

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Erika Milická

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Kooperace podniků jako cesta k zisku

Bakalářská práce

2023

Erika Milická

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Erika Milická**  
Osobní číslo: **E19221**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Kooperace podniků jako cesta k zisku**  
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

## Zásady pro vypracování

Cíl práce: Teoreticky popsat druhy podniků a vztahy mezi nimi. Analyzovat případy, ve kterých je kooperace pro zúčastněné podniky výhodná a kdy naopak nikoli. Detailně popsat konkrétní spolupráci podniků, které z kooperace profitují.

Osnova:

- Typy podniků.
- Definice kooperace podniků.
- Vymezení dalších pojmů.
- Rozbor kooperace podniků.

Rozsah pracovní zprávy: **35**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- DLOUHÝ, Martin a Petr FIALA. Úvod do teorie her. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1609-7.
- MAŇAS, Miroslav. Teorie her a konflikty zájmů. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0450-2.
- MANKIW, N. Gregory a Milan SOJKA. Zásady ekonomie. Praha: Grada, 1999. Profesional. ISBN 80-7169-891-1.
- NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Business books. ISBN 80-7226-562-8.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Bc. Jan Štěpánek**  
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Kooperace podniků jako cesta k zisku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 08. 08. 2023

Erika Milická v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych vyjádřit upřímné poděkování mému vedoucímu práce panu Mgr. Bc. Janu Štěpánkovi za jeho přínos, vedení a podporu během celého procesu tvorby této bakalářské práce. Dále bych ráda vyjádřila svou vděčnost společnosti, která mi vstřícně poskytla potřebná data pro provedení analýzy a výzkumu. A v neposlední řadě bych poděkovala své rodině a příteli za jejich neustálou podporu, trpělivost a pochopení během mého studia.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá problematikou kooperace podniků. První část definuje vztahy mezi podniky, formy a cíle kooperace, výhody a nevýhody z ní vyplývající. Druhá část práce se zaměřuje na rozbor kooperačního vztahu dvou vybraných společností, jak po stránce kvalitativní, tak i finanční. V závěru jsou shrnuty a vyhodnoceny zjištěné poznatky, dle kterých jsou navrhována doporučení pro zlepšení kooperace.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

spolupráce podniků, partnerství podniků, výhody a nevýhody kooperace, finanční analýza, formy kooperace, cíle kooperace

## **TITLE**

Business cooperation as a way to profit

## **ANNOTATION**

The bachelor's thesis deals with the issue of business collaboration. The first part defines relationships between businesses, forms and objectives of cooperation, as well as the advantages and disadvantages resulting from cooperation. The second part of the thesis focuses on the analysis of a cooperative relationship between two selected companies, from a qualitative and financial perspective. Finally, recommendations for improving cooperation are proposed, based on evaluated and summarized findings.

## **KEYWORDS**

business collaboration, business partnership, advantages and disadvantages of cooperation, financial analysis, forms of cooperation, cooperation goals

# OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD.....	12
1 Rozdělení a sdružování podniků.....	13
1.1 Členění typů podniků.....	13
1.2 Sdružování podniků .....	15
2 Kooperace a její aspekty .....	17
2.1 Cíle kooperace .....	20
2.1.1 Cíle v odběratelské oblasti.....	21
2.1.2 Cíle v dodavatelské oblasti .....	22
2.1.3 Cíle v oblasti výrobní.....	23
2.1.4 Cíle ve financování .....	23
2.1.5 Daňové cíle .....	24
2.1.6 Další cíle kooperace.....	24
2.2 Formy kooperace .....	24
2.2.1 Příležitostná společenství.....	24
2.2.2 Zájmová společenství .....	25
2.2.3 Kartel .....	25
2.2.4 Franchising.....	26
2.2.5 Outsourcing.....	27
2.2.6 Strategické aliance .....	28
2.2.7 Joint venture.....	29
2.3 Výhody a nevýhody kooperace.....	30
2.3.1 Výhody.....	30
2.3.2 Nevýhody .....	31
2.3.3 Výhody a nevýhody pro specifické formy kooperace .....	33



3 Finanční analýza .....	37
4 Kooperace mezi vybranými podniky .....	39
4.1 Představení společnosti.....	39
4.1.1 Zjednodušená finanční analýza společnosti.....	40
4.2 Kooperace společnosti JIST s vybraným podnikem.....	44
4.2.1 Kontrolní proces před navázáním kooperace.....	45
4.2.2 Výhody a nevýhody plynoucí z kooperace JIST a MAK .....	46
4.3 Finanční analýza kooperace .....	48
4.3.1 Výnosy z kooperace .....	48
4.3.2 Náklady z kooperace.....	49
4.3.3 Zisk z kooperace .....	51
5 Shrnutí a zhodnocení kooperace .....	54
ZÁVĚR .....	57
POUŽITÁ LITERATURA .....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Členění podniků dle právní formy .....	14
Tabulka 1: Členění podniku dle velikosti podle EU .....	14
Tabulka 2: Přehled sekcí dle CZ – NACE .....	15
Tabulka 3: Vývoj předepsaného pojistného společnosti JIST, a. s. v letech 2014-2022 .....	40
Tabulka 4: Přehled zisku společnosti JIST, a. s. v letech 2014-2022 .....	42
Tabulka 5: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2014-2022 .....	43
Tabulka 6: Vývoj ukazatele solvency ratio v letech 2014-2022 .....	43
Tabulka 7: Vývoj ROA a ROE v letech 2014-2022 .....	44
Tabulka 8: Vývoj předepsaného pojistného v rámci kooperace v letech 2018-2022 .....	49
Tabulka 9: Náklady z kooperace vynaložené společností JIST v letech 2018-2022 .....	50
Tabulka 10: Vývoj zisku plynoucího z kooperace pro pojišťovnu v letech 2018-2022 .....	51
Graf 1: Vývoj tržního podílu společnosti JIST, a. s. v letech 2014-2022 .....	40
Graf 2: Vývoj životního a neživotního předepsaného pojistného v letech 2014-2022 .....	41
Graf 3: Vývoj čistého zisku společnosti JIST, a. s. v letech 2014-2022 .....	42
Graf 5: Porovnání výnosů a nákladů kooperace v letech 2018-2022 .....	52
Graf 4: Vývoj zisku z kooperace v letech 2018-2022 .....	52

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

Kč – Koruna česká

ROA – return on assets, neboli ukazatel rentability celkových vložených aktiv

ROE – return on common equity, neboli ukazatel rentability vlastního kapitálu

## ÚVOD

Určité prvky kooperace, které jsou spojené s přirozenou touhou pomáhat ostatním, vykazovalo lidské chování již od nepaměti. V dnešní době, a to obzvláště v době globalizace, je kooperace mezi společnostmi, čím dál více populární. Firmy si uvědomují, že mnohdy na dosažení svých cílů samy nestačí, a proto hledají způsoby, jak jich dosáhnout. Kooperace se stává klíčovým prvkem strategie mnoha firem a hraje významnou roli v současném podnikatelském prostředí.

Téma bakalářské práce, Kooperace podniků jako cesta k zisku, mě na první pohled zaujalo, jelikož jsem si jej spojila se společností, ve které pracuji. Zajímalo mě, s jakými podniky společnost spolupracuje a chtěla jsem hlouběji porozumět aspektům konkrétní spolupráce, včetně odhalení toho, jak moc může být pro zúčastněné strany výhodná.

Hlavním cílem bakalářské práce je prostřednictvím analýzy a získaných dat zjistit, zda vybrané podniky z kooperace skutečně profitují. Dle získaných dat jedné ze společností bude provedena analýza, která povede k identifikaci výhod a nevýhod vyplývajících z kooperace. Prostřednictvím finančního zhodnocení podniku a jeho kooperace bych chtěla zjistit, do jaké míry kooperace přispívá k celkovému zisku společnosti. Zároveň bych ráda odůvodnila, jaké faktory ovlivňují vývoj výnosů a nákladů v rámci kooperace a v jednotlivých letech. Na základě vyhodnocení spolupráce navrhnou doporučení pro kooperaci mezi podniky, které povedou k jejímu efektivnějšímu fungování a lepším zítřkům.

# 1 ROZDĚLENÍ A SDRUŽOVÁNÍ PODNIKŮ

Nejnámější definicí podniku, která je známa z ekonomické literatury, kterou upravuje § 5 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku: „*Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit*“ (Zákon č. 513/1991 Sb., občanský zákoník).

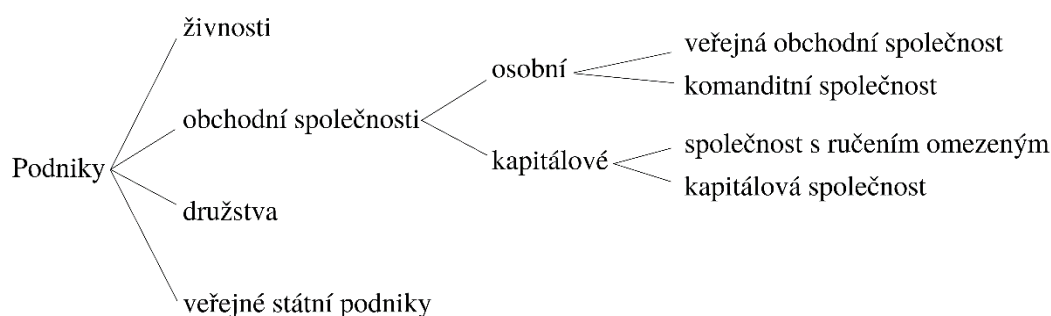
V Novém občanském zákoníku byl pojem podnik s účinností dne 1. ledna 2014 nahrazen pojmem obchodní závod, kterým se rozumí: „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

## 1.1 Členění typů podniků

Každý podnik disponuje specifickými znaky, které ho charakterizují. Jednotlivé podniky lze rozlišovat podle jejich společných znaků a charakteristik, na základě kterých jsou tříděny do konkrétních skupin. Synek (2015, s. 79-89) uvádí členění:

**Podle právní formy vlastnictví** jsou podniky rozděleny na podniky jednotlivce, osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva a veřejné státní podniky. Podnikem jednotlivce se obvykle rozumí živnost, která může být ohlašovací nebo koncesovaná. Do osobních společností patří veřejná obchodní společnost, ve které společníci ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, a komanditní společnost, u které jeden ze společníků (komplementář) ručí za závazky společnosti celým svým majetkem a druhý (komanditista) ručí do výše svého nesplaceného vkladu. V kapitálových společnostech společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého vkladu. Za kapitálovou společnost se považuje společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Oblíbenou právní formou je společnost s ručením omezeným díky svému jednoduššímu založení. Pro jejíž založení stačí pouze jeden společník, jehož minimální vklad činí 1 Kč. U akciové společnosti je základní kapitál rozvržen do určitého počtu akcií o určité nominální hodnotě, která musí být alespoň 2 mil. Kč nebo 80 tis. euro. Družstvo, společenství neuzavřeného počtu lidí, musí mít při vzniku alespoň pět členů fyzických osob. Základní kapitál tvoří vklady členů, kteří neručí za závazky družstva, protože družstvo jako právnická osoba ručí celým svým jměním. Veřejné státní podniky se od ostatních forem vlastnictví liší tím, že jsou založené státem, jeho organizačními složkami nebo jsou v částečném soukromém vlastnictví.

Jedná se o podniky zajišťující důležité služby a výrobu, pod kterými si lze představit železniční dopravu, poštu, správu silnic, výrobu zbraní, těžbu uhlí a další.



Obrázek 1: Členění podniků dle právní formy

Zdroj: vlastní zpracování dle (Synek, 2015)

Obecně známé členění podniků **dle velikosti**, na velké, střední a malé podniky, je stanovené Svazem průmyslu České republiky. Rozlišují se podle počtu zaměstnanců, velikosti obrátu, velikosti základního kapitálu a zisku. Legislativa Evropské unie člení podniky podobně, a to na mikro, malé a střední (viz Tabulka 1). Jelikož je legislativa EU nadřazená legislativě české, tak se v praxi využívá spíše členění dle EU, které slouží ke sjednocení kategorizace.

Tabulka 1: Členění podniku dle velikosti podle EU

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
malé	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
mikro	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

Zdroj: vlastní zpracování dle (Synek, 2015)

**Podle ekonomických činností**, které jsou definovány pomocí standardní klasifikace NACE, lze identifikovat a kategorizovat ekonomické subjekty v rámci Evropské unie. Tato klasifikace rozděluje ekonomické aktivity do různých sekcí, jak je možné vidět v Tabulka 2, což umožňuje přiřadit každému subjektu, který provádí určitou ekonomickou činnost, specifický kód NACE. Pro Českou republiku existuje národní verze této klasifikace s názvem CZ-NACE (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

Tabulka 2: Přehled sekcí dle CZ – NACE

Sekce	Činnosti	Sekce	Činnosti
A	zemědělství, lesnictví a rybářství	L	činnosti v oblasti nemovitostí
B	těžba a dobývání	M	profesní, vědecké a technické činnosti
C	zpracovatelský průmysl	N	administrativní a podpůrné činnosti
D	výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	O	veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
E	zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	P	vzdělávání
F	stavebnictví	Q	zdravotní a sociální péče
G	velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	R	kulturní, zábavní a rekreační činnosti
H	doprava a skladování	S	ostatní činnosti
I	ubytování, stravování a pohostinství	T	činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkcujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
J	informační a komunikační činnosti		
K	peněžnictví a pojišťovnictví	U	činnosti exterritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2023)

## 1.2 Sdružování podniků

Již v historii docházelo k určitým druhům sdružování obchodníků, kteří ke vzájemné spolupráci dospěli přirozeným vývojem. Přispěla k tomu soutěživost, pocit touhy a povinnost vydělat dostatek finančních prostředků proto, aby si mohli dovolit zabezpečit sebe a svoji rodinu. Mohlo se jednat o jakoukoliv jednoduchou formu spolupráce, která byla uzavřena většinou ústní dohodou. Cílem dohody bylo, aby všechny zúčastněné strany měly ze spolupráce určitý užitek.

Tento koncept lze vysvětlit na konkrétním zjednodušeném příkladu dvou subjektů, farmáře a chovatele koní. Farmář se živí obděláváním zemědělské půdy sloužící k pěstování zeleniny, kterou následně prodává na trzích. Farmář si každým rokem všimá nižší kvality svých zemědělských produktů, které jsou v porovnání s konkurencí malé a je jich malé množství. V jeho sousedství bydlí chovatel koní, kterému se hromadí na statku koňský hnůj. Chovatel koní pro tento hnůj nemá žádné využití a kvůli jeho specifickému zápachu je pro něj a sousedy spíše přítěží. Farmář se tedy rozhodl využít příležitosti a uzavřel ústní dohodu s chovatelem. Dohodli se na tom, že když chovatel bude pravidelně poskytovat hnůj farmářovi, který bude využíván ke hnojení půdy, tak mu farmář na oplátku bude dávat část své úrody. Farmářova půda bude bohatá na živiny a bude produkovat více zeleniny, která bude větší, kvalitnější a chutnější, díky čemuž farmářovi porostou prodeje. Chovatel získá část úrody a zároveň se na

jeho statku nebude hromadit hnůj, který by obtěžoval ostatní. Výsledkem je dlouhodobá spolupráce, která přináší užitek pro obě strany.

V dnešní době dochází ke sdružování fyzických i právnických osob, jednotlivců i velkých společností, založených na písemné smlouvě s jasně stanovenými právy a povinnostmi spolupráce. Hlavní koncept spolupráce se neliší od dob historických, protože každá strana by měla ze spolupráce získat daný užitek. Subjekty se sdružují, aby zvýšily svou tržní sílu na trhu, dokázaly udržet krok nebo dokonce předběhly konkurenci a maximalizovaly zisk. Vytvářejí spolupráce na základě společných znaků – velikost, právní forma, obor podnikání, sektor, záměr.

Sdružování podniků lze rozlišovat dle způsobu propojení hospodářské úrovně na horizontální a vertikální propojení. Horizontální propojení charakterizuje sdružení podniků, které vykonávají svoji činnost na stejném výrobním a obchodním stupni (např. propojení dvou výrobních podniků). Na vertikální úrovni se sdružují podniky, jejichž činnosti na sebe navazují a tím vytváří plynulý tok produkce (např. propojení výrobce a dodavatele). Díky tomuto rozlišování lze lépe porozumět různým typům a formám sdružování podniků (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 230-231).

Dle Wöheho (2007, s. 229-230) se sdružování podniků rozděluje na koncentraci a kooperaci, podle intenzity propojení, která vyjadřuje stupeň právní a hospodářské samostatnosti spojených podniků.

**Koncentrace** vzniká spojením podniků, při níž zaniká jejich hospodářská samostatnost. Všechny činnosti spojených podniků jsou vykonávány společně. Wöhe (2007, s. 230) uvádí, že: „Hlavním znakem takovýchto propojení je podřízení spojeného podnikatele jednotnému řízení.“ Stav, kdy podniky spojením ztratí i právní samostatnost, se nazývá fúze, při níž dojde ke vzniku jedné ucelené jednotky.

**Kooperace** je naopak označení pro dobrovolnou spolupráci podniků, které spojením neztrácí svojí právní samostatnost. Podrobněji se lze o kooperaci dočíst v Kooperace a její aspekty.



## 2 KOOPERACE A JEJÍ ASPEKTY

Na začátku kapitoly je důležité uvést, že lidé nerozlišují význam mezi pojmy kooperace, spolupráce či partnerství, protože tyto pojmy jsou v běžné mluvě používány jako synonyma, i přestože v některých kontextech může být zdůrazněný jemný rozdíl mezi nimi. Tak jako jsou společnostmi vnímané tyto pojmy jako synonyma, stejně tak budou v této práci používány.

Spolupráce je dohoda mezi různými společnostmi, která může být uzavřena ústně nebo písemně. Jejím cílem je provádět společnou činnost s jasně stanovenými cíli a určitou mírou koordinace a struktury. Délka spolupráce závisí na sledovaných cílech, které společnosti předem stanoví. Při spolupráci si spolupracující společnosti obvykle udržují svou právní a strategickou nezávislost ve všech nebo alespoň v některých částech prováděné činnosti (Arranz Peña a Carlos Fernández de Arroyabe, 2002, s. 36).

Kooperace podniků může být také chápána jako proces, který umožňuje spolupracujícím podnikům optimalizovat jejich hodnototvorné řetězce, což následně vede k získání konkurenční výhody na trhu. Konkurenční výhoda může sloužit i k tomu, aby zamezila nebo odradila potenciální zájemce o vstup na trh. Lze tedy konstatovat i fakt, že spolupráce mezi podniky může vést ke zvýšení bariéry vstupu do odvětví (Arranz Peña a Carlos Fernández de Arroyabe, 2002, s. 35).

Kooperace klasifikuje Arranz Peña (2002, s. 37) podle různých proměnných:

- Podle ekonomického cíle kooperace – podniky spolupracují za účelem dosažení společného cíle v rámci jedné činnosti – nákup, prodej, export atd.
- V závislosti na zúčastněných subjektech – kooperace se mohou účastnit různé subjekty, společnosti mohou spolupracovat se svými konkurenty, dodavateli, zákazníky.
- Podle průmyslové oblasti – společnosti se mohou spojovat (vnitroodvětvově) v rámci stejného odvětví (např. mezi výrobci aut) nebo mezi odvětvími (meziodvětvově) (farmaceutická laboratoř s kosmetickou firmou).
- Podle geografické oblasti – kooperace mohou být uzavřeny mezi domácími nebo zahraničními společnostmi.
- Podle velikosti přidružených společností – společnosti s různou velikostí spolu mohou kooperovat, primárně vzniká kooperace mezi velkými nebo mezi malými a středními společnostmi.

Jak již bylo výše zmíněno, tak spolupráce může existovat i mezi konkurenty. I když to může být zprvu nelogické, protože veřejnost neregistruje fakt, že by si konkurující podniky pomáhaly, tak i tento typ spolupráce může být velice výhodný pro obě strany. Konkurenční kooperace je typická u společností podnikajících v oblasti softwaru a hardwaru. Smyslem tohoto typu spolupráce je vytvořit prostředí, ve kterém firmy nevytváří zisk na úkor konkurenčních společností, ale naopak je cílem dosáhnout bodu, ve kterém benefitují všichni zúčastnění konkurenti (Hayes, 2022).

Velmi častým typem spolupráce je i kooperující vztah mezi dodavatelem a odběratelem, který je založen na důvěře a přináší hodnotu obou stranám. Jedná se o učebnicový příklad vertikální kooperace mezi podniky, kdy svými činnostmi navazují na řetězec procesů, který vede k realizaci zboží a služeb. Dá se říci, že v dnešní době už neexistuje podnik, který by se obešel bez dodavatele. Odběratelé by si měli pečlivě, dle svých kritérií, vybrat dodavatele, díky čemuž lze předejít problémům a zajistit kvalitní vztah (Nenadál, 2006, s. 29, 42).

Při uvažování nad navázáním kooperace s jinými podnikatelskými subjekty je důležité zohlednit následující kroky. Prvním krokem je pečlivé zvážení důvodu, proč se zapojit do spolupráce a jaké výhody z ní vyplývají. Poté je nezbytné provést výběr vhodných potenciálních partnerů na základě jejich reputace, finanční stability a kvalifikace, aby se eliminovalo riziko spojené s nesprávnou volbou. Dalším důležitým krokem je zvolení vhodné formy spolupráce, která by odpovídala cílům a očekáváním obou stran. Nutné je i stanovení strategie vyjednávání, která zahrnuje stanovení jasných cílů a podmínek. Na závěr je třeba vypracovat smlouvy a dohody, které stanoví práva, povinnosti a odpovědnosti obou stran. Pečlivá úvaha a správná implementace těchto kroků minimalizují rizika a přispívají k úspěšné a dlouhodobě udržitelné spolupráci s ostatními podnikatelskými subjekty (Veber a Srpová, 2012, s. 280-281).

Každý podnik, který vstoupí do kooperujícího vztahu si přeje, aby započatá kooperace byla úspěšná, protože úspěšná kooperace mezi podniky je klíčovým faktorem pro dosažení růstu, inovace a konkurenceschopnosti. Zde je několika důležitých faktorů dle Northern Edge Advisors (2023, s. 7-15), které přispívají k úspěchu kooperace podniků:

- Důvěra – skládá se ze čtyř základních dimenzí: spolehlivost, kompetentnost, poctivost, laskavost. Stačí, když bude pouze jedna ze čtyř dimenzí narušena, aby tím utrpěly všechny ostatní a důvěru kooperace bude velmi náročné obnovit.

- Podobné vnímání podnikové kultury – často se objevuje nesoulad v představách o ideální kultuře mezi partnery, a proto je důležité zkoumat klíčové stavební bloky kultury pro zajištění efektivního fungování a porozumění dynamice partnerských vztahů.
- Vzájemné respektování – pro obchodní partnerství je zásadní vzájemný respekt a důvěra, protože bez nich mohou často vznikat konflikty a tím snižovat efektivitu podnikání.
- Společná mise – v úspěšných kooperacích je důležitý společný dlouhodobý pohled na podnikání. Společnosti s jasnou misí a společným porozuměním mají větší šanci překonávat výzvy, posilovat spolupráci a dosahovat úspěchu.
- Efektivní komunikace – kvalitní komunikace vyžaduje otevřenost, empatii a schopnost aktivně naslouchat, přičemž partneři by měli mít schopnost vést konstruktivní rozhovory a mít jasný proces pro schvalování a odmítání návrhů.
- Podobný přístup k financím – rozdílné přístupy k penězům mohou být v partnerství jeden z nejvíce narušujících faktorů. To se projevuje v rozdílných postojích k investování, příjmu z podnikání a hodnotě zaměstnanců.
- Navzájem se doplňující dovednosti a jasně stanovené role – úspěšná partnerství vyžadují jasně definované role, které využívají doplňující se dovednosti a zajišťují efektivní rozdělení povinností. Když jsou role pochopeny a respektovány zainteresovanými stranami, partnerství se může úspěšně rozvíjet.

Na kooperaci lze nahlížet nejen ekonomickým, ale i matematickým pohledem. Teorie her je matematický nástroj používaný k modelování strategické interakce mezi jednotlivými aktéry a využívá se ve všech ekonomických oblastech při rozhodovacích situacích dvou či více subjektů. V kontextu kooperace mezi podniky lze teorii her použít k analýze různých scénářů a strategií, které mohou vést ke vzájemné spolupráci. Teorie her využívá mnoha modelů popisujících konfliktní rozhodovací situace mezi hráči neboli, v kontextu této bakalářské práce, mezi podniky. Tito hráči mezi sebou hrají hru, která představuje konfliktní situaci, což je základním principem teorie her. Každý hráč disponuje sadou strategií, ze které si vybírá tu, kterou ve hře uplatní a která mu zajistí nejvýše dosažitelnou hodnotu výplatní funkce. Tato výplatní funkce reprezentuje užitek spojený s výhrou hráče dle zvolené strategie (Dlouhý a Fiala, 2009, s. 5-9).

Mezi modely, které se dají využít při kooperaci mezi podniky, patří např. koaliční hry, kooperativní hry dvou hráčů a Nashovo vyjednávací řešení. V koaličních hrách hráči vytváří

koalice, ve které se hráči domlouvají na strategii, díky které zvýhodní svou výplatní funkci. Obecně lze říci, že konflikty, ve kterých je koalice povolena, se nazývají kooperativní hry (Mañas, 2002, s. 56).

Když hráči mají možnost před volbou strategií uzavřít závazné smlouvy, model se nazývá kooperativní hra dvou hráčů. V této hře se hráči mohou rozhodnout, zdali spolupracovat nebo ne. To znamená, že oba hráči získají větší výhru, pokud zvolí strategii spolupráce, než kdyby hráli proti sobě. V případě, kdy se hráči snaží dohodnout o vzájemně výhodné spolupráci a vyjednat nejlepší podmínky na základě teorie vyjednávání s cílem najít řešení výhodné pro všechny strany, tak mluvíme o Nashovu vyjednávacím řešením. Pokud hráči nenaleznou společnou přípustnou dohodu, tak k navázání spolupráce nedojde (Dlouhý a Fiala, 2009, s. 35, 79).

## **2.1 Cíle kooperace**

Kooperaci lze chápat jako projekt, který by měl mít již při plánování stanovený cíl. Je důležité mít vymezený cíl, který slouží jako závazek a opěrný bod, jenž motivují podnik k jeho dosažení. Někdy je složité vymyslet nějaký cíl a není podstatná jeho dokonalost, ale důležité je mít alespoň nějaký. V průběhu cesty lze tento cíl upravovat a zdokonalovat dle vyvíjející se situace, což zároveň platí i pro samotnou cestu, kterou lze přizpůsobovat k jeho splnění.

Cíl má být nastaven tak, aby splňoval základní doporučená pravidla. Pro naplnění cíle je nezbytné, aby ho podnik dostatečně definoval tak, aby jeho podstata byla realistická a dosažitelná. Měl by být akceptován všemi subjekty, kterými byl nastaven a za jeho splnění zodpovídají. Aby podnik mohl zjistit, jak je blízko cíle, je zapotřebí, aby byl měřitelný. Nejčastěji je tato měřitelnost vyjádřena čísly, tedy kvantitativně. I proces kvalitativně vyjádřeného cíle, je možné kvantitativně vyjádřit. Když bude mít cíl stanovený termín, do kterého je zapotřebí jej splnit, tak se sníží šance, že by nebyl naplněn vůbec nebo jen z části. Lidé mají totiž bez časového rámce tendenci otálet a činnosti vedoucí ke splnění cíle odkládat. Cíl má krátkodobý nebo dlouhodobý charakter. Splnění krátkodobého cíle se předpokládá do jednoho roku a většinou je za něj zodpovědný low management. Dlouhodobý je charakterizován obdobím delším než jeden rok a nejčastěji bývá stanovován top managementem v rámci dlouhodobé strategie a taktiky podniku, což je typické pro kooperaci podniků, jakožto dlouhodobou spolupráci. Kooperace musí mít jasně stanovený jeden či více cílů, aby bylo jasné, co jednotlivé subjekty od spolupráce očekávají a co jim může přinést (Šafrová Drášilová, 2019, s. 44).

Nejdůležitějším a nejčastějším důvodem kooperace je dlouhodobá maximalizace zisku. Existuje více způsobů, jak podnik může maximalizovat zisk pomocí spolupráce, které podnik může používat současně. První způsob je prostřednictvím racionalizace, která vede ke snížení nákladů, a tudíž i k větší hospodárnosti podniku. Druhým způsobem je zvýšení konkurenceschopnosti, díky zesílení pozice společnosti na trhu, v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Maximalizovat zisk lze i diverzifikací, tedy snížením podnikatelských rizik skrze jejich rozdělení mezi více kooperačních partnerů. Za čtvrté je možné maximalizovat zisk získáním dominantnější pozice na trhu a omezením konkurence. Posledním způsobem je vytváření organizací za účelem ochrany zájmů svých členů před zákonodárnou mocí, správnými institucemi a ostatními svazy (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 231).

Velké společnosti volí způsob maximalizace zisku skrze vytvoření dominantního postavení na trhu nebo uzavřením kartelových dohod, které jsou již zakázané, za cílem zvýšení tržních podílů. Díky čemuž vytvoří na trhu silnou pozici, která jim umožňuje diktovat si cenu při prodeji a tím oslabit účinek konkurence. Malé společnosti preferují jiné způsoby, jak dosáhnout dlouhodobé maximalizace zisku. Je pro ně vhodnější za pomoci kooperace zvýšit svou konkurenceschopnost a snížit dopady podnikatelských rizik (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 232).

Kooperující podniky mohou mít nastavený pouze jeden směrodatný cíl, např. zvýšení tržního podílu, nebo se zaměřovat na více cílů. V případě existence více cílů je potřeba udělat strategické rozhodnutí a stanovit v jakém pořadí budou jednotlivé cíle splněny, kterým cílům se budou podniky věnovat nejdříve a do kterých budou vynakládat nejvíce úsilí. Cíle by měly být uspořádány dle toho, aby se výhledově dosáhlo co největšího zisku. Při tvorbě cílů by měl být brán zřetel na právní formu, na odvětví, intenzitu a délku trvání spolupráce (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 232).

### **2.1.1 Cíle v odběratelské oblasti**

Kooperace, ke kterým došlo spojením podniků z odběratelského sektoru, vznikají s cílem získat specifické výhody. Společnosti odebírající podobné nebo stejné zboží či služby, se mohou spojit za účelem získání množstevních slev a výhodnějších podmínek. Díky kooperaci mohou partneři spolupráce získat výhodnější vyjednávací pozici a příležitost nakoupit zboží za výhodnější ceny (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 232).

Kritická situace může vzniknout v případě, kdy bude výrobce přímo závislý na dodávkách určitého materiálu od jednoho dodavatele. Může se totiž stát, že kvůli částečnému nebo

úplnému nedostatku klíčového a nenahraditelného materiálu, přestane podnik vyrábět veškeré zboží. Proto by se měly podniky, které jsou závislé na dodávkách jednoho dodavatele, soustředit na navázání spolupráce, která bude garantovat a zajišťovat dostatečnou kvalitu i kvantitu dodávaného zboží, materiálu nebo služeb ve stanovených termínech (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 233).

### **2.1.2 Cíle v dodavatelské oblasti**

V dodavatelské oblasti se důvody spojení podniků liší. Častým cílem spojení je dosažení výhodnějšího postavení na trhu skrze vytvoření společně fungujících distribučních organizací. Ještě častějším důvodem je získání dominantní ekonomické síly na dodavatelském trhu. Toho lze dosáhnout pomocí nastavení jednotných cen, obchodních podmínek a dodavatelských kvót, čímž může dojít k vyřazení konkurence z tržního prostředí. Finálním stadiem je dosažení monopolního postavení na dodavatelském trhu. Pokud se chce podnik stát monopolem neměl by dbát čistě na zvýšení hospodárnosti, jež může jít částečně stranou, ale především na zvýšení rentability. Neméně podstatným cílem je minimalizace rizik skrze zajištění odbytových možností. Sílení konkurence a hrozba nízkého odbytu motivuje podniky více diverzifikovat rizika vývojem a následovným prodejem nových produktů na stávajících nebo nových trzích (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 234).

V rámci kooperace společnosti využívají tři základní druhy diverzifikace. Prvním je diverzifikace horizontální, jejímž smyslem je navázání spolupráce s podniky, které vyrábí produkty blízké související s vlastními. Příkladem může být spolupráce mezi pekárnou, která peče slané pečivo a pekařstvím, které peče pečivo sladké. Vertikální diverzifikace je spolupráce s podniky, které se nachází ve stejném dodavatelském řetězci, ať už jde o podniky, jež jsou umístěny v řetězci o jeden krok vpřed nebo vzad. Výše zmíněná pekárna by v tomto případě spolupracovala s mlýnem, který by ji dodával mouku, nebo s prodejnou potravin, kde by se výrobky pekárny prodávaly. Posledním druhem diverzifikace rizika je diverzifikace komplementární. Ta spočívá ve spolupráci podniků, jejichž výrobky jsou navzájem komplementární, tedy doplňující se. Ukázkovým příkladem je spolupráce mezi podnikem zhotovujícím jízdní kola a podnikem druhým, vyrábějícím cyklistické přilby. Zákazník si pravděpodobně zakoupí při nákupu kola i cyklistickou přilbu (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 234).

### **2.1.3 Cíle v oblasti výrobní**

V oblasti výrobní vznikají kooperace za účelem zlepšení výrobních podmínek. Pod tím si lze představit dosažení optimální velikosti podniku, využití úspor z rozsahu nebo třeba efektivní rozložení disponibilních kapacit. Existuje několik druhů opatření, kterými lze cílů dosáhnout. K dosažení výrobních cílů mohou podniky využívat normování a typizace, které mohou vést k úsporám z rozsahu prostřednictvím velkosériové výroby. Může se jednat např. o přidělení určitých výrobních činností pouze jednomu z kooperujících podniků, ačkoliv tyto výrobní činnosti byly dříve před kooperací provozovány oběma podniky samostatně. Tento koncept si lze představit na příkladu pekařství A a B, která pečou slané i sladké pečivo. Díky kooperaci si tyto výrobní činnosti rozdělí tak, aby pekařství A peklo pouze slané pečivo a pekařství B mělo na starost sladké pečivo. Tím dojde k určité specializaci podniků, ze které mohou plynout značné úspory. Dalším opatřením je snížení rizika ve výrobním sektoru, které je možné i cestou diverzifikace produktu vlivem efektivnějšího využití disponibilních kapacit. Mezi další opatření, které vedou ke vylepšení výrobních podmínek, patří společný výzkum a vývoj, sloučení podnikových zdrojů, sdílení zkušeností a know-how, vytváření a aplikování nových výrobních postupů (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 233).

### **2.1.4 Cíle ve financování**

Ke spojování podniků dochází i z finančních a investičních důvodů. Podobně jako u podniků ve výrobní oblasti se v rámci kooperace lépe využívá sdílení podnikových zdrojů, jako je společné využití plánovaných investičních objektů a společném podílení se na kapitálově náročných investičních záměrech. Díky spojení podniků dojde ke shromáždění kapitálu, což vede k hospodárnějším výrobním postupům, ke zvýšení bonity a rentability, nebo ke snížení rizika skrze kapitálových účastí (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 233).

Velká kapitálová vybavenost, kterou lze dosáhnout spojením podniků, může přijít vhod obzvláště v případě využití zahraniční trhů, kde se vyskytuje větší riziko a delší platební lhůty. Pro samotný podnik jsou některé investice do velkých projektů finančně náročné, proto je žádoucí se spojit s ostatními podniky, díky čemuž vznikne větší kapitálová základna a tím umožní uskutečnit kapitálově náročnější investici. Může se jednat o výstavbu velké investiční budovy nebo o investice do cenných papírů, fondů, státních pokladničních poukázek a dalších investičních příležitostí, díky kterým se kapitál bude zhodnocovat (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 233).

### **2.1.5 Daňové cíle**

V některých případech se vyplatí kooperovat s podniky za účelem daňových výhod. Tyto daňové výhody lze získat pomocí kooperace se zahraničním podnikem, který podniká v zemi s nízkým zdaněním. Uskutečněné obchody a jejich transakce jsou tedy zdaňované v zahraničí za nižší daně než u nás v České republice. Typickým případem je využití zahraničních distribučních společností k dopravě zboží zakoupeného v zahraničí a v rámci zamezení dvojího zdanění se podnik vyhne placení daňového rozdílu jednotlivých států (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 234).

### **2.1.6 Další cíle kooperace**

Mezi další impulzy, které vedou podniky ke kooperaci dle Wöheho (2007, s. 234) patří:

- vytváření společných reklam,
- budování společného PR,
- společné zajištění IT služeb,
- podílení se na společném výzkumu a vývoji technologií,
- vykonávání společných podnikatelských plánů (např. vzdělávání zaměstnanců, průzkumy trhů),
- prosazování společných zájmů skrze lobbování.

## **2.2 Formy kooperace**

V rámci zkoumání problematiky kooperace podniků je patrné, že autoři mají různé pohledy v chápání jednotlivých forem. Zatímco někteří autoři považují určité formy sdružování za kooperaci mezi podniky, jiní je vnímají jako koncentraci. Wöhe (2007, s. 229) ve své knize za formy kooperace považuje: příležitostná společenství, zájmová společenství, kartely, joint-venture. A Synek (2015, s. 90) tento výčet doplňuje o strategické aliance a franchising.

### **2.2.1 Příležitostná společenství**

Jedná se o formu kooperace, která umožňuje podnikům sjednotit své síly a společně se podílet na realizaci projektů. Příležitostná společenství se využívají v případech, kdy projekty převyšují kapacitu podniku, anebo podnik odmítá převzít celé riziko spojené s projektem pouze na sebe (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 235).

Příležitostná společenství jsou obvykle vytvářena v podobě pracovního společenství, jejichž cílem je provést časově a obsahově vymezené projekty s určitým účelem. Typickým oborem činnosti,



ve kterém se lze s pracovním společenstvím setkat, je stavebnictví při výstavbě různorodých objektů. Tento typ spolupráce je také navazován převážně mezi podniky ve stejném oboru, tedy na horizontální úrovni. Dalším specifickým znakem je to, že mezi zákazníkem a členy pracovního společenství nevznikají žádné právní vztahy, ale vznikají pouze mezi pracovním společenstvím a konkrétním zákazníkem. Naopak to je u nepravých pracovních společenství, které se navíc dělí na dva druhy. Buď je mezi zákazníkem a pracovním společenstvím jeden hlavní podnikatel, který poté samostatně spolupracuje ještě s dalšími dodavateli, nebo existuje více dodavatelů, kteří vstupují do přímého kontaktu se zákazníkem (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 235-236).

### **2.2.2 Zájmová společenství**

Zájmová společenství vznikají na základě smluvní dohody mezi nezávislými podniky, které se spojují s cílem sledovat společné zájmy. Oproti pracovním společenstvím mají zájmová společenství delší dobu trvání. Spolupráce v rámci zájmových společenství není pouze o jednorázových projektech, ale představuje trvalé partnerství v různých oblastech podnikání. Většinou se jedná o spojení podniků na horizontální úrovni. Hlavním záměrem společenství je dosažení společného ekonomického prospěchu, který vyplývá z jejich smluvní dohody. Ekonomický prospěch může pramenit ze společného výzkumu, vývoje, nákupu a rozdělení výroby (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 237).

Zájmová společenství mohou mít rozdílně nastavenou správu zisků a ztrát. Záleží vždy na individuální dohodě, ale mohou existovat i společenství, u kterých zisky a ztráty putují do společné pokladny, kde se dále podle specifického klíče, například dle obratu nebo kapitálového podílu, rozdělí mezi jednotlivé podniky (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 237).

### **2.2.3 Kartel**

Kartel je uskupení firem, které se společnými silami snaží ovlivňovat cenu nebo dostupnost určitého výrobku či služby na trhu. S trhem manipulují díky tomu, že společně a úmyslně omezují produkci a nabídku určitého statku. Cílem vytvoření kartelu je odstranění vzájemné konkurence, bez které je cesta k maximalizaci zisku mnohem jednodušší. Jedná se o tržně agresivní chování, které je globálně odsuzováno a legislativně zakázáno. Tím, že se na trhu odstraní konkurence, mohou společnosti seskupené v kartelu stanovit jednotnou cenu nabízeného statku a získat monopolní postavení (Gordon, 2023).

## 2.2.4 Franchising

Ve své knize Synek (2015, s. 91) definuje franchising jako: „*ústní nebo písemnou smlouvu, na jejímž základě jeden subjekt (poskytovatel franchisy – franchisor) poskytuje jinému subjektu (příjemci franchisy) povolení užívat své obchodní jméno, značku, logo nebo jinou charakteristiku. Příjemce franchisy přitom neztrácí svou samostatnost, podniká pod svým jménem na vlastní riziko.*“

Franchising spojuje ekonomicky silného partnera (franchisora) s dobrou pozicí na trhu s partnery, kteří jsou slabší nebo teprve začínají podnikat. Franchisorovi kooperace umožňuje rozšířit distribuci produktu nebo služby prostřednictvím těchto partnerů (Veber a Srpová, 2012, s. 283).

Základem je licenční smlouva, ve které se vždy jasně specifikuje, co přesně je součástí tohoto obchodního modelu. Mezi nezbytné prvky smlouvy patří především předání know-how od poskytovatele, jako je například příručka, školení zaměstnanců, poskytnutí technologií a potřebného vybavení. Ve smlouvě se dále upravuje financování nového podnikatelského podniku, stanovení pravidelných či jednorázových poplatků za poskytnutí franchisingu, franchisorovo právo kontroly dodržování know-how a dalších náležitostí definovaných ve smlouvě (Veber a Srpová, 2012, s. 283-284).

V České republice nebyl franchising na začátku jeho příchodu populární. Podnikatelé neměli dostatek znalostí, informací a zkušeností o jeho fungování a z toho plynula jejich nedůvěra pouštět se do nového typu spolupráce. Zároveň nebylo k dispozici dostatečné množství odborné literatury, seminářů zaměřených na franchising a poradenských služeb, které by vzdělávaly a motivovaly firmy k tomu, aby si zvolily pro kooperaci právě tuto formu (Veber a Srpová, 2012, s. 133).

Nejvíce zastoupenou kategorií je skupina konceptů zahrnující širokou škálu podniků a podnikatelských nápadů, které se nejčastěji týkají gastronomie a pohostinství. Konkrétně to jsou restaurace, hotely, kavárny a rychlá občerstvení (Veber a Srpová, 2012, s. 133). Nejznámější franšízou u nás i ve světě je McDonald's, a mezi další velice známé maloobchodní řetězce patří BENU lékárny, Yves Rocher, Zara, atd. Na všechny zmíněné podniky člověk narazí v každém velkém městě (Šafrová Drážilová, 2019).

## 2.2.5 Outsourcing

Základním konceptem outsourcingu je přenést některé činnosti na externí subjekt, který je schopen tyto činnosti provádět s větší efektivností než mateřská společnost. Pojem efektivita činností se v tomto kontextu týká spojení ekonomické efektivity, kvality provedení a rychlosti realizace úkolů. Cílem outsourcingu je optimalizace výkonu určitých procesů prostřednictvím spolupráce s externími subjekty, které disponují potřebnými zdroji a znalostmi (Špaček, 2008, s. 8-10).

Při rozhodování o outsourcingu je důležité brát v úvahu širší perspektivu a zvážit všechny relevantní faktory. Podnik se nesmí zaměřit pouze na ekonomický aspekt, ale také zohlednit obchodní aspekty, jako je spolehlivost externího subjektu (outsourcingové služby), a strategické faktory, jako je možná strategická a existenční závislost na externím subjektu (Špaček, 2008, s. 8-10).

Outsourcing je dobré si zvolit v případě, kdy podnik potřebuje pokrýt některé činnosti nárazově nebo v takových časových intervalech, ve kterých by se nevyplatilo zaměstnat interního zaměstnance. V případě potřeby využití specialisty se outsourcing vyplatí o to více, protože náklady spojené se zaměstnáním specialisty na plný úvazek budou mnohem vyšší, než když ho využijeme jen částečně. Navíc jeho dovednosti a zkušenosti lze alokovat pouze v dohodnutých časových úsecích, kdy jsou nejvíce potřeba. Obecně se outsourcing vyplatí, když je potřebná činnost na trhu levnější, dostupnější a může se díky němu předejít nákladným investicím, například do nových technologií (Šafrová Drážilová, 2019, s. 164).

Outsourcing lze praktikovat v mnoha oblastech. Nejčastějšími oblastmi dle Drážilové (2019, s. 164-165) jsou:

**Výroba** – podnik vymyslí nový produkt a přebírá odpovědnost za jeho návrh, optimalizaci technologií a materiálů. Avšak samotnou výrobu produktu přenechává specializovanému subjektu, který disponuje potřebnými technickými prostředky a odbornými znalostmi.

**Interní procesy** – podniky využívají outsourcingování pro určité části svých interních procesů. Tato strategie se obvykle uplatňuje v oblastech jako jsou IT služby, účetnictví, obchod, marketing, logistika a jiné.

**Obslužné procesy** – jsou neklíčové procesy a zároveň nezbytné činnosti, které podnik musí zajistit. Pro tyto činnosti se většinou využívají externí poskytovatelé a jedná se o bezpečnostní, úklidové, servisní služby a tak dále.

## 2.2.6 Strategické aliance

Definice strategické aliance se rozchází v různých zdrojích a v závislosti na kontextu. Nicméně většina autorů se shoduje alespoň na hlavních klíčových vlastnostech strategických aliancí. Odcházel (2007, s. 197) strategické aliance charakterizuje následovně: „*účelná spojení strategického charakteru, která vznikají mezi dvěma či více právně nezávislými organizacemi s podobnými zájmy a cíli za účelem dosažení oboustranného prospěchu*“.

Již ze slova strategie vyplývá, že se jedná spíše o dlouhodobou formu spolupráce. Členové mají podobnou sílu a postavení na trhu a případné slabé stránky jednoho člena jsou vyrovnány silnými stránkami druhého člena, čímž dochází ke vzájemné kompenzaci (Veber a Srpová, 2012, s. 285).

Strategické aliance představují jedinečnou formu spolupráce, jelikož často vznikají mezi společnostmi, které si navzájem jsou v některých oblastech konkurenty. Jsou si vědomi toho, že musí spojit své zdroje, aby společně vybudovali globální konkurenceschopnost, které by samostatně nedosáhli. Tuto skutečnost lze chápat tak, že členové aliance jsou v jisté míře na sobě závislí (Dědina a Odcházel, 2007, s. 194).

Důvodem, který motivuje k vytváření aliancí, není primárně získání finančních zdrojů, nýbrž nabytí nefinančních zdrojů a dovedností. Od spojení očekávají snížení rizika, sdílení technologií, efektivnější zavádění nových produktů na trh, snadnější vstup na nový trh a s tím spojenou globalizaci (Dědina a Odcházel, 2007, s. 195). Zajímavostí je rozdíl mezi americkými a asijskými firmami a jejich důvody, které je vedou k uzavírání strategických aliancí. Americké společnosti se s jinými firmami spojují především z důvodu snížení nákladů a rizik spojených se vstupem na nové trhy nebo do nových oblastí podnikání, místo toho, aby se zaměřily na získávání nových dovedností. Kdežto asijské a evropské firmy spolupracují za účelem učení se od partnerů (David, 2011, s. 138).

Aliance jsou neustále vystaveny proměnlivým podmínkám podnikatelského prostředí, kvůli kterým musí přizpůsobovat své cíle. Aby aliance dosáhly vysněných výsledků, musí mít top management na paměti, že úspěch začíná již na začátku spolupráce výběrem vhodného partnera a pokračuje vytvořením důvěry mezi partnerskými subjekty. Lze tvrdit, že tato podmínka úspěšného spojení platí i pro ostatní formy kooperace (Synek, 2011, s. 392).

Synek (2011, s. 392) ve své knize Manažerská ekonomika zmiňuje pojem „třetinové pravidlo“, které platí pro úspěšnou životnost aliancí. Jedna třetina všech aliancí se rozpadne hned na

začátku, po několika jednáních nebo neúspěšných pokusech navázat spojení. Během tří let se rozpadne další třetina aliancí, zatímco pouze jedna třetina dosáhne požadovaných výsledků.

### **2.2.7 Joint venture**

Joint venture neboli společný podnik definuje Veber (2012, s. 286) jako: *„založení nového podnikatelského subjektu, u jehož základu stojí dva či více podnikatelských subjektů, kteří jej nadále společně kontrolují. Společný podnik má sloužit jako prostředek k dosažení jejich společných podnikatelských cílů. Mezi zakladateli musí dojít k dohodě o společném předmětu podnikání, vlastnických poměrech ve společném podniku (popř. formách vkladů), způsobu řízení, kontroly nad společným podnikem apod.“*

Oba podnikatelské subjekty, které založily společný podnik za účelem realizace projektu, společně sdílejí příjmy, výdaje a majetek. Pro správný průběh spolupráce mají stanovené specifické podmínky a časový limit, který určuje dobu trvání tohoto společného podniku. Po uplynutí tohoto časového limitu je plánováno rozpuštění joint venture (Kotler a Kotler, 2013, s. 155).

Joint venture mohou uzavřít dva tuzemské podniky nebo tuzemský podnik se zahraničním podnikem. Společnosti se v důsledku globalizace čím dál častěji rozšiřují na zahraniční trhy. Pro vstup na zahraniční trh společnosti často využívají formy kooperace – strategické aliance nebo joint venture. Zajímavou skutečností je, že některé zahraniční vlády požadují, aby nadnárodní společnosti při vstupu na jejich trh uzavřely joint venture s místními společnostmi. Důvodem pro tuto podmínku je přesvědčení vlád, že místní společnosti mají lepší povědomí o tamějších obchodních praktikách a distribučních kanálech a zároveň pomohou nadnárodním společnostem lépe porozumět místnímu trhu a efektivněji se uplatnit (Kotler a Kotler, 2013, s. 152-153).

Velké společnosti se často spojují do joint venture, aby využily své vlastní síly a přednosti společně s klíčovými výhodami jiných firem, což jim umožňuje vyrovnat se s nedostatky a dosáhnout většího úspěchu na trhu. Příkladem může být joint venture uzavřený dvěma společnostmi s malým tržním podílem za účelem zvýšení tržního podílu. Konkrétně společnosti Sony a Ericsson společně vstoupily do joint venture, aby získaly silnější pozici na trhu s mobilními telefony. Předností Ericssonu byla vysoká technologická úroveň a klíčovou výhodou Sony byly znalosti v oblasti výroby spotřební elektroniky. Obě společnosti ve spolupráci využily svých silných stránek k vyvážení svých nedokonalostí (Kotler a Kotler, 2013, s. 155).

Podniky nemusí nutně spolupracovat na základě přesně definovaného modelu. Spolupráce mezi nimi může být flexibilní a přizpůsobená jejich individuálním potřebám a cílům. Mohou se rozhodnout pro různou podobu či formu spolupráce, která jim nejlépe vyhovuje a umožňuje dosáhnout požadovaných výsledků.

## **2.3 Výhody a nevýhody kooperace**

Kooperace podniků s sebou přináší řadu výhod a nevýhod. V momentě, kdy podnik začne uvažovat nad možností navázání spolupráce s jiným podnikem, je důležité si již na začátku stanovit, jaké obecné výhody či nevýhody by eventuální spolupráce pro podnik přinesla. V případě, že podnik uzná za výhodné navázat spolupráci, je zapotřebí si specifikovat i nevýhody plynoucí ze spolupráce s konkrétním podnikem. Některé výhody a nevýhody nemusí být na první pohled zřejmé, proto není špatné využít pro jejich odhalení například metodu brainstormingu, o to víc, pokud se jí bude účastnit skupina lidí s odlišnými pohledy na věc. Po určité době spolupráce je vhodné zanalyzovat, zda dosavadní spolupráce je pro podnik výhodná či nikoliv. Na základě výsledku analýzy by měl podnik učinit další kroky – ve spolupráci pokračovat, změnit smluvní podmínky či ji ukončit.

Výhoda, jakožto pozitivní stav budoucnosti, je žádaná každým podnikem, proto podnik primárně usiluje o maximalizaci potenciálních výhod z každé spolupráce. Jejich získáním podnik naplňuje svůj primární cíl, kterým je povětšinou maximalizace zisku. Výhody plynoucí ze spolupráce podniků mohou být různorodé, dle situace, ve které se podniky zrovna nachází a dle očekávání, které od spolupráce mají.

### **2.3.1 Výhody**

Přínosy vyplývající z kooperace se napříč názory autorů prolínají, jsou ve většině případů stejné nebo podobné, ale místy se i liší. Veber a Srpová (2012, s. 282), za výhody, které se vztahují téměř ke každému typu spolupráce, považují:

- spojení různých podnikových zdrojů, obzvláště finančních, vědomostních a technologických,
- rozložení rizik spojených s podnikáním,
- rozšiřování distribuční sítě a vznik nových prodejních míst,
- vytvoření propojené infrastruktury, která umožňuje přenos informací a sdílení dat mezi různými systémy,
- zaměření se na klíčové činnosti podniku.

Obecně lze říci, že kooperující podniky snižují transakční náklady skrze využití společných zdrojů, což zvyšuje efektivitu všech členů kooperace. Mezi další výhody patří lepší přístup ke kapitálu, a to nejenom k tomu finančnímu, ale i k znalostem, dovednostem a nástrojům. Díky kooperaci mohou i malé společnosti snadněji expandovat na trh, a to jim může pomoci zvýšit svůj dosah. Jedná se o výhodu, která je naprosto klíčová pro začínající firmy, jenž nemají velký okruh působení. Může to pro ně znamenat zlomový bod mezi úspěšnou a neúspěšnou životní existencí podniku (Sroka, 2012).

Myšková (2022, s. 83) zmiňuje řadu výhod typických pro spolupráci malých a středních podniků, které vedou k:

- zlepšení pozice na trhu nebo vyššímu podílu na trhu,
- zlepšení konkurenceschopnosti formou eliminace konkurence v důsledku spolupráce,
- zvýšení kapitálu a disponibilních výrobních zdrojů,
- rychlejší dynamice růstu produkce nebo poskytovaných služeb,
- dosažení úspor z rozsahu,
- možnosti inovování produktů nebo zrychlení inovací,
- zlepšení kvality produktů,
- lepší komunikaci a sdílení informací,
- specializaci pracovníků a možnost sestavování týmů atd.

### **2.3.2 Nevýhody**

Ačkoliv by podnik nejraději těžil pouze z výhod, je důležité mít na paměti, že se během spolupráce mohou objevit i značné nevýhody. Na začátku kooperace by se měly všechny zainteresované strany zamyslet, co jim spolupráce přinese a co kvůli ní naopak ztratí. Když dojde k uvědomění si přínosů plynoucích ze spolupráce, jedině poté může dojít k racionálnímu rozhodnutí spolupráci navázat.

I přesto, že si podniky při kooperaci zachovávají svoji právní subjektivitu, tak spoluprací dochází k jisté míře ztráty jejich samostatnosti. Je to způsobeno tím, že podnik v některých činnostech začne být závislý na tom druhém a některé rozhodovací procesy se stávají společnými – je potřeba docházet ke kompromisům, respektovat stanovené podmínky, jednotně odsouhlasit strategické a taktické kroky, a to vše v zájmu veškerých zúčastněných stran. Klíčovým faktorem je, aby podniky navázaly společenský vztah, ve kterém je kladen důraz na vzájemnou důvěru a ochotu sdílet informace, které slouží ke společnému prospěchu. Na druhou

stranu, čím k intenzivnějšímu propojení podniků dochází, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že se projeví rozdíly v podnikových kulturách (Veber a Srpová, 2012, s. 282).

Ze spolupráce mezi konkurenčními firmami může plynout jedna zásadní nevýhoda. Konkurenti si mnohdy předávají informace na různých organizačních úrovních, které nejsou součástí formální dohody, uzavřené na začátku spolupráce. Firmy kooperující na základě uzavřených dohod o spolupráci, sdílí tímto způsobem přílišné množství informací konkurenčním firmám. Mohou to být vnitřní informace, které při jejich úniku poškodí firmu, ale i dovednosti a technologie, kterými firma disponuje. Předějit tomu lze uzavřením přísnější formální dohody a kladením důrazu na osvětu zainteresovaných stranám v klasifikaci důvěrnosti informací a dokumentů (David, 2017, s. 138).

Nevýhody v rámci spolupráce jsou často úzce propojeny s riziky, které přináší. Když se podnik zapojuje do spolupráce s jinými subjekty, vystavuje se určitým rizikům. Pokud bude každý subjekt kooperace efektivně zmírňovat nebo předcházet rizikům, přispěje tím všem zainteresovaným podnikům. Je důležité si ale uvědomit, že vzhledem k neustálému vývoji trhu a nepředvídatelným faktorům v našem okolí, existují i nevýhody a rizika, kterým nelze úplně předejít.

Mnohým rizikům lze předejít sadou opatření, pravidelným dozorem a kontrolou v průběhu spolupráce. Pro její navazování i pro pravidelné udržování kontaktu se vyplatí pověřit osobu, která disponuje dostatečnými měkkými dovednostmi a má zkušenosti s obchodním jednáním. Zvýší se tím pravděpodobnost navázání spolupráce a vyjednání výhodnějších podmínek. Nesprávně nastavená komunikace mezi dvěma stranami vede k častým nedorozuměním, neshodám, konfliktům, které by mohly zapříčinit rozvázání spolupráce. To všechno jsou rizika, kterým lze částečně předejít, omezit je nebo se jim vyvarovat úplně.

Všechna rozhodnutí obecně přinášejí své výhody a nevýhody, když se stanou skutečností. Spolupráce firem jako strategické rozhodnutí není vždy správným řešením pro konkurenční problémy a v některých případech je lepší v podnikání pokračovat samostatně. Proto je důležité umět identifikovat případy, kdy je spolupráce vhodná a kdy ne. Aby spolupráce mezi podniky dávala smysl, měly by být splněny dvě základní podmínky. Když bude díky spolupráci dosažena vyšší efektivita podnikových činností a zároveň bude možné spolupráci uskutečnit a udržovat ji, bude vhodné spolupráci navázat (Arranz PeÑa a Carlos Fernández de Arroyabe, 2002, s. 37).



### 2.3.3 Výhody a nevýhody pro specifické formy kooperace

Výše zmíněné výhody a nevýhody vyplývající ze spolupráce, jsou pouze obecné a uplatnitelné při většině typů a forem kooperace. Specifické formy kooperace, mezi které patří např. strategické aliance, franchising a outsourcing, přináší společnostem charakteristické výhody a nevýhody.

Strategická aliance přináší jak pozitiva, tak negativa, které by měly být zohledněny při posuzování jejího potenciálu. O silných a slabých stránkách aliancí píše Odcházal (2007, s. 202-203) ve své knize.

Výhody strategické aliance:

- zvýšení množství finančních prostředků pro podporu výzkumu a vývoje produktů a současně minimalizace rizika spojeného s inovacemi
- sdílením dovedností, schopností a kapitálu vznikne synergie, které by žádný člen aliance sám nedosáhl
- využití přístupu ke znalostem a odborným vědomostem, které umožňují organizaci získat technologie a know-how i mimo své vlastní hranice
- posílení distribučních sítí a budování globálního rozsahu na mezinárodních trzích
- vytváření pozitivní pověsti jakožto partnera, na kterého se lze spolehnout a zvýšení celkového povědomí o značce
- zvýšení flexibility podniků, díky snížení doby výroby a životních cyklů výrobků

Nevýhody strategické aliance:

- opomíjení interních povinností podniku ve prospěch aliančních zájmů vede k narušení interních procesů a snížení efektivity
- omezená schopnost samostatného rozhodování o společných aktivitách vede ke hledání kompromisních řešení, která berou v úvahu stanoviska a preference ostatních členů aliance na úrok podniku
- nutnost sdílet budoucí zisky se členy a dosáhnout dohody o jejich spravedlivém rozdělení
- sdílením důvěrných informací, se zvyšuje riziko ztráty obchodního tajemství a dovedností
- nečekaný vývoj chování partnera může být způsobený nedostatečně specifikovanými dohodami nebo neochotou partnera dodržovat společné dohody

Výhody a nevýhody outsourcingu, které zmiňuje Procházková (2018, s. 235), jsou důležitými faktory, které je třeba zvážit při rozhodování o přesunu určitých činností nebo procesů na externí subjekt.

Výhody outsourcingu:

- získání větší kontroly a snížení přímé odpovědnosti za řízení outsourcingované oblasti
- snížení nákladů v příslušných oblastech
- získání volných kapacit zaměstnanců dříve se podílejících na činnosti, která je nyní outsourcingována
- soustředění se na klíčové činnosti podniku
- partner disponuje vyšším odborným vzděláním, profesionálními kvalifikacemi a dovednostmi, které jsou nezbytné pro efektivní a kvalitní provedení outsourcingované činnosti

Nevýhody outsourcingu:

- nutnost vzniku managementu outsourcingované oblasti
- riziko vytvoření závislosti na partnerovi, čímž dochází ke snížení flexibility
- riziko úniku dat mimo podnikové prostředí
- nárůst finančních a administrativních nákladů
- vyšší administrativní náročnost spojená se začleněním kooperujícího podniku do vnitřních procesů

Vstup do franchisingového vztahu přináší jak pro franchisora (poskytovatele), tak pro franchisanta (příjemce) různé výhody a nevýhody. Je důležité, aby obě strany byly obeznámeny, co franchising s sebou přináší a co lze očekávat od této formy spolupráce. Lauckner (2023) rozlišuje výhody a nevýhody dle zúčastněných stran následovně:

Výhody z pohledu franchisora:

- možnost rozšíření podnikání s menším finančním břemenem, sníženým rizikem a potenciálem pro vysoké příjmy
- jednodušší proces otevírání více poboček a rychlejšího růstu podniku, díky kooperaci s franchisanty
- franchisor se nemusí starat o denní provoz a personální činnosti, což mu umožňuje věnovat se plně růstu podniku a celkové strategii

- vyšší povědomí o značce, díky většímu množství otevřených poboček, což může vést k vyššímu zisku a úspěchu jak pro franchisora, tak pro jeho franchisanty
- možnost expanze bez zvýšení rizika, protože franchisant přebírá dluh a odpovědnost, které jsou spojené s novou pobočkou

Nevýhody z pohledu franchisora:

- rozdílné myšlení a jednání franchisantů může vést k potenciálnímu oslabení značky, narušení její konzistence a jednotnosti, ztráta části kontroly nad brandingem a rozhodováním v rámci podniku
- riziko vzniku právních sporů mezi franchisorem a franchisanty, které mohou být časově i finančně náročné a snižují úspěch franšizy
- založení franšizy je spojeno s počátečním nákladovým rizikem, které je nevyhnutelné při zahájení podnikání
- povinnost dodržování federálních předpisů stanovených Federální obchodní komisí pro franšizy, což představuje časově a administrativně náročný proces

Výhody z pohledu franchisanta:

- franchisor poskytuje poradenství, přístup k cenným znalostem a know-how franšizy
- podnikání pod uznávanou značkou, která má již vybudovanou zákaznickou základnu, čímž dochází k úspoře času a úsilí spojenými s budováním vlastní značky
- nižší riziko neúspěchu, díky připojení se k úspěšné značce, síti s podporou a ověřenému obchodnímu konceptu s poptávkou
- nižší náklady na koupi zboží, díky rozsáhlé síti franšizy, která nakupuje větší množství zboží s množstevní slevou od dodavatelů
- dosahování vyšších zisků, díky již veřejně známé značce, která přitahuje mnoho zákazníků

Nevýhody z pohledu franchisanta:

- franšizant není plně nezávislý, musí respektovat omezení stanovené smlouvou a kontrolu ze strany franšizora
- počáteční investice do poplatku za franšizu může být finančně náročná pro malé podnikatele, pokud začínají kooperovat pod velmi známou a ziskovou franšizou
- pravidelné finanční náklady zahrnující licenční poplatky, reklamu a školící poplatky
- riziko vzniku konfliktu v rámci franšizového vztahu

- menší míra soukromí ve finančních záležitostech z důvodu franchisorovy kontroly nad finančním systémem franšízy

### 3 FINANČNÍ ANALÝZA

Pro celkové zhodnocení finanční situace podniku i kooperace slouží finanční analýza. Porozumění finanční situaci je důležité jak pro pochopení minulosti, tak především pro predikci budoucího vývoje podniku. Tato analýza je klíčová pro dlouhodobý úspěch a udržitelnost podniku (Knápková, 2017, s. 17).

Finanční analýza obsahuje mnoho metod a ukazatelů, které podnik může využít na základě jeho potřeb. K výzkumu a následnému vyhodnocení stanoveného cíle bakalářské práce bude dostačující použití konkrétní části finanční analýzy. Pro její zpracování je nezbytné mít k dispozici relevantní finanční data, která lze najít v účetních výkazech nebo v interních systémech podniku.

Horizontální analýza, spadající do absolutních ukazatelů, se zaměřuje na srovnání změn položek z výkazů v časové posloupnosti, vyjadřuje absolutní i procentní výši změn k výchozímu roku (Knápková, 2017, s. 71):

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{absolutní změna} \cdot 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

Součástí finanční analýzy jsou i poměrové ukazatele umožňující analyzovat a porovnávat vztahy mezi různými absolutními hodnotami pomocí podílů. Patří mezi ně například ukazatele rentability ROA a ROE, ukazatel celkové zadluženosti a ukazatel likvidity solvency ratio.

Ukazatel ROA měří, jak efektivně společnost využívá svá aktiva k dosažení zisku. Počítá se jako podíl mezi čistým ziskem a celkovým objemem aktiv společnosti. Ukazatel ROE měří, jak efektivně společnost využívá svůj vlastní kapitál k dosažení zisku. K jeho výsledku stačí prostý vzorec čistý zisk/vlastní kapitál (Sedláček, 2001, s. 63, 64).

Celková zadluženost se počítá jako cizí zdroje/aktiva celkem a vyjadřuje, do jaké míry jsou aktiva financována cizími zdroji. Obecně se doporučená hodnota celkové zadluženosti pohybuje mezi 30 až 60 procenty, ale může se lišit v závislosti na odvětví, ve kterém podnik působí (Knápková, 2017, s. 88).

Ukazatel solvency ratio není příliš známý, vzhledem k tomu, že se jedná o ukazatel používaný v pojišťovnictví. Tento solventnostní poměrový ukazatel vyjadřuje vlastní kapitálovou vybavenost pojišťovny. Čím vyšší je jeho hodnota, tím více finančního zabezpečení má společnost k dispozici pro případné vyrovnání se s negativními důsledky obchodní činnosti.

Vypočítá se jako podíl vlastního kapitálu a čistého zaslouženého pojistného (Vávrová, 2014, s. 164-165).

Zisk, jakožto nejvíce žádaná veličina při provozování podnikatelské činnosti, vyjadřuje výsledek hospodaření za určité účetní období. Existují dva základní principy, jak zvyšovat zisk, a to navyšováním výnosů nebo cestou snížení nákladů (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 46). K určení jeho hospodářského výsledku je zapotřebí znát dvě finanční proměnné. Jedná se o náklady a výnosy, které lze nalézt ve výkazu zisku a ztráty podniku. Jsou to klíčové faktorové ukazatele v oblasti financí a ekonomie, které se používají k měření finančního výkonu a zdraví podniku a jsou důležité při rozhodování v podnikovém prostředí (Růčková, 2019, s. 34).

Náklady jsou chápány dle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 18) jako: „*peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů.*“ Celkové náklady podniku mohou zahrnovat náklady vynaložené na spotřebu materiálu, energie, personální zdroje, financování podnikových činností a mnoho dalších. Podniky se snaží náklady minimalizovat, aby mohly dosáhnout co nejlepšího zisku a finanční výkonnosti (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 20).

Výnosy jsou finanční prostředky, které podniky generují ze všech podnikových činností během konkrétního období a znamenají navýšení vlastního kapitálu. Základní rozdělení výnosů spočívá v kategorizaci podle druhu – provozní, finanční a mimořádné výnosy. Pod provozními výnosy si lze představit tržby z prodeje výrobků a služeb. Finanční výnosy zahrnují peněžní prostředky získané z investičních činností. Mimořádné výnosy jsou ojedinělé a výjimečné povahy, jako například prodej odepsaných strojů, a mohou způsobit dočasné zvýšení finančního výsledku podniku. V časovém období lze pomocí výnosů a nákladů vypočítat zisk. Rozdílem celkových výnosů a nákladů vzniká hrubý zisk, ze kterého se vypočítá daň z příjmů a po jejím odečtení vznikne čistý zisk (Vochozka a Mulač, 2012, s. 83, 85).

K vysvětlení a objasnění výsledků mnohdy nestačí pouze finanční analýza a je třeba brát v potaz i kvalitativní data, která byla zjišťována pomocí rozhovoru s vedoucími zaměstnanci kompetentními v oblasti kooperace podniků a financí. Mezi hlavní témata rozhovoru patřila:

- Vznik a cíle kooperace
- Princip, koncept kooperace
- Výhody a nevýhody vyplývající z kooperace pro obě strany
- Vývoj kooperace v letech