika	9180
<b>Celkové roční náklady</b>	<b>524 949 USD</b>

#### 4.6 Realizační plán pro zahájení podnikatelské činnosti

V této kapitole se nachází vyobrazení realizačního plánu pro zahájení podnikatelské činnosti formou Ganttova diagramu. Ganttův diagram obsahuje činnosti, které je zapotřebí provést před samotnou podnikatelskou činností. Celková doba před zahájením podnikatelské činnosti na americkém trhu činí 32 dní.

Tab. 15: Ganttův diagram realizačního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název činnosti	Počet dní	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32				
Volba právní formy	1	■																																			
Příprava dokumentů k založení LLC	2	■	■																																		
Založení LLC a zapsání do obchodního rejstříku	14			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Založení bankovního účtu	1																	■																			
Výběr kancelářských prostor	14					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																		
Relokace zaměstnanců a následné školení	8																			■	■	■	■	■	■	■											
Nákup a dovoz vybavení pro zaměstnance	14																				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Výroba propagačních materiálů	5																																■	■	■	■	■

## 4.7 Analýza rizik na americkém trhu

Tato kapitola se zabývá identifikací hlavních rizik, které mohou ohrozit společnost na americkém trhu.

Jedno z rizik, které společnost může ovlivnit je riziko kurzové. Jelikož se na americkém trhu obchoduje v amerických dolarech, společnost si musí dát pozor na vlivy, které mohou kurz ovlivnit. Jestliže by došlo k intervenci na devizovém trhu ze strany centrální banky, mohlo by to nepříznivě ovlivnit kurz amerického dolaru vůči české měně.

Dalším rizikem, které na americkém trhu hrozí, je vstup nového konkurenta, jelikož na tomto trhu zatím společnost žádného konkurenta nemá, může to vést v blízké době právě ke vstupu nového konkurenčního rivala. Jestliže by se jednalo o konkurenta na podobně vysoké technologické úrovni jako je právě Fermat CZ, s. r. o., mohlo by to vést k cenové válce.

Dalším rizikem může být neschopnost zákazníků splácet své závazky. Jelikož produkty společnosti se pohybují mnohdy v několikamilionových částkách, výpadky plateb ze strany zákazníků by mohly negativně ovlivnit hospodaření společnosti, jelikož by společnost mohla mít nedostatek likvidity.

Dalším rizikem v neposlední řadě může být zkrachování velkého zákazníka a s tím spojené ztráty na zisku, jelikož by společnost přišla v budoucnu o zakázky. Jestliže by tato extrémní situace nastala, znamenalo by to další tlak na obchodní zástupce, aby tento výpadek vykryli novým zákazníkem, popřípadě navýšením objednávek u stávajících klientů.

Tab. 16: Identifikace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba		Scénář
R1	Kurzové riziko	Snížení zisku společnosti
R2	Vstup nového konkurenta	Cenová válka
R3	Platební neschopnost zákazníků	Nedostatečná likvidita
R4	Krach zákazníka	Finanční komplikace společnosti

### 4.7.1 Ohodnocení rizika

Tato kapitola se zabývá ohodnocením rizik. V následující tabulce jsou vyobrazeny rizika a jejich stupnice s hodnocením. Stupnice vychází z pravděpodobnosti výskytu rizika a míry dopadu rizika na celou expanzi společnosti. Stupnice je interval od 1 do 5, kde hodnota 5 značí největší možnou pravděpodobnost výskytu daného rizika a největší míru dopadu na expanzi. Jedná se o expertní odhad manažera společnosti.

Tab. 17: Stupnice hodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	Téměř nemožné	Bezvýznamné
2	Nepravděpodobné	Málo významné
3	Možné	Významné
4	Pravděpodobné	Velmi významné
5	Téměř jisté	Kritické

Dalším krokem je ohodnocení rizik a přidělení váhy závažnosti. Rizika lze zařadit do třech kategorií RPN (risk priority number).

- riziko běžné (1-6) – pouze se monitoruje a je přijatelné,
- riziko závažné (7-14) – zvýšená pozornost je na místě, plánují se zde protiopatření,
- riziko kritické (15-25) – projekt je v ohrožení a vyžaduje si to protiopatření.

Následující tabulka obsahuje ohodnocená rizika podle stupnice hodnocení rizik. Kde hrozby R1 a R4 byly vyhodnoceno jako hrozby závažné a společnost by jim měla věnovat pozornost. Dále bylo riziko R3 vyhodnoceno jako riziko běžné a hrozba R2 jako riziko kritické.

Tab. 18: Ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba		Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu	RPN
R1	Kurzové riziko	3	3	9
R2	Vstup nového konkurenta	4	4	16
R3	Platební neschopnost zákazníků	2	3	6
R4	Krach zákazníka	2	4	8

#### 4.7.2 Mapa rizik

V této podkapitole se nachází grafické znázornění mapy rizik. Mapa rizik je rozdělena na 4 kvadranty ve kterých jsou vyobrazena rizika významná, bezvýznamná, běžná a kritická.



Obr. 5: Mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.7.3 Opatření na zmírnění negativních dopadů rizik

Tato kapitola obsahuje opatření proti výše zmíněným rizikům. Jestliže známe rizika, je důležité věnovat pozornost jejich snížení či eliminaci.

Tab. 19: Opatření rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Hrozba</b>	<b>Opatření</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Velikost dopadu</b>	<b>RPN</b>
R1	Kurzové riziko	Kurzové fixace	2	2	4
R2	Vstup nového konkurenta	Servis a opravy strojů zdarma	3	3	9
R3	Platební neschopnost zákazníků	Stažení likvidity z dceřiné společnosti	2	2	4
R4	Krach zákazníka	Zálohové faktury	2	2	4

Pro snížení dopadu rizika vstupu nového konkurenta je navrženo opatření v podobě servisu a oprav strojů zdarma, jelikož pro společnost to nebude znatelná ztráta a dá jí to konkurenční výhodu.

Riziko platební neschopnosti je sníženo opatřením v podobě stažení likvidity z dceřiné společnosti. Společnost tak nebude ve finančních problémech, jestliže se platba od zákazníků opozdí.

Proti riziku krachu zákazníka je obtížné se chránit no lze toto riziko alespoň snížit podobou zálohových faktur, kde společnost v případě krachu zákazníka nepřijde o celou částku.

## ZÁVĚR

Jako hlavním cílem této diplomové práce byla formulace strategie vstupu společnosti Fermat CZ, s. r. o. na americký trh. K této formulaci byla použita PEST analýza a Porterův model pěti sil. Dále byla provedena analýza atraktivity trhu, analýza základních finančních ukazatelů a byly vyhodnoceny příležitosti a hrozby společnosti Fermat CZ, s. r. o.

Tato diplomová práce má tři části. První část se věnuje zpracování teoretického rámce, detailně je zde popsán pojem podnikání, mezinárodní podnikání, strategické řízení, formy vstupu na zahraniční trh a finanční aspekty podnikání.

Druhá část diplomové práce zahrnuje analýzu současného stavu. Tato část jako první obsahuje představení společnosti Fermat CZ, s. r. o. a motivy expanze na americký trh. Jako další následuje strategická analýza formou PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. PEST analýza se zaměřuje na vyhodnocení makroprostředí amerického trhu. Porterův model pěti sil posloužil pro analýzu mikroprostředí. V této analýze bylo zjištěno, že výrobky společnosti Fermat CZ, s. r. o. nemají substitut, na trhu panuje silná konkurenční rivalita a hrozba vstupu konkurenčních společností je minimální.

Jako další je provedena analýza atraktivity trhu a provedena finanční analýza. Finanční analýza se věnovala analyzování ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability.

Poslední část diplomové práce je věnována vlastním návrhům řešení expanze společnosti Fermat CZ, s. r. o. na zahraniční trh. Je zde formulována strategie vstupu na americký trh, personální a finanční plán, kde v personálním plánu jsou vyčísleny mzdy zaměstnanců. Ve finančním plánu jsou vyčísleny počáteční náklady na první rok expanze. Dále je proveden odhad tržního potenciálu a předpokládaných tržeb. Tržby dle odhadu budou v prvním roce na XX.

Jako další je proveden realizační plán pomocí Ganttova diagramu, který znázorňuje čas, jaký je třeba pro vstup na americký trh. Tato časová jednotka je XX.

V závěru této části byla provedena analýza rizik na americkém trhu. Jako první byla identifikována rizika a následně ohodnocena. Mezi hlavní rizika tohoto trhu patří vstup nového konkurenta, kurzové riziko, platební neschopnost zákazníka a krach zákazníka.

Na základě ohodnocení rizik byla provedena mapa rizik a byla sepsána opatření pro eliminaci těchto rizik.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
- (2) SEDLÁČEK, Jaroslav, Eva HAMPLOVÁ a Vladimír ÚRADNÍČEK. *Finanční analýza*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1775-9.
- (3) WAISOVÁ, Šárka. *Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 9788073805395.
- (4) MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVOVÁ. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074006548.
- (5) HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. ISBN 9788087956519.
- (6) GRIFFIN, Ricky W. *International business: a managerial perspective*. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, c2007. ISBN 0132335328.
- (7) Business info, Spojené státy americké, Souhrnná teritoriální informace [online]. 2011 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/spojenestaty-americke/1000804/>
- (8) Czechtrade., *czechtrade.cz* [online]. Praha: czechtrade představení, 2016 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni>
- (9) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024710692.
- (10) ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 9788073573218.
- (11) JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 9788075527547.

- (12) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 8070793228.
- (13) LANDMAN, Lawrence B. *Jak obchodovat s Američany: příležitosti a možnosti*. Praha: Pragma, 2000. ISBN 8072057200.
- (14) ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024729879.
- (15) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086929019.
- (16) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.
- (17) Marke.cz. *Marke.cz* [online]. 2015 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/expanze/>
- (18) SEDLÁČEK, Jaroslav, Eva HAMPLOVÁ a Vladimír ÚRADNÍČEK. *Finanční analýza*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1775-9.
- (19) BARTOŠ, V. *Finanční analýza* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 14. 3. 2016.
- (20) KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-901778-4-0.
- (21) MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 8024715589.
- (22) Kurzy.cz: Letecký průmysl: příležitost nebo risk? *Kurzy.cz* [online]. 2020, 7.5.2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/543759-letecky-prumysl-prilezitest-nebo-risk/>
- (23) Amsp.cz: Analýza obchodních a investičních aktivit mezi ČR a USA. *Marke.cz* [online]. amsp.cz, 2020, 6.9.2019 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: [http://ampc.cz/wp-content/uploads/2019/09/Analýza-obchodn%C3%ADch-a-investičn%C3%ADch-aktivit-mezi-ČR-a-USA-9\\_2019](http://ampc.cz/wp-content/uploads/2019/09/Analýza-obchodn%C3%ADch-a-investičn%C3%ADch-aktivit-mezi-ČR-a-USA-9_2019).

- (24) Fermatmachinery.com: Vodorovné vyvrtávačky stolového typu. *Fermatmachinery.com* [online]. 2019, 1.1.2019 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.fermatmachinery.com/produkty/vodorovne-vyvrtavacky-stoloveho-typu>
- (25) Pilz.com: Právo a normy v Americe. *Pilz.com* [online]. 2019, 1.5.2019 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.pilz.com/cs-CZ/knowhow/law-standards-norms/international-standards/america>
- (26) SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizací*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (27) FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T., *Marketing, základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6888-0.
- (28) JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
- (29) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.
- (30) Fermatmachinery.com: o nás. *Fermatmachinery.com* [online]. 2019, 2019 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.fermatmachinery.com/o-nas>
- (31) Fermatmachinery.com: servis. *Fermatmachinery.com* [online]. 2019, 2019 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.fermatmachinery.com/servis>
- (32) Fermatmachinery.com: použité stroje. *Fermatmachinery.com* [online]. 2019, 2019 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.fermatmachinery.com/pouzite-stroje/>

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

ROA – Return on Assets

ROE – Return on Equity

ROS – Return on Sales

ROCE – Return on Capital Employed

EBIT – Earning before Interest and Taxes

EAT – Earning after Taxes

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Životní cyklus strategického řízení .....	23
Obr. 2: Strategická analýza .....	25
Obr. 3: Model pěti sil .....	31
Obr. 4: Horizontální vyvrtávačka WFC – 10 .....	69
Obr. 5: Mapa rizik .....	78

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Geografické regiony a subregiony světa .....	13
Tab. 3: Daňový systém v USA .....	50
Tab. 4: Základní makroekonomické ukazatele .....	51
Tab. 5: Ukazatele likvidity.....	60
Tab. 6: Ukazatele rentability.....	61
Tab. 7: Ukazatele aktivity .....	63
Tab. 8: Ukazatele zadluženosti .....	64
Tab. 9: Cenová nabídka pro americký trh.....	69
Tab. 10: Hrubé měsíční odvody a mzdy .....	71
Tab. 11: Počáteční náklady na kancelář.....	72
Tab. 12: Počáteční náklady na vybavení .....	72
Tab. 13: Náklady na propagační materiály .....	73
Tab. 14: Odhad tržeb .....	74
Tab. 15: Celkové roční náklady na první rok expanze .....	74
Tab. 16: Ganttův diagram realizačního plánu.....	75
Tab. 17: Identifikace rizik.....	76
Tab. 18: Stupnice hodnocení rizik .....	77
Tab. 19: Ohodnocení rizik .....	78
Tab. 20: Opatření rizik.....	79

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Výkaz aktiv společnosti Fermat CZ, s. r. o.

Příloha 2: Výkaz pasiv společnosti Fermat CZ, s. r. o.

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti Fermat CZ, s. r. o.

Příloha 1: Výkaz aktiv společnosti Fermat CZ, s. r. o.

AKTIVA	Řádek	Běžné účetní období				
<b>b</b>	<b>c</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>1 142 198</b>	<b>1 378 587</b>	<b>1 447 778</b>	<b>1 683 779</b>	<b>1 724</b>
<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>2</b>					
Dlouhodobý majetek	3	536 883	885 173	856 867	981 820	1 079 838
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	22 954	21 775	21 739	43 578	48 632
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	7 791	3 895	0	0	19 711
Ocenitelná práva	6	34	12	18 551	23 513	26 330
Software	7	239	2 841	18 551	23 513	26 330
Goodwill	9	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	3 434	2 575	1 717	858	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokonečený dlouhodobý nehmotný majetek	11			1 471	19 207	2 591
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	11 456	12 452	1 471	19 207	2 591
Dlouhodobý hmotný majetek	14	94 965	136 923	137 785	165 894	217 703
Pozemky	16	0	0	0	0	0
Stavby	17	10 205	13 750	13 500	22 447	21 537
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	18	78 772	122 936	124 031	143 267	193 848
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	24	21	0	230	270	2 318
Dlouhodobý finanční majetek	27	418 964	726 475	697 343	772 258	813 503
Podíly v ovládaných a řízených osobách	28	418 964	725 650	696 043	770 863	813 443
<b>Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem</b>						
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	60	1 300	1 395	60
Oběžná aktiva	37	591 065	481 229	578 087	691 462	628 200
Zásoby	38	394 477	391 324	418 286	505 160	541 006
Materiál	39	123 014	102 561	134 334	165 863	140 128
Nedokončená výroba a polotovary	40	184 328	241 381	168 050	176 589	319 619
Výrobky	42	28 248	12 087	17 664	32 568	30 918
Zboží	43	58 587	35 295	98 238	130 140	43 301
Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0	7 040
Dlouhodobé pohledávky	47	1 132	82	0	0	414
Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0	0

Pohledávky - ostatní	52			0	318	414
<b>Dlouhodobé poskytnuté zálohy</b>	<b>54</b>	<b>32</b>	<b>82</b>	<b>0</b>	<b>318</b>	<b>414</b>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>57</b>	145 180	74 585	<b>136</b> <b>406</b>	<b>145</b> <b>131</b>	<b>73 705</b>
<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	<b>58</b>	<b>64 960</b>	<b>26 350</b>	<b>92 604</b>	<b>93 866</b>	<b>56 978</b>
Pohledávky - ovladající a řídicí osoba	59	34 474	14 923	7 758	3 773	402
Pohledávky - ostatní	61			36 044	47 492	16 325
Stát - daňové pohledávky	64	26	3 972	7 603	0	4 154
Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	25 119	26 702	25 920	44 074	5 486
Dohadné účty aktivní	66	626	2 193	1 797	2 686	6 233
Jiné pohledávky	67	19 975	445	724	732	452
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>68</b>	<b>50 276</b>	<b>15 238</b>	<b>23 395</b>	<b>40 853</b>	<b>13 075</b>
<b>Peněžní prostředky v pokladně</b>	<b>72</b>	1 071	1 071	<b>908</b>	<b>507</b>	<b>559</b>
<b>Peněžní prostředky na účtech</b>	<b>73</b>	<b>49 205</b>	<b>14 168</b>	<b>22 487</b>	<b>40 346</b>	<b>12 516</b>
Časové rozlišení	74	14 190	12 185	12 824	10 497	16 813
Náklady příštích období	75	13 753	12 019	12 783	9 964	11 186
Komplexní náklady příštích období	76					
Příjmy příštích období	77	437	166	41	533	5 627

Příloha 2: Výkaz pasiv společnosti Fermat CZ, s. r. o.

PASIVA	Řádek	Běžné účetní období				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>b</b>	<b>c</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>1 142</b> <b>138</b>	<b>1 378</b> <b>587</b>	<b>1 447</b> <b>778</b>	<b>1 683</b> <b>779</b>	<b>1</b> <b>724</b> <b>851</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2</b>	<b>311</b> <b>955</b>	<b>566</b> <b>194</b>	<b>548</b> <b>540</b>	<b>605 096</b>	<b>646</b> <b>322</b>
Základní kapitál	3	100 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Základní kapitál	4	100 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Kapitálové fondy	9	33 695	116 119	75 385	100 118	218 517
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	15	706	116 119	0	0	0
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	16	706	706	0	0	0
Výsledky hospodaření minulých let	18	152 629	706	204 075	226 155	254 953
Nerozdělený zisk z minulých let	19	152 629	172 554	204 075	226 155	254 953
Neuhrazená ztráta minulých let	20	0	172 554	0	0	0

Jiný výsledek hospodaření minulých let	21	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	22	24 925	36 815	29 080	38 823	22 852
Cizí zdroje	24	828 983	805 276	898 331	1 070 548	1 076 674
Rezervy	25	51 676	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	27	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	29	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>41 059</b>	<b>69 154</b>	<b>64 096</b>	<b>73 653</b>
Závazky k úvěrovým institucím	35			62 358	55 591	57 514
Závazky z obchodních vztahů	37	0	38 241	0	0	0
Odložený daňový závazek	41	0	2 818	6 796	8 505	16 139
Krátkodobé závazky	46	553 708	635 576	829 177	1 006 452	1 003 021
Závazky k úvěrovým institucím	50			167 433	308 844	104 346
Krátkodobé přijaté zálohy	51			63 511	33 254	39 103
Závazky z obchodních vztahů	52	230 908	207 841	158 778	224 799	244 160
Závazky - ovládací a řídicí osoba	54	211 781	378 258	409 026	373 848	554 447
Závazky - ostatní	56			30 429	65 707	60 965
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	57	4	2 096	9	4	4
Krátkodobé finanční výpomoci	58	211 956	108 692	8 613	11 002	6 300
<b>Závazky k zaměstnancům</b>	<b>59</b>	<b>6 743</b>	<b>7 420</b>	<b>6 349</b>	<b>7 497</b>	<b>8 266</b>
<b>Stát - daňové závazky a dotace</b>	<b>61</b>	<b>22 912</b>	<b>24 657</b>	<b>0</b>	<b>12 200</b>	<b>30 033</b>
<b>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</b>	<b>60</b>	<b>5 985</b>	<b>9 182</b>	<b>9 596</b>	<b>12 725</b>	<b>15 292</b>
Dohadné účty pasivní	62	1 348	35	5 763	24 135	0
Jiné závazky	63	8 080	1 928	99	844	1 070
Časové rozlišení	64	1 200	7 117	907	8 135	1 855
Výdaje příštích období	65	1 132	7 117	907	6 006	1 855
Výnosy příštích období	66	68	0	0	2 129	0

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti Fermat CZ, s. r. o.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Řádek	Běžné účetní období				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>b</b>	<b>c</b>					
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>1</b>	<b>1 165 189</b>	<b>1 203 937</b>	<b>930 263</b>	<b>957 640</b>	<b>1 084 165</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>2</b>	<b>233 664</b>	<b>205 479</b>	<b>294 405</b>	<b>316 108</b>	<b>377 186</b>
Výkonná spotřeba	3	1 031 490	1 072 267	929 477	1 076 899	1 318 660
Spotřeba materiálu a energie	5	803 559	759 824	446 680	560 464	719 341
Služby	6	227 931	312 443	286 393	289 363	313 079
Změna stavu zásob a vlastní činnosti	7			67 755	-23 632	-141 380
Aktivace	8	1 869	34	0	-17 761	-1 945
Osobní náklady	9	147 744	159 343	138 137	158 716	181 596
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11	39 067	40 305	35 812	41 312	47 306
Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15			36 229	35 070	38 409
Úprava hodnot pohledávek	19			2 042	2 077	4 300
Ostatní provozní výnosy	20	13 842	20 963	16 059	10 812	15 584
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	12 782	20 878	854	491	8 660
Tržby z prodeje materiálu	22	1 043	1 127	547	990	1 579
Jiné provozní výnosy	23			14 658	9 331	5 345
Ostatní provozní náklady	24	20 089	56 275	15 633	15 444	16 113
Provozní výsledek hospodaření	30	72 217	56 275	51 454	37 747	61 182
Výnosové úroky	39	1 468	4 824	1 466	624	302
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>43</b>	<b>29 130</b>	<b>19 262</b>	<b>14 657</b>	<b>15 486</b>	<b>24 207</b>
Ostatní finanční výnosy	46	79 748	24 567	5 411	45 880	17 925
Ostatní finanční náklady	47	92 722	23 333	9 000	21 542	23 252
Finanční výsledek hospodaření	48	-40 636	-11 885	-16 780	9 476	-29 232
Výsledek hospodaření před zdaněním	49	31 581	44 390	34 674	47 223	31 950
Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	50	6 656	6 656	5 594	8 400	9 098
- splatá	51	7 793	3 657	1 617	6 691	1 464
- odložená	52	-1 137	3 918	3 977	1 709	7 634
Výsledek hospodaření po zdanění	53	24 925	36 815	29 080	38 823	22 852
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	24 925	36 815	29 080	38 823	22 852
Čistý obrat za účetní období	56	1 247 604	1 247 604	1 247 604	1 247 604	1 495 162