



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH EXPANZE KOJENECKÉ STRAVY NA VIETNAMSKÝ TRH

PROPOSAL FOR THE EXPANSION OF INFANT FOOD TO THE VIETNAMESE MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Tranová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Petra Tranová
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

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

Návrh expanze kojenecké stravy na vietnamský trh

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je předložení manuálu postupu pro českou firmu s produkty dětské stravy při vstupu na vietnamský trh.

Základní literární prameny:

JOHNSON, G. A K. SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KALÍNSKÁ, E. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.

WESTWOOD, J. Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 174s. ISBN : 978-80-7508-624-2.

ŠTĚRBOVÁ, L. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je předložení manuálu postupu pro českou firmu s produkty dětské stravy při vstupu na vietnamský trh. Vybraná společnost pro předložení manuálu se zabývá výrobou a distribucí dětské stravy pro kojence a malé děti. Práce je rozdělena do čtyř částí. V úvodní části je vymezena problematika, stanoveny hlavní i dílčí cíle, kterých má diplomová práce dosáhnout a popsány použité metody. Teoretická část definuje základní pojmy řešené problematiky. Na tuto část navazuje analytická část s analýzou současného stavu společnosti. Poslední část obsahuje vlastní návrhy řešení včetně ekonomického zhodnocení.

ABSTRACT

The subject of the diploma thesis is the presentation of a procedure manual for a Czech company with baby food products when entering the Vietnamese market. The company selected for the submission of the manual is engaged in the production and distribution of baby food for infants and young children. The work is divided into four parts. In the introductory part, the issue is defined, the main and sub-goals to be achieved by the diploma thesis are set, and the methods used are described. The theoretical part defines the basic concepts of the solved problem. This part is followed by an analytical part with an analysis of the current state of the company. The last part contains our own solution proposals, including an economic evaluation.

Klíčová slova

Zahraniční obchod, expanze, strategie, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, Vietnamská socialistická republika, SWOT

Keywords

Foreign trade, expansion, strategy, analysis of external and internal environment, Socialist Republic of Vietnam, SWOT analysis

Bibliografická citace

TRANOVÁ, Petra. *Návrh expanze kojenecké stravy na vietnamský trh* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152184>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 05. 2023

Bc. Petra Tranová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za trpělivost, ochotu a cenné rady při zpracování diplomové práce. Současně bych chtěla poděkovat vedoucímu zahraniční kanceláře Czech Trade Vietnam Mgr. Ivanu Niklovi za dodání cenných informací. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu při zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování	9
1.1 Vymezení problému.....	9
1.2 Cíle práce.....	10
1.2.1 Dílčí cíle práce	10
1.3 Postup a metody zpracování	11
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	12
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	14
1.3.3 Analýza vybraných finančních ukazatelů.....	17
1.3.4 Analýza SWOT	19
1.3.5 Ekonomické zhodnocení návrhu	20
1.3.6 Analýza rizik	20
2 Teoretická východiska práce	21
2.1 Obchod a globalizace.....	21
2.2 Mezinárodní obchod	22
2.2.1 Specifické vlastnosti mezinárodního obchodu	23
2.2.2 Funkce mezinárodního obchodu	23
2.3 Bariéry mezinárodního obchodu.....	24
2.4 Důvody k expanzi	25
2.5 Rizika při vstupu na zahraniční trh.....	25
2.6 Mezinárodní marketing.....	27
2.7 Vstup společnosti na zahraniční trh.....	27
2.8 Forma vstupu na zahraniční trh	28
2.9 Proces vstupu na zahraniční trh	29
2.10 Logistika v mezinárodním obchodu	30
2.11 Klíčové prvky pro fungování mezinárodních dodavatelsko-obchodních vztahů.....	31
2.12 Kulturní rozdíly	32
3 Analýza současného stavu	34
3.1 Charakteristika společnosti.....	34
3.2 Základní informace o státu	35
3.2.1 Vliv pandemie na svět a diplomacii	36
3.2.2 Formy a podmínky působení na vietnamském trhu	37

3.2.3	CzechTrade.....	38
3.2.4	Specifické podmínky pro cestování do teritoria	38
3.2.5	Cestování do Vietnamu v souvislosti s pandemií COVID-19	39
3.2.6	Kultura a obchodní jednání ve Vietnamu	40
3.3	Analýza vnějšího prostředí	42
3.3.1	Analýza PESTLE	43
3.4	Analýza odvětví.....	54
3.4.1	Analýza trhu	54
3.4.2	Porterova analýza konkurenčních sil.....	56
3.5	Analýza vnitřního prostředí	59
3.5.1	McKinsey model 7 S	59
3.5.2	Marketingový mix	63
3.6	Analýza vybraných finančních ukazatelů	66
3.6.1	Ukazatelé rentability.....	66
3.6.2	Ukazatelé likvidity	67
3.6.3	Ukazatelé zadluženosti	68
3.6.4	Ukazatelé aktivity.....	69
3.6.5	Shrnutí vybraných finančních ukazatelů	70
3.7	Analýza SWOT.....	71
3.7.1	Matice SWOT analýzy	75
4	Vlastní návrh řešení.....	79
4.1	Forma vstupu společnosti na vietnamský trh.....	81
4.1.1	Registrace společnosti	82
4.1.2	Získání obchodního partnera	84
4.1.3	Lékárna Pharmacity.....	86
4.2	Marketingový mix	87
4.2.1	Produkt	88
4.2.2	Cena.....	89
4.2.3	Distribuce	89
4.2.4	Propagace	90
4.3	Ekonomické zhodnocení.....	91
4.3.1	Vstup společnosti na vietnamský trh.....	92
4.3.2	Mzdové náklady	93
4.3.3	Náklady na obchodní schůzku.....	93
4.3.4	Specifické podmínky pro cestování	94

4.3.5	Náklady na pracovní cestu	94
4.3.6	Náklady na dopravu.....	94
4.3.7	Náklady na propagaci.....	95
4.3.8	Celkové náklady na expanzi.....	96
4.3.9	Výnosy a expanze.....	99
4.4	Harmonogram činností	99
4.5	Rizika spjatá s expanzí na vietnamský trh.....	100
4.5.1	Hodnocení rizik.....	102
4.5.2	Opatření proti rizikům.....	104
5	Závěr	107
	SEZNÁM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM GRAFŮ	117
	SEZNAM TABULEK.....	118
	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

Globalizace, globální trh a mezinárodní obchod jsou důležitými pojmy současné doby. Díky neustálému rozvoji internetových technologií se celý svět více propojuje a vytváří tak nové příležitosti pro rozvoj společností. Jednou z možností rozvoje je expanze na nové a zajímavé trhy. Před vstupem na nový trh musí společnost prozkoumat, jaký potenciál může expanze přinést a také to, co může společnost nabídnout danému trhu.

Expanze podniku na nový trh může společnosti přinést nejen vyšší zisk, ale také nové obchodní vztahy, získání nových a věrných zákazníků a rozšíření svého jména do světa. Na druhé straně jsou však s tímto krokem spojena i rizika, jako například nepřijetí společnosti na daném trhu nebo nevhodné podmínky pro danou společnost. Špatné rozhodnutí při expanzi může mít pro společnost katastrofální důsledky.

Aby společnost mohla posoudit, zda je vybraný trh pro ni vhodný, existuje několik metod a analýz. Nejdříve je nutné posoudit aktuální podmínky na trhu a zjistit politické, ekonomické, legislativní a další faktory daného trhu. Poté je třeba zjistit, jaká konkurence se na daném trhu pohybuje. Po prozkoumání všech faktorů trhu by měla společnost posoudit celkovou situaci ve firmě a rozhodnout, zda je na expanzi připravena. Zhodnocení by mělo zahrnovat nejen finanční situaci společnosti, ale také celkové vnitřní fungování firmy.

Na základě získaných informací může vedení společnosti rozhodnout, zda na daný trh vstoupit či nevstoupit, případně zvolit vhodnou strategii expanze. Důležité je mít k dispozici důkladný plán expanze, jeho obsahem bude stanovení cílů a kroků vedoucích k jejich dosažení.

V diplomové práci je navrhován manuál pro expanzi společnosti Hipp Czech s.r.o. na vietnamský trh. Společnost se zabývá výrobou a distribucí stravy pro kojenče a malé děti. Expanze na vietnamský trh by mohla společnosti přinést potenciál obrovského trhu.

1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Tato diplomová práce se bude zabývat myšlenkou mezinárodního obchodu, konkrétně exportem kojenecké stravy do Vietnamu. V první části bude vymezen problém, cíl, dále budou stanovy metody a postupy k dosažení stanovených cílů.

1.1 Vymezení problému

Ve Vietnamu je často řešená problematika podvýživy, která je způsobena ekonomickými důvody. Tato země patří současně mezi 34 zemí v celém světě, jež čelí největší zátěži podvýživy. Dochází zde k úmrtnosti dětí do věku 5 let ve výši až 45% způsobené právě podvýživou. Dle statistik ve Vietnamu nachází přes 1,8 milionů dětí do věku 5 let a narodí se každý rok více než 1 milion dětí. Lze tedy dodat, že se jedná o značný počet a daný sociální problém by měl být minimalizován. Z ekonomických důvodu si současně matky dětí nemohou často dovolit čerpat plně mateřskou či rodičovskou dovolenou a jsou nuceny najít alternativní způsob výživy pro děti, aby jim nechyběly potřebné látky pro jejich řádný vývoj. Podstatným faktem je, že se tato země potýká v odvětví kojenecké stravy s problémem padělaného zboží a nedůvěrou k produktům dětské stravy vyrobené v Asii, která je spojená s kauzou v Číně roku 2008, kdy došlo k jedné z největších dětských otrav. V sušeném mléku byl objeven melamin, tedy průmyslová látka, která se běžně používá k výrobě plastu a došlo ke kontaminaci sušeného mléka určeného pro výživu kojenců, jež mělo při požívání za následek poškození ledvin a jejich případné selhání. Následkem došlo k zabití 6 dětí a otravě téměř 300 000 dětí. Od rozšíření informací o této události jsou obyvatelé Vietnamu k dětské stravě z daného kontinentu skeptičtí. Z výše zmíněného důvodu považují spotřebitelé v dané zemi zahraniční mléko a dětskou stravu jako bezpečnější a kvalitnější. Nutno podotknout, že se Vietnam pokouší v posledních letech zvyšovat příjem obyvatel a stoupá tedy segment potenciálních zákazníků.

Na základě těchto informací je pro zahraniční dodavatele velkou příležitostí importovat do Vietnamu sortiment dětské stravy. Pro dodavatele by to byla nejen velká příležitost, ale jednalo by se i o oslovení velkého počtu potenciálních zákazníků, a tím i navýšení tržeb.

Jak již bylo zmíněno, tak se naskytla příležitost a cílem této diplomové práce bude návrh expanze z českého trhu s dětskou výživou do Vietnamu. Mimo teoretické východiska, analytickou a návrhovou část bude manuál obsahovat i kulturně-sociální odlišnosti, tedy pomoc a definici, a jakým způsobem lze úspěšně vytvořit obchodní vztah, který je neodmyslitelnou součástí mezinárodního obchodu. Manuál bude sestaven primárně na základě marketingového plánu.

Pro tvorbu návrhu bude sloužit společnost HiPP Czech s.r.o., jež bude uvedena na vybraný trh. Společnost se pohybuje se na trhu s produkty pokračovacích mlék, vyživovacích příkrmů a péči o děti v oblasti České republiky. Na daném trhu působí již přes 20 let a produkty společnosti jsou označovány za velice kvalitní. HiPP Czech s.r.o., nabízí vhodnou alternativu výživy dítěte v případech, kdy matky nemohou nebo nechtějí z určitých důvodů kojit a současně dodává potřebné látky dětem.

1.2 Cíle práce

Cílem diplomové práce je předložení manuálu formou návrhu expanze pro českou firmu s produktem dětské výživy do Vietnamu. Konkrétně se bude jednat o návrh expanze vybrané společnosti HiPP Czech s.r.o. do Vietnamu. Představení alternativy při nemožnosti kojení a zvýšení povědomí o daných produktech ve vybrané destinaci pomocí marketingového plánu, který bude sestaven v souladu s právními normami omezující určitých prvků marketingu v daném odvětví.

1.2.1 Dílčí cíle práce

- průzkum trhu a analýza zahraničního trhu,
- identifikace bariér a možných legislativních překážek,
- analýza konkurence,
- zhodnocení vnitřní podnikové situace,
- výběr formy vstupu na zahraniční trh,
- stanovení nástrojů marketingového mixu,
- ekonomické zhodnocení návrhu,
- harmonogram činností,
- vymezení rizik a definice případných opatření.

1.3 Postup a metody zpracování

Diplomová práce bude rozdělena na čtyři hlavní části. První část bude obsahovat vymezení problému, cíl diplomové práce a metody, které jsou potřebné k dosažení zvoleného cíle. Současně zde budou definovány analýzy, které budou využity v analytické části diplomové práce. Primárně se bude jednat o analýzu trhu, díky níž dojdeme ke zjištění, zda je Vietnam připraven na import kojenecké stravy, jaká jsou případná rizika a důvody k expanzi.

Analýza vnějšího prostředí bude obsahovat následující metody:

- analýza zahraničního prostředí (PESTLE analýza),
- analýza trhu,
- analýza konkurence (Porterův model pěti sil).

Analýza vnitřního prostředí bude obsahovat následující metody:

- analýza 7 S,
- marketingový mix,
- analýza vybraných finančních ukazatelů.

Analýza SWOT

Druhá část diplomové práce bude teoretická, kde budou na základě odborné literatury vymezené pojmy, které objasňují veškeré související pojmy k dané problematice. Konkrétně se bude daná část zaměřovat na oblast mezinárodního obchodu a expanze.

Třetí část, tedy analytická, představuje vybranou společnost a definuje podmínky, které jsou specifické pro export kojenecké stravy. Dále zde budou definovány potřebné informace o oblasti Vietnamu týkajících se občanské, sociální, legislativní, právní, ekonomické a ekologické podmínky pomocí analýzy PEST. Poté budou v této části provedeny veškeré potřebné a již zmíněné analýzy v souladu s vymezeným problémem. Po řádné analýze vnějšího i vnitřního prostředí se provede Analýza SWOT, jež slouží jako metoda pro posouzení konkurenční pozice. Výsledky této analýzy charakterizují vnitřní stav společnosti a potenciaální příležitosti a hrozby, které by měly vliv na vývoj společnosti. Poté bude na základě teoretických východisek, analýz a zjištěných dat vytvořen návrh strategie postupů pro vstupu společnosti na zahraniční trh.

Poslední část se bude zaměřovat na návrhy, kde, jak již bylo zmíněno, na základě zjištěných dat bude sestaven marketingový mix, kde bude definována produktová, cenová, distribuční a komunikační politika, který bude využit v marketingovém plánu. Současně bude vytvořen finanční plán, harmonogram plánovaných činností, analýza rizik. Finálním krokem bude zhodnocení celého projektu.

1.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro zhodnocení, zda by daná společnost měla expandovat na vybraný trh je nutné analyzovat podnikatelské prostředí, k čemuž je využívána metoda PESTLE. Metodou budou identifikovány vnější vlivy, jež působí na podnik a jak by případně mohly ovlivnit společnost při vstupu na zahraniční trh. Budou také identifikovány možné bariéry při vstupu na trh a legislativní překážky.

Metoda PESTLE

Metoda PESTLE zkoumá vnější prostředí za účelem analýzy možných hrozeb a příležitostí, které by mohly mít na společnost zásadní vliv. Zkratka PESTLE vychází z jednotlivých faktorů, které analyzují danou problematiku a jedná se konkrétně o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Daná metoda má za úkol zkoumat vzájemné působení jednotlivých faktorů a současně je nutné vzít v potaz celosvětovou pandemii Covid 19, která zasáhla ekonomickou situaci téměř celého světa.

- politické faktory – politická stabilita, struktura vlády, podpora průmyslu, monetární a fiskální politika,
- ekonomické faktory – vývoj DPH, míra inflace, vývoj daňových sazeb a vývoj kurzu,
- sociální faktory – počet obyvatelstva, míra nezaměstnanosti, úroveň zdravotní péče,
- technologické faktory – průmysl, technologie a technologický vývoj,
- legislativní faktory – zákony, principy, legislativní instituce,
- ekologické faktory – životní prostředí, míra znečištění, instituce pro ochranu životního prostředí (Perera, 2017).

Na základě průzkumu trhu lze vybraný trh popsat, sledovat jeho změny a lépe rozhodovat o aktivitách podniku. Analýza trhu odhaluje potenciál vybraného cílového trhu, kdy je prvotně potřeba definovat trh, ve kterém společnost podniká. Trh musí být definován správně a v přiměřeném rozsahu. V opačném případě by to mohlo mít zásadní vliv na úpadky při změnách na trhu, potencionální konkurence či požadavky zákazníků by mohla zůstat nezpozorované nebo by hrozil odchod zákazníků ke konkurenci (Blažková, 2007).

Vietnamský trh je zajímavou příležitostí na základě množství potencionálních zákazníků, ekonomické situace a kauzy, která proběhla v roce 2008. Nicméně jedná se o silně konkurenční prostředí. Pokud má podnik uspět na daném trhu je nezbytně nutné řádně prověřit konkurenční prostředí a na základě zjištěných informací zvolit správnou strategii. Konkurence bude zmapována pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil bude využit pro pochopení fungování konkurenčních podniků a pro získání informace, jakou výhodu má vybraný podnik vůči ostatním konkurentům. Model je využíván i k minimalizaci rizik konkurenčních podniků (Porter, 1994).

- současná konkurence – konkurence schopnost je ovlivněna jejich velikostí a počtem, odlišností produktů a úrovní bariér při vstupu na trh,
- nová konkurence – při vstupu podniku na nový trh nabídka převyšuje poptávku a zvyšuje se tím tlak na současné podniky,
- vyjednávací síla kupujících – v případě, že je malý počet kupujících, tak se vyvíjí velký tlak na cenu a kvalitu produktu,
- vyjednávací síla dodavatelů – pokud trh obsahuje pouze malý počet dodavatelů, tak jejich síla je významná,
- substituční výrobky – produkty, které mohou nahradit výrobky našeho podniku. Dané výrobky jsou hrozbou pro podnik (Blažková, 2007).

M.E. Porter klade velký důraz na vztah mezi současnou konkurencí, novou konkurencí, kupujícími, dodavateli a substitučními výrobky. Střed veškerých uvedených vztahů tvoří konkurenční prostředí. Pro kvalitní výsledky je nutné provádět tuto analýzu zkoumáním jednotlivých vlivů na současně či konkurenční prostředí pomocí jednotlivých obchodních

strategických jednotek. Pokud by byla analýza provedena na obecné úrovni, tak nelze výsledek považovat za plně hodnotný (Porter, 1994).

Kvalitativní metody výzkumu

Kvalitativní metody výzkumu umožňují získávání informací vysvětlujících příčiny chování spotřebitelů. Metody, které jsou využívány v kvalitativním výzkumu, jsou hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a projektivní technika.

Cílem hloubkového rozhovoru je identifikovat příčiny názoru, postojů a chování potenciačního zákazníka. Důležitou součástí je motivovat respondenta k otevřené diskuzi a získat tímto způsobem nové poznatky či témata (Machková, 2009).

Rozhovor

Rozhovor je jeden z nejzákladnějších kvalitativních nástrojů. U vybraného strukturovaného rozhovoru má pověřené zadané téma a seznam otázek, u kterých se snaží dojít ke konkrétním informacím. Pořadí otázek v rozhovoru není totožné a vždy záleží na kontextu, atmosféře apod. (Bumberová, 2021).

1.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Podstatnou součástí při expanzi je také analýza vnitřního prostředí, kdy je nutné ověřit připravenost společnosti při rozhodování, zda expandovat na zahraniční trh.

Analýza 7S

Jedná se o nejvíce využívanou strategickou analýzu pro vyhodnocení faktorů, jež ovlivňují úspěch implementace podnikové strategie. Již z názvu je patrné, že je tvořena právě 7 faktory, které se navzájem ovlivňují a působí na sebe (Smejkal, 2013).

Strategie – schopnost podniku dosáhnout svých vizí, poslání a cílů společnosti a jakým způsobem je podnik schopen reagovat na příležitosti a hrozby (Rais, 2007),

Struktura – organizační uspořádání společnosti ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, styl vedení a spolupráce (Mallya, 2007),

Systémy – prostředky, systémy procedury, které slouží k řízení podniku (formální i neformální),

Spolupracovníci – lidské zdroje, školení, vztahy mezi zaměstnanci, funkce, motivace a chování vůči firmě.

Schopnosti – profesionální odbornost a kompetence pracovníků, jež musí být brána z pohledu jednotlivých zaměstnanců a je nutné zohledňovat veškeré kladné i záporné synergické efekty (Hanzelková, 2013),

Styl – přístup managementu k řízení podniku a řešení problému (Mallya, 2007),

Sdílené hodnoty – vyznačují principy, ideje a skutečnosti, které uznávají pracovníci společnosti a další zainteresované subjekty do chodu společnosti (Keřkovský, 2002).

Marketingový mix 4P

Produktová strategie bude vytvořena pomocí metody marketingového mixu 4P. Tato metoda je založena na čtyř základních marketingových nástrojů, do kterých se řadí: produkt, cena, propagace a místo (distribuce). Marketingový mix 4P má za cíl navýšit poptávku po daném produktu (Westwood, 2020).

Produkt

Produkt je definován jako souhrn veškerých výrobků a služeb, jež společnost vybranému cílovému trhu nabízí. Jsou zde zahrnuty veškeré fyzické předměty, služby, organizace, osoby, místa a myšlenky. Každý produkt má svůj životní cyklus, který se dělí do pěti fází: vývojová fáze, zaváděcí fáze, růstová fáze, fáze zralosti a úpadková fáze (Kotler, 2004).

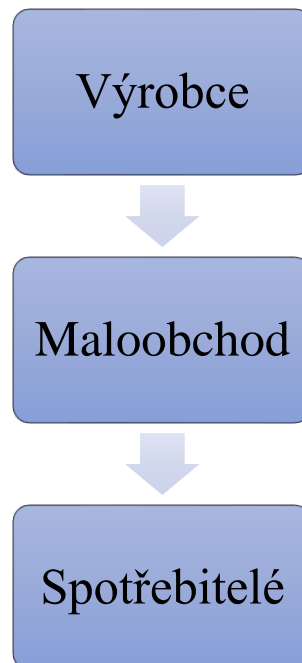
Cena

Cena je částka, která je výměnou za produkt nabízena na trhu. Vyjadřuje tedy hodnotu pro spotřebitele výměnou za užitek. Nastavení cenové politiky má významný vliv na hospodářský výsledek podniku a je to jeden z nejvýznamnějších faktorů pro výnosnost podniku (Kotler, 2004).

Propagace

Propagace je využívána pro informovanosti především o produktech, cenách a dostupnosti prodeje koncovým zákazníkům, obchodním partnerům a klíčové veřejnosti. V rámci současné doby již není využívána pouze reklama jako taková, ale existují i další nástroje jako podpora prodeje, inzerce, osobní prodej, veletrhy, výstavy a direct marketing. (Kotler, 2004). Komunikační strategie v mezinárodním prostředí musí

vycházet z celkové firemní strategie. Nutné jsou kulturní změny, jako je překlad do cizího jazyka či uzpůsobení způsobu platby a změny měny (Machková, 2009).



Obrázek č. 1: Souvislost distribuční a komunikační politiky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler, 2004)

Výrobce → Maloobchod: marketingové aktivity dodavatele jako jsou osobní prodej, nástroje pro podporu prodeje a podobně.

Maloobchod → Spotřebitelé: marketingové aktivity jednotlivých obchodních mezičlánků (Machková, 2009).

Vývojové trendy v oblasti podpory obchodu

V posledních letech vzrostl zájem o podporu obchodu v mezinárodní sféře ve všech formách a zejména o propagaci. Dokladem vzrůstu jsou výdaje na propagaci v celostátním měřítku a růst počtu propagačních firem na českém trhu. Vývojové trendy jsou následující:

- růstová tendence využívání propagačních firem a agentur,
- zvyšování nákladů na propagaci,
- důraz na kvalitu a věrohodnost propagace,
- všímání teritoriálních specifik (Svatoš, 2009).

Distribuce

Distribuce definuje tok pohybu produktů od místa vzniku do místa finální spotřeby. Cílem správné distribuce je včasné dodání ve správném množství. K tomu jsou využívány distribuční cesty (Kotler, 2004).

Marketingový mix			
Produktová politika <i>(product)</i>	Komunikační politika <i>(promotion)</i>	Cenová politika <i>(price)</i>	Distribuční politika <i>(place)</i>
- sortiment - kvalita - design - vlastnosti - značka - obal - služby - záruka	- reklama - podpora prodeje - osobní prodej - publicita	- ceníky - slevy - náhrady - platební podmínky - úvěrové podmínky	- distribuční kanály - dostupnost - sortiment - umístění - zásoby - doprava

Obrázek č. 2: Marketingový mix
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler, 2007)

Marketingový mix 4P nemá obecnou platnost a nelze ho tedy využít na veškeré marketingové programy. V určitých případech je nutné si tento základní model rozšířit o dílčí komponenty a dle potřeby si ho upravit. Metody je využívána primárně pro analýzu SWOT, kdy díky ní identifikujeme silné a slabé stránky podniku (Kotler, 2004).

1.3.3 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Finanční analýza zhodnotí finanční situaci podniku a díky ní lze vyhodnotit, zda podnik hradí včas své veškeré závazky, efektivně využívá svá aktiva a jaká je míra zadluženosti podniku. Pro vyhotovení diplomové práce budou vypracovány vybrané analýzy finančních aktiv, které budou nezbytně nutné pro definici formy expanze.

- ROA – slouží k posuzování kapitálu, který je využíván k financování podniku, posuzován je veškerý kapitál bez ohledu na jeho původ.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}} \quad (1.1)$$

- ROE – vyjadřuje, zda přináší investice dostatečný výnos investorům.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (1.2)$$

- ROS – reflektuje, jaký zisk na jednu korunu tržeb připadá, čím vyšší je ukazatel, tím lepší je situace podniku v produkci.

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{Tržby}} \quad (1.3)$$

- Běžná likvidita – vyjadřuje schopnost podniku hradit splatné závazky do jednoho roku za prostředky oběžných aktiv, čím vyšší je hodnota, tím je větší pravděpodobnost pro zachování platební schopnosti podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1.4)$$

- Pohotová likvidita – oběžná aktiva, která jsem ponížena o zásoby, doporučená hodnota je v rozmezí 0,5 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1.5)$$

- Okamžitá likvidita – značí schopnost podniku hradit své dluhy právě splatné, doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2 – 1,1.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1.6)$$

- Celková zadluženost – vyjadřuje podíl kapitálu cizího na aktivech celkových, z pohledu věřitelů je preferován nižší ukazatel zadluženosti skrze rostoucí riziko, doporučená hodnota je 30-60 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (1.7)$$

- Koeficient samofinancování – jedná se o finanční nezávislost podniku a současně se využívá jako doplněk pro ukazatel celkové zadluženosti, jejich součet by měl být roven jedné.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (1.8)$$

- Obrat celkových aktiv – je ukazatel vyjadřující počet obrátek aktiv podniku za daný časový interval.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (1.9)$$

- Doba obratu pohledávek – vyjadřuje počet dnů, za které jsou průměrně hrazeny podnikové pohledávky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky z obchodních vztahů} \times 360}{\text{Tržby}} \quad (1.10)$$

- Doba obratu závazků – udává počet dnů, které podnik odkládá platbu závazků vůči svým dodavatelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (1.11)$$

1.3.4 Analýza SWOT

Analýza SWOT bude využita k identifikaci klíčových otázek z veškerých provedených analýz. Stanovují se zde posouzení konkurenční pozice, silná a slabá místa vybrané organizace, jejich význam ve strategii a jakým způsobem jsou schopna se vyrovnat se s případnými změnami v obchodním prostředí. Analýza je využívána jako základ pro stanovení budoucích postupů. SWOT je zkratka pro:

- silné stránky – *strengths*,
- slabé stránky – *weaknesses*,
- příležitosti – *opportunities*,
- hrozby – **threats** (Johnson, 2000).

Matice SWOT

Matice SWOT, taktéž plus/mínus matice, je využívána ke zhodnocení analýzy SWOT. V rámci této metody jsou srovnávány jednotlivé stránky a současně jejich vazby uvnitř vnitřního i vnějšího prostředí (Vašítková, 2009).

Strategie analýzy SWOT

Po zhodnocení veškerých faktorů se stanovuje strategie, kde se využívají veškeré příležitosti a zdroje, kterými podnik disponuje, k překonání jednotlivých slabých stránek (Kotler, 2013).

- Mini-mini (WT) – zmírnění hrozeb podniku v oblasti, kde převládají slabé stránky
- Mini-maxi (WO) – maximální využití příležitosti k překonání slabých stránek
- Maxi-mini (ST) – zmírnění hrozeb s využitím silných stránek
- Maxi-maxi (SO) – využití silných stránek pomocí veškerých příležitostí (Zamazalová, 2009).

Hodnocení faktorů v matici SWOT			
Pozitivní faktor		Negativní faktor	
Slabší vliv	+	Slabší vliv	-
Silný vliv	++	Silný vliv	--

Tabulka č. 1: Hodnocení faktorů v matici SWOT
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler, 2007)

1.3.5 Ekonomické zhodnocení návrhu

Ekonomické zhodnocení návrhu je nedílnou součástí finální fáze plánu a pomáhá určit, zda plán naplňuje dané cíle za určitých podmínek. Za základní kritéria při posuzování jsou považována rentabilita, rizikovost a likvidnost. Nicméně nejvýznamnějším faktorem je rentabilita, která ilustruje podstatu investice (Mulačová, 2013).

1.3.6 Analýza rizik

Riziko je definováno jako možný sled událostí odchýlných od vymezeného cíle. Teoreticky je chápáno jako nejistota, kterou je možno měřit. Analýza rizik pomůže identifikovat možná rizika, která se mohou naskytnout při expanzi na zahraniční trh. Je využívána pro včasnou a řádnou prevenci.

Etapy řízení rizik:

1. Hodnocení rizik (analýza a vyhodnocení rizik)
2. Zvládání rizik (rozhodnutí o přijatelné míře rizika, která vede k volbě nástrojů a metod)
3. Monitorování rizik (Mulačová, 2013).

2 Teoretická východiska práce

Teoretická část práce definuje obchod, globalizaci a mezinárodní obchod, jež popisuje mezinárodní marketing, rozhodnutí, zda vstoupit na zahraniční trh, tedy důvody k expanzi a rizika vstupu na zahraniční trh. V teoretické části jsou dále definovány možné vstupy společnosti na zahraniční trh, formy vstupu, proces vstupu, logistika v mezinárodním obchodu a definovány klíčové prvky pro fungování mezinárodních dodavatelských obchodních vztahů.

2.1 Obchod a globalizace

Globalizace je definována jako překračování ekonomických hranic národních států a propojování jejich trhů, politiky a práv. Je označována jako důsledek celosvětové dělby práce, jež je společně se specializací hlavním aspektem efektivního fungování trhu (Mulačová, 2013).

Je projevoována primárně v oblastech:

- mezinárodního obchodu,
- dopravy,
- transnárodní korporace,
- mezinárodního toku kapitálu,
- mezinárodního pohybu pracovní síly (Jeníček, 2010).

Globalizace má v rámci obchodního podnikání nejpodstatnější dopady v oblasti konkurenčního boje. Zákazník má v tomto boji silné postavení a v současném tržním hospodářství je zahlcen nabídkou (Mulačová, 2013)

Podstatné faktory pro konkurenční boj na trzích:

- volnost pohybu zboží,
- možnosti financování,
- nabídka bezhotovostních plateb,
- vstřícný přístup k reklamačnímu řízení,
- možnost vrácení zboží a ochota i nad rámec zákona,
- otevírací doba,
- diskontní nabídka a výprodej (Cimler, 2007).

2.2 Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod je definován již v polovině 18. století merkantilistickým pohledem, kdy skupina ekonomů ve Francii vyžadovala svobodu v produkci a obchodu. V té době se začala objevovat i skupina představitelů politické ekonomie v Anglii a Skotsku, kteří poukazovali na nadměrně vysoká cla a vyžadovali sjednání dohod, které by se týkaly obchodu s ostatními mocnostmi. Na základě zmíněných faktů bylo podepsáno mnoho smluv, jež zahrnovaly nové liberální pohledy týkající se obchodu, příkladem lze zmínit dohodu z roku 1786 mezi Anglií a Francií, jež měla za následek ukončení hospodářských sporů mezi těmito zeměmi (Kalínská, 2010).

Teorie absolutních výhod je teorie jednoho z prvních významných klasických ekonomů Adama Smitha. Teorie tvrdí, že každá země by se měla zaměřit na produkci těch výrobků či služeb, které lze produkovat efektivněji, tedy s nižšími náklady. Produkty by poté byly exportovány do zahraničních zemí a importovány by byly ty, které zahraniční země vyrobí opět efektivněji. Absolutní výhoda nemusí znamenat větší tržní sílu, což úzce souvisí s komparativními výhodami (Kalínská, 2010).

Teorie komparativních výhod byla zaznamenána Davidem Ricardem, který se pomocí této teorie snaží odstranit primární vadu teorie absolutních výhod. Teorie pracuje se situací, kdy některá země nemá absolutní výhodu a bylo by zapotřebí veškeré produkty dovážet. Dle této teorie by se tedy měly země specializovat na výrobu produktů, kde je největší absolutní výhoda nebo nejmenší absolutní nevýhoda (Štěrbová, 2013).

Po této změně a nového pohledu na mezinárodní obchod vznikaly nové teorie týkající se ochrany domácího trhu od konkurence, tedy zahraničních výrobců, jež způsobily uvalování cla. Clo se jedním z nástrojů na ochranu vnitřního trhu, které slouží k regulaci obchodů, již zmíněné ochraně domácího trhu před zbožím ze zahraničních zemí a také jako prostředek k získání financí. Časovým postupem se nástroje pro ochranu domácího trhu rozšiřovaly a vznikla také legislativní úprava podmínek, která upravuje podmínky pro vstup zahraničních dodavatelů na domácí trh. Dalšími nástroji jsou také omezení, která vznikla v souvislosti se zadáváním vládních zakázek a ochrany proti importu padělaného a pirátské zboží. Vznikly také nástroje pro podporu vývozu, mezi které lze řadit subvence státu do oblasti výroby vyváženého zboží a daňové úlevy týkající se exportu (Kalínská, 2010).

V současné době je mezinárodní obchod definován souhrnem zahraničních obchodů mezi dvěma a více národních ekonomik či států. Lze ho definovat ve dvou konceptech a to: přeshraniční pojetí a národní pojetí. Z hlediska komoditního a teritoriálního je členěn:

- obchod uvnitř regionů,
- obchod mezi regiony,
- světový obchod (Štěřbová, 2013).

Nové pojetí teorie mezinárodního obchodu lze definovat i pojetím teorie New Trade, se kterou přišel Paul Krugman a v roce 2008 za ní získal Nobelovu cenu. Teorie New Trade označuje motivací mezinárodního obchodu dominanci a dosahované úsporu z rozsahu. Současně tato teorie připouští externalitu vznikající z důvodu obchodních bariér, které zásadně ovlivňují rozložení a toky mezinárodního obchodu (Štrach, 2009).

2.2.1 Specifické vlastnosti mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod je z dlouhodobého hlediska určován svými specifickými vlastnostmi, tedy:

- rozmístěním výrobních faktorů,
- dlouhodobým vývojem jednotných ekonomik a světové ekonomiky v celku,
- dlouhodobým vztahem mezi jednotlivými ekonomikami.

Z krátkodobého hlediska jsou rozhodujícími aspekty poptávka, politická stabilita země, možnosti přístupu k úvěrům, vývoj měnových kurzů a cen, využívaný stupeň ochrany tuzemského trhu a využívaná proexportní podpora (Štěřbová, 2013).

2.2.2 Funkce mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod závisí na vyspělosti země a správnému fungování jednotlivých funkcí. Mezi hlavní funkce jsou řazeny funkce:

- transformační,
- růstová,
- bariérová (Šimková, 2005).

2.3 Bariéry mezinárodního obchodu

Stát k ochraně domácího trhu používá nástroje, které lze rozdělit následovně:

Smluvní prostředky

Smluvní prostředky jsou používány v bilaterálních a multilaterálních ekonomických mezinárodních vztazích mezi jednotlivými státy. Autonomní prostředky jsou základ pro smluvní ujednání obchodní politiky. Mezi smluvní prostředky jsou řazeny obchodní smlouvy a platební či úvěrové dohody. Multilaterální vztahy probíhají mezi těmito organizacemi:

- WTO – Světová obchodní organizace,
- OSN – Organizace spojených národů,
- MMF – Mezinárodní měnový fond,
- IBRD – Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj.

Autonomní prostředky

Autonomní prostředky jsou používány pro regulaci či zamezení přístupu konkurence ze zahraničí na tuzemský trh. Jedná se o jednostranný zájem a rozhodnutí státu. Nicméně v rámci využití těchto prostředků je nutno dodržovat a respektovat smlouvy a dohody uzavřené k opatřením mezinárodní obchodní politiky.

Lze autonomní prostředky členit na:

- **Tarifní opatření** jsou přímá jednostranná rozhodnutí státu, do kterých jsou řazena cla, která se dále člení dle funkce, směru pohybu zboží a způsobu výběru a zásadně ovlivňují chod mezinárodního obchodu.
- **Netarifní opatření** – v rámci netarifních opatření je autonomní povaha zcela relevantní. Jedná se v zásadě o autolimitační dohody, do kterých lze řadit množství omezení, administrativní překážky a dohody o dobrovolném omezení exportu (Štrach, 2009).

2.4 Důvody k expanzi

Důvody ke vstupu na zahraniční trh ze strategického hlediska:

- zvyšování prodejů,
- zisk zdrojů,
- diversifikace odběratelů a dodavatelů,
- minimalizace rizik (Halík, 2016).

Primární motivací pro vstup na zahraniční trh je zvyšování kupní síly, jež je na mezinárodní trhu větší než na jednom. Na základě je větší množství potenciálních spotřebitelů a následně zvyšování prodejů (Šimková, 2005).

Komparativní výhody mohou ovlivňovat vyšší ziskovější marže a společnosti je na základě tohoto faktu chtějí dosahovat. Lze získat vyšší prodejní obraty i vyšší zisky díky nákupu produktů, jež nejsou dostupné v tuzemsku (Halík, 2016).

Pomocí vstupu na zahraniční trh jsou minimalizována rizika z hlediska konkurence na tuzemském trhu a současně lze získat již zmíněné nové potenciální spotřebitele (Šimková, 2005).

2.5 Rizika při vstupu na zahraniční trh

Při vstupu na zahraniční trh je potřeba věnovat pozornost rizikům, která vznikají při expanzi na zahraniční trh. Rizika mohou působit negativně, taktéž označována jako čistá rizika, a lze do nich řadit pro příklad rizika spojená s přepravou. Pozitivní působení mohou mít rizika spekulativní, kdy je výsledek příznivější, než jak bylo očekáváno. Příkladem spekulativního rizika je riziko pohybu cen (Machková, 2014).

Tržní riziko

V případě nedosažení očekávaného výsledku nebo změny tržních podmínek vzniká společnosti tržní riziko. Změna tržních podmínek může být způsobena mnoha příčinami jako je hospodářský pokles v dané zemi, změna vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, změna postavení dodavatelů a sezónní výkyvy. Důsledkem je změna cen, zvýšení nákladů nebo ztráta podílu v zahraničním trhu (Machková, 2013).

Komerční riziko

Komerční riziko je způsobeno nesplněním závazků mezi obchodními partnery a ovlivňuje vztah mezi exportérem a importérem. Vyskytuje se i na vnitřním trhu, nicméně v rámci zahraničních trhů mají větší dopad na základě odlišných aspektů trhu, mezi které lze řadit obchodní zvyklosti a sociálně kulturní odlišnosti (Machková, 2013).

Přepravní riziko

Za přepravní riziko jsou v mezinárodním obchodě definovány operace s hmotným zbožím. V rámci přepravy je možné riziko ztráta nebo poškození zboží. Riziko je ohraničeno kontraktem, kde jsou sjednané dodací podmínky mezi kupujícím, prodávajícím a přepravcem, který zodpovídá za zboží během přepravy (Machková, 2013).

Riziko teritoriální

Riziko teritoriální je ohraničeno politickým a makroekonomickým vývojem jednotlivých zemí. Spadají do něj rizika politická, která mohou omezit nebo přerušit vztah s určitou oblastí na základě ekonomické nestability dané země. Preventivní opatření je nezbytně nutné a nejzákladnějším preventivním opatřením je získání informací o vybraných zemí (Machková, 2013).

Kurzové riziko

Je součástí mezinárodního hospodářství a je ovlivňováno ekonomickými a neekonomickými faktory, které mají vliv na proměnlivost vývoje kurzu. Kurzové riziko může být rozloženo na odlišné trhy nebo měny či možnosti držet hotovost ve vybraném měnovém složení bez nákladů dodatečných. Mezi běžné nástroje k omezení kurzového rizika patří výběr vhodné měny, operace uskutečňované na devizových trzích, postoupení pohledávek, měnová doložka či rezervy na krytí kurzového rizika (Machková, 2014).

Riziko odpovědnosti za výrobek

Riziko odpovědnosti za výrobek je spojováno s ochranou spotřebitelů na trzích vyspělých zemí. Základním požadavkem při vývozu některého zboží do vyspělých zemí je bezpečnost výrobku a jeho pojištění. Výrobce zodpovídá za škody na zdraví nebo majetku, které mohou utrpět osoby v důsledku vad výrobku (Machková, 2014).

2.6 Mezinárodní marketing

Mezinárodní marketing je filozofie podnikání, která je zaměřená na uspokojování potřeb zákazníků na mezinárodním trhu. Cílem mezinárodního marketingu je optimalizace firemních zdrojů a vyhledávání příležitostí v oblasti podnikání na mezinárodních trzích (Machková, 2009).

V rámci mezinárodního obchodu plní marketing totožné funkce, ale na zahraničním trhu, což je úzce spojeno s vyšší potřebou informací a jejich náročnějším získáváním, vyšším rizikem operace, odlišností jednotlivých parametrů okolí a vliv sociokulturních rozdílů v zemi, kam je expanze uskutečňována. Je zde značná rozdílnost a komplexnost proměnných v rámci marketingové mixu. Zvyšuje se tedy potřeba řádného průzkumu trhu před vstupem (Mulačová, 2013).

2.7 Vstup společnosti na zahraniční trh

Při vstupu na zahraniční trh jsou analýzy zahraničního trhu základním faktorem pro úspěch podniku, zvláště pro malé či střední firmy, kdy případný neúspěch vstupu na zahraniční trh by mohl znamenat významné ztráty až likvidaci podniku.

Dle obsahu je průzkum dělen následovně:

1. teritoriální průzkum,
2. obchodně politický průzkum,
3. komoditní průzkum,
4. spotřebitelský průzkum,
5. průzkum konkurence,
6. průzkum cen,
7. průzkum obchodních metod,
8. technický průzkum,
9. průzkum dopravní cesty a prostředků,
10. průzkum kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů,
11. právní průzkum,
12. paňový průzkum,
13. průzkum sociálních a kulturních zvyklostí,
14. analýza rizik exportních operací (Svatoš, 2009).

2.8 Forma vstupu na zahraniční trh

Forma vstupu na zahraniční trh je jedna z klíčových rozhodnutí mezinárodního marketingu. Rozhodnutí, jakou formou vstoupí společnost na zahraniční trh, je ovlivněno investiční náročností vstupu, dostupností zdrojů, potenciálem cílového trhu, možností kontroly podnikatelských mezinárodních aktivit, rizikovostí a konkurenceschopností. Forma vstupu na zahraniční trh je dělena do 3 hlavních kategorií: vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh (Machková, 2009).

Vývozní a dovozní operace

Jedná se o jednu z nejzákladnějších forem obchodních operací v mezinárodním obchodě, na níž se podílí výrobní firmy nebo firmy, které se specializují na zahraniční obchod.

- **Vývozní operace (*export*)** – převoz zboží přes hranice státu z tuzemska na zahraniční trh
- **Dovozní operace (*import*)** – převoz zboží přes hranice státu v opačném směru, tedy ze zahraniční na tuzemský trh

S výše zmíněnými operacemi jsou spojené základní služby, do kterých je řazena doprava zboží, pojištění zboží, skladování, samotné zprostředkování obchodu a kontrola zboží.

Další formou vývozní operace je reexport, jež označuje vývoz již dovezeného zboží v původním a nezměněném stavu (Machková, 2009).

Formy nenáročné na kapitálové investice

Vstup firmy na zahraniční trh formou nenáročné kapitálové investice je určen pro podniky, jež nemají v plánu plně investovat v zahraničí, ale chtějí zvýšit povědomí o svých produktech a službách v rámci mezinárodních obchodních aktivit.

1. **Licenční dohody** – povolená činnost, která je mimo dohodu zakázána
2. **Franchising** – poskytnutí práva k užívání předmětu podnikání, právu podnikat pod obchodním jménem společnosti včetně poskytnutí veškerých informací a know-how
3. **Smlouva o řízení** – přenos koncepce řízení formou poskytnutím manažerských znalostí

4. **Zušlecht'ovací operace** – vývoz materiálu, surovin a polotovarů za účelem zpracování či přepracování do finálního produktu
5. **Výrobní kooperace** – spolupráce obchodních partnerů formou rozdělením výrobního programu (Machková, 2009).

Investičně náročné kapitálové vstupy

Tato forma vstupu na zahraniční trh je typická pro velké obchodní společnosti a korporace. Může mít dvě různé formy:

1. **Přímá zahraniční investice** – investice, která má za cíl získání či rozšíření dlouhodobých ekonomických vztahů
2. **Portfoliová investice** – investice formou nákupu akcií nebo ostatních cenných papírů ze zahraniční (Šimková, 2005).

2.9 Proces vstupu na zahraniční trh

Exportní plán, tedy plán pro proces vstupu na zahraniční trh, se zaměřuje na dostupné zdroje a schopnosti daného podniku, jež zohledňuje vybrané strategické cíle. Obsahuje strategii vstupu na specifický trh nevyjímaje nastavení strategických cen, distribuce a podpory výrobku k danému trhu. Níže je uveden všeobecný exportní plán společnosti, ve kterém jsou položky a pořadí proměnlivé v závislosti na produktu a zemi expanze (Waisová, 2014).



Obrázek č. 3: Exportní plán firmy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Waisová, 2014)

2.10 Logistika v mezinárodním obchodu

Logistika je jedním ze základních aspektů pro rozvoj mezinárodního obchodu, jelikož do značné míry ovlivňuje výsledek obchodní operace. V logistice je využíván systémový přístup, který má za cíl optimalizaci nákladů a minimalizaci rizik. (Černohlávková, 1998)

Zásadní důvod pro rozvoj logistiky je internacionalizace výrobních sil, růst nabídky zboží a konkurence. V rámci mezinárodního pojetí jsou využívány v logistice následující dopravy:

- železniční doprava,
- letecká nákladní doprava,
- mezinárodní silniční doprava,
- námořní doprava (Svatoš, 2009).

Námořní přeprava hraje významnou roli v celkovém objemu světového obchodu. Vedle samotného přepravce se na realizaci námořní dopravy podílejí i další subjekty, jako jsou brokeři, staueri, knihovací agenti a tally operátoři. Náložný list je důležitou listinou, která dává držiteli právo na vydání zásilky. Dopravce je povinen zásilku vydat

osobě, která je oprávněná podle náložního listu. V náložním listu musí být uvedeno jméno a sídlo přepravce a odesílatele, označení přepravované věci, místo odeslání a určení a další informace. Náložný list bývá vydán v několika stejnopisech, z nichž každý musí být označen. Pokud jsou všechny stejnopisy používány společně, jde o takzvanou "plnou sadu" konosamentů. Odpovědnost námořního dopravce je omezena na maximální výši náhrady za ztrátu nebo poškození zásilky podle Hamburských pravidel (Svatoš, 2009).

2.11 Klíčové prvky pro fungování mezinárodních dodavatelsko-obchodních vztahů

V rámci mezinárodních dodavatelsko-obchodních vztahů je nutné mít zajištěné klíčové prvky pro jejich řádný chod a udržování. Klíčové prvky pro jejich fungování jsou následující:

1. Elektronický informační systém

Zásadním aspektem je informační a komunikační prostředek skrze internet, jež může být současně využit i jako prodejní nástroj. Součástí webových stránek je elektronický katalog, možnost zadávání objednávek automaticky a okamžitý elektronický způsob platby.

2. Vysoký standard kvality

Kvalita výrobku je jeden z nejdůležitějších faktorů pro uspokojování potřeb zákazníků a je nutno její úroveň řídit. V současné době jsou pro řízení kvality aplikované principy TQM, tedy total quality management, nebo ISO 9000.

3. Rozvinuté dodavatelské vztahy

Podstatným kritériem jsou i rozvinuté dodavatelské vztahy, které jsou vymezeny cenou, spolehlivostí a dlouhodobostí.

4. Optimální řízení zásob

Optimální řízení zásob je jeden z nejzásadnějších problémů při expanzi na zahraniční trhy na základě geografické vzdálenosti. Pro udržování optimální zásoby je nutno uplatňovat princip Just-in-Time.

5. Systém mezinárodní přepravy dodávek

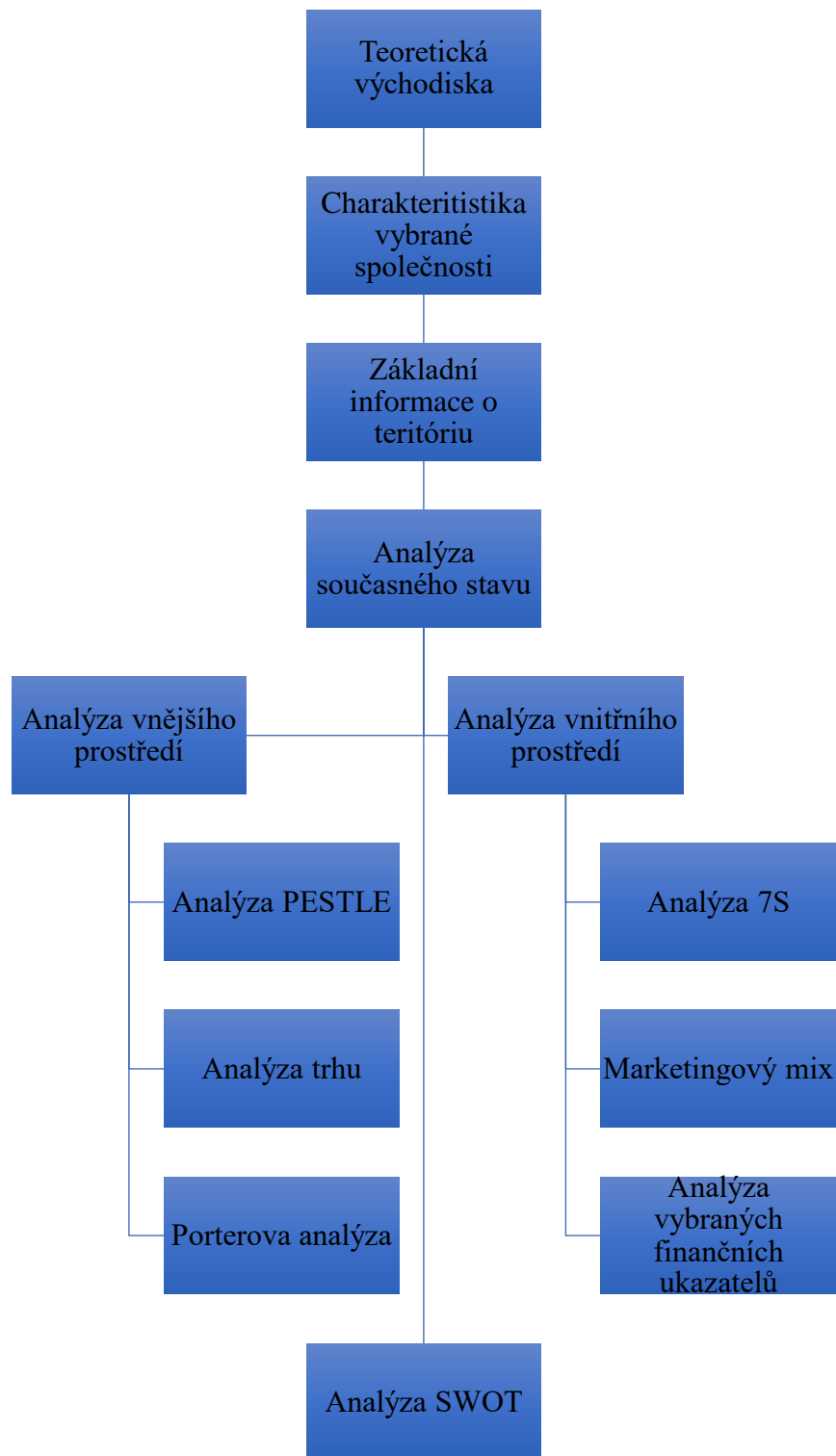
Jedná se o logistiku, které je v mezinárodním prostředí rozdělena na mnoho druhů přepravy, kterými jsou letecká, kamionová, lodní, železniční a kurýrní služby (Halík, 2016).

2.12 Kulturní rozdíly

Kultura a její správné uchopení je neodmyslitelnou částí pro správně fungování implementace zahraničního know-how. Jedná se o souhrn znalostí, víry, hodnot, zvyků, umění, jazyku a mnoho dalších aspektů, jež definují člověka.

Dimenze kulturních rozdílů:

- odstup od moci,
- individualismus/kolektivismus,
- mužský/ženský princip,
- obava z nejistoty,
- časová orientace (Štrach, 2009).



Obrázek č. 4: Shrnutí teoretické části a uvedení vybraných metod pro analytickou část
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 Analýza současného stavu

V rámci analytické části práce jsou využívána teoretická východiska, která vedou k dosažení hlavního cíle diplomové práce. Prvotně bude představena společnost, jež je vybrána pro návrh expanze na zahraniční trh a budou uvedeny základní informace o teritoriu. Poté bude provedena analýza vnějšího prostředí za pomoci analýzy PESTLE. Pro analýzu oborového prostředí bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza trhu a proveden průzkum vybraného trhu, který má za cíl definovat preference vietnamských zákazníků. Následně bude provedena analýza i vnitřního prostředí pomocí McKinseyho modelu 7S společně s marketingovým mixem a vybranými finančními ukazateli. Zmíněné analýzy a jejich výsledky jsou podkladem k sestavení analýzy SWOT, která slouží jako základ pro návrhovou část.

3.1 Charakteristika společnosti

Vybraná společnost HiPP Czech s.r.o. je českou pobočkou německého výrobce biopotravin pro kojence a malé děti, který se nazývá HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG. Společnost se specializuje na výrobu a distribuci biologických potravin pro děti od narození až po 3 roky věku mezi něž se řadí: bio kojenecké mléko, bio kojenecké kaše a bio ovocné a zeleninové příkrmy. HiPP Czech s.r.o. se řídí vysokými standardy kvality a bezpečnosti výrobků a zaměřuje se na používání ekologicky šetrných postupů při výrobě a distribuci. Společnost je také aktivní v oblasti udržitelného rozvoje a boje proti změně klimatu. Společnost HiPP Czech s.r.o. nabízí své výrobky jak v kamenných obchodech, tak i v online obchodech a distribučních sítích po celé České republice. HiPP Czech s.r.o. si klade za cíl nabízet kvalitní a zdravé potraviny pro kojence a malé děti a poskytovat zákaznickou podporu a služby na vysoké úrovni.



Obrázek č. 5: Logo společnosti

(Zdroj: hipp.cz, 2022)

Základní informace o společnosti

Název subjektu:	HiPP Czech s.r.o.
Identifikační číslo:	25780239
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	300 000,-Kč
Sídlo společnosti:	Pekařská 628/14, Jinonice (Praha 5), 155 00 Praha
Datum vzniku a zápisu:	13.červenec 1999
Předmět podnikání:	velkoobchod a maloobchod zprostředkování obchodu a služeb služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

3.2 Základní informace o státu

Vietnam, oficiálním názvem Socialistická republika Vietnam, je stát nacházející se v jihovýchodní Asii. Sousedí s Čínou na severu, Laosem na severozápadě, Kambodžou na jihozápadě a Thajskem na jihozápadě. Vietnam je jedno pásmový stát s hlavním městem Hanoj a největším městem Ho Či Minovo Město (dříve nazýván Saigon). Vietnam má rozlohu 331 699 km² a žije zde přibližně 101,21 milionů obyvatel. Oficiálním jazykem je vietnamština a domácí měnou je vietnamský dong. Vietnam je socialistická republika s jednou politickou stranou, vietnamskou komunistickou stranou, jež má vedoucí úlohu ve státě. Z ekonomického hlediska se Vietnam řadí mezi

rozvíjející se země a jeho ekonomika je založena na zemědělství, průmyslu a službách. (bbc.com, 2022)



Obrázek č. 6: Přehled krajů Vietnamské republiky
(Zdroj: bbc.com, 2022)

3.2.1 Vliv pandemie na svět a diplomacii

Pandemie COVID-19 výrazně ovlivnila světovou diplomacii. Jelikož mnoho zemí bylo nuceno zavřít hranice, omezit cestování a osobní setkání mezi představiteli zemí se stala téměř nemožnou. Diplomatické schůzky a jednání musely být nahrazeny virtuálními konferencemi a videokonferencemi. Diplomacie se tedy musela rychle přizpůsobit novým podmínkám a využít moderní technologie pro zachování kontaktů mezi státy.

Pandemie současně zvýšila důležitost mezinárodní spolupráce. Země si uvědomily, že společné úsilí je klíčové k řešení této globální krize (export.cz, 2022).

V souvislosti vlivu pandemie na zvolené teritorium Vietnam se jednalo o jednu ze zemí, která úspěšně zvládla první vlnu pandemie pomocí rychlým a účinným opatřením mezi, než patřilo uzavření hranic, zavedení karantény pro cestující a enormní testování. Po zvládnutí krize takovým způsobem si Vietnam zasloužil pozitivní pověst a prestiž v mezinárodním měřítku. Současně země prokázala svou solidaritu a podporu ostatním zemím během krize například dodávkami ochranných pomůcek (vietnamnet.vn, 2022).

3.2.2 Formy a podmínky působení na vietnamském trhu

Na vietnamském trhu existují tři základní formy vstupu v oblasti kojenecké stravy, kterými jsou přímý export, export skrze distributora a export prostřednictvím e-commerce. Přímý export znamená prodej výrobků na vietnamském trhu přímo zahraničních společností bez prostředníka, případně s pomocí obchodního partnera. Obchodního zástupce lze získat skrze databáze obchodních zástupců, obchodní webové stránky či skrze ZÚ HANOJ, kde pomáhají najít vhodné obchodní partnery skrze na základě projektu na podporu ekonomických aktivit v zahraničí (PROPEA). Odpovědnou osobou je v této činnosti na ZÚ Hanoj David Jakurlisch (mzv.cz, 2022).

Skrze distributora se na trh dostávají produkty pomocí místních distributorů, kteří je zajišťují a prodávají na vietnamském trhu. Export skrze distributora je jednou z nejjednodušších způsobů forma exportu a zároveň nákladově nejnáročnější variantou. Posledním způsobem vstupu je prostřednictvím e-commerce, což znamená prodej výrobků prostřednictvím internetových obchodů. Každá z těchto forem má své výhody a nevýhody a volba závisí na cílech a strategii podniku (mzv.cz, 2022).

Nicméně výběr formy vstupu na vietnamský trh je náročnou záležitostí. Na základě této skutečnosti společnosti většinou využívají služeb externích firem, jakou je například Czech Trade, nebo působí v daném teritoriu skrze obchodního partnera, který pomáhá se vstupem na daný trh, jenž má specifické podmínky (czechtrade.cz, 2023).

Na vietnamském trhu mohou zahraniční firmy působit prostřednictvím následujících forem společností:

- LLC (Limited Liability Company) – společnost s ručením omezením,
- JSC (Joint-Stock Company) – akciová společnost,
- Branch – pobočka,
- Representative office – zastupitelská kancelář.

Zřízení zastupitelské kanceláře je nejjednodušší formou vstupu na daný trh. Tato forma spolupráce nemá určené nároky na základní kapitál ve společnosti. Je zde pouze jedna podmínka a tou je trvání mateřské společnosti po dobu minimálně jednoho roku v domovském státě. Zastupitelské kanceláře jsou využívány primárně pro provedení vstupních analýz trhu, jelikož jsou považovány jako právnická osoba dle práva

vietnamského a nemohou tedy provádět obchodní činnost. Zahraniční společnosti mohou vytvářet také pobočky, jež mohou provádět obchod a generovat zisk, avšak musí splňovat podmínku fungování mateřské společnosti po dobu minimálně pěti let v domovském státě. Licenci pro pobočky a zastupitelské kanceláře uděluje Ministerstvo průmyslu a obchodu VSR. Pro zahraniční společnosti hledající flexibilitu při rozšiřování činnosti na vietnamském trhu, je vhodná společnost s ručením omezeným, která umožňuje plné zahraniční vlastnictví. Akciová společnost je vhodná pro firmy, jež chtějí využít místní burzy a může být vlastněna plně zahraničním vlastníkem. Orgánem zodpovědným za vydávání podnikatelských oprávnění je Ministerstvo plánování a investic (businessinfo.cz, 2022).

3.2.3 CzechTrade

CzechTrade je původem česká agentura pro podporu obchodu a investic se zaměřením na pomáhání českým firmám s expanzí do zahraničí. V rámci expanze do Vietnamu společnost nabízí konkrétní kontakty na vietnamské partnery, poradenství v oblasti daní, právních otázek a marketingové strategie či organizování obchodních misí a prezentací firmy na vietnamském trhu. Současně společnost poskytuje informace o místních tržních podmínkách, konkurenci, potenciálních odběratelích a dodavatelích, a další užitečné údaje, které pomáhají vytvořit úspěšnou expanzní strategii (czechtrade.cz, 2023).

3.2.4 Specifické podmínky pro cestování do teritoria

Víza

Ve Vietnamu platí vízová povinnost pro české občany s výjimkou držitelů diplomatických pasů. Platí zde povinnost platnosti cestovního dokladu o 30 dnů déle než konce platnosti vydaného vstupního víza. Vízum lze zřídit na Velvyslanectví Vietnamské socialistické republiky v Praze či online. Elektronické vízum je poté vydáno pouze k jednomu vstupu s délkou platnosti do 30 dnů. Existuje více typů víz jako jsou turistická, pracovní a studijní (businessinfo.cz, 2022).

Jedním z typu víz je obchodní vízum (DN VISA), jež je využíváno pro účely setkávání s partnery, podepisování smluv či administrativní práce. Vízum je podáváno na základě požadavku obchodního partnera či zaměstnavatele se sídlem ve Vietnamu. Vízum

je vydáváno s platností na jeden měsíc, tři měsíců či jednoho roku. DN VISA se následně rozdělení dle povahy aktivit:

- DN1 – slouží pro cizince, jež jsou pozváni k obchodování se společností ve Vietnamu,
- DN2 – slouží pro cizince, jež vstupují do teritoria za účelem zřizování obchodná přítomnosti, propagace služeb či jiných činností dle vietnamských mezinárodních dohod (cekindo.vn, 2022).

Pracovní povolení

Získat pracovní povolení ve Vietnamu zahrnuje několik kroků a administrativních úkonů. Proces je závislý na typu zaměstnání a délce pobytu v zemi. Prvním krokem je zpravidla získání pracovního kontraktu, které musí být schváleno Ministerstvem práce ve Vietnamu. Poté je možno teprve zažádat o pracovní povolení, které se zřizuje na vietnamském konzulátu v zemi, kde je hlášen trvalý pobyt žadatele. K žádosti jsou nutné náležitosti, mezi něž patří: kopie pasu, kvalifikace a zdravotní průkaz. Po podání žádosti o pracovní povolení je žádost posouzena Ministerstvem práce a Po schválení žádosti žadatel obdrží pracovní povolení, které je platné po dobu 2 let (businessinfo.cz, 2022).

Registrační povinnost

Každý cizinec v daném teritoriu má registrační povinnost u místních úřadů dle místa pobytu. Zpravidla tuto povinnost plní ubytovatel, což bývá většinou ubytovací zařízení, tj. hotel a jiné (mzv.cz, 2022).

3.2.5 Cestování do Vietnamu v souvislosti s pandemií COVID-19

V rámci situace, která se vyskytla ve světě náležely povinnosti během cestování do vybraného teritoria Vietnam v souvislosti s pandemií Covid-19. Nicméně od 15.3.2022 Vietnam plně otevřel hranice bez nutnosti dříve vyžadovaného negativního výsledku testu RT-PCR na přítomnost aktivního viru SARS-Cov-2. Současně zmizela povinnost vyplnění zdravotního prohlášení, očkování či karantény. Jediné nařízení vládou, které zůstává platné, je monitorování svého zdravotního stavu 10 dní po příletu (mzv.cz, 2021).

3.2.6 Kultura a obchodní jednání ve Vietnamu

Obchodní kultura ve Vietnamu se zásadně neliší od ostatních zemí v jihovýchodní Asii. Klade se důraz na přímé osobní vztahy a dlouhodobé vztahy s obchodními partnery. Oproti západní kultuře je třeba počítat s pomalejšími procesy při vyjednávání obchodů a delšími reakčními lhůtami. Je nutné vzít také v potaz sociálně kulturní odlišnosti a je nezbytné jakékoliv sdělení zkontrolovat vzhledem k vhodnosti a přijatelnosti. Obecně je doporučováno vyhnout se politickým a náboženským tématům, která by mohly urážet národní hrdost.

Oslovení

Ve Vietnamu se často používají pouze křestní jména s oslovením "pan" nebo "paní", protože mnoho lidí má stejná příjmení. Na vizitkách bývají obvykle uvedena příjmení nejdříve a poté křestní jména. Tituly, jako například "Dr." nebo "Prof.", se používají především u lékařských nebo akademických hodností. Představování a výměna vizitek jsou stále důležitou součástí společenské etikety v dané zemi. Je vhodné podávat vizitky oběma rukama a předávat je z ruky do ruky, nikoliv je jen hodit na stůl. I když vietnamští partneři často svoje vizitky nepodávají, je vhodné nabídnout svou vizitku všem. V případě velkých delegací se výměna vizitek může odehrávat pouze mezi nejvyššími úředníky na začátku jednání a ostatní si vizitky mohou vyměnit po skončení jednání. Obsah a design vizitek se liší, ale je důležité mít vizitky k dispozici.

Obchodní schůzka

Před prvním setkáním s vietnamským obchodním partnerem je podstatné poskytnout mu dostatečné informace o české firmě a projednávaném obchodním záměru, nejlépe písemně a včas před navrhovaným termínem setkání. Materiály se poskytují v anglickém jazyce ideálně i s vietnamským překladem vzhledem k hrdosti této komunity. Je vhodné představit českou firmu písemně a žádat o schůzku až poté, co je obchodní potencionální partner seznámen s informacemi. Schůzky je nejvhodnější sjednávat ráno od devíti hodin nebo od dvou hodin odpoledne, s ohledem na pracovní rytmus Vietnamců. Dochvilnost je očekávána z obou stran, jelikož vietnamští partneři si na to potrpí. Během jednání je třeba klást kontrolní otázky, aby se předešlo nedorozuměním, protože vietnamští partneři často neříkají jasné "ne". Je podstatné být obezřetný při mluvení o kvalitě vlastního zboží

a konkurence, protože Vietnamci mají obvykle dobrou znalost o cenách konkurence. Současně je nutné dát vietnamskému obchodnímu partneru minimálně pocit enormní výhody a že v jednání vyhrávají. Nezbytnou nutností je tedy předem kalkulovat se značnou slevou a přílišně neprojevat radost před uzavřeným obchodem. Také je třeba počítat s pověřivostí a zvyklostmi Vietnamců, které mohou ovlivňovat obchodní jednání. Vietnamci jsou zvyklí dodržovat i různé zvyklosti a tradice, a proto je důležité je respektovat a počítat s nimi. Mezi nejdůležitější doby k uzavření obchodu se řadí období spjatá s lunárním kalendářem.

Komunikace

Ve Vietnamu je angličtina standardním komunikačním jazykem ve většině velkých firem, ale velký počet vedoucích pracovníků ve státním sektoru angličtinu neovládá na dostatečné úrovni. Z daného důvodu je vhodné mít při obchodních schůzkách s manažery státních podniků sebou tlumočníka. Stejně jako v okolních zemích jihovýchodní Asie platí i ve Vietnamu koncept zachování tváře, který je pro Vietnamce velmi důležitý. Při jednáních je tedy nutné dbát na určitou taktnost, citlivost a zdrženlivost, aby se obchodní partner nedostal do trapné situace. Na obchodních jednáních vede vždy služebně nejvýše postavená osoba, ostatní účastníci do jednání zpravidla nevstupují, pouze na vyzvání nadřízeného mohou poskytnout upřesňující informace. Počet členů jednacího týmu z české strany je v zásadě flexibilní a záleží především na velikosti české firmy. V ideálním případě by měl být tým složen z obchodního ředitele a alespoň jednoho technického pracovníka, který může poskytnout podrobné informace o technických detailech nabízeného produktu. Věk a genderové složení týmu nemají ve Vietnamu významnou roli. Výběr vhodného společenského oděvu je také důležitý pro obchodní schůzky ve Vietnamu. V zimním období je obvyklý oblek s kravatou, při významných jednáních nebo večerních příležitostech tmavý oblek. V letním období při běžných jednáních se nosíva košile s kravatou. Při velmi oficiálních jednáních na vysoké úrovni je vhodný oblek i v horkém letním období stejně jako v Evropě. Nicméně kvůli místnímu horkému a vlhkému klimatu a nedostatku klimatizace v některých vietnamských pracovištích, Vietnamci často chodí na jednání i bez kravaty, aniž by to bylo považováno za nedostatek úcty. Kratřase jsou však stále považovány za nevhodné a urážlivé.

Doporučení

- navázání osobního vztahu s obchodním partnerem,
- vyhýbat se konfrontaci a nezasahovat do témat spojených s vládou a náboženstvím skrze silný patriotismus v destinaci,
- nadměrné zvyšování hlasu se vnímá jako ztráta sebekontroly,
- nedávat najevo rozčilení, jelikož by hrozila ztráta respektu,
- nedávat očividně najevo výhody před obchodním partnerem,
- pozvolně jednat,
- propočítat předem speciální slevy, které bude nejspíše nezbytně nutné využít při komunikaci s vietnamským obchodním partnerem,
- mít přehled o konkurenčních výrobcích, jelikož vietnamští podnikatelé bývají velice pragmatičtí,
- dávat si pozor na přílišnou gestikulaci a výrazná mimická gesta,
- řada podstatných informací je ve vietnamštině a navázání kontaktů bude také často vyžadovat vietnamský jazyk (mzv.cz, 2022).

3.3 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí se s postupnou proměnnou struktury ve vietnamském průmyslu, a tedy současně se strukturou vzájemného obchodu mezi Vietnam a Českou republikou stále posouvá vpřed. V posledních letech na základě přílivu zahraničních investic mezi odvětví s vysokou přidanou hodnotou převládá ve vývozech z Vietnamu do České republiky primárně elektronika a počítačové součásti. Česká republika se zde prosazuje primárně v importu českého skla, piva, chmelu, sladu a sušeného mléka.

Před vstupem společnosti na vietnamský trh je nezbytně nutné provést analýzu vnějšího prostředí, která bude provedena pomocí analýzy PESTLE, jež identifikuje politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické, legislativní a ekologické faktory. Analýza PESTLE pomůže odhalit možné bariéry nebo příležitosti, které by měli vliv na případnou expanzi společnosti.

3.3.1 Analýza PESTLE

Politické faktory

Vietnam je jednou z posledních komunistických zemí světa, což ovlivňuje politické rozhodování a současně stabilitu země. Jedná se o socialistickou republiku s jednou politickou stranou, KSV vietnamskou komunistickou stranou, jež má vedoucí úlohu ve státě. Ostatní politické strany, než vládoucí nejsou ve Vietnamu povoleny. Při volbách, které se konají jednou za pět let, se mohou zúčastnit jen povolené politické organizace, jež jsou sdružené ve Vlastenecké frontě nebo odboráři, kteří pochází ze státem kontrolovaných odborů. Mocenskou klíčovou pozici má generální tajemník z komunistické strany, poté následuje prezident, který je vrchním velitelem armády a taktéž předsedou. Prezident navrhuje parlamentu (Národnímu shromáždění) nominace na premiéry a ministry. Současně podepisuje zákony, jmenuje velvyslance a vyhláší amnestii. Země má stabilní vládu, což zlepšuje podnikatelské prostředí a umožňuje podnikatelům snadnější přístup k trhu. Zahraniční investoři mohou mít v zemi omezený přístup k politickým rozhodovacím procesům (britannica.com, 2021).

Aktuální politická situace

Politický systém je zde stále založen na vedoucí úlohou KSV, jež je zakotvena v ústavě. Nejvyššími orgány vietnamské komunistické strany jsou sjezdy National Congress, ke kterým dochází jednou za pět let, a ústřední výbor, kde má hlavní slovo generální tajemník což je v současné chvíli Nguyễn Phú Trọng. Prezidentem je Võ Văn Thưởng. Vietnam se rychle rozvíjí ekonomicky a sociálně, přechází k sociálně-tržní ekonomice, ale politicky zůstává při komunistických idejích. Komunistická strana Vietnamu zdůrazňuje hospodářské reformy a boj proti korupci, aby si udržela prestiž a důvěru veřejnosti. Navzdory významnému ekonomickému růstu a určité svobodě v ekonomice si komunistická strana udržuje monopol na politickou moc (vietnam.gov.vn, 2022).

Významnou událostí v rámci rozvoje politické situace a mezinárodního obchodu byla cesta předsedy vlády České republiky Petra Fialy, jež letěl na pracovní cestu do Asie, kde se setkal s nejvyššími představiteli vybraných států včetně Vietnamu. Premiér byl doprovázen podnikatelskou delegací s cílem podpořit české firmy při pronikání

na vietnamské trhy. Zmíněná cesta probíhala ve dnech 15-25. dubna 2023 (vláda.cz, 2022).

Korupce je ve Vietnamu stále poměrně značná, i když se ji Komunistická strana snaží Vietnamu snaží bojovat proti ní skrze vlastní prestiž a získání důvěry veřejnosti (vietnamnet.vn, 2022).

Hrozby

⇒ Korupce

Ekonomické faktory

Vietnam je rychle rostoucí ekonomikou a řadí se mezi nejvíce dynamicky rostoucí země v jihovýchodní Asii. Z pohledu výkonu ekonomického na obyvatele je stále řazen do rozvojové země se středním příjmem. Má příznivé podmínky pro zahraniční investory, včetně nízkých nákladů na pracovní sílu a vládních pobídek pro investice. Vietnam je součástí ASEAN (sdružení národů jihovýchodní Asie), jež má za cíl urychlit ekonomický růst, kulturní rozvoj, sociální pokrok a vzájemné vztahy členů. V posledních letech vietnamská ekonomika zaznamenala významný rozvoj a stává se atraktivním místem pro investice a podnikání. Pozitivním aspektem v obchodních vztazích mezi ČR a Vietnamem je dlouholetá tradice a spolupráce mezi zeměmi, jež je podpořena mnohočetnou vietnamskou komunitou v ČR. Existují, ale i ekonomická rizika, jako je vysoká inflace, nedostatek infrastruktury a nedostatečně rozvinutý finanční sektor. Mezi ekonomické faktory, jež ovlivňují expanzi na zahraniční trh mimo zmíněné faktory řadíme HPD, měnový kurz, nezaměstnanost a sazby daní. Před vstupem na vybraný trh je tedy nezbytně nutné analyzovat jednotlivé faktory a jejich vývoj (mzv.cz, 2022).

HDP

Vietnam byl schopen efektivně zvládnout ekonomické dopady pandemie Covid-19, ačkoliv se růst HDP v roce 2020 zpomalil z plánovaných 6,8 % na 2,9 %. Stále však zůstává jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik na světě, což je pozoruhodné vzhledem k celosvětovému hospodářskému poklesu způsobenému pandemií. Vietnam má stále silnou a stabilní ekonomiku a dostatek vnitřních zdrojů na obnovu růstu, i když některé klíčové sektory, jako cestovní ruch, byly zasaženy. Vláda Vietnamu poskytla pomocí protiepidemických opatření a ekonomických balíčků podporu obyvatelstvu

a získala si jejich důvěru v budoucnost ekonomiky. Vietnam očekává stálý růstu ekonomiky v následujících letech. Podpora vlády se soustředí na investice do infrastruktury, reformu státních podniků a rozvoj digitální ekonomiky, která se má stát jedním z hlavních zdrojů růstu vietnamského hospodářství v příštím desetiletí (businessinfo.cz, 2022).

Tabulka č. 2: Vývoj hrubého domácího produktu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: businessinfo.cz)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
Růst HDP (%)	7	2,9	2,7	6,8	7,4

Inflace

V tomto roce dosáhla inflace ve Vietnamu, měřená indexem CPI, pouhých 1,9 %. Veškeré údaje jsou zobrazeny níže.

Tabulka č. 3: Vývoj inflace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: businessinfo.cz)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
Inflace (%)	2,8	3,2	1,8	2,7	1,9

Z uvedených dat vyplývá, že inflace byla nejvyšší v roce 2020 s hodnotou 3,2 % a nejnižší se očekává v roce 2023 s hodnotou 1,9 %. Inflační míra za jednotlivé roky kolísá a může ovlivnit ekonomickou situaci a životní náklady spotřebitelů (businessinfo.cz, 2022).

Průměrná měsíční mzda

Průměrná měsíční mzda ve Vietnamu byla v roce 2022 v částce 6 090 Kč. K 1.dubnu 2023 byla výše průměrné mzdy pro rok 2023 navýšena o 3,12 %, tedy na částku 6 280 Kč. Níže je uvedené měsíční průměrné platy pro rok 2022 ve společnostech rozdělených dle počtu zaměstnanců (bdeex.com, 2023).

Tabulka č. 4: Průměrná měsíční mzda pro rok 2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: bdeex.com)

Velikost společnosti (počet zaměstnanců)	Měsíční plat (čistý)
Velké společnosti (od 250)	8 520 Kč
Střední společnosti (až 250)	6 700 Kč
Malé firmy (do 100)	5 480 Kč
Mikropodniky (do 15)	3 650 Kč
Rozpočtová sféra	4 870 Kč

Níže je totožný seznam vytvořen pro rok 2023.

Tabulka č. 5: Předpokládána průměrná mzda pro rok 2023

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: bdeex.com)

Velikost společnosti (počet zaměstnanců)	Měsíční plat (čistý)
Velké společnosti (od 250)	8 790 Kč
Střední společnosti (až 250)	6 900 Kč
Malé firmy (do 100)	5 650 Kč
Mikropodniky (do 15)	3 770 Kč
Rozpočtová sféra	5 020 Kč

Nutno dodat, že v tabulkách jsou uvedené průměrné měsíční mzdy v rámci celého teritoria. Mzda je několikanásobně vyšší ve větších městech, kde pobývají primárně střední a vyšší vrstvy (bdeex.com, 2023).

Nezaměstnanost

Díky zpomalení růstu ekonomiky vzrostla nezaměstnanost o 0,6 % na 4,1 %. Tato míra nezaměstnanosti je nejvyšší za posledních jedenáct let (businessinfo.cz, 2022).

Tabulka č. 6: Vývoj nezaměstnanosti
(Zdroj: Vlastní zpracován dle: businessinfo.cz)

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Nezaměstnanost (%)	3,1	3,5	4,1	3,6	3,3

Míra nezaměstnanosti v roce 2019 byla na relativně nízké úrovni. V roce 2020 byla situace významně ovlivněna pandemií Covid-19, která v rámci omezení šíření vlivu, měla za následek uzavírání firem, omezení provozu a zákazu vybraných aktivit.

V roce 2021 se míra nezaměstnanosti dále zvýšila na 4,1 %, což je důsledkem pokračujících dopadů pandemie na ekonomiku a zaměstnanost. V roce 2022 došlo k mírnému snížení míry nezaměstnanosti na 3,6 % a v roce 2023 na 3,3 %. Data naznačují, že míra nezaměstnanosti se zvýšila v roce 2020 a 2021 v porovnání s rokem 2019, ale následně začala klesat v letech 2022 a 2023, i když se stále pohybuje na mírně vyšší úrovni než v roce 2019 (businessinfo.cz, 2022).

Měnový kurz

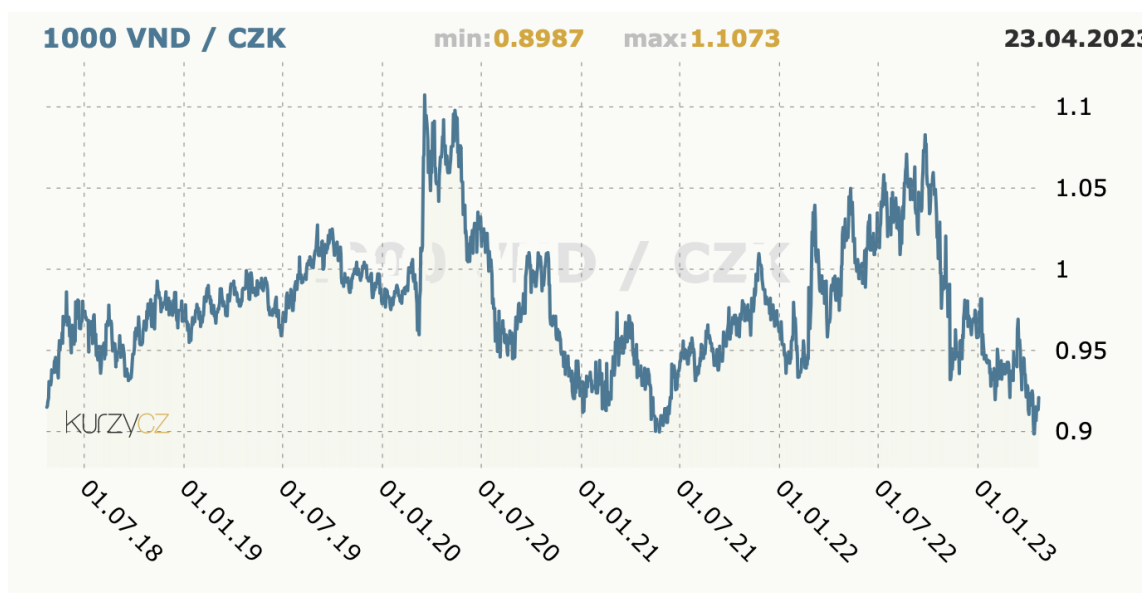
Ve Vietnamu je využívána měna nazývaná Vietnamský dong (VND). Dle nalezených dat, které byly nastaveny na období od 1.5.2022 do 1.4.2023 lze usoudit, že nejmenší hodnotu, kterou vietnamský dong měl v poměru 1000 VND/CZK dosáhl právě v dubnu roku 2023 a to v hodnotě 0,8987 Kč. Nejvyšší hodnoty dong dosáhl v říjnu roku 2022, kdy byl na hodnotě 1,0828 Kč. Průměrný kurz za vybrané období je 0,9898 (kurzy.cz, 2023).



Graf č. 1: Vývoj měnového kurzu od 1.5.2022 do 23.4.2023

(Zdroj: kurzy.cz)

Měnový kurz z dlouhodobého trendu ve vybraných obdobích červenec 2018–duben 2023 je obdobný jako u vývoje měny za poslední rok. Průměrný kurz ve zvoleném období v poměru 1000 VND je 0,9779 Kč. Maximální hodnota dosáhla v daném období, konkrétně v březnu roku 2020, hodnotu 1,1073 Kč. Nejmenší hodnoty bylo dosaženo v dubnu roku 2023. Ze zjištěných dat lze identifikovat, že se jedná o relativně stabilní měnu (kurzy.cz, 2023).



Graf č. 2: Vývoj měnového kurzu od 1.7.2018 do 23.4.2023

(Zdroj: kurzy.cz)

Sazby daně

Daňové sazby ve Vietnamu jsou řazeny mezi největší v jihovýchodní Asii, a to i přes poslední novelizaci tří hlavních daňových zákonů (zákon o dani z příjmu FO, zákon o dani z příjmu PO a zákon o dani z přidané hodnoty). V roce 2023 by měly být dle plánu vlády ukončeny některé daňové investiční pobídky ve zvláštních ekonomických zónách pro nadnárodní korporace, aby se dostaly do souladu se strategií OECD pro minimální daň ve výši 15 %. Příjmová stránka rozpočtu by poté měla být pozitivně ovlivněna celkovým růstem ekonomiky a rostoucími zisky firem. Daň z příjmu právnických osob (tuzemských i zahraničních) je v současné chvíli stanovena jako základní sjednocená sazba ve výši 20 %. Nižší sazby 17, 15 a 10 % se mohou aplikovat za splnění určitých podmínek, které jsou definovány výčtem oborů podnikání, oblastmi činnosti podnikání, počtem zaměstnanců a výši jejich příjmů. Povinností je následné vedení daňové evidence. Roční přiznání k dani z příjmů právnických osob musí být podáno na generálním daňovém úřadu do 90 dnů od konce fiskálního roku. Současně byl v roce 2021 zaveden nový speciální spotřební daňový poplatek na náhradní mateřské mléko a výrobky pro dětskou výživu, který je stanoven na **5 %**. Tento poplatek je placen na vrcholu běžných daní, jako je daň z příjmu právnických osob (tradingeconomics.com, 2023).

Celní sazba

Dle údajů společnosti Vinalog CO, která se specializuje jak na tuzemské, tak mezinárodní přepravní služby, uvádí aktuální preferenční sazbu dovozního cla pro počáteční kojeneckou výživu ve výši 10 % (container-transportation.com, 2023)

V rámci tarifních opatření je nutno, aby měl produkt zavedený kód zboží HS, což představuje šestimístný kód přidělený v souladu s Mezinárodní úmluvou o harmonizovaném systému popisu a číselného označování zboží, je potřeba tento HS kód určit za pomoci aktuální dovozní a vývozní sazby (container-transportation.com, 2023).

Celní předpisy

Veškeré vyvážené zboží podléhá celní kontrole, jejíž intenzita závisí na rozhodnutí celního úřadu. Zásilka může být naloděna až po provedení celní kontroly. Potřebné dokumenty pro vývoz:

- vývozní celní prohlášení,
- vývozní licence (u zboží, které podléhá licenčnímu řízení),
- balicí list,
- osvědčení o původu.

Procedura celní správy může trvat až 30 dnů. Teprve po úhradě cla za zboží a úhradě daně je zboží teprve uvolněno (businessinfo.com, 2022).

Příležitosti

- ⇒ Růst HDP
- ⇒ Zvyšování průměrné měsíční mzdy
- ⇒ Relativně stabilní měnový kurz

Hrozby

- ⇒ Kolísání inflace
- ⇒ Kolísání míry nezaměstnanosti

Sociální faktory

Vietnam má rozmanitou a rychle se rozvíjející populaci. Současně díky rostoucímu střednímu třídnímu sektoru roste i spotřeba a poptávka po luxusních výrobcích. Avšak ve Vietnamu stále přetrvává velký problém představující podvýživa kojenců a celkově malých dětí. Ačkoliv Vietnam dosáhl v posledních desetiletích pozoruhodného pokroku při snižování míry podvýživy, stále zde přetrvává. Zakrnělá nebo chronická podvýživa je velkým problémem, jelikož Vietnam patří mezi 34 zemí po celém světě, která čelí nejvyšší zátěži podvýživou. Žije zde 1,8 milionu dětí do 5 let, které jsou podvyživené. Až 45 % úmrtnost dětí do věku 5 let je způsobena podvýživou (fao.org, 2023).

Obyvatelstvo

Vietnam je udáván za šestnáctou nejlidnatější zem na světě. Jedná se o zemi s vysokou mírou gramotnosti a kvalifikované pracovní síly. Počet obyvatel je zde dle posledních statistik 101,21 milionů (populace.population.city, 2023).

Většina obyvatel Vietnamu (74 %) se nehlásí k žádnému náboženství, zatímco buddhismus (především mahájánový, cca 15 % obyvatel) a křesťanství (9 % populace) jsou nejrozšířenější náboženské víry. Dále se vyskytují buddhistická sekta Hoa Hao (1,7 %) a sekta Cao Dai (0,9 %), zatímco islám je nejméně zastoupen (přibližně 0,1 % populace, hlavně u etnických Khmerů a Čamů). Vietnamština je úředním jazykem, přičemž angličtina, čínština (kantonská a mandarínská), ruština a francouzština (zejména mezi staršími generacemi) jsou nejčastěji používanými cizími jazyky. Tempo růstu populace je 0,93 %. Věková struktura je rozdělena následovně:

- 0-14 let: 23,44 %,
- 15-64 let: 68,69 %,
- 65 a více: 7,87 %.

Dle nejnovějších údajů Organizace spojených národů zvané Worldometer je střední věk ve Vietnamu přibližně 32,5 let. Dále je uváděna průměrná délka života 75,77 let, dětská úmrtnost 15,4 % a 19,3% úmrtí dětí do 5 let. Současně je ve Vietnamu pouze 24 % dětí do 6 měsíců věku výhradně kojeno a pouze 22 % dětí je kojeno do 2 let. Tyto čísla mohou být nižší u zaměstnankyň pracujících v továrnách, protože často odstavují své děti dříve, když se vrátí do práce, tudíž nemohou kojit své děti tak dlouho, jak by to bylo potřebné (cia.gov, 2023).

Příležitosti

- ⇒ Cílová skupina potencionálních zákazníků je vysoká skrze podvýživu dětí, se kterou vietnamská komunita bojuje
- ⇒ Malé zastoupení kojících matek

Technologické faktory

Vietnam má tendenci rychle rostoucí technologického sektoru a je základnou mnoha start-upů a inovativních společností. Vláda se v současné chvíli podporuje technologickou oblast a vytváří pro ni příznivé podmínky.

Dostupnost internetu

Vietnamu se v posledních letech zaznamenala výrazná expanze v oblasti připojení k internetu. Podle statistiky World Bank z roku 2021 mělo přes 70% obyvatelstva přístup k internetu (data.worldbank.org, 2023).

V zemi působí několik poskytovatelů internetových služeb, jež jsou Viettel, VNPT, FPT Telecom nebo CMC Telecom. Tyto společnosti nabízejí připojení pomocí různých technologií, včetně DSL, kabelového internetu, optického vlákna nebo satelitního připojení. Hlavní město Hanoj a největší město Saigon (také nazýváno Ho Chi Minhovo město) jsou nejlépe pokryta internetem. Ve městech jsou k dispozici různé veřejné Wi-Fi sítě, jako jsou například v obchodních centrech, kavárnách nebo restauracích. Na venkově a v odlehlých oblastech může být situace s připojením k internetu horší. Nicméně, vláda pracuje na zlepšení přístupu k internetu a zavádí různé iniciativy, jako je například projekt "Internet pro všechny" nebo rozšíření pokrytí mobilními sítěmi (data.worldbank.org, 2023).

Příležitosti

⇒ Zvyšující se dostupnost internetu

Legislativní faktory:

Vietnam má poměrně příznivé obchodní prostředí a vláda usiluje o zlepšení podmínek pro podnikání a investice. Existují však některá právní omezení, které mohou omezit podnikatelské příležitosti, jako je například omezení vlastnictví zahraničních společností.

ASEAN

Asociace národů jihovýchodní Asie je regionální mezinárodní organizace zahrnující 10 zemí jihovýchodní Asie mezi, které se řadí: Indonésie, Malajsie, Filipíny, Singapur, Thajsko, Vietnam, Barmu (Myanmar), Kambodžu, Laos a Brunej. Organizace byla založena v roce 1967 s cílem posilovat hospodářskou spolupráci, politický dialog a kulturní výměnu mezi členskými státy. Hlavní zásady organizace ASEAN je nevměšování, konsensus, vzájemný respekt a rovnost. Organizace si klade za cíle dosáhnout regionálního míru, stability, prosperity a udržitelného rozvoje prostřednictvím spolupráce a dialogu. Asociace národů jihovýchodní Asie se zaměřuje na spolupráci v oblastech jako je obchod a investice, hospodářský rozvoj, energetika, životní prostředí,

zabezpečení, kultura, zdraví a sociální záležitosti. Organizace má vlastní strukturu, kam patří: Summit ASEAN, Rada ministrů zahraničí ASEAN, Rada hospodářských ministrů ASEAN, ASEAN Free Trade Area (AFTA) a další. ASEAN současně udržuje dialog a spolupráci s řadou dalších mezinárodních organizací a partnery, včetně Evropské unie, Spojených států, Číny, Japonska a dalších zemí a regionů (asean.org, 2023).

EVFTA

Obchodní dohoda mezi EU a Vietnamem (EUVFTA– EU-Vietnam Free Trade agreement), která vstoupila v platnost v srpnu 2020, odstranila dovozní cla na většinu zboží a zjednodušila mnohé celní procedury. Dohoda poskytuje evropským podnikům lepší přístup na vietnamský trh se stroji, zařízeními, automobily, alkoholickými nápoji a zemědělskými výrobky, zatímco Vietnamu se otevřel evropský trh pro textil, obuv, zemědělské produkty, mořské plody a výrobky ze dřeva. Dohoda také usnadňuje vstup evropských firem do řady doposud chráněných odvětví ve Vietnamu. EVFTA má současně za cíl chránit evropské podniky v jejich autorských právech. Vietnam se současně smluvně zavázal k opatřením na hranicích, jež posílí boj proti padělanému zboží s ochrannou známkou nebo padělaným zeměpisným označením původu (businessinfo.cz, 2022).

Dohoda o ochraně investic mezi Vietnamem a EU

V současné době je v jednání dohoda o ochraně investic mezi Evropskou unií a Vietnamem bude účinná do dvou let po jejím schválení jednotlivými členskými zeměmi EU.

Tato dohoda představuje významnou podporu pro vstup nových evropských investorů na vietnamský trh. Česká republika je jednou z jedenácti zemí EU, které již tuto investiční dohodu ratifikovaly (businessinfo.cz, 2022).

Dohody s Českou republikou

Mezi nejvýznamnější dohody, jež byly uzavřeny mezi Českou republikou a Vietnamem v oblasti ekonomiky se řadí Dohoda o podpoře a vzájemné ochraně investic z roku 1997, Smlouva o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku z roku 1997 a Dohoda o hospodářské spolupráci z roku 2005. Nicméně, Dohoda o ochraně investic mezi Českou republikou a Vietnamem bude nahrazena dohodou mezi Evropskou unií a Vietnamem.

V rámci dohody o hospodářské spolupráci se také pravidelně koná obchodně-ekonomický dialog mezi Českou republikou a Vietnamem prostřednictvím zasedání česko-vietnamské mezivládní komise pro ekonomickou spolupráci. Poslední zasedání této komise proběhlo v červnu roku 2022 v Praze (businessinfo.cz, 2022)

Příležitosti

⇒ Obchodní dohoda EVFTA

Hrozby

⇒ Změna zákonů, vyhlášek nebo právních předpisů pro dovoz zboží

Ekologické faktory:

Významným ekologickým faktorem z pohledu potravinářské průmyslu je rostoucí poptávka po kvalitních potravinách ve Vietnamu, která může vést ke zvyšování dovozu surovin a potravin. Nejvyhledávanější surovinou v dané lokalitě je v současné chvíli pivo, suroviny pro výrobu piva, mléko a mléčné produkty (businessinfo.cz, 2022).

Příležitosti

⇒ Růst zájmu po kvalitních potravinách a produktech

3.4 Analýza odvětví

V části práce analýzy odvětví bude provedena analýza trhu pro získání informací o současném stavu trhu a ostatních subjektech působících v daném odvětví. Dále bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil, pro zjištění, jaká je pozice naší společnosti v konkurenčním prostředí vietnamského trhu.

3.4.1 Analýza trhu

Analýza trhu bude stěžejní částí pro získání aktuální situace na vietnamském trhu. Podstatné je definice potencionálních zákazníků, jejich potřeby a očekávání. Současně je nezbytně nutné zakomponovat trendy na trhu pro potřebu potencionálního zákazníka změnit či začít používat vybraný produkt.

Charakteristika trhu

Trh s dětskou stravou ve Vietnamu se rychle rozvíjí, což je způsobeno rostoucím povědomím o podstatnosti správné výživy dětí a zvyšujícím se standardem života. Stoupající příjmy vietnamských rodin a větší důraz na kvalitní životní styl vedou k rostoucí poptávce po zdravé dětské stravě. Současně se vietnamské rodiny se stále více zajímají o výživové hodnoty potravin, včetně dětské stravy. Informovanost spotřebitelů se zvyšuje díky větší dostupnosti informací o výživě a zdravém stravování prostřednictvím sociálních médií a online zdrojů. Rodiče ve Vietnamu kladou velký důraz na zdraví a bezpečnost svých dětí, včetně jejich stravy. Preferují kvalitní potraviny s vysokými standardy bezpečnosti a hygieny. Produkty dětské stravy s přírodními surovinami, bez umělých přísad a alergenů jsou zvláště oblíbené.

- ⇒ růst trhu s dětskou stravou,
- ⇒ zvýšená potřeba informovanosti,
- ⇒ důraz na zdraví a bezpečnost.

Segmentace trhu

Hipp s.r.o. se specializuje na výrobu bio dětských potravin a kosmetiky. Segmentace trhu pro tuto společnost s ohledem využití mnoha faktorů je následující:

- věková skupina dětí – cílení na děti v různém věku, například od novorozenců až po batolata a starší děti,
- životní styl rodičů – zaměření produktů na rodiče, kteří mají zájem o zdravý životní styl pro své děti a preferují bio produkty,
- finanční situace rodiny – nabízení produktů v různých cenových kategoriích, pro oslovení zákazníků s různými finančními možnostmi,
- geografická oblast – cílení na zákazníky v určitých regionech, kde je větší zájem o bio potraviny, větší průměrná mzda či lepší dostupnost internetu,
- nutriční potřeby dětí – nabízení produktů pro děti s různými potřebami a zdravotními omezeními, jako jsou potravinové alergie nebo intolerance na laktózu,
- preference produktů – nabízení široké škály produktů, od mléčných výrobků až po ovocné kaše.

Výše uvedené faktory mohou být využity pro segmentaci trhu Hipp Czech s.r.o. a pomoci jim lépe oslovit zákazníky s odpovídajícími produkty a službami. Z **demografického hlediska** lze uvést, že pohlaví není jednoznačně vyhraněno, jelikož nákup mohou provádět ženy i muži a současný trend nákupu dětské stravy se dělí mezi oba partnery. Potencionální zákazníci se z **geografického hlediska** nachází spíše ve větších městech skrze vyšší průměrné mzdy a lepší dostupnost internetu. Podstatným faktorem pro export je i výběr lokace z pohledu zásobování.

- Výběr větších měst pro export (Hanoj, Ho Či Minovo město).

Bariéry vstupu na Vietnamský trh

Bariéry vstupu na vietnamský trh jsou **administrativní**, primárně dlouhým procesem navázání vztahů, zřízení pracovních povolení a víz. Za bariéru **legislativní** lze identifikovat možnost změny právních předpisů a omezení právních norem marketingu v oblasti dětské stravy. Mezi další bariéry lze předpokládat kulturu ve vybrané zemi, která je silně spjata s dlouhým procesem navazování vztahu s obchodním partnerem. Nutno vzít v potaz veškeré právní dokumenty jako jsou víza atd.

Obchodní vztahy

Vietnam je pro EU významným obchodním partnerem, jelikož má Vietnam v jihovýchodní Asii jednu z nejrychleji rostoucích ekonomik. Obchodní vztah je tedy značně významný a podporuje ho uzavřená dohoda o volném obchodu EVFTA z roku 2019 (ec.europa.eu, 2023).

3.4.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Porterova analýza konkurenčních sil využívá pět klíčových vlivů ke zhodnocení konkurenčního prostředí v určitém odvětví.

Současná konkurence

Trh s produkty dětské stravy je konkurenční skrze množství konkurentů a jejich přístupu. Konkurence drží krok v technologickém pokroku a zavádění nových technologií výroby, tedy zvýšení kvality výrobku. Odvětví řeší problematiku padělaného zboží v oblasti dětské stravy, jež ve Vietnamu rozšířeným a řešeným problémem. V zemi jsou často prodávány padělané a nebezpečné výrobky pro děti, které nejsou v souladu s předpisy

a normami pro kvalitu a bezpečnost. Padělané výrobky jsou obvykle prodávány za nižší cenu než originální výrobky, což může potencionální spotřebitele lákat. Vietnamská vláda sice v posledních letech zvýšila úsilí o boj proti padělání zboží, nicméně stále existují meze v kontrole kvality a bezpečnosti potravin. Konkurence drží krok v technologickém pokroku a zavádění nových technologií výroby, tedy zvýšení kvality výrobku. Část vietnamské populace je významně citlivá na ceny, což ovlivňuje daný trh, který se snaží nabízet cenově dostupné produkty. Dle statistik je ve Vietnamu od roku 2007 nejvyšší cena kojeneckých míst z celé Asie. Mezi místními značkami jsou například Vinamilk, Aptamil, Meiji, Moringa a Simalic. Mezinárodní značky jako Nestlé a Abbott Laboratories také působí na trhu s dětskou výživou ve Vietnamu.

Následující tabulka zobrazuje přehled největších konkurentů kojeneckého mléka ve Vietnamu a jejich ceny uvedené v amerických dolarech (tiki.vn, 2023).

Tabulka č. 7: Přehled současné konkurence ve Vietnamu včetně cen produktu kojeneckého mléka
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: tiki.vn)

Konkurent	Cena (USD)
Vinamilk (800 g)	21,85
Abbott Grow (800 g)	20,01
Nestle Nan (800 g)	21,92
Aptamil Milk (900 g)	27,76
Meiji Milk (800 g)	25,97
Morinaga Milk (810 g)	24,34
Simalic Milk (800 g)	25,09

Hrozby

- ⇒ Technologický vývoj konkurence
- ⇒ Padělané zboží,
- ⇒ Potencionální zákazníci jsou nadměrně citliví na ceny a finální cena produktu po přičtení nákladů na expanzi nemusí být konkurenceschopná

Vstup nových konkurentů

Vietnamský trh s dětskou stravou je otevřený pro vstup nových konkurentů. Nicméně vstup na trh je poměrně náročný, protože existuje již několik etablovaných značek s dobrou reputací a věrností zákazníků. Další z faktorů, který může ovlivnit vstup nových konkurentů, jsou také regulační předpisy a normy v oblasti potravin a dětské výživy, které musí být dodržovány. Při importu do Vietnamu platí následující předpisy a normy:

- vyhláška 15/2018 / ND-CP, která se řídí zákonem o bezpečnosti potravin,
- rozhodnutí 1325 A / QD-BCT v roce 2019 o seznamu zboží (s kódem HS) o provedení specializovaných kontrol v rámci odpovědnosti managementu Ministerstva průmyslu a obchodu,
- oběžník 15/2018 / TT-BNNPTNT vyhlášující kódy HS pro seznam zboží pod správou ministerstva zemědělství a rozvoje venkova.

Nelze současně dávat slevy či vzorky u produktů dětské výživy (cia.gov, 2023).

Příležitosti

⇒ Náročný vstup na trh

Vyjednávací síla kupujících

Ve Vietnamu mají kupující vysokou vyjednávací sílu v oblasti dětské stravy skrze velké množství stávajících výrobců a dodavatelů, kteří nabízejí dětské potraviny na trhu, což poskytuje zákazníkům větší výběr a silnější pozici při vyjednávání. Současně mají kupující tendenci důkladně zkoumat produktové informace a porovnávat ceny a vlastnosti různých výrobků. V neposlední řadě, s rostoucím vědomím spotřebitelů o výhodách zdravé výživy a s obecným trendem k zdravému životnímu stylu, mohou mít kupující také silnější vliv na kvalitu a složení dětských potravin.

Hrozby

⇒ Velká vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají v oblasti dětské stravy silnou pozici a mohou ovlivnit jak cenu, tak i kvalitu dodávané služby. Z daného důvodu je nezbytně nutné udržovat dobré obchodní vztahy s dodavateli pro minimalizaci rizik spojených s potenciálním

zvyšováním cen a ovlivněním distributorského kontraktu, případně ztrátou dodavatele, což by mělo zásadní vliv na podnik.

Hrozby

⇒ Silná vyjednávací síla dodavatelů

Substituční výrobky

Substituční výrobky dětské stravy jsou ve Vietnamu značně rozšířené. Jedná se o výrobky, které mohou nahradit dětskou stravu, ale zpravidla mají nižší nutriční hodnoty a mohou obsahovat přídavné látky, které nejsou pro děti zdravé. Mezi substituční výrobky patří například koncentrované či hotové mléko. Zmíněné produkty dětské stravy jsou sice levnější než zdravější alternativy, ale z hlediska zdraví dětí nejsou vhodné.

Příležitosti

⇒ Substituční výrobky nejsou v současné chvíli hrozbou, jelikož odběratelé tíhnou ke kvalitním potravinám a je trendem zdravý životní styl

3.5 Analýza vnitřního prostředí

Součástí analýzy vnitřního prostředí bude využití McKinseyho modelu 7S, díky kterému dojde k identifikaci kritických faktorů, jež by mohly společnost a její výkonost ohrozit.

3.5.1 McKinsey model 7 S

Ke zhodnocení organizace z různých perspektiv bude využit McKinseyho model 7S, jež využívá sedm klíčových prvků uvedených níže.

Strategie

Společnost má mnoho strategií, pomocí nichž dosahují svých cílů. Strategie se dotýkají následujících oblastí:

- kvalita a bezpečnost produktu – pečlivý výběr surovin, dodržování výrobních standardů, pravidelná kontrola kvality, jež má za cíl udržet si dobré jméno a důvěru zákazníků,
- inovace a vývoj – neustálý rozvoj výrobků a inovace stávajícího sortimentu, které odpovídají aktuálním trendům a potřebám trhu – udržování si konkurenční výhody a zvyšování atraktivity pro potenciální zákazníky,

- zaměření na zákazníky – pravidelně komunikace se zákazníky, rozumět jejich potřebám a preferencím – získání loajality,
- diverzifikace prodejních kanálů – rozvíjení různých prodejních kanálů, včetně maloobchodních prodejen, lékáren a online obchodů, aby zajišťovala dostupnost svých výrobků pro širokou škálu zákazníků,
- společenská odpovědnost – angažování v mnoha společenských a environmentálních projektech, což pomáhá budovat pozitivní obraz značky a vyhovovat očekáváním zákazníků ohledně udržitelnosti a odpovědného podnikání,
- mezinárodní expanze – vstup na nové trhy a získávání nových zákazníků.

Silné stránky

- ⇒ Uvedené strategie pomáhají udržovat konkurenceschopnost na trhu s dětskou výživou
- ⇒ Zaměření na zákazníky
- ⇒ Diverzifikace prodejních kanálů
- ⇒ Inovace

Struktura

Struktura ve společnosti je hierarchická organizační. Organizační struktura je navržena tak, aby podporovala efektivní řízení a koordinaci činností v rámci společnosti. Je organizována dle standardního modelu české společnosti s ručením omezeným, který zahrnuje následující klíčové složky:

- společníci,
- statutární orgány (generální ředitel, jenž má zodpovědnost za každodenní činnosti a valná hromada i dozorčí rada, kteří vykovávají dohled a schvalují podstatná rozhodnutí společnosti),
- oddělení (oddělení výroby, obchodní oddělení, administrativní oddělení, marketingové oddělení, výzkumné oddělení).

Zaměstnanci společnosti jsou klíčovým zdrojem pro její činnosti. Společnost dbá na správný výběr, motivaci, a retenci zaměstnanců, a snaží se vytvářet podpůrnou

zaměstnaneckou kulturu. Součástí je i neustálý rozvoj zaměstnanců a důraz na kvalifikaci. Společnost poskytuje příspěvky na vzdělávání.

Silné stránky

⇒ Kvalifikace zaměstnanců

Systémy

Společnost využívá implementované systémy a procesy pro výrobu, distribuci, kvalitní kontrolu, marketing a další činnosti. Pro řádné fungování a organizaci využívá společnost několik systémů, které zahrnují:

- výrobní systémy – zpracování surovin, výroba, balení a kontrola kvality,
- systém managementu kvality – řízen dle normy ISO 9001,
- distribuční systémy – distribuční síť, který zajišťuje distribuci výrobků do různých prodejních kanálů, včetně maloobchodních prodejen, lékáren a online obchodů,
- informační systémy – správa skladů, objednávkové procesy, řízení výroby,
- personální systémy – nábor, školení, hodnocení a rozvoj zaměstnanců,
- marketingové systémy – reklamace, propagace, vztahy s veřejností, sociální média.

Výše uvedené systémy jsou podstatnou součástí fungování společnosti a pomáhají dosahovat cílů společnosti a udržování konkurenceschopnosti na trhu s dětskou výživou. Z tohoto důvodu společnost využívá co nejkvalitnější a nejpropracovanější systémy a je zde velká snaha o jejich neustálou aktualizaci.

Silné stránky

⇒ Propracované informační systémy

Sdílené hodnoty

Společnost se zavazuje k orientaci na potřeby zákazníka a k poskytování maximální kvality výrobku. Tyto hodnoty jsou nezbytné pro dosažení jejich stanovených cílů a pro udržení vysoké úrovně spokojenosti zákazníků. Společnost je toho názoru, že kvalitní výrobek a orientace na zákazníka jsou klíčem k úspěchu a dlouhodobému vztahu se zákazníky.

Silné stránky

⇒ Orientace na potřeby zákazníka

Spolupracovníci

Mimo tým zkušených zaměstnanců s odpovídajícími kvalifikacemi spolupracuje společnost s dalšími podstatnými objekty, mezi něž se řadí: farmy, výrobní závody, distributoři, obchodní partneři a další, kteří přispívají k dodávkám surovin, výrobním procesům, distribuci a prodeji výrobků. Společnost preferuje otevřenou komunikaci, upřímné jednání a hledání kompromisů jako cesty k řešení sporů. Kromě finanční motivace se vedení snaží motivovat své zaměstnance pozitivním uznáním, jak na individuální, tak na týmové úrovni.

Silné stránky

⇒ Otevřená komunikace

Schopnosti

Hipp Czech s.r.o. má početný tým zaměstnanců s různými dovednostmi a odbornostmi, které jsou klíčové pro její činnosti, jako je výroba, marketing, prodej, a další. Společnost investuje do rozvoje dovedností zaměstnanců a podporuje jejich růst a rozvoj. Současně má společnost své značné know-how, které je podpořeno neustálým výzkumem a vývojem nových produktů a postupů.

Silné stránky

⇒ Neustálý rozvoj schopností

Styl

Ve společnosti je využíván participativní styl vedení na základě, něhož jsou rozhodnutí přijímána pomocí spolupráce a konsensu mezi jednotlivými odděleními. Daný styl vedení podporuje inovace a kreativitu.

Silné stránky

⇒ Participativní styl vedení

3.5.2 Marketingový mix

Marketingový mix bude využit pro analýzu současné marketingové politiky společnosti, jejíž výsledek bude sloužit pro zpracování nabídky při vstupu na vietnamský trh.

Produkt

Společnost nabízí výrobek HiPP BIO COMBIOTIK. Jedná se o typ kojeneckého mléka společnosti Hipp Czech s.r.o. Produkt je zdravá alternativa k nemožnosti kojit a je vyroben pouze z BIO surovin. Výrobek je podroben více než 260 kontrolám kvality, aby bylo zaručeno zdraví a bezpečí pro dítě. Jednou z těchto kontrol je například testování půdy, protože zdravá půda znamená zdravá zvířata a zdravé mléko, které je pro dětskou výživu velmi důležité. Produkt je založen na kravském mléce, které dodává důležité minerály, jako je vápník, a cenné bílkoviny. Existují různé lékařsky potvrzené důvody pro krmení dítěte mimo prs. Tyto důvody mohou zahrnovat deformity tváře dítěte, kdy se mu špatně přisává, neurologická postižení nebo různé choroby matky, které znemožňují kojení. V takových případech může být krmení mimo prs nezbytné pro zajištění správné výživy a zdraví dítěte (hipp.cz, 2023).

Produkt se dělí na 3 typy, dle věku dítěte. Každý produkt obsahuje jiné hodnoty, které dospívající dítě zrovna potřebuje pro zdravý vývoj.

- HiPP BIO COMBIOTIK® 1 – od narození do 6 měsíce,
- HiPP BIO COMBIOTIK® 2 - od 6 měsíce do 1 roku,
- HiPP BIO COMBIOTIK® 3 – od 1 roku do 2 let.

Možnost dodání typu produktu navíc ve třech kombinacích balení, lišící se hmotností.

- HiPP BIO COMBIOTIK® 300 g,
- HiPP BIO COMBIOTIK® 500 g,
- HiPP BIO COMBIOTIK® 700 g (hipp.cz, 2023).

Nutno upozornit, že dítě by nemělo být krmeno či dokrmováno náhradními výživami, pokud k tomu není specifický lékařský důvod. Žádná z alternativ nenahradí mléko mateřské.

HiPP BIO COMBIOTIK má následující přidané hodnoty:

- pozitivní vliv na zažívání (kombinace probiotik a prebiotik),
- obsahuje veškeré potřebné hodnoty, které dítě potřebuje pro zdravý vývoj,
- obsahuje Omega-3 nenasycené mastné kyseliny, které jsou mimořádně důležité u kojenců pro zdravý vývoj mozku a nervových buněk,
- bio Kvalita značně přesahuje přísné požadavky zákona na výrobu mléčné výživy,
- jediná kojenecká výživa s bioaktivním folátem Metafolin,
- z veškerých cukrů obsahuje pouze laktózu,
- veškeré části balení jsou plně recyklovatelné (hipp.cz, 2023).



Obrázek č. 7: Produkt HiPP BIO COMBIOTIK
(Zdroj: hipp.cz)

Silné stránky

- ⇒ Know-how
- ⇒ BIO kvalita
- ⇒ Produkt přesahuje přísné požadavky zákona na výrobu mléčné výživy
- ⇒ Recyklovatelné balení

Cena

Jeden z nejvíce podstatných faktorů při koupi produktu je pro potenciálního zákazníka cena. V rámci norem a předpisů, vztahujících se na produkty dětské stravy, nelze dávat zákazníkům slevy na produkt či poskytovat ochutnávky.

Dle zjištěných dat se cena produktu kojenecké stravy pohybuje na nejvyšší hladině právě ve Vietnamu. Je nutno tedy zvážit, zda je možné se dostat na úměrnou cenovou hladinu produktu i při přičtení veškerých nákladů na export. Níže je uvedena cena produktu, která je totožná pro všechny typy, ale odlišuje se pouze hmotností balení. Ceny jsou uvedeny ceny bez DPH i s DPH.

Tabulka č. 8: Cena produktu HiPP BIO COMBIOTIK bez DPH a s DPH
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Balení (1ks)	Cena bez DPH (Kč/Ks)	Cena s DPH (Kč/Ks)
300 g	157,21	199
500 g	259,91	329
700 g	331,01	419

Slabé stránky

⇒ Předpisy a normy omezující možné podpory prodeje vztahující se k ceně

Distribuce

Společnost využívá nepřímý prodej výrobků, tzn. přes zprostředkovatele. Využívá síť lékáren jako jsou například Pilulka nebo Dr. Max. Dále je možné produkt zakoupit v drogeriích např. Rossmann, DM drogerie a Teta drogerie. Ve větších supermarketech lze také nalézt nabídku produktů HiPP. Jako další distribuční kanál využívá podnik vlastní internetovou stránku hippmlekarna.cz. Daná diverzifikace distribuce umožňuje rychlé dodání produktu.

Silné stránky

⇒ Rychlé dodání produktu

Propagace

Vybraná společnost HiPP, s.r.o. využívá převážně televizní reklamu jako nástroj marketingové komunikace. Reklama je cílena na matky s dětmi, převážně na novorozence, kojence a batolata. V reklamě je vyzdvižováno především složení produktu, které má být prospěšné pro vývoj a zažívání dětí. Důraz je současně kladen na suroviny využívané k výrobě. Reklamy vyzdvihují pěstování BIO plodin, volné výběhy pro zvířata a jejich důsledné krmení. Dalším bodem je ekologie, konkrétně

ochrana přírody. Nevyužívají žádná chemická hnojiva ani pesticidy. Nicméně při propagaci musí vždy dbát na předpisy a právní normy omezující marketing.

Slabé stránky

⇒ Právní normy a předpisy omezující marketing

3.6 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Analýza vybraných finančních ukazatelů bude využita k získání informací o rentabilitě, likviditě, zadluženosti a aktivitě společnosti. Finanční ukazatelé jsou vypočítány na základě účetních výkazů podniku Hipp Czech s.r.o. za období od roku 2015 do roku 2021. Výroční zpráva za rok 2022 bude zveřejněna nejdříve v červnu tohoto roku.

3.6.1 Ukazatelé rentability

Analýza rentability slouží k získání informací o tom, jakým způsobem je podnik schopen efektivně zhodnotit vložený kapitál a vytvořit nové zdroje.



Graf č. 3: Ukazatelé rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy)

ROA – hodnoty pro roky 2016-2019 jsou pozitivní, což znamená, že podnik dokázal efektivně využít svá aktiva pro ziskovou činnost. Hodnota pro rok 2020 a 2021 je však záporná, což může být způsobeno pandemií Covid-19.

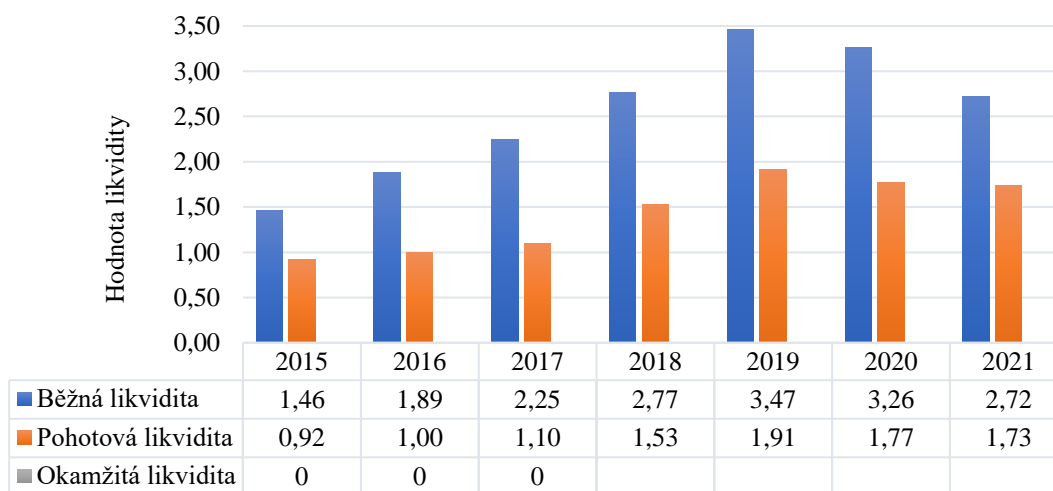
ROE – return on Equity značí, jak efektivně podnik využívá vlastní kapitál pro generování zisku. Pro rok 2015 nebyla hodnota vložena z důvodu vysoké odchylky vůči ostatním hodnotám. Hodnoty pro roky 2016-2018 jsou relativně vysoké a stabilní,

což značí, že podnik dobře využívá svůj vlastní kapitál pro ziskovou činnost. Hodnota v roce 2019 začala klesat a v letech 2020-2021 jsou hodnoty již záporné, což může znamenat, že podnik neefektivně využívá svůj vlastní kapitál, což může být důsledkem špatného hospodaření podniku či pandemie Covid-19.

ROS – ukazatel vypovídá o tom, jak efektivně podnik využívá své tržby pro generování zisku. Hodnoty pro roky 2016-2019 jsou pozitivní a stabilní, což naznačuje, že podnik efektivně využívá své tržby pro ziskovou činnost. Hodnoty pro roky 2020 a 2021 jsou však záporné, což může být způsobeno nižšími tržbami, špatným hospodařením nebo dopady pandemie.

3.6.2 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity jsou nástroje, jež slouží ke zhodnocení schopnosti podniku uhradit své závazky včas. Likvidita podniku je předpoklad pro finanční rovnováhu. Ukazatel likvidity vyjadřuje, do jaké míry podnik pokryje své krátkodobé závazky svými oběžnými aktivy.



Graf č. 4: Ukazatelé likvidity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy)

Běžná likvidita – vyjadřuje schopnost podniku v krátkodobém horizontu (obvykle do jednoho roku) splácet své závazky z běžných prostředků, tedy ze zásob a pohledávek. Hodnota běžné likvidity by měla být co nejvyšší, ideálně kolem 2. V případě uvedených hodnot lze vidět, že likvidita postupně roste od roku 2015 až do roku 2019, kdy dosáhla

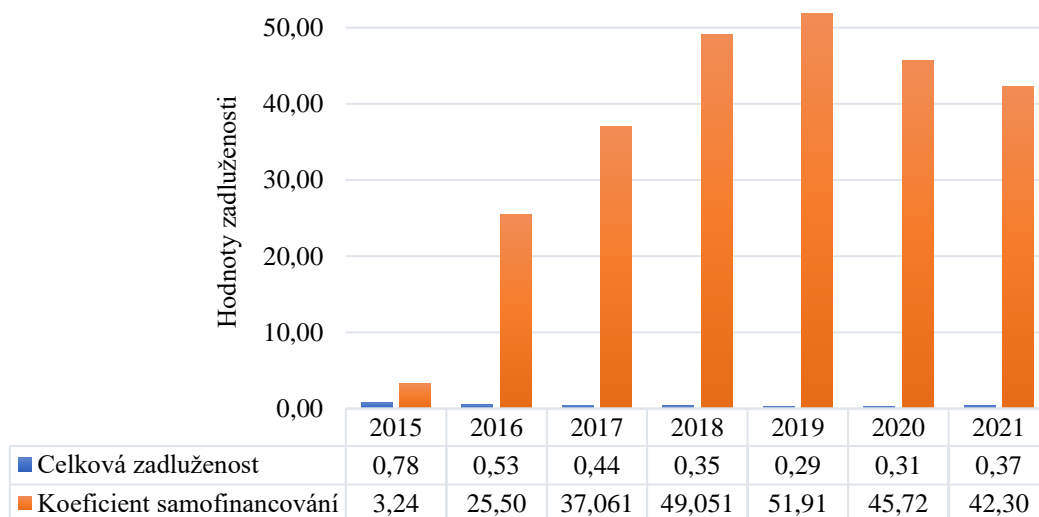
hodnoty 3,47. Od roku 2020 dochází k mírnému poklesu, ale hodnota běžné likvidity stále zůstává na relativně dobré úrovni.

Pohotová likvidita – vyjadřuje schopnost podniku okamžitě splatit závazky, a to z hotovosti, bankovních vkladů a cenných papírů, které lze snadno prodat. Hodnota pohotové likvidity by měla být minimálně 1. V uvedených hodnotách lze vidět, že pohotová likvidita postupně roste od roku 2015 až do roku 2019, kdy dosáhla hodnoty 1,91. Od roku 2020 dochází k mírnému poklesu, ale hodnota pohotové likvidity stále zůstává na dobré úrovni.

Okamžitá likvidita – vyjadřuje schopnost podniku splatit závazky okamžitě, tedy z hotovosti a krátkodobých finančních prostředků. Hodnota okamžité likvidity by měla být minimálně 0,5. Uvedené hodnoty okamžité likvidity jsou velmi nízké a od zhodnoceného roku 2015 do současnosti nedosahují minimální úrovně 0,5.

3.6.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatele zadluženosti patří mezi klíčové faktory, které pomáhají posoudit finanční stabilitu a solventnost podniku. Tyto ukazatele poskytují informace o tom, jak velký podíl financování podniku pochází z vlastních zdrojů a kolik z něj je financováno zápůjčkami nebo jinými formami dluhového financování.



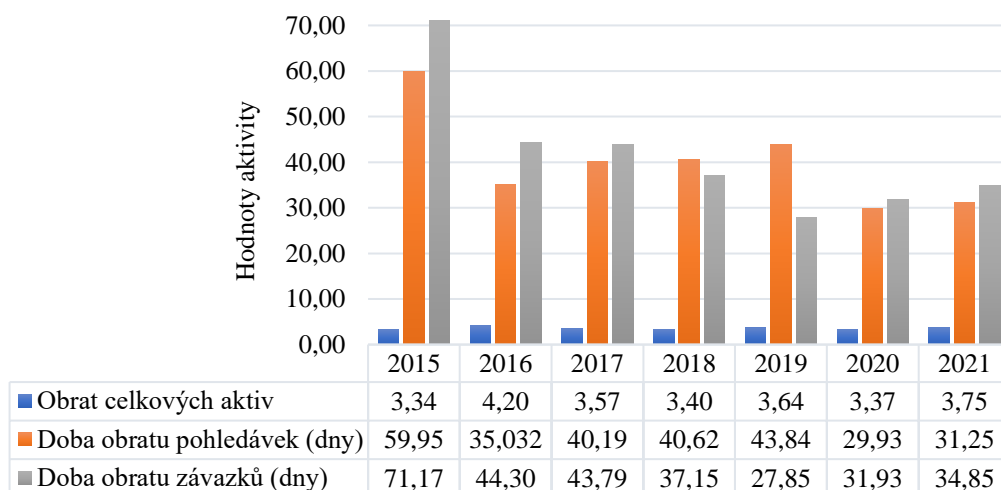
Graf č. 5: Ukazatelé zadluženosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy)

Celková zadluženost – vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovému majetku podniku. Z hodnot je patrné, že v roce 2015 byla celková zadluženost vysoká, ale postupně klesala a v roce 2019 dosáhla nejnižší hodnoty. V roce 2020 se mírně zvýšila a v roce 2021 stoupla na 0,37.

Koeficient samofinancování – vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovému kapitálu podniku. Hodnota 1 znamená, že podnik je financován pouze vlastními zdroji, hodnota nad 1 ukazuje, že podnik je financován převážně vlastním kapitálem. Hodnota pod 1 značí, že podnik je financován převážně cizím kapitálem. Z daného ukazatele je patrné, že v roce 2015 byl podnik financován vlastním kapitálem pouze z 3,24 %, ale postupně se tento poměr zvyšoval a v roce 2021 dosáhl hodnoty 42,30 %. To znamená, že podnik je většinou financován vlastními zdroji a má relativně malé zadlužení.

3.6.4 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé řízení aktiv jsou nástroje, které slouží k měření efektivity a rentability aktiv v podniku. Vyjadřují, jak úspěšně společnost využívá svá aktiva k dosažení zisku. Pokud společnost generuje nedostatečné výnosy z aktiv, může se stát, že bude muset odmítnat některé zakázky, a tím ztratí příležitosti k zisku. Proto je důležité, aby společnost byla schopna úspěšně řídit svá aktiva a získávat z nich maximální výnosy.



Graf č. 6: Ukazatelé aktivity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy)

Obrat celkových aktiv – ukazuje, kolik tržeb podnik dokázal vygenerovat na jednu korunu aktiv. Hodnota se pohybuje v rozmezí 3,34 až 4,20, což znamená, že podnik

dokázal vytvořit poměrně stabilní a vyrovnané tržby na každou investovanou korunu. V posledních letech se hodnota pohybuje kolem 3,5, což naznačuje, že podnik si udržuje stejnou úroveň tržeb.

Doba obratu pohledávek udává – jak dlouho trvá podniku vyinkasovat své pohledávky. Hodnota se v posledních letech pohybuje okolo 30 dní, což znamená, že podnik dokáže poměrně rychle inkasovat své pohledávky.

Doba obratu závazků – ukazuje, jak dlouho podnik potřebuje na to, aby splatil své závazky. Hodnota se v posledních letech pohybuje okolo 35 dní, což znamená, že podnik si udržuje dostatečnou finanční likviditu na to, aby mohl své závazky splácet včas.

3.6.5 Shrnutí vybraných finančních ukazatelů

Společnost byla analyzována z hlediska rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Ukazatel ROA ukazuje, že společnost dokázala využít svá aktiva pro ziskovou činnost v letech 2016-2019, ale v roce 2020 a 2021 byla záporná. Ukazatel ROE ukazuje, že společnost dobře využívala svůj vlastní kapitál pro ziskovou činnost v letech 2016-2018, ale hodnota začala klesat v roce 2019 a byla záporná v letech 2020-2021, což může znamenat, že společnost neefektivně využívala svůj vlastní kapitál, což může být důsledkem špatného hospodaření. ROS ukazuje, že společnost efektivně využívala své tržby pro ziskovou činnost v letech 2016-2019, ale hodnota byla záporná v letech 2020-2021. Záporné hodnoty mohou být způsobené zejména pandemií, která měla dopad celou ekonomiku. Pokud jde o likviditu, hodnota běžné likvidity postupně rostla od roku 2015 do roku 2019 a stále zůstává na relativně dobré úrovni. Pohotová likvidita rostla od roku 2015 do roku 2019, kdy dosáhla dobré hodnoty 1,91. Nicméně okamžitá likvidita byla velmi nízká a v roce 2015 nedosáhla minimálního požadovaného poměru 0,5. Celková zadluženost byla v roce 2015 vysoká, ale postupně klesala a zůstává na dobré úrovni. Z hlediska finanční analýzy společnosti lze tedy konstatovat, že má silnou likviditu a relativně dobrou celkovou zadluženost, ale existují problémy s rentabilitou, zejména v souvislosti s využíváním vlastního kapitálu. Pandemie COVID-19 může hrát roli v některých negativních výsledcích.

Silné stránky

- ⇒ Silná likvidita,
- ⇒ Optimální míra zadluženosti,
- ⇒ Relativně optimální doba obratu celkových aktiv

Slabé stránky

- ⇒ Pokles ukazatelů rentability

3.7 Analýza SWOT

Analýza SWOT je využita jako nástroj pro shromáždění informací o společnosti a identifikaci jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato analýza umožňuje zhodnotit jednotlivé faktory a zvolit nejlepší možnost expanze na zahraniční trh. Analýza SWOT slouží jako závěrečné shrnutí předchozích analýz.

Silné stránky

Společnost HiPP s.r.o. má řadu silných stránek, které přispívají k potenciálně úspěšné expanzi dětské stravy do Vietnamu. Konkurenceschopnost a zaměření na zákazníky ji umožňují reagovat na potřeby trhu a poskytovat kvalitní služby. Diverzifikace prodejních kanálů a inovace umožňují společnosti flexibilně reagovat na změny trhu a rozvíjet nové způsoby prodeje. Kvalifikace zaměstnanců a propracované informační systémy zaručují, že společnost disponuje potřebnými zdroji pro plánování a realizaci expanze. Otevřená komunikace a participativní styl vedení poskytují prostor pro výměnu názorů a spolupráci v týmu. Orientace na potřeby zákazníka a neustálý rozvoj schopností jsou další významné faktory, které společnost umožňují lépe reagovat na změny na trhu. Rychlé dodání produktu, silná likvidita, optimální míra zadluženosti a relativně optimální doba obratu celkových aktiv jsou další silné stránky, které mohou přispět k úspěšné expanzi na zahraniční trh.

Slabé stránky

Společnost se při expanzi dětské stravy na zahraniční trh může potýkat s několika slabými stránkami. Mezi tyto omezení mohou patřit právní normy a předpisy, které omezují marketingové aktivity společnosti. Tento fakt může snížit efektivitu marketingových kampaní a omezit přístup ke zákazníkům. Další slabou stránkou může být také pokles

ukazatelů rentability, které mohou být negativně ovlivněny místními hospodářskými a konkurenčními podmínkami. Je tedy nutné tyto faktory pečlivě zvážit a připravit se na ně vhodným způsobem.

Příležitosti

Vietnam se nachází v oblasti s vysokým potenciálem růstu a rozvoje, což přináší mnoho výhod pro společnost. V posledních letech daná země zaznamenala významný růst HDP, což je pozitivním signálem pro podnikatele, kteří hledají nové obchodní příležitosti. Spolu s růstem HDP se zvyšuje průměrná měsíční mzda, což zvyšuje kupní sílu obyvatel a vytváří tak trh s vysokým potenciálem pro dětskou stravu. Cílová skupina potenciálních zákazníků je vysoká díky podvýživě dětí, se kterou vietnamská komunita bojuje. Kromě toho je malé zastoupení kojících matek a zvyšující se dostupnost internetu, což umožňuje větší dosah na zákazníky. Důležitou příležitostí je i obchodní dohoda EVFTA, která umožňuje snížení celních bariér a podporuje obchod s Evropskou unií. Růst zájmu o kvalitní potraviny také naznačuje nízkou hrozbu substitučních výrobků. Poslední identifikovanou příležitostí je omezení vstupu nových konkurentů na trh, což může pomoci snížit konkurenční tlak a umožnit výrobcům dětských potravin získat větší podíl na trhu.

Hrozby

Expanze dětské stravy do Vietnamu čelí několika hrozbám, jako například korupci, která může způsobit potíže při obchodování. Kolísání inflace a míry nezaměstnanosti mohou také ovlivnit náklady na výrobu a prodej dětské stravy na trhu. Změna zákonů, vyhlášek nebo právních předpisů pro dovoz zboží může také mít negativní dopad na expanzi dětské stravy. Další hrozbou je technologický vývoj konkurence, který může vést ke zlepšení výroby a distribuce dětské stravy u konkurentů. Padělané zboží může snížit důvěru zákazníků v nabízené produkty, což může vést k narušení obchodu. Citlivost zákazníků na ceny může také ovlivnit expanzi dětské stravy, pokud jsou ceny vyšší než u konkurence. Velká vyjednávací síla kupujících v oblasti dětské stravy v Vietnamu je identifikována jako další hrozba, jelikož kupující mohou mít větší vliv na trhu a mohou ovlivnit ceny a kvalitu nabízených dětských potravin. Silná vyjednávací síla dodavatelů může také ovlivnit náklady na výrobu a prodej dětské stravy. Je nutno veškeré hrozby

zvážit a plánovat s těmito hrozbami, aby byl minimalizován jejich negativní dopad na expanzi do Vietnamu.

Tabulka č. 9: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>Konkurenceschopnost</p> <p>Diverzifikace prodejních kanálů</p> <p>Participativní styl vedení</p> <p>Orientace potřeby na zákazníka</p> <p>Inovace</p> <p>Rychlé dodání produktu</p> <p>Silná likvidita</p> <p>Optimální míra zadluženosti</p> <p>Relativně optimální doba obratu celkových aktiv</p>	<p>Právní normy a předpisy omezující marketing</p> <p>Pokles ukazatelů rentability</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>Růst HDP</p> <p>Zvyšování průměrné měsíční mzdy</p> <p>Relativně stabilní měnový kurz</p> <p>Velká cílová skupinu potencionálních zákazníků</p> <p>Malé zastoupení kojících matek</p> <p>Zvyšující se dostupnost internetu</p> <p>Obchodní dohoda EVFTA</p> <p>Růst zájmu po kvalitních potravinách a produktech</p> <p>Omezení vstupu nových konkurentů</p> <p>Nízké riziko substitutů</p>	<p>Korupce</p> <p>Kolísání inflace</p> <p>Kolísání míry nezaměstnanosti</p> <p>Změna zákonů, vyhlášek nebo právních předpisů</p> <p>Technologický vývoj konkurence</p> <p>Padělané zboží</p> <p>Citlivost zákazníků na ceny</p> <p>Velká vyjednávací síla kupujících</p> <p>Silná vyjednávací síla dodavatelů</p>

3.7.1 Matice SWOT analýzy

V analýze SWOT byly identifikovány jednotlivé vnitřní a vnější faktory, jež působí na podnik. Identifikované faktory jsou výstupem toho, na co by se měla vybraná společnost zaměřit při expanzi do Vietnamu. V následujícím schématu bude vyhodnocena analýza SWOT pomocí plus/mínus matice, jež srovnává faktory a jejich vzájemně působící vazby.

Tabulka č. 10: Matice SWOT analýzy a vlivy jednotlivých faktorů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

MATICE SWOT			
SILNÉ STRÁNKY	VLIV	SLABÉ STRÁNKY	VLIV
Konkurenceschopnost	+	Právní normy a předpisy omezující marketing	--
Diverzifikace prodejních kanálů	++	Pokles ukazatelů rentability	-
Participativní styl vedení			
Orientace potřeby na zákazníka	++		
Inovace	++		
Rychlé dodání produktu	+		
Silná likvidita	++		
Optimální míra zadluženosti	++		
Relativně optimální doba obratu celkových aktiv	++		

Tabulka č. 11: Matice SWOT analýzy a vlivy jednotlivých faktorů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI	VLIV	HROZBY	VLIV
Růst HDP	+	Korupce	-
Zvyšování průměrné měsíční mzdy	+	Kolísání inflace	-
Relativně stabilní měnový kurz	+	Kolísání míry nezaměstnanosti	-
Velká cílová skupinu potencionálních zákazníků	++	Změna zákonů, vyhlášek nebo právních předpisů	-
⇒Malé zastoupení kojících matek	+	Technologický vývoj konkurence	-
Zvyšující se dostupnost internetu	+	Padělané zboží	-
Obchodní dohoda EVFTA	+	Citlivost zákazníků na ceny	-
Růst zájmu po kvalitních potravinách a produktech	++	Velká vyjednávací síla kupujících	-
Omezení vstupu nových konkurentů	++	Silná vyjednávací síla dodavatelů	-
Nízké riziko substitutů	+		

Na základě zjištěných výsledků bude stanovena strategie **Maxi-maxi**, která maximalizuje silné stránky podniku s maximalizací jejich příležitosti. Nejsilnější stránky společnosti byly identifikovány jako diverzifikace prodejních kanálů, která umožňuje podniku dostat své produkty k většímu počtu zákazníků a zvýšit tím svou konkurenceschopnost. Následně orientace na potřeby zákazníků, jelikož pokud podnik dokáže co nejlépe pochopit potřeby svých zákazníků a nabídnout jim řešení, které je uspokojí, získá si jejich loajalitu a vytvoří si silnou pozici na trhu. Inovace je také klíčovou silnou stránkou pro podnik. Pokud se podnik dokáže neustále inovovat a přinášet na trh nové a kvalitní produkty, může si udržet svou konkurenceschopnost a získat si zájem zákazníků. Další faktory, které představují podstatné silné stránky podniku, jsou silná likvidita, optimální míra zadluženosti a relativně optimální doba obratu celkových aktiv.

Tyto faktory podniku umožňují snížit riziko a zvýšit efektivitu. Z příležitosti byly identifikovány jako nejpodstatnější: velká cílová skupina potencionálních zákazníků, růst zájmu po kvalitních surovinách a omezení vstupu nových konkurentů



Obrázek č. 8: Shrnutí analytické části a uvedení metod pro návrhovou část
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4 Vlastní návrh řešení

V této části diplomové práce budou představeny vlastní návrhy na expanzi společnosti Hipp Czech s.r.o. na vietnamský trh, které vycházejí z důkladných analýz, především analýzy SWOT. Prvotním krokem bude připomenutí definovaného cíle, ověření možnosti dovozu, registrace produktu, určena forma vstupu na trh a proveden marketingový mix produktu, ve kterém budou zohledněny výsledky výzkumného projektu. Dále bude provedeno ekonomické zhodnocení návrhu a v závěru analýza rizik s opatřeními pro jejich minimalizaci. Návrhy budou vycházet ze silných stránek společnosti a využijí příležitosti, které se na vietnamském trhu nabízejí. Uvedený návrh má současně za cíl sloužit jako manuál při vstupu na vietnamský trh.

Cíl diplomové práce je předložení manuálu postupu pro českou společnost s produkty dětské stravy při vstupu na vietnamský trh. Manuál bude vytvořen formou návrhu expanze společnosti Hipp Czech s.r.o s produktem HiPP BIO Combiotik, s přihlédnutím na definované cíle společnosti, do Vietnamu. Pro expanzi byla vybráno konkrétně město Hanoj, jež bylo zvoleno na základě demografického a geografického hlediska segmentace trhu.

Cíl společnosti Hipp s.r.o. je navýšit tržby o 10 % vzhledem k tržbám v roce 2021. Na základě expanze budou současně diversifikováni i odběratelé a také lze získat nové potenciální zákazníky. Cíle bude dosaženo pomocí stanovené strategie **Maxi-maxi**, jež maximalizuje silné stránky podniku s maximalizací jejich příležitosti.

V rámci celé návrhové části diplomová práce je při výpočtech počítáno s nominálním kurzem 21,22 Kč/USD.



Obrázek č. 9: Exportní plán společnosti HiPP Czech s.r.o.

(Vlastní zpracování dle: Waisová, 2014)

Před samotným vstupem společnosti na trhu je nezbytně nutným krokem ověření možnosti dovozu dle současných předpisů platných ve Vietnamu. Dle výsledku nepatří kojenecká výživa na seznam zboží se zákazem vývozu a dovozu (container-transoirtation.com, 2023).

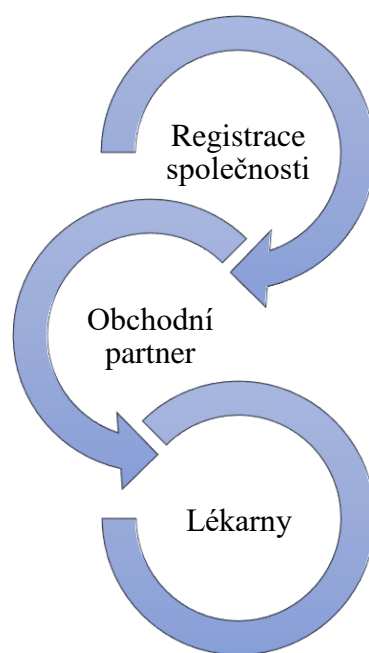
Následujícím krokem **registrace produktu** na daném trhu. Registrace produktu, jež bude společnost HiPP Czech s.r.o. expandovat, bude podána na Ministerstvu zdravotní. Nařízení pro registraci produktu se požaduje na základě vyhláška 15/2018/ND-CP, kterou se řídí zákon o bezpečnosti potravin. Při registraci produktu dětské stravy jsou požadované následující dokumenty:

- obchodní faktura (kopie nebo originál),
- nákladní list (kopie),
- úvodní dopis (originál),
- certifikát původu (originál),
- seznam balení (kopie),
- osvědčení o deklaraci registrovaného produktu (mléko pro děti do 36 let
- měsíce).

Exportovaný produkt HiPP BIO Combiotik spadá v rámci daňového systému do skupiny 0402.10 a má přidělený HS kód 04021041, na který je vázaná sazba dovozního cla ve výši **10 %**. U vybraného zboží, jež bude exportováno nebyla identifikována žádná státní podpora exportu.

4.1 Forma vstupu společnosti na vietnamský trh

Při rozhodování o tom, jakým způsobem společnost vstoupí na zahraniční trh, je důležité zvážit mnoho faktorů. Společnost má tři možnosti základních forem vstupu na vietnamský trh. Jedná se o přímý export, distributor a formou e-shopu. Přímý export, tedy přímá zahraniční investice, vyžaduje největší náročnost z uvedených variant, ale v rámci udržení co nejnižších nákladů na export z dlouhodobého hlediska byla vybrána tato forma vstupu společnosti na vietnamský trh. V rámci zvolené formy vstupu na vietnamský byl vybrán níže uvedený model.



Obrázek č. 10: Forma vstupu společnosti na vietnamský trh
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prvotním krokem při vstupu do teritoria bude registrace společnosti. Následně v rámci zájmu o dlouhodobou přítomnost na vietnamském trhu je nutno zvolit místního partnera, díky němuž budou eliminována rizika při vstupu na zvolený trh. Společnost bude na trhu působit skrze vytvořenou entitu společnosti a místního obchodního partnera. Místní

zástupce bude působit pod jménem společnosti. Následně budou produkty dodávány do vybraných lékáren (businessinfo.cz, 2022).

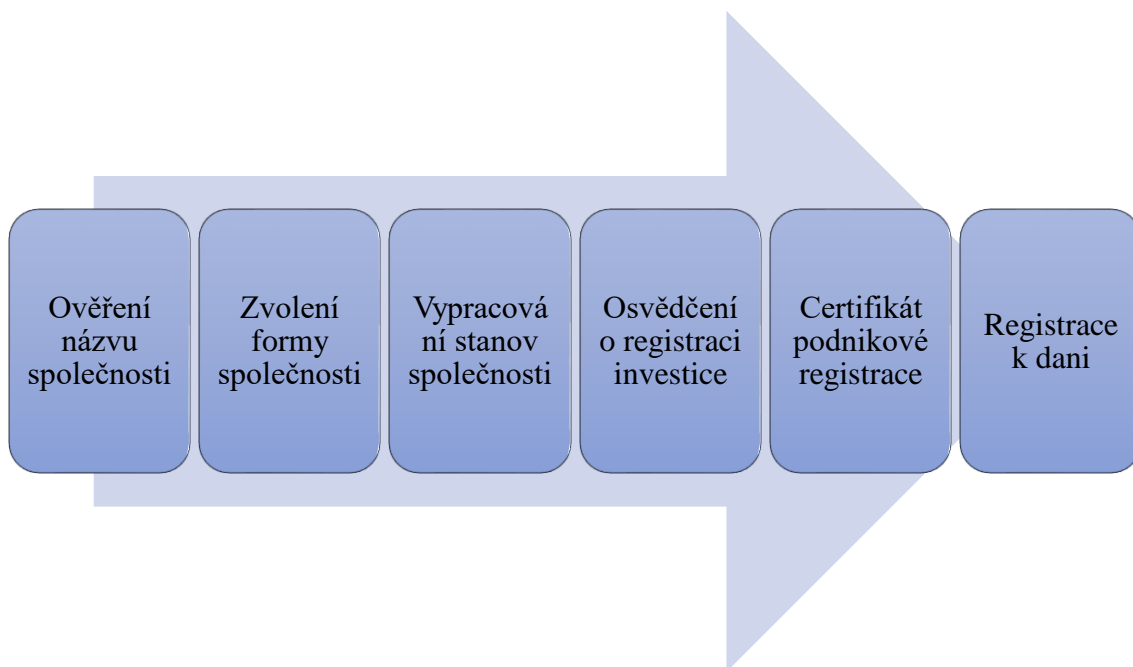
4.1.1 Registrace společnosti

Jak již bylo v návrhové části zmíněno, tak v rámci vybrané formy vstupu do teritoria je prvním krokem registrace společnosti na vietnamském trhu, kterou je možno založit na základě předpisů WTO a EVFTA. Registrace společnosti probíhá na Ministerstvu průmyslu a obchodu ve Vietnamu. Pro samotnou registraci společnosti je nutno splnit následující kroky:

- žádost o osvědčení o registraci investice (IRC),
- žádost o certifikát podnikové registrace (ERC),
- registrace daňového kódu / DIČ u daňového oddělení.

Poté splněním těchto podmínek může účetní jednotka v závislosti na povaze podnikání vyžadovat licence.

Zmíněné kroky jsou pouze k samostatnému založení společnosti a celý proces je mnohem komplexnější, více ve schématu níže:



Obrázek č. 11: Proces registrace společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ověření názvu společnosti ve vietnamském registru

Ověření probíhá skrze vietnamský národní registr podniků (National Enterprise Registration Portal). Webové stránky, na kterých lze nalézt registr je <https://dangkykinhdoanh.gov.vn>. Na webových stránkách je možno ověřit název společnosti skrze samotný název či identifikační číslo. Poplatek za ověření názvu společnosti se pohybuje v rozmezí **15 USD**.

Zvolení formy působení

Jelikož bude společnost expandovat formou přímého exportu, tak je nutno zvolit i formu působení společnosti na trhu. Vybranou formou bude společnost s ručením omezením (**Limited Liability Company – LLC**), jelikož poskytuje největší flexibilitu pro rozšiřování svého působení na vietnamském trhu. Pro zřízení Limited Liability Company, neboli společnosti s ručením omezeným je nutno uhradit vládní jednorázový poplatek ve výši **800 USD**. Ačkoli místní zákon nestanoví minimální kapitál, **10 000 USD** se běžně považuje za minimální kapitál, který by investoři měli prokázat během registrace.

Vypracování stanov společnosti

Stanovy společnosti jsou dokumentem, který popisuje cíle a způsoby fungování společnosti, včetně rozdělení vlastnických podílů, práv a povinností akcionářů, řídicí strukturu a další podrobnosti. Součástí stanov je smlouva o založení společnosti, u které je povinnost přeložení do vietnamského jazyka a notářsky ověřit, stejně jako u veškerých jednotlivých dokumentů. Notářský poplatek se pohybuje v rozmezí 50-100 USD.

Získání povolení k založení společnosti

Nutností je získání povolení od ministerstva průmyslu a obchodu ke založení společnosti. Povolení je získáváno na základě vypracovaných stanov společnosti. Po schválení společnost obdrží **IRC – Investment Registration Certificate**. Celý proces trvá běžně 15 pracovních dnů (bwindustrial.com, 2023).

Registrace v regionu

Společnosti musí být registrována u místních úřadů podle místa, kde bude společnost sídlit. Po schválení registrace podniku v regionu společnost obdrží **certifikát ERC (Enterprise Registration Certificate)**, který vydává Business Registration Office

oddělením plánování a investic v daném regionu. Certifikát je vystaven do 3 pracovních dnů od data podání v případě, že je žádost úplná a platná (bwindustrial.com, 2023).

Registrace k dani

Po založení společnosti ve Vietnamu je možno otevřít firemní bankovní účet v teritoriu, jehož jednorázový poplatek se liší dle banky, ale pohybuje se v rozmezí **100–200 USD**. Následně se lze registrovat k dani. Společnost má povinnost registrace u místního daňového úřadu, kde získá daňové identifikační číslo (TIN). Poplatek za registraci daně se pohybuje v rozmezí **50-100 USD**.

4.1.2 Získání obchodního partnera

Získat kontakt na potenciálního obchodního partnera neboli místního zástupce, lze přes webové stránky, které se specializují na propojování obchodních partnerů v rámci mezinárodního obchodu s Vietnamem. Příkladem je internetová stránka vccinews.com, která se zaměřuje na oblast vietnamského business fóra a její součástí jsou i zmíněné kontakty na místní zástupce v různých oblastech.

Lọc theo: [Mua](#) | [Bán](#) | [Tìm kiếm đối tác](#) | [Thông tin](#) | [Đăng yêu cầu của bạn](#)

tìm kiếm đối tác

Công ty tôi kinh doanh chuyên về lĩnh vực thực phẩm và nông sản, do nhu cầu của thị trường Việt Nam, tôi muốn làm đại lý phân phối các sản phẩm của quý công ty. Rất mong được sự hợp tác và chính sách phát triển để mở rộng sản phẩm của Quý vị sang Việt Nam.

Trần trọng

Công ty	Công ty TNHH Bliss Việt Nam
người liên hệ	Đoàn Văn Dĩ
Địa chỉ:	275 Lương Định Của, Phường An Phú, Quận 2, TP.HCM, Việt Nam
điện thoại doanh nghiệp	0985117776
E-mail	hungvi797979@gmail.com
Trang mạng	Bliss.com.vn
Quốc gia	VN

Lọc theo danh mục

Nông sản và sản phẩm chế biến (476)

Thủy sản (54)

Hạt Điều (45)

Gốm sứ & Thủy tinh (40)

Cà phê & Ca cao (43)

Bánh kẹo (13)

Xây dựng và vật liệu xây dựng (331)

Bột Giặt và Mỹ Phẩm (74)

Đồ uống (bia, nước ngọt) (55)

Thiết bị điện, điện tử (331)

Kỹ thuật, máy móc, sản phẩm phần cứng (412)

Thực phẩm (147)

Lâm sản (63)

Nội thất (145)

Tìm kiếm trong phần này

Nhập truy vấn:	<input type="text"/>
Lựa chọn đối tượng:	<input type="text" value="Tất cả"/>
Thể loại	<input type="text" value="Tất cả"/>

Obrázek č. 12: Nalezení obchodního partnera na stránkách vccinews.com
(Zdroj: vccinews.com)

Výše vybraný způsob nalezení potencionálního obchodního zástupce je jeden z nákladově nejdostupnějších a nejčastěji využívaných způsobů, pokud pomineme možnost využití agentur jako je například Czech Trade a jejich kontaktů. Další možný způsob získání obchodního zástupce je také kontaktování ZÚ Hanoj, na který je uvedený kontakt v analytické části a je schopen prostřednictvím místních kontaktů či osobní zkušenosti doporučit nebo ověřit obchodního zástupce. Výběr vhodného vietnamského zástupce je rozhodující faktor pro úspěch společnosti na trhu. Jelikož se jedná o dlouhodobou spolupráci, tak je nezbytně nutné věnovat výběru zástupce maximální pozornost a poté udržování vztahu formou osobního kontaktu. Současně po zajištění obchodního partnera je nutné vypracovat obchodní dohodu a uzavřít smlouvu s pomocí právního poradenství, které musí být v souladu s místními zákony. Následně je nezbytně nutné vytvořit s obchodním partnerem dlouhodobý vztah.

Příprava na obchodní jednání s obchodním partnerem

Příprava na obchodní jednání pro vybrané teritorium Vietnam je nezbytně nutná pro řádně fungující spolupráci a úspěšného exportu společnosti. Jak již bylo uvedeno, tak se kladou důraz na osobní a dlouhodobé vztahy. Z daného důvodu jsou v rámci návrhové části diplomové práce uvedeny i zdravotní doporučení pro zaměstnance společnosti, kteří budou do Vietnamu cestovat a účastnit se obchodních jednání. Níže jsou vedeny kroky, které společnost provede pro úspěšný výsledek obchodního jednání.

1. oslovení – upravené vizitky dle kulturních odlišností a jejich tisk ve vietnamském jazyce,
2. obchodní schůzka – příprava materiálu v anglickém jazyce současně s překladem do vietnamského jazyka a jejich tisk,
3. komunikace – pro komunikaci bude nalezen tlumočnick využívající vietnamský jazyk.

Specifické podmínky pro cestování do teritoria

Specifické podmínky pro cestování do teritoria jsou v této práci uvedeny, jelikož vybraný obchodní zástupce společnosti bude v rámci udržování dlouhodobých a kvalitních vztahů s obchodním partnerem jezdit na obchodní schůzky. Pro vstup do země je nezbytně nutné pracovní povolení a vízum, konkrétně obchodní vízum DN2. Cena za poskytnutí tohoto víza s platností jednoho roku je **200 USD**. Vízum bude zažádáno s dopomocí požadavku

obchodního partnera. Cena pracovního povolení je **1 300 USD**. Současně po pandemii Covid-19 již nejsou nutná žádná opatření spjatá s pandemií pro vstup do země.

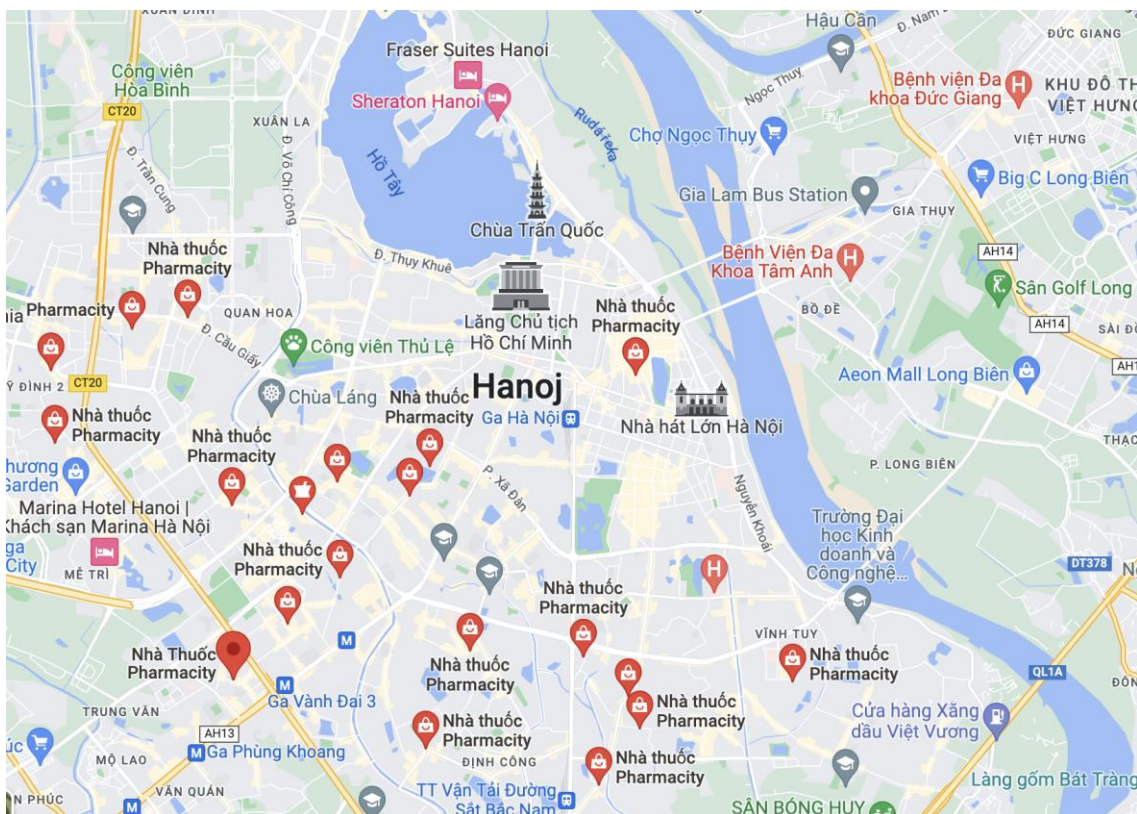
Zdravotní doporučení pro zaměstnance v teritoriu

Cestujícím osobám ze společnosti by byla doporučena provedení očkování pro méně rozvinuté tropické země (hepatitida A a B, tetanus, břišní tyfus, TBC, japonská encefalitida). Současně vzrůstá počet infikovaných virem HIV a je tedy nezbytně nutné v zemi dodržovat zásadní hygienické návyky a vyhýbat se nedůvěryhodným stravovacím zařízením. Balená pitná voda je standardně ke koupi po celém území státu, nicméně je nutno kontrolovat neporušenost obalu.

4.1.3 Lékárna Pharmacy

Pro prodej produktu byl vybrán lékárenský řetězec Pharmacy, jelikož je jeden z nejznámějších a má největší působení a počet poboček ve vybraném místě prodeje, tedy v Hanoji, viz mapa poboček vyznačených červeně níže.

Možnost prodeje v lékárnách je vázaná na získání povolení skrze Ministerstvo zdravotnictví ve Vietnamu, jež zajistí obchodní partner a cena za získání povolení je zahrnuta v jeho finanční odměně, dle obchodního ujednání. Dopravu do přístavu Hai Phong bude řešit společnost jež expanduje sama. Z přístavu bude poté sama lékárna převážet produkty do Hanoje, což by mělo zabrat 1:48 hodin, a skladovat je ve svých skladech. Cena za dopravu z přístavu, náklady za skladování, správa skladu, pojištění, daně a poplatky jsou zahrnuty v provizi, jež si lékárna účtuje, což je **20-25 % z prodejní ceny**.



Obrázek č. 13: Lékárny Pharmacy v Hanoji
(Zdroj: googlemaps.com)

4.2 Marketingový mix

Pomocí zpracovaného marketingového průzkumu a kvalitativního výzkumu budou definovány návrhy v oblasti produktu, ceny, distribuce a propagace. Vietnam se v posledních letech zvyšuje příjem svých obyvatel a tím i potenciálních zákazníků. Společnost HiPP s.r.o. se v rámci návrhu na expanzi do vybraného teritoria zaměří na segment střední třídy, kteří mají trvalé zaměstnání a jsou ochotni investovat do kvalitní výživy pro své děti. Tento segment si ale nemůže dovolit delší mateřskou dovolenou, což představuje potenciální trh pro kojenecké mléko. HiPP s.r.o. Návrh se bude zaměřovat na přednosti společnosti a produktu, jako jsou BIO suroviny a důkladné kontroly zpracování, a využít skutečnosti, že vietnamská produkce pokračovacích mlék nedokáže držet krok s poptávkou. Daný produkt bude prodáván pouze ve vybraných prodejnách, aby se minimalizoval problém s padělaným zbožím v této oblasti. V rámci marketingového mixu budou brány v potaz právní normy omezující určité prvky marketingu, jež byly definovány v analytické části diplomové práce.

4.2.1 Produkt

Na základě zjištěných informací o teritoriu, kdy bylo identifikováno, že potenciální zákazníci zde hledají stále kvalitnější sortiment v oblasti dětské stravy byl vybrán pro expanzi hlavní výrobek společnosti Hipp s.r.o., kterým je HiPP BIO Combiotik. Veškeré informace vztahující se ke kvalitě produktu zvýrazněny na obalu produktu **vzhledem k růstu zájmu po kvalitních potravinách a produktech** ve Vietnamu. Současně byl **upraven design produktu a přeložen do vietnamské jazyka** na základě výsledku kvalitativního výzkumu a **preferencí zdejších barev**. Nový design obalu je zahrnut v ceně produktu a je zobrazen níže.



Obrázek č. 14: Nový design produktu Hipp BIO COMBIOTIK
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mléko je rozděleno do tří typů podle věku dítěte, protože každý typ obsahuje různé množství živin, které jsou důležité pro správný vývoj dítěte v daném věku. Každý produkt obsahuje specifické hodnoty, které jsou navrženy tak, aby pokryly potřeby rostoucího dítěte a přispěly k jeho zdravému vývoji. Veškeré uvedené typy produkt budou prodávány na vybraném trhu pro **splnění potřeb zákazníků** a možnosti výběru dle věku dítěte.

- HiPP BIO COMBIOTIK® 1 – od narození do 6 měsíce,
- HiPP BIO COMBIOTIK® 2 - od 6 měsíce do 1 roku,
- HiPP BIO COMBIOTIK® 3 – od 1 roku do 2 let.

Dále se mléka řadí dle typu velikosti balení. Produkt bude na základě kvalitativního výzkumu, kde bylo zjištěno, že produkty jsou v **nestandardní gramáži** vzhledem k místním poměrům, prodáván pouze v následující velikosti balení:

- HiPP BIO COMBIOTIK® 700 g.

4.2.2 Cena

Cenová nabídka je vytvořena na základě cen, které společnost uvádí na svých webových stránkách (produkt poté prodává primárně prostřednictvím společnosti Dr.Max). Z ceny produktu bylo odečteno 21 % DPH, přičtena sazba dovozního cla, která je ve výši 10 %. Do srpna roku 2025 by mělo být dané dovozní clo odstraněno na základě dohody o volném obchodu mezi EU a Vietnam, jež uvedla Evropská Komise na svých webových stránkách, a export pro společnost má tedy do budoucna pozitivní výhledy (trade.ec.europa.eu, 2023).

Nicméně v současné chvíli tedy společnost stále musí počítat s dovozním clem.

Níže je uvedena cena produktu bez DPH, cena produktu bez DPH včetně dovozního cla a cena produktu v amerických dolarech s nominálním kurzem platným k 7.5.2023 v částce 21,22 Kč/USD.

Tabulka č. 12: Cena produktu včetně dovozního cla
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Balení (1 ks)	Cena bez DPH (Kč/Ks)	Cena včetně dovozního cla (10 %)	Cena (USD/Ks)
700 g	331,01	364,11	17,16

4.2.3 Distribuce

Společnost HiPP s.r.o. se rozhodla pro využití webových stránek a prodejen lékáren Pharmacy jako hlavního distribučního kanálu pro své výrobky. Doprava produktů z České republiky bude zajištěna kombinovanou přepravou, kdy se nejprve vlastními nákladními automobily dopraví zboží do přístavu v Hamburku, a poté bude využita námořní přeprava na lodi až do vietnamského přístavu Hai Phong. Námořní přeprava byla vybrána na základě výhody přepravy objemu zboží a levnější ceny v poměru s leteckou dopravou, kdy zásadní roli hrálo zdražení paliva, jež mělo největší vliv právě na leteckou

dopravu. Celá cesta zabere přibližně 35–42 dní. Z přístavu si již dováží do svých skladů produkty síť lékáren sama, což je zahrnuto v ceně provize. Při vyzvednutí lékárně současně obdrží náložní list, který bude nutno potvrdit. Lékárna, dle obchodního ujednání, garantuje **rychlé dodání produktu** zákazníkovi.

4.2.4 Propagace

Vybraným propagačním kanálem budou primárně webové stránky lékáren, kde si bude moci potencionální zákazník vyhledat podrobné informace o produktu a současně najít mapu a seznam poboček, kde bude produkt prodáván pro **odbourání obav z koupě padělaného zboží**. Zákazníci se budou moci zeptat na případné dotazy pomocí kontaktního formuláře na jejich stránkách, což je současně s propagací produktu na webových stránkách zahrnuto v ceně provize lékáren. Dále budou v rámci **diverzifikace prodejních kanálů** pro propagaci využity sociální sítě společnosti, a to konkrétně Facebook a Instagram, jež budou vytvořeny pro vietnamské uživatele, kteří dle dostupných informací mají **zvyšující se dostupnost internetu**. Sociálně sítě budou spravovat zaměstnanci marketingového oddělení v ČR, jež mají v současné chvíli volnou kapacitu, za pomoci služeb překladatele. Při propagaci bude stěžejní nový design produktu, přidané hodnoty produktu a vliv na zdraví dítěte pro odbourání dezinformací o produktech tohoto typu na základě kauzy v Číně roku 2008, kdy došlo k jedné z největších dětských otrav.

Současně bude vždy uvedeno u propagace produktu: „*Nutno upozornit, že dítě by nemělo být krmeno či dokrmováno náhradními výživami, pokud k tomu není specifický lékařský důvod. Žádná z alternativ nenahradí mléko mateřské.*“ Pro dodržení norem omezujících marketing nebude na produkty v rámci propagace poskytována žádná sleva ani vzorky.

Billboard

Zřízení Billboardu bude dalším podstatným propagačním nástrojem, který je ve Vietnamu velice populární. Jelikož se většina obyvatel pohybuje na motocyklech, tak Billboard bude umístěn u hlavní cesty v Hanoji. Zřízení billboardu bude mít na starost obchodní zástupce společnosti. Billboard bude obsahovat veškeré přidané hodnoty produktu a jeho účinky pro odbourání dezinformací o produktech tohoto typu. Současně bude, pro dodržení právních norem omezujících marketing, ve spodní části uveden text „*Nutno*

upozornit, že dítě by nemělo být krmeno či dokrmováno náhradními výživami, pokud k tomu není specifický lékařský důvod. Žádná z alternativ nenahradí mléko mateřské.“

Další možnou alternativou propagace a velice oblíbenou ve Vietnamu je účast na veletrhu. Níže je uvedený jeden z nejznámějších veletrhů ve Vietnamu, jež se zaměřuje na oblast vybraného produktu.

VIETFOOD&PROPACK VIETNAM

Zásadní událost, kde lze prezentovat produkty společnosti je veletrh, který se koná každoročně v Hanoji s názvem VIETFOOD&PROPACK VIETNAM. Veletrh pomáhá propojovat a obchodovat široké škále podniků a je rozdělen na dvě části: oblast potravin a nápojů (Vietfood&Beveeage) a výstava potravin, obalových technologií a zařízení (Propack Vietnam). Dané výstava je plně podporovaná Ministerstvem průmyslu a obchodu ve Vietnamu. Nejbližší termín konání akce je 10-12/8 2023.



Obrázek č. 15: Veletrh VIETFOOD&PROPACK VIETNAM
(Zdroj: fao.org)

Cena pronájmu stánku zahrnuje nejen stánek, ale také další služby jako je elektřina, voda, osvětlení a nábytek. Průměrná cena pronájmu stánku na veletrhu je mezi **100–300 USD/za den**. V rámci propagace produktu zde nebudou rozdávány žádné vzorky.

4.3 Ekonomické zhodnocení

V této části práce budou zohledněny veškeré náklady potřebné pro expanzi podniku na vybraný trh.

4.3.1 Vstup společnosti na vietnamský trh

Vstup společnosti na vietnamský trh je spojen s následujícími náklady, které jsou popsány v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 13: Náklady vstupu společnosti na vietnamský trh
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Ověření názvu společnosti	15 USD
Notářský poplatek	50–100 USD
IRC certifikát	1 200 USD
ERC certifikát	700 USD
Poplatek za založení LLC	800 USD
Virtuální kancelář	600 USD
Minimální kapitál	10 000 USD
Založení bankovního účtu	100–200 USD
Registrace k dani	50–100 USD
Celkové náklady	12 915–13 115 USD

Prvním nákladem je ověření názvu společnosti ve vietnamském národním registru podniků (National Enterprise Registration Portal). Následující náklady na vypracování stanov společnosti pro řádnou dokumentaci k založení společnosti, kde je vyžadováno právní poradenství, jež bude řešeno z kapacit společnosti a případný tlumočnick, který bude vymezen ve mzdových nákladech. Nicméně je nutno uhradit notářský poplatek za ověření dokumentů. K získání povolení k založení společnosti je IRC certifikát. Následná je registrace v regionu, k čemuž je vystavován certifikát ERC. Dalším krokem, a tedy nákladem je založení LLC neboli společnosti s ručením omezením, kdy je nutno uhradit vládní poplatek za založení, což je spjato se sídlem společnosti, které bude skrze finanční náročnost řešeno formou virtuální kanceláře. Se založením LLC je spjat minimální kapitál, který se očekává ve výši 10 000 USD, se kterým souvisí zřízení firemního bankovního účtu, jehož cena se liší dle vybrané banky. Nutná je současně registrace k dani. Společnost bude muset na základě odhadů provádět čtvrtletní platby daně z příjmu. Standardní sazba daně z příjmu právnických osob ve Vietnamu (CIT) je **20 %**. Současně byl v roce 2021 byl zaveden nový speciální spotřební daňový poplatek na náhradní mateřské mléko a výrobky pro dětskou výživu, který je stanoven **na 5 %**. Tento poplatek je placen na vrcholu běžných daní, jako je daň

z příjmu právnických osob. Dalším krokem je získání obchodního partnera, jehož získání bude řešeno novým obchodním zástupcem pro expanzi, který na základě této expanze přidán do kapacit společnosti. Obchodní zástupce spadá do mzdových nákladů a totožnou cestou bude řešen i obchodní partner, jenž bude fixním mzdovým nákladem společnosti. Součástí nákladu při vstupu na trh je provize z prodejní ceny produktu lékárnám, která se pohybuje v rozmezí 20-25 %. V rámci návrhu se bude počítat s provizí ve výši **25 %**.

4.3.2 Mzdové náklady

Propagaci společnosti na sociálních sítích a případnou komunikaci na uvedených platformách budou mít na starost zaměstnanci marketingového oddělení z kapacit společnosti. Právní úkony budou taktéž řešeny z kapacit společnosti. Komunikaci a podporu na webových stránkách lékáren budou mít na starost jejich zaměstnanci a uvedená služba je v ceně provize lékáren. Při hledání obchodního partnera, jehož fixní odměna bude **18 250 Kč/měsíc (860,04 USD/měsíc)**, a komunikace s ním bude potřebný obchodní zástupce společnosti, jehož průměrné měsíční náklady budou ve výši **36 000 Kč/měsíc (1 696,51 USD/měsíc)**. Další podstatnou posilou společnosti bude vietnamský hovořící tlumočník, jenž pro snížení nákladu bude nalezen ve Vietnamu, takže za něj společnost nebude hradit případné pracovní cesty a výdaje s nimiž spojené. Tlumočník bude vždy v přítomnosti obchodního zástupce, pokud bude pobývat ve Vietnamu, a současně bude on-line podpora pro marketingové a právní oddělení. Průměrná měsíční mzda tlumočnicka ve Vietnamu, který mluví plynule vietnamským jazykem i anglickým, je ve výši **14 000 Kč (659,75 USD/měsíc)**. Mzdové náklady jsou fixní.

4.3.3 Náklady na obchodní schůzku

Jak již bylo v rámci práce uvedeno, na obchodní schůzku je nutno zajistit vizitky, jež budou uvedeny v anglickém a vietnamském jazyce a materiály, které budou předány obchodnímu partnerovi. Jelikož budou vizitky předávány pouze při styku s obchodním partnerem, na schůzkách a na veletrhu, tak bude vydáno pouze 200 kusů vizitek pro obchodníka, jenž bude zastřešovat tuto expanzi a bude v přímé komunikaci s obchodním partnerem. Předpoklad výdrže vizitek pro jednoho obchodního zástupce je na jeden rok. Dle současných průměrných cen vizitek vyjde jedna vizitka na cenu 1,99 Kč při počtu 100 kusů. Celková cena za vizitky tedy bude **398 Kč, tedy dle**

nominálního kurzu uvedeného výše bude částka 18,76 USD. Tisk materiálů bude řešen z kapacit společnosti na administrativním oddělení.

4.3.4 Specifické podmínky pro cestování

Na základě specifických podmínek pro cestování do Vietnamu bude pro obchodního zástupce zřízeno pracovní povolení a vízum, jejíž cena výši 1500 USD. Dále bude obchodníkovi uhrazeno doručené očkování proti žloutence typu A a B (55 USD/dávka). Celková cena pro splnění podmínek pro cestování do Vietnamu a současně dodržení základních doporučení bude **1 610 USD**. Výše uvedené poplatky jsou jednorázové.

4.3.5 Náklady na pracovní cestu

V rámci pobytu obchodnímu zástupce společnosti bude prvním nákladem letenka, jejíž se cena se liší v závislosti na mnoha faktorech, jako jsou například roční období, den v týdnu, délka předstihu rezervace letenky. Nicméně průměrná cena letenky z Prahy do Vietnamu je v částce **21 000 Kč/zpáteční let (989,63 USD/zpáteční let)**. Současně je nutno řešit náklady na dopravné v teritoriu, poplatek za ubytování a stravné. Dle informací zjištěných od mé rodiny, která bydlí ve Vietnamu, jsou průměrné náklady na ubytování ve Vietnamu ve výši **8 200 Kč/měsíc (386,43 USD/měsíc)** a stravu **3 900 Kč/měsíc (183,79 USD/měsíc)**, za předpokladu, že zaměstnanec zkonsumuje tři jídla denně. Ceny jsou úměrné k centrálním částech ve Vietnamu.

V rámci udržování dlouhodobých vztahů s místním obchodním partnerem bude obchodní zástupce společnosti cestovat do Vietnamu **4x ročně vždy na měsíc**. Na základě domluvených podmínek mezi společností a zaměstnancem si cestovní pojištění bude zaměstnanec hradit sám na své vlastní náklady.

4.3.6 Náklady na dopravu

Současně je nutno započítat dopravu za zboží, které bude převezeno společností do přístavu v Hamburku. Vzdálenost z Pražské pobočky do Hamburku činí 639 km. Při aktuální ceně benzínu aktualizované k 7. 5. 2023 je cena benzínu 38,30 Kč/litr. Průměrná spotřeba nákladního vozidla je 30 litrů na 100 km.

Poté náklady na palivo pro celou cestu z Prahy do Hamburku činí:

$$(639 \text{ km} / 100 \text{ km} \cdot 30 \text{ l}/100 \text{ km} \cdot 38,30 \text{ Kč}/\text{l}) = \mathbf{7\ 344,27 \text{ Kč}}$$

Nutností je započítat i zpáteční cestu vozidla, tedy $7\ 344,27 \cdot 2 = 14\ 688,54 \text{ Kč}$ (692,20 USD/zpáteční cesta). Mýtné – dle oficiálních stránek mytocz.eu začíná cena u nákladního vozidla na 2,404 Kč/km. Celková vzdálenost této trasy je zhruba 630 km. Tedy celková cena mýtného za tuto trasu by měla být 3 072,31 Kč/zpáteční cesta (639 km x 2,404 Kč/km x 2). Celková cena za tuto část dopravy tedy je ve výši **17 760,85 Kč (836,99 USD)**. Je ale třeba mít na paměti, že cena mýtného se může lišit podle času a dne v týdnu. V rámci výpočtu je počítáno s tím, že nebude třeba přidávat mzdové náklady na řidiče a využijí se volné kapacity stálých zaměstnanců. V případě lodní přepravy je staven kontejner o velikosti 20 ft. Standardní 20ft kontejner má obvykle nosnost kolem 28 000 - 30 000 kg a objem kolem 32,6 m³. Průměrná cena lodní přepravy 20 ft kontejneru z Německa do Vietnamu se může lišit v závislosti na různých faktorech, jako jsou například:

- vzdálenost mezi výchozím přístavem v Německu a přístavem Hai Phong ve Vietnamu,
- typ lodní přepravy (např. plná námořní kontejnerová služba, zkrácená tranzitní služba),
- zboží, které se přepravuje,
- časový horizont dodávky.

Pro určení ceny za dopravu byla podána nezávazná poptávka jedné z nejznámějších přepravních společností, která poskytuje námořní dopravu z Hamburku do Hai Phongi, zvané Mediterranean Shipping Company (MSC) o velikosti 20 ft, která dodala informaci o předběžném odhadu ceny dopravy ve výši **1 400 USD**.

Pro výpočet počtu kusů produktu, jež se vejde do kontejneru o velikosti 20 ft bylo počítáno s tím, že vybraný produkt o velikosti 700 g bude mít velikost balení o rozměrech 19x12x7 cm. Tudíž se do kontejneru o velikost do 20 ft vleze cca **20 801 kusů balení**.

4.3.7 Náklady na propagaci

Primárním propagačním kanálem budou webové stránky lékárny, jejíž správa je v ceně provize poskytované vybrané lékárně. Současně sociální sítě budou spravovány

zaměstnanci marketingového oddělení, které bude společnost řešit v rámci svých kapacit. V rámci nákladů na propagaci je nutno započítat náklady na Billboard, jehož průměrná cena ve Vietnamu je výši **300 dolarů/měsíc**. Rovněž se společnost zúčastní veletrhu, který trvá 3 dny a cena pronájmu stánku je 90 USD/den. Celková cena za veletrh je tedy **270 USD**. V rámci propagace na veletrhu budou využity vizitky a materiály, jež jsou započítané v nákladech spjatých s obchodní schůzkou.

4.3.8 Celkové náklady na expanzi

Do celkových nákladů na expanzi je nutno započítat náklady spojené se vstupem společnosti na trh, mzdové náklady na obchodního zástupce, obchodního partnera ve Vietnamu a tlumočníka, jež jsou hrazeny pravidelně každý měsíc po celý rok. Současně je nutno započítat i náklady na obchodní schůzku, kam jsou řazeny pouze vizitky, jelikož materiály se budou tisknout na administrativním oddělení v rámci kapacit společnosti. Dalšími náklady, jež jsou navázány na specifické podmínky pro cestování do teritoria, jsou pracovní povolení, vízum a náklady na očkování proti žlutence typu A i B, jež budou jednorázově uhrazeny obchodnímu zástupci společnosti. Samozřejmostí jsou náklady na obchodní cesty obchodního zástupce, které budou probíhat čtyřikrát ročně vždy na měsíc skrze dohled nad expanzí a **udržování dlouhodobého a kvalitního vztahu s obchodním partnerem**. Do nákladů na pracovní cestu jsou po dobu čtyř měsíců v roce započítány náklady na letenky, ubytování a stravné. Nutno zohlednit i náklady na dopravu produktu, kde je počítáno s nákladním vozidlem do Hamburku a odtud námořní dopravou do Hai Phongu, která se uskuteční **desetkrát ročně** pro udržování zásob. Skrze kapacity skladu lékáren a eliminaci rizika nadbytečného skladování se nebude vozit každý měsíc. Téměř posledním a nezbytně nutným nákladem je náklad na propagaci, kdy je počítáno s pronájmem **billboardu na první tři měsíce při uvedení na trh** a poté nákladem na účasti na místním známém veletrhu. Veškeré uvedené náklady, které souvisí s expanzí vybraného produktu na vietnamský trh jsou uvedeny v tabulce níže. V nákladech je počítáno s nejvyššími možnými náklady.

Tabulka č. 14: Přehled nákladů na expanzi za 1 rok
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena (v USD)
Vstup společnosti na trh	
Ověření názvu společnosti v registru	15
Notářský poplatek	100
IRC certifikát	1 200
ERC certifikát	700
Poplatek za založení LLC	800
Virtuální kancelář	600
Minimální kapitál	10 000
Založení bankovního účtu	200
Registrace k dani	100
Mzdové náklady	
Obchodní zástupce	20 358,12
Obchodní partner ve Vietnamu	10 320
Tlumočník	7917
Obchodní schůzka	
Vizitky	18,76
Specifické podmínky pro cestování	
Pracovní povolení	1 300
Pracovní vízum	200
Očkování proti žlutence typu A a B	110
Náklady na obchodní cesty	
Letenka	3 958,52
Náklady na ubytování	1 545,72
Stravné	735,16
Náklady na dopravu	
Nákladní vozidlo do Hamburku	8 369,90
Námořní doprava do Hai Phong	14 000
Náklady na propagaci	
Billboard	900
Veletrh	270
Celkové náklady na expanzi	83 718,66

Z výše uvedených výsledků bylo zjištěno, že náklady na expanzi jsou ve výši **83 718,66 USD (1 776 510 Kč)**. v případě, že podnik bude dovážet zboží desetkrát ročně. To znamená, že by podnik expandoval **208 010 kusů produktu**. Průměrný náklad na jeden kus produktu je ve výši **0,41 USD**. Níže je tedy uvedená nová cena.

Tabulka č. 15: Cena včetně nákladů na expanzi
(Zdroj: Vlastní zpracování)

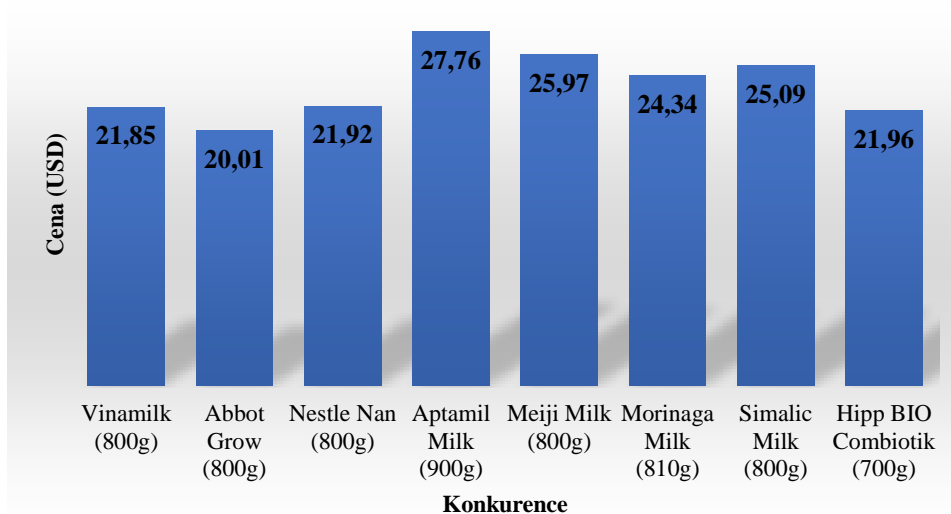
Balení (1ks)	Cena před (USD/Ks)	Cena po (USD/Ks)
700 g	17,16	17,57

Posledním a zásadním nákladem je provize lékárně, která je ve výši 25 % z prodejní ceny produkty. Tabulka níže zobrazuje finální cenu produktu včetně veškerých nákladů.

Tabulka č. 16: Cena včetně veškerých nákladů na expanzi
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Balení (1ks)	Cena před (USD/Ks)	Cena po (USD/Ks)
700 g	17,57	21,96

Dle zjištěných informací by konečná cena produktu HiPP BIO Combiotik o hmotnosti 700 g na 21,58 USD/kus. Níže je cenové srovnání s konkurencí na vietnamském trhu v daném odvětví.



Graf č. 7: Cenové srovnání s konkurencí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu je evidentní, že produkt by byl i po přičtení nákladu na expanzi konkurenční v cenové rovině. Nicméně nutno vzít v potaz, že produkt HiPP BIO Combiotik je v nižší gramáži a pokud by si zákazník přepočítával cenu v poměru s gramáží, tak lze odhadnout, že potenciální cena za HiPP BIO Combiotik by v 800 g

podání byla prodávána za cenu 25,09 USD. I přes dané okolnosti by cena tedy byla konkurenčně schopná.

4.3.9 Výnosy a expanze

Společnost má za cíl zvýšit své tržby, a to především prostřednictvím expanze na nový trh. Očekává se, že celkové tržby společnosti budou o 10 % vyšší než v roce 2021. K dosažení tohoto cíle jsou vytvořeny tři scénáře odhadovaných výnosů – pesimistický, realistický a optimistický, které pokrývají možné výsledky expanze. Pokud by se vše vyvíjelo hůře, tedy pesimisticky, tak společnost očekává pouze 5% růst tržeb, což by přineslo výnosy 429 892 050 Kč. V případě, že by se situace vyvíjela reálně, společnost očekává 10% růst tržeb, což by přineslo příjem 448 329 298 Kč. Pokud by všechno šlo optimisticky, tak společnost očekává 15% růst tržeb, což by přineslo příjem 468 800 348 Kč.

Tabulka č. 17: Ekonomické zhodnocení expanze
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Tržby 2021	409 421 000 Kč	409 421 000 Kč	409 421 000 Kč
Náklady na produkty	3 569 452 Kč	3 569 452 Kč	3 569 452 Kč
Náklady na expanzi	1 776 510 Kč	1 776 510 Kč	1 776 510 Kč
Celkové náklady na expanzi	5 345 962 Kč	5 345 962 Kč	5 345 962 Kč
Očekávaný růst tržeb	5 %	10 %	15 %
Očekávané tržby v roce 2023	429 892 050 Kč	450 363 100 Kč	470 834 150 Kč
Zisk před zdaněním	424 546 088 Kč	445 017 138 Kč	465 488 188 Kč
Daňový odvod (20 %)	84 909 218 Kč	89 003 428 Kč	93 097 638 Kč
Spotřební daň (5 %)	21 227 304 Kč	22 250 857 Kč	23 274 409 Kč
Čistý zisk	318 409 566 Kč	333 762 854 Kč	349 116 141 Kč

4.4 Harmonogram činností

Harmonogram činností bude naplánován od srpna 2023, jelikož společnost bude v červnu teprve zveřejňovat účetní uzávěrku za rok 2022 a k expanzi společnosti jsou nezbytné plné kapacity společnosti bez rizika přetížení. Současně je počítáno s rezervou pro případ změn ve společnosti.

Tabulka č. 18: Harmonogram činností
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden
Ověření možnosti dovozu						
Registrace produktu						
Ověření názvu společnosti v NERP						
Založení společnosti						
Registrace k potřebným úřadům						
Získání obchodního partnera						
Síť lékáren Pharmacy						
Změna designu produktu						
Doprava do Hai Phong						
Přeprava z Hai Phong do Hanoje						

4.5 Rizika spjatá s expanzí na vietnamský trh

Při expanzi společnosti na nový trh, čelí podnik řadě rizik, která mohou mít negativní dopad na její podnikání. Proto je důležité provést analýzu rizik, která popisuje, jaká rizika hrozí a jak velká je pravděpodobnost jejich výskytu. V tabulce níže jsou uvedena rozpětí pravděpodobnosti a dopadů rizik na expanzi.

Tabulka č. 19: Hodnocení pravděpodobnosti vzniku a dopadů rizika na expanzi
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad rizika na expanzi
1	Téměř nepravděpodobný	Minimální
2	Nízká pravděpodobnost	Méně významný
3	Pravděpodobný	Významný
4	Více pravděpodobný	Velmi významný
5	Vysoká pravděpodobnost	Kritický

Nevhodný výběr obchodního partnera

Získání obchodního partnera může být pro společnost velmi užitečné, ale současně s sebou nese i rizika, která by měla být pečlivě zvažována. Mezi hlavní rizika spojená s nevhodným výběrem obchodního partnera patří ztráta peněz a právní problémy. Ztráta peněz může nastat v případě, že vybraný obchodní partner není spolehlivý a nedodrží domluvené poskytované služby, což může to vést k finanční ztrátě. Dalším rizikem spojeným s nevhodným výběrem obchodního partnera jsou právní problémy. Pokud vaše obchodní dohoda není dodržována nebo pokud jsou vaše smlouvy neplatné, můžete se ocitnout v právních problémech.

Náklady související s expanzí

Existuje několik rizik, která mohou mít vliv na výši těchto nákladů a na celkový úspěch expanze. Jedním z největších rizik je potenciální nestabilita politické a ekonomické situace v zemi, což může vést k neplánovaným nákladům na přepravu zboží, ztrátě zásob nebo dokonce ke ztrátám na investicích. Dalším rizikem jsou změny v místní legislativě a regulacích, které mohou mít vliv na obchodní operace a vyžadovat další investice do přizpůsobení se novým pravidlům.

Konkurence na trhu

Významným rizikem je cenová citlivost části vietnamské populace, která preferuje cenově dostupné produkty. Tento fakt může mít negativní dopad na ziskovost společnosti. Současně je nutno zohlednit možnost vstupu nového konkurenta na trh, což by mohlo vyžadovat více investic do marketingových a propagačních kampaní pro zachování důvěry.

Riziko kulturního nedorozumění

Vietnam má svou vlastní kulturu a tradice, které mohou být odlišné od západních zemí. Například, způsob oslovení a pozdravu může být jiný, než jste zvyklí. Význam gest a symbolů se také může lišit od západních zemí. Dalším důležitým faktorem může být jazyková bariéra, která může ztížit komunikaci a způsobit nedorozumění. Navíc, vědomosti o vietnamské kultuře mohou hrát důležitou roli při navazování obchodních vztahů v zemi. Některé chování, které by bylo v západním světě vnímáno jako obvyklé a přijatelné, může být ve Vietnamu považováno za nevhodné nebo dokonce urážlivé.

Například, kritizování vietnamské vlády nebo vyjadřování negativních názorů na zemi může být vnímáno jako urážka a vést k přerušení obchodních vztahů. Dalšími faktory, které mohou vést ke kulturním nedorozuměním, mohou být například různé zvyky při obchodních jednáních nebo různé přístupy k řešení konfliktů.

Riziko politické nestability

Politická nestabilita ve Vietnamu představuje pro společnost riziko, které může mít závažné dopady na podnikání. Například, pokud dojde k politickým nepokojům nebo nestabilitě vlády, může to vést k omezení pohybu zboží a služeb, což může negativně ovlivnit obchodní transakce. Dále, politická nestabilita může vést ke změnám v obchodních politikách a regulacích, což může mít pro podnik nežádoucí následky. Například, vláda může změnit podmínky pro import/export nebo zavést nové clo a poplatky, což může mít negativní dopad na ziskovost obchodních aktivit. V neposlední řadě, politická nestabilita může vést k narušení bezpečnosti a stability obchodních aktivit, což může mít vážné dopady na bezpečnost a ochranu majetku. V extrémních případech může politická nestabilita vést k vyhlášení stanného práva a zákazu pohybu osob a zboží, což by mohlo mít pro podniky katastrofální následky.

4.5.1 Hodnocení rizik

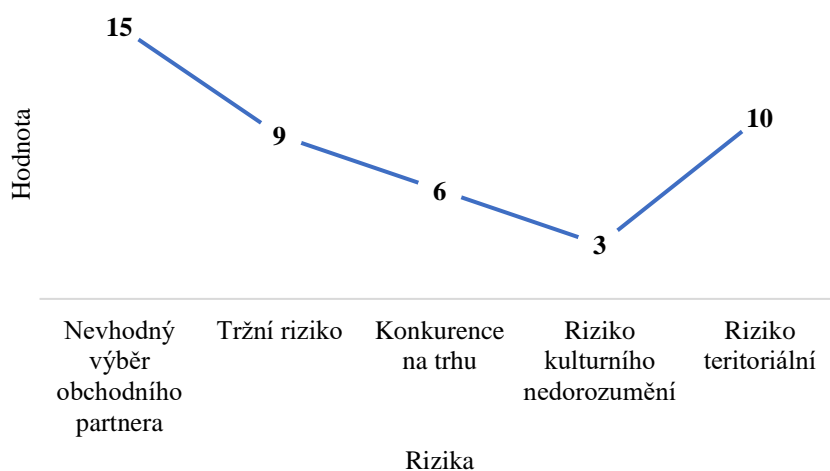
V následující tabulce jsou rizika rozdělena podle pravděpodobnosti jejich vzniku a opadu na expanzi. Hodnocení pravděpodobnosti je založeno na škále od téměř nepravděpodobného až po vysokou pravděpodobnost. Dále jsou rizika porovnávána podle dopadu na expanzi a v posledním sloupci je vypočtena hodnota, což znamená součin pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho dopadu na expanzi. Toto hodnocení rizik je důležité pro plánování expanze na nový trh, aby se minimalizovaly možné negativní dopady a maximalizovaly pozitivní výsledky.

Tabulka č. 20: Hodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Nevhodný výběr obchodního partnera	3	5	15
R2	Tržní riziko	3	3	9
R3	Konkurence na trhu	2	3	6
R4	Riziko kulturního nedorozumění	1	3	3
R5	Riziko teritoriální	2	5	10

Nejvyšší hodnoty byly identifikovány u rizik R1, R2 a R5. Z uvedeného důvodu budou pro rizika stanovena opatření, jež mají za cíl snížit hodnotu těchto rizik.



Graf č. 8: Hodnoty rizik před opatřením

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5.2 Opatření proti rizikům

R1: Nevhodný výběr obchodního partnera

Aby se minimalizovala rizika spojená s výběrem nevhodného obchodního partnera, je důležité investovat čas a zdroje do důkladného zkoumání potenciálního partnera. Zahrnuje to ověření jeho pověsti, reference od předchozích obchodních partnerů a zkoumání jeho finanční stability. Případně lze využít externí společnosti, například Czech Trade, pro nalezení vhodného obchodního partnera. Současně je důležité vytvořit s obchodním partnerem pevný vztah založený na důvěře a spolupráci. S výběrem správného partnera a s pečlivým plánováním lze minimalizovat rizika a zajistit úspěšné vstup na nový trh. Současně je nutno zajistit, aby obchodní dohody byly platné a v souladu s místními zákony.

R2: Tržní riziko

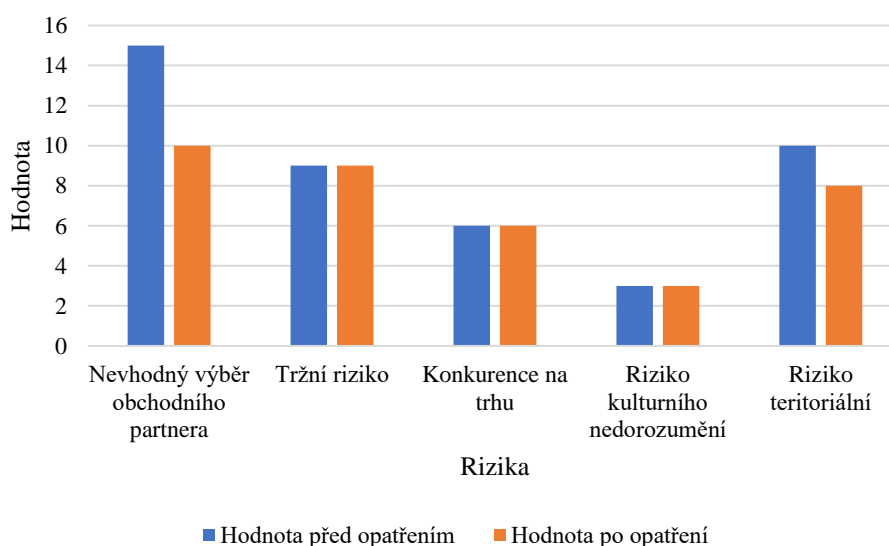
Tržní riziko nákladů může být způsobeno změnou tržních podmínek, hospodářským poklesem ve Vietnamu či sezonním výkyvem a z daného důvodu je nezbytně nutné monitorovat aktuální situaci na trhu a případné změny. Pro případ rizika je nutno připravit si náhradní plán. I když společnost provede důkladnou analýzu a vytvoří podrobný plán, stále mohou nastat neočekávané situace. Proto by společnost měla mít náhradní plán, který ji připraví na případné komplikace.

R5: Riziko teritoriální

Z uvedených důvodů je nadmíru důležité, aby se společnost seznámila s politickou situací ve Vietnamu a pravidelně monitorovala aktuální politické a bezpečnostní vývoj. Je nutné připravit se na možné rizikové scénáře a zvážit adekvátní opatření pro minimalizaci rizik. To může zahrnovat například uzavření pojistného krytí nebo využití zabezpečených obchodních platforem.

Tabulka č. 21: Návrhy opatření proti rizikům a stanovení nových hodnot
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Využití externí společnosti pro nalezení vhodného obchodního partnera.	2	5	10
R2	Monitorování situace/aktuálního vývoje a vytvoření náhradního plánu.	3	3	9
R3	Maximalizace konkurenční výhody.	2	3	6
R4	Vnímání obyvatel a jejich mentality. Včetně respektování místních zvyklostí a tradic.	1	3	3
R5	Monitorování situace a příprava rizikových scénářů např. formou uzavření pojistného krytí.	2	4	8



Graf č. 9: Porovnání rizik před a po opatřeních
(Zdroj: Vlastní zpracování)

I přes identifikována rizika jsou příležitosti pro expanzi kojenecké stravy do Vietnamu vysoké. Důraz na kvalitu, bezpečnost a sociálně kulturní odlišnosti by mohly být klíčem k úspěchu v této oblasti. Je však důležité, aby firma pečlivě zvažovala všechna rizika a příležitosti předtím, než se rozhodne expanzi do Vietnamu uskutečnit.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření manuálu postupu pro českou firmu s produkty dětské stravy při vstupu na vietnamský trh. Pro manuál byla vybrána země ASEAN, jelikož se zde v současné chvíli odehrává nejrychlejší růst světového obchodu současně s růstem politické asertivity a rovněž byla identifikována kauza v Číně roku 2008, kdy došlo k jedné z největších dětských otrav, která působila i na Vietnamskou socialistickou republiku. Pro předložení manuálu byla vybrána společnost HiPP Czech s.r.o., která se zabývá výrobou a distribucí dětské stravy pro kojence a malé děti.

Diplomová práce je strukturována do čtyř hlavních částí. V první části se definuje problém, stanoví cíle a metody pro zpracování práce. Druhá část se zabývá teoretickými východisky, které definují základní pojmy související s rozšířením podniku do zahraničního trhu. V třetí části byly uvedeny informace o společnosti a státě, do kterého měla být expanze provedena. Následně byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, a také oborového prostředí, společně s analýzou vybraných finančních ukazatelů. Výsledky těchto analýz umožnily identifikaci silných a slabých stránek vnitřního prostředí společnosti a příležitostí a hrozeb vycházejících z vnějšího prostředí. Na základě těchto poznatků byla provedena SWOT analýza a vybrána strategie maxi-maxi, tedy maximalizace silných stránek a příležitostí, která by umožnila společnosti nabízet její původní produkt s ohledem na potřeby zákazníka, tedy novým designem a prodejem produktu pouze ve variantě 700 g gramáže. Zároveň by se však diverzifikovala prodejní síť s využitím příležitosti expanze na zahraniční trhy, kde roste počet potencionálních zákazníků s velkým zájmem o kvalitní potraviny.

Čtvrtá část diplomové práce se zaměřuje na vytvoření návrhu strategie vstupu společnosti na trh ve Vietnamu. Prvotně se rozhoduje, jakou formu vstupu na tento trh bude nejlepší pro společnost zvolit. Na základě provedených analýz a minimalizaci nákladů byl vypracován návrh ve formě přímého exportu a v rámci sociálně kulturních odlišností potencionálních vietnamských zákazníků byl vypracován výzkum, jehož výsledky byly zohledněny v marketingovém mixu. Následuje ekonomické zhodnocení, které zahrnuje odhad celkových nákladů na expanzi, očekávaných výnosů z expanze a novou cenu produktu pro první rok. Ekonomické zhodnocení bylo vyhotoveno pouze pro první rok expanze, jelikož cílem diplomové práce bylo primárně předložení manuálu.

Následně je vyhotoven harmonogram činností. V poslední části této kapitoly jsou analyzována rizika spojená s expanzí na vietnamský trh a uvedená případná opatření.

Po zvážení veškerých přínosů a dopadů expanze společnosti na vietnamský trh představuje expanze formou přímého exportu nákladnou a poměrně rizikovou formu vstupu. Pokud by však společnost na trhu uspěla a provedla opatření proti rizikům, tak by mohla získat řádné uplatnění na vybraném trhu, diverzifikovat zákazníky a dosahovat zisků plynoucích z realistické či optimistické varianty prodeje. Poměrně častou formou vstupu na vietnamský trh je vstup skrze distributora, což obstarávají externí firmy současně s veškerými úkony se vstupem spojenými. Na základě splnění cíle vytvoření manuálu, který by s využitím distributora nemohl být komplexní, byl vybrán časově náročnější a současně méně nákladný přímý export. Veškeré výsledky této diplomové práce budou předány společnosti, včetně možnosti využití externí firmy a distributora, a poté bude na společnosti, jakou formu expanze na vietnamský trh zvolí.

Tato diplomová práce poskytuje postup pro českou firmu s produkty dětské stravy při vstupu na vietnamský trh s ohledem na kulturní, sociální, ekonomické a regulační faktory. Po důkladné analýze a vytvoření strategie vstupu na tento trh lze identifikovat, že cíl byl splněn. Předpokládá se, že výsledky této práce budou současně přínosné pro firmy zabývající se výrobou a distribucí kojenecké stravy, které plánují expandovat na vietnamský trh, a pro akademickou sféru zabývající se výzkumem v oblasti výživy kojenců a dětí.

SEZNÁM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1535-3.

BUMBEROVÁ, V. Výzkumné metody v ekonomii. 4. přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2021

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. Retail management. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a Hana MACHKOVÁ. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: HZ, 1998. ISBN 80-86009-20-3.

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. ISBN 978-80-87956-51-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Business strategie: krok za krokem. 3. přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

JENÍČEK, Vladimír. Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-195-6.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.

KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL a Eva ČERNOHLÁVKOVÁ. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. Marketing. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2013. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

MALLYA, Thaddeus, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Základy strategického řízení a rozhodování: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013, 520 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-4780-4.

PERERA, Rashain. *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut., 2017. ISBN: 9781549790546.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody konkurenční analýzy a strategie podnikání*. Victoria Publishing, 1994. ISBN 0-85605-11-2.

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.

RŮŽIČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČKOVÁ, H. & BUCHTA, K., 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. editor Praha: C. H. Beck.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2708-0.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Ekonomika zahraničního obchodu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. ISBN 80-7041-415-4.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2721-9.

WAISOVÁ, Šárka. *Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-539-5.

WESTWOOD, J. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 174 s. ISBN: 978-80-7508-624-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-2049-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

APPLICATION PACKAGE FOR FOREIGN INVESTMENT IN VIETNAM – IRC & ERC. *BWINDUSTRIAL* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné

z: <https://bwindustrial.com/invest-in-vietnam/legal-and-business-environment/application-package-for-foreign-investment-in-vietnam-irc-erc/>

ASEAN. *ASEAN* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://asean.org/>

Complete Guide to Vietnam Business Visa. *Cekindo* [online]. [cit. 2023-05-15].

Dostupné z: <https://www.cekindo.vn/services/immigration-services/vietnam-business-visa/>

COVID 19. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Ministerstvo zahraničních věcí ČR [cit. 2023-05-15]. Dostupné

z: https://www.mzv.cz/hanoi/cz/vizove_a_konzularni_informace/informace_pro_cesty_a_pobyt_ve_vietnamu/ukonceni_omezeni_vycestovat_z_cr_do.html

Dangky. *DKD* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné

z: <https://dangkykinhdoanh.gov.vn/vn/Pages/Trangchu.aspx>

Dohoda o volném obchodu mezi EU a Vietnamem. *Evropská komise* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/cs/content/dohoda-o-volnem-obchodu-mezi-eu-vietnamem>

EUROSTAT. *EUROSTAT* [online]. [cit. 2023-05-15] Dostupné

z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>

Government and Society, Vietnam. *Britannica* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z:

<https://www.britannica.com/place/Vietnam/Government-and-society>

Graf VND/Kč. *Kurzycz* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné

z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-VND/>

Hanoj. *Velvyslanectví České republiky* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné

z: <https://www.mzv.cz/hanoi/cz/index.html>

Hipp Czech s.r.o. *Kurzycz* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25780239/hipp-czech-sro/>

Individuals using the Internet (% of population) - Vietnam. *THE WORLD BANK* [online]. [cit. 2023-05-15] Dostupné

z: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=VN>

KIDS PRODUCT AND BABY FOOD. *TIKI* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné

z: https://tiki.vn/mua-truoc-tra-sau/gioi-thieu-doi-tac?partner_code=HCVN&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=SEA_PNS_GGL_TXT_DAP_ALL_VN_ALL_UNK_UNK_C.HOMECREDIT-TRACKING-USP_X.18878995824_Y.146182552040_V.W.DT_A.T.kwd-295125120862_TMSX.8f0491ff-000c-4dd7-a6e0-3e1b1d4828cd&gclid=CjwKCAjwx_eiBhBGEiwA15gLNwmmCOjob8U2FbZYjaOGlFXDaNr1LNMZeJ5Dn9GXs1uILh9zKqwyhoC9ZEQA_vD_BwE

Kultura obchodního jednání. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online].

Ministerstvo zahraničních věcí ČR [cit. 2023-05-15]. Dostupné z https://www.mzv.cz/public/1b/b6/ef/4556273_2806862_Kultura_obchodniho_jednani_Vietnam.pdf

Mapa strategický příležitostí. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online].

2022, 334 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: https://www.export.cz/wp-content/uploads/2021/05/Mapa_strategicka_2021-2022_Business_info1.pdf

Očekávaná událost. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné

z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/ocekavane-udalosti/15--25--dubna-2023-premier-fiala-navstivi-filipiny--indonesii--singapur--vietnam--kazachstan-a-uzbekistan-204326/>

Platy ve Vietnamu. *BDEX* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné

z: <https://bdeex.com/cz/vietnam/>

Počáteční mléčná kojenecká výživa. *HiPP* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné

z: <https://www.hipp.cz/mleko/produkty/hipp-combiotikR/pocatecni-mlecna-kojenecka-vyziva-hipp-1-bio-combiotikR-700-g-cz2171-01/>

Political System. *Vietnam.gov.vn* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné

z: <https://vietnam.gov.vn/political-system-68959>

Propea 2021 [online]. Ministerstvo zahraničních věcí ČR [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/ekonomika/cz/servis_exporterum/propea/propea_2021_projekty_na_podporu.html

Seek Partners. *Vietnam Business Forum* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://vccinews.com/opp/10983/index.html>

Thuế Nhập Khẩu - Chủ hàng nên biết. *Vinalogs* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.container-transportation.com/thue-nhap-khau.html>

United Nations and Viet Nam launch programme. *Food and Agriculture Organization of the United Nations* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.fao.org/vietnam/news/detail-events/en/c/335212/>

Vietnam country profile. *BBC NEWS* [online]. UK: BBC NEWS, 2022 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-16567315>

Vietnam Export [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://vietnamnet.vn/en> [online]. Vietnam: Vietnamnet, 2022 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://vietnamnet.vn/en>

Vietnam Indicators. *Trading Economics* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/vietnam/indicators>

Vietnam populace. *Population City* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <http://populace.population.city/vietnam/>

Vietnam Velvyslanectví. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Ministerstvo zahraničních věcí ČR [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/adresar_diplomatickych_misi/cizi_urady_pro_cr/vietnam_velvyslanectvi_vietnamske.html

Vietnam. *Businessinfo* [online]. 2022 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vietnam-souhrnna-teritorialni-informace/2/#5-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu>

Vietnam. *Centra Intelligence agency* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/vietnam/>

Vietnam. *Czech Trade* [online]. Ministerstvo zahraničních věcí ČR [cit. 2023-05-15].

Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/asie/vietnam>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Souvislost distribuční a komunikační politiky	16
Obrázek č. 2: Marketingový mix	17
Obrázek č. 3: Exportní plán firmy	30
Obrázek č. 4: Shrnutí teoretické části a uvedení vybraných metod pro analytickou část	33
Obrázek č. 5: Logo společnosti.....	35
Obrázek č. 6: Přehled krajů Vietnamské republiky	36
Obrázek č. 7: Produkt HiPP BIO COMBIOTIK	64
Obrázek č. 8: Shrnutí analytické části a uvedení metod pro návrhovou část	78
Obrázek č. 9: Exportní plán společnosti HiPP Czech s.r.o.	80
Obrázek č. 10: Forma vstupu společnosti na vietnamský trh	81
Obrázek č. 11: Proces registrace společnosti.....	82
Obrázek č. 12: Nalezení obchodního partnera na stránkách vccinews.com	84
Obrázek č. 13: Lékárny Pharmacy v Hanoji.....	87
Obrázek č. 14: Nový design produktu Hipp BIO COMBIOTIK.....	88
Obrázek č. 15: Veletrh VIETFOOD&PROPACK VIETNAM	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj měnového kurzu od 1.5.2022 do 23.4.2023	48
Graf č. 2: Vývoj měnového kurzu od 1.7.2018 do 23.4.2023	48
Graf č. 3: Ukazatelé rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy).....	66
Graf č. 4: Ukazatelé likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy).....	67
Graf č. 5: Ukazatelé zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy)	68
Graf č. 6: Ukazatelé aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy)	69
Graf č. 7: Cenové srovnání s konkurencí.....	98
Graf č. 8: Hodnoty rizik před opatřením.....	103
Graf č. 9: Porovnání rizik před a po opatřeních (Zdroj: Vlastní zpracování).....	105

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Hodnocení faktorů v matici SWOT	20
Tabulka č. 2: Vývoj hrubého domácího produktu	45
Tabulka č. 3: Vývoj inflace.....	45
Tabulka č. 4: Průměrná měsíční mzda pro rok 2022	46
Tabulka č. 5: Předpokládána průměrná mzda pro rok 2023	46
Tabulka č. 6: Vývoj nezaměstnanosti	47
Tabulka č. 7: Přehled současné konkurence ve Vietnamu včetně cen produktu kojeneckého mléka	57
Tabulka č. 8: Cena produktu HiPP BIO COMBIOTIK bez DPH a s DPH.....	65
Tabulka č. 9: SWOT analýza.....	74
Tabulka č. 10: Matice SWOT analýzy a vlivy jednotlivých faktorů	75
Tabulka č. 11: Matice SWOT analýzy a vlivy jednotlivých faktorů	76
Tabulka č. 12: Cena produktu včetně dovozního cla.....	89
Tabulka č. 13: Náklady vstupu společnosti na vietnamský trh.....	92
Tabulka č. 14: Přehled nákladů na expanzi za 1 rok	97
Tabulka č. 15: Cena včetně nákladů na expanzi	98
Tabulka č. 16: Cena včetně veškerých nákladů na expanzi.....	98
Tabulka č. 17: Ekonomické zhodnocení expanze.....	99
Tabulka č. 18: Harmonogram činností	100
Tabulka č. 19: Hodnocení pravděpodobnosti vzniku a dopadů rizika na expanzi	100
Tabulka č. 20: Hodnocení rizik.....	103
Tabulka č. 21: Návrhy opatření proti rizikům a stanovení nových hodnot	105
Tabulka č. 22: Metodologie výzkumu	I
Tabulka č. 23: Přehled respondentů.....	IV
Tabulka č. 24: Přehled faktorů designu	V
Tabulka č. 25: Přehled faktorů kvality.....	VI
Tabulka č. 26: Souhrn negativních faktorů designu a vnímání kvality produktu s řešením	VIII

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výzkumný projekt.....	I
Příloha č. 2: Rozvaha za rok 2015	XX
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát za rok 2015	XXII
Příloha č. 4: Rozvaha za rok 2016	XXIII
Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztrát za rok 2016	XXV
Příloha č. 6: Rozvaha za rok 2017	XXVI
Příloha č. 7: Výkaz zisku a ztrát za rok 2017	XXVIII
Příloha č. 8: Rozvaha za rok 2018	XXIX
Příloha č. 9: Výkaz zisků a ztrát za rok 2018	XXXI
Příloha č. 10: Rozvaha za rok 2019	XXXII
Příloha č. 11: Výkaz zisku a ztrát za rok 2019	XXXIV
Příloha č. 12: Rozvaha za rok 2020	XXXV
Příloha č. 13: Výkaz zisku a ztrát za rok 2020	XXXVII
Příloha č. 14: Rozvaha za rok 2021	XXXVIII
Příloha č. 15: Výkaz zisku a ztrát za rok 2021	XL

Příloha č. 1: Výzkumný projekt

Průzkum vnímání produktu HiPP BIO COMBIOTIK potencionálními zákaznky ve Vietnamu

Tato část práce se zabývá problematikou vnímání produktu HiPP BIO Combiotik společnosti HiPP CZECH s.ro. potencionálními zákaznky ve Vietnamu. Daný průzkum je stěžejní pro zmapování aktuálního vnímání potencionálních zákazníků ve vybraném teritoriu. Průzkum zahrnuje popis stanoveného cíle, volbu výzkumného přístupu a metody, analýzu dat a výsledků a následné doporučení či návrhy. Vzhledem k tématu diplomové práce a souvisejícímu nedostatku předchozích studií byl vybrán kvalitativní výzkum, díky němuž by měly být získány nové nápady pro společnosti při expanzi, které by při použití deduktivního přístupu mohly být přehlednuty.

Tabulka č. 22: Metodologie výzkumu

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Metodologie výzkumu

Kvalitativní průzkum v této diplomové práci je zaměřen na vnímání produktu HiPP BIO COMBIOTIK z hlediska designu a vnímání kvality potencionálními zákaznky ve Vietnamu. Tento kvalitativní výzkum by měl společnosti umožnit detailněji porozumět způsobu vnímání a hodnocení produktu ze strany vietnamských spotřebitelů.

Centrální výzkumná otázka je definována následovně:

„Jak vnímají potencionální zákazníci z Vietnamu produkt HiPP BIO COMBIOTIK z hlediska designu a kvality?“

Na základě formulace centrální výzkumné otázky byly stanovené dílčí výzkumné otázky, které jsou vzhledem k designu následující:

„Jak na potencionální zákazníky působí design produktu a co by zlepšili/změnili?“

„Jak snadné je pro potencionální zákazníky pochopit na první pohled přidanou hodnotu produktu?“

Co se týče funkčnosti vnímání kvality, tak dílčí výzkumné otázky byly stanoveny následovně:

„Jakým způsobem vnímá potencionální zákazník kvalitu produktu?“

„Jaký je celkový dojem ke kvalitě produktu vzhledem k současné konkurenci na vietnamském trhu?“

Na základě individuálních kvalitativních testování je pro tento průzkum cílem zjištění faktorů či oblastí pro vytvoření doporučení pro expanzi produktu HiPP BIO Combiotik na vietnamský trh.

Přístup a metoda

V rámci uvedené metodologie a cílů práce byl zvolen kvalitativní přístup, s využitím individuálních částečně strukturovaných rozhovorů, při kterých budou poslány materiály. K oblasti designu bude zaslán obrázek obalu produktů a pro oblast kvality budou zaslány materiály, přeložené do vietnamského jazyka, vypovídající o kvalitě produktu. Výzkumné otázky jsou předem stanoveny, ale jsou otevřené a umožňují respondentům svobodně vyjádřit své názory a postoje k danému produktu. Tento přístup byl vybrán, jelikož je vhodný pro získání hlubšího porozumění zákazníků a jejich postojů k produktu. Kvalitativní přístup byl proveden pomocí rozhovorů s předem nachystaným scénářem. V úvodní části byl každý respondent seznámen s tématem rozhovoru a poté byl informován o nahrávání. Součástí bylo ujistění respondenta s informací: výstupy budou využity pouze pro tuto diplomovou práci a nikde nebudou zveřejněny jejich osobní kontakty.

Každé testování bylo časově ohraničeno na 45 minut, které byly adekvátní vzhledem k možným technickým komplikacím během rozhovoru, který byl proveden v online prostředí, konkrétně skrze Microsoft Teams, vzhledem ke vzdálenosti mezi

dotazovanými a moderátorem. Výsledky rozhovoru budou poté přepsány do shrnujícího protokolu přeloženého do českého jazyka.

Cílem je mimo jiné i porozumět vnímání a způsobu rozhodování potencionálních zákazníků, a to díky i navození příjemné atmosféry pro uvolnění respondenta. Součástí je i nechat dotazovaného vyjadřovat se pomocí svých termínů, vstřícnost a citlivost vzhledem k pohlaví či věkovému rozdílu, jasná formulace otázek, dostatečná pozornost a ponechání prostoru pro odpověď.

Respondenti

Na základě daného projektu a pro získání veškerých potřebných dat bylo vybráno pět respondentů, s nimiž by proveden individuální rozhovor.

Pro výběr respondentů byl nejdůležitějším faktorem neznalost autora a sebe navzájem, tudíž byli schopni sdělit objektivní kvalitativní názory neovlivněné autorem. Hlavní podmínkou pro výběr respondenta je mít dítě do věku 2 let. Respondenti mají současně zkušenosti s produkty dětské stravy a mohou tedy poskytnout objektivní názor. Následujícím aspektem pro výběr respondenta byl zájem o zdravé stravovací návyky, což dle současného trendu bývá spíše u mladší generace. Věk respondentu byl na základě uvedené informace a podmínky dítěte do věku dvou let vybrán na rozmezí 20–37 let.

Tabulka č. 23: Přehled respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí respondent a	Datum testování	Délka testování	Pohlaví	Věk	Dítě do věku 2 let
1.	20.12.2022	32 minut 51 sekund	muž	31	Ano
2.	21.12.2022	27 minut 12 sekund	žena	26	Ano
3.	15.01.2023	36 minut 44 sekund	žena	35	Ano
4.	20.01.2023	32 minut 59 sekund	žena	21	Ano
5.	01.02.2023	23 minut 17 sekund	muž	28	Ano

Otázky

Na základě prováděného průzkumu byly sestaveny otázky pro získání požadovaných dat, tedy konkrétně data k z hlediska vnímání designu a kvality. Prvotním krokem dotazování je zobrazení produktu formou sdílení obrazovky s náhledem obalu produktu v prostředí MS Teams. Poté následuje samostatné dotazování.

Z hlediska designu byly sestaveny otázky následovně:

Jaký je váš názor na design produktu HiPP BIO COMBIOTIK?

Jakým dojmem na vás působí vzhled a grafický design produktu?

Co byste změnili nebo vylepšili na designu produktu HiPP BIO COMBIOTIK, pokud byste měli možnost?

Pro získání vnímání kvality budou během rozhovoru zaslány materiály skrze MS Teams vypovídající o kvalitě produktu přeložené do vietnamského jazyka. Otázky z hlediska vnímání kvality jsou stanoveny následovně:

Jak vnímáte kvalitu produktu HiPP BIO COMBIOTIK ve srovnání s jinými podobnými výrobky na trhu?

Co byste navrhli na zlepšení vnímání kvality produktu HiPP BIO COMBIOTIK?

Analýza dat a výsledky výzkumu

Na základě zjištěných dat z kvalitativního průzkumu, který byl proveden pomocí rozhovoru byla získána data o vnímání potencionálních zákazníku produktu HiPP BIO COMBIOTIK ze společnosti Hipp Czech s.r.o. z hlediska vnímání designu a kvality.

Po provedení rozhovorů byla provedena analýza zodpovězených dílčích otázek, myšlenky a dodatky potencionálních zákazníků a jejich reakce. Veškerá získaná data byla rozdělena do předem určených kategorií, a to tedy design a cena, které jsou zobrazeny v následující části.

Design

V následující tabulce je souhrn získaných informací, který byl rozdělen na kladné a záporné. Veškeré zmíněné negativní faktory, které jsou zásadní pro identifikaci pro rozvoj, jsou poté rozepsány pod tabulkou níže.

Tabulka č. 24: Přehled faktorů designu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

DESIGN	
KLADY	Moderní design Jednoduchost
ZÁPORY	Nepříjemné barvy Jazyková bariéra Gramáž produktu

- **Nepříjemné barvy**

Primární funkcí designu produktu je zaujmout potencionálního zákazníka a informovat ho o nabízením sortimentu, čehož dle průzkumu nebylo dosaženo a spíše potencionální zákazník odradil skrze vietnamskou mentalitu a odlišné vnímání barev.

- **Jazyková bariéra**

Produkt je upraven pro české spotřebitele a z daného důvodu mu potenciální vietnamský zákazník nerozumí. Současně z produktu měli respondenti pocit nejistoty a nevěděli, jakým způsobem lze produkt využívat (dávkování a podob.).

- **Gramáž produktu**

Byla zaznamenána i negativní zaujetí vůči gramáži produktu o velikosti 300 g a 500 g, které je uvedeno na obalu produktu. Potenciální zákazník je zvyklý na běžnou gramáž produktu prodávající se v teritoriu, která se pohybuje kolem 800 g.

Kvalita

Vnímání kvality produktu a získaná data z průzkumu jsou rovněž zobrazeny v přehledné tabulce, kde jsou rozděleny na kladné a záporné. Lze si povšimnout, že potenciální zákazníci shledali 2krát více faktorů kladných než záporných, i když faktorů nebylo identifikováno mnoho.

Tabulka č. 25: Přehled faktorů kvality
(Zdroj: Vlastní zpracování)

KVALITA	
KLADY	Certifikace
ZÁPORY	Obavy z nižší kvalitu produktu Obavy z padělaného zboží

- **Obavy nižší kvality produktu**

Respondent vnímá, že neznalost značky, může být indikátorem nižší kvality produktu v porovnání s konkurenčními produkty na trhu. To může znamenat, že zákazníci budou mít obavy z toho, že by mohli utratit peníze za produkt, který není dostatečně kvalitní nebo zdravý pro jejich dítě. Pro minimalizaci tohoto záporného faktoru by HiPP mohl použít několik strategií. Jedním z možných řešení by mohlo být poskytnutí důkazů o vysoké kvalitě a bezpečnosti produktu, například prostřednictvím certifikátů, zpráv o testování nebo recenzí od nezávislých odborníků. Další možností by mohlo být vytvoření lepšího marketingového plánu, který zdůrazní výhody produktu a vysvětlí zákazníkům, proč by měli HiPP BIO COMBIOTIK vybírat před konkurenčními produkty.

- **Obavy z padělaného zboží**

Zákazník může mít obavy z padělaného zboží, což může ovlivnit jeho důvěru v produkt a značku. To může vést k tomu, že zákazník se rozhodne nekoupit produkt nebo si zvolí konkurenční produkt od značky, kterému více důvěřuje. Pro minimalizaci tohoto záporného faktoru může firma přijmout několik opatření. Jedním z řešení může být zvýšení bezpečnostních opatření při výrobě a distribuci produktu. Firma může také spolupracovat s certifikačními orgány a institucemi, aby zajistila, že produkt splňuje všechny bezpečnostní a kvalitativní standardy. Důležité je také zvyšovat povědomí zákazníků o rizicích padělání a jak se vyhnout nákupu padělaného zboží. Firma může poskytovat informace o tom, jak se ověřit pravost produktu a poskytnout zákazníkům rady, jak nakupovat bezpečně a kde nakupovat od ověřených prodejců. Důraz na transparentnost a důvěryhodnost značky může také pomoci minimalizovat obavy zákazníků ohledně padělaného zboží.

Diskuse výsledků a návrh řešení

Na základě provedeného průzkumu bylo zjištěno, jak potenciální zákazníci z Vietnamu vnímají produkt HiPP BIO COMBIOTIK společnosti HiPP Czech s.r.o. z hlediska designu a kvality. Negativní faktory, byly konkrétněji zhodnoceny a přidány návrhy řešení, viz tabulka níže, kde značí D design a K kvalitu produktu.

Tabulka č. 26: Souhrn negativních faktorů designu a vnímání kvality produktu s řešením
(Zdroj: Vlastní zpracování)

NEGATIVNÍ FAKTOR		ŘEŠENÍ
D	nepříjemné barvy	úprava designu produktu vzhledem k preferenci místních barev
	jazyková bariéra	překlad textu na produktu do vietnamského jazyka
	gramáž produktu	prodej pouze 700 g produktu
K	cena značící nižší kvalitu produktu	zdůraznění přidaných hodnot produktu a dodání certifikátů
	obavy z padělaného zboží	prodej produktu pouze na vybraných místech, které budou zveřejněny

Na základě souhrnu negativních faktorů si lze povšimnout, že bylo shledáno více negativních faktorů z hlediska designu.

Závěr a limity výzkumu

Informace o vnímání produktu HiPP BIO COMBIOTIK z hlediska designu a kvality potencionálními zákazníky z Vietnamu nebyly doposud získány a z daného důvodu byl průzkum proveden. Výzkum slouží k ověření spotřebitelských trendů a bude využit pro návrhovou část diplomové práce. Provedení probíhalo kvalitativním přístupem pomocí metody individuálních rozhovorů s cílem zjištění nových a neznámých skutečností, jejíž zjištění vedlo k vytvořeným doporučením a návrhům pro expanzi společnosti HiPP Czech s.r.o.

Produkt byl v rámci průzkumu vnímán z hlediska designu jako přehledný a jednoduchý. Co se týče záporných faktorů designu, tak bylo identifikováno negativní vnímání barev na produktu, jelikož má vietnamská komunita odlišné vnímání barev, což je nutno vzít v potaz skrze kulturní odlišnosti a provést úprava designu produktu vzhledem k preferenci místních barev, což je uvedeno v doporučeních. V rámci jazykové bariéry budou veškeré popisky na produktu přeloženy do vietnamského jazyka. U záporného faktoru uvedené gramáže na produktu bylo shledáno, že nabízené produkty společnosti nejsou standardní ve Vietnamu a z daného důvodu bude expandován pouze produkt o hmotnosti 700 g.

Z hlediska vnímání kvality produktu byly kladně hodnoceny certifikáty, jimiž produkt disponuje. Na základě identifikovaného kladného faktoru kvality by mohl být minimalizován identifikovaný záporný faktor obav z nižší kvality produktu. Potencionální zákazníci se obávají neznámých značek a nepředpokládají u nich vysokou kvalitu produktu. V případě, že by produkt byl propagován s veškerými certifikacemi a informacemi o přidaných hodnotách, tak by tento záporný faktor mohl být minimalizován. Současně nebyla identifikována původně zmiňovaná nedůvěra k produktům dětské stravy vyrobené v Asii. Posledním záporným faktorem z hlediska kvality byly obavy z padělaného zboží, které je ve Vietnamu časté. Tento problém by mohl být vyřešen prodejem produktu pouze na vybraných místech, které budou předem zveřejněny. Veškeré závěry získané z průzkumu budou implementovány v návrhové části diplomové práce.

Rozhovory

V rámci této přílohy označuje M moderátora a R respondenta.

Respondent č.1 – 26.12.2021, délka 32 minut a 51 sekund

M: Dobrý den, prvotně bych vás chtěla upozornit, že rozhovor bude nahráván pro následné zkoumání odpovědí pro detailnější průzkum projektu. Nebudou zveřejněny vaše osobní údaje a záznam bude využit pouze pro účely výzkumu, který slouží pro diplomovou práci. Souhlasíte se zmíněnými informacemi a lze pokračovat?

R: Ano, je možné pokračovat.

M: Děkuji za vaši odpověď. Na úvod vám nasdílím obrazovku, kde uvidíte produkt (*sdílení obrazovky s produktem HiPP BIO COMBIOTIK*).

R: Ano, už to vidím.

M: Skvělé! Dám vám tedy dvě minuty pro navnámání produktu (*zapínání stopek*).

R: Dobře.

M: Dvě minuty již uběhly. Jste tedy připraven?

R: Ano.

M: Skvělé. Napřed se tedy zeptám. Jaký je váš názor na design produktu?

R: Nelíbí se mi.

M: Dobře. Lze tedy uvést, z jakého důvodu se Vám nelíbí?

R: No, nerozumím tomu. Je to v jiném jazyce.

M: Ano, to máte pravdu. Produkt je uzpůsoben současným zákazníkům v České republice.

R: To dává smysl (*smích*).

M: A jakým dojmem tedy na vás působí ten samotný vzhled a design obalu?

R: Vypadá to moderně.

M: Identifikoval byste ještě něco, co jste zaregistroval na produktu obalu?

R: No (*zamyšleně se dívá*). Nic jiného mě nenapadá.

M: Dobře. Ráda bych se tedy zeptala, jestli vás napadá nějaká změna, kterou byste změnil nebo vylepšil na designu produktu, pokud byste měl možnost?

R: No (*dumá*). Mnohem lepší by bylo, kdyby to bylo popsáno ve vietnamštině (*smích*). Jo a kdyby to bylo v jiných barvách.

M: Rozumím (*smích*). Do jakých konkrétních barev byste tedy změnil produkt?

R: To nevím, třeba do žluté.

M: Má váš výběr žluté barvy nějaký konkrétní důvod? Případně proč se vám nelíbila původní barva na obalu?

R: Zelená ve Vietnamu značí chtíč a závist, takže mi to není sympatické. Žlutá symbolizuje bohatství a lepší život, takže mi to je víc sympatické.

M: Dobře. Řekl byste tedy, že využití zelené barvy v designu produktu je tedy negativním aspektem?

R: Určitě ano.

M: Děkuji za informaci. Teď přejdeme na druhou část, kdy Vám do chatu zasílám soubor s informacemi o produktu a o jeho přidaných hodnotách (*zasílání souboru do chatu*).

R: Nic mi nedošlo (*krčí rameny*).

M: Omlouvám se, už byste to měl mít.

R: Už to vidím.

M: Skvělé. Ted' vám dám další dvě minuty pro přečtení souboru (*zapínání stopek*).

R: Už jsem si to přečetl.

M: Skvělé, to jste stihl téměř o minutu dříve. Ráda bych se tedy zeptala, jak vnímáte kvalitu produktu HiPP BIO COMBIOTIK z popisu ve srovnání s jinými podobnými výrobky na trhu?

R: No, upřímně nevěřím tomu, že by produkt byl tak kvalitní.

M: Veškeré uvedené údaje jsou potvrzeny certifikáty, které jsou součástí souboru. Ani tohle pro vás není důvod k tomu věřit kvalitě produktu.

R: No to asi jo, ale tady se prodává hodně padělané zboží a člověk nikdy neví, jestli si koupí originál nebo ne, což by mělo vliv i na kvalitu.

M: Aha. A co byste tedy navrhl na zlepšení vnímání kvality produktu?

R: Já si kupuju originální produkty pouze tam, kde vím, že je mají a vyhnu se tak padělkům.

M: Dobře, děkuji za vaši otevřenou odpověď.

M: Já tedy moc děkuji za váš čas. Ode mě je to tedy vše.

R: Dobře.

M: Krásný zbytek dne.

R: Vám taky.

Respondent č.2 28.12.2021, délka 27 minut a 12 sekund

M: Dobrý den, prvotně bych vás chtěla upozornit, že rozhovor bude nahráván pro následné zkoumání odpovědí pro detailnější průzkum projektu. Nebudou zveřejněny vaše osobní údaje a záznam bude využit pouze pro účely výzkumu, který slouží pro diplomovou práci. Souhlasíte se zmíněnými informacemi a lze pokračovat?

R: Můžeme.

M: Děkuji za vaši odpověď. Na úvod vám nasdílím obrazovku, kde uvidíte produkt (*sdílení obrazovky s produktem HiPP BIO COMBIOTIK*).

R: Dobře.

M: Vidíte produkt?

R: Ano.

M: Dobře. Dám vám tedy dvě minuty pro průzkum produktu (*zapínání stopek*).

R: Hm, dobře.

M: Dvě minuty již uběhly. Jste tedy připravena?

R: Ano.

M: Prvotně se tedy zeptám. Jaký je váš názor na design produktu?

R: No, nic extra.

M: A z jakého důvodu se Vám nelíbí?

R: Mimo to, že je to v jiném jazyce, tak vidím, že výrobek je moc malý.

M: Moc malý? Jak to myslíte?

R: Tak vidím tady na produktu uvedenou gramáž 300 g, 500 g a 700 g.

M: To vám tedy nevyhovuje taková malá balení?

R: Ne, maximálně bych brala těch 700 g, ale ten zbytek ne.

M: Mohu se tedy ujistit, zda to má nějaký konkrétní důvod?

R: Tady se většinou prodávají balení po 800 g a nechci chodit do obchodu víckrát, abych kupovala ten stejný produkt. Koupím prostě velký balení, mám ho na dýl a většinou to ještě vyjde cenově výhodněji.

M: Rozumím.

M: A jakým dojmem tedy na vás působí ten samotný vzhled a design obalu?

R: Působí to jednoduše a moderně.

M: Identifikovala byste ještě něco, co jste zaregistrovala na produktu obalu?

R: Ne.

M: Dobře. Ráda bych se tedy zeptala, jestli vás napadá nějaká změna, kterou byste změnila nebo vylepšila na designu produktu, pokud byste měla možnost?

R: Ne.

M: Dobře. Přejdeme tedy na druhou část, kdy Vám do chatu zasílám soubor s informacemi o produktu a o jeho přidaných hodnotách (*zasílání souboru do chatu*).

R: Dobře.

R: Už to mám.

M: Teď vám dám další dvě minuty pro přečtení souboru (*zapínání stopek*).

M: Čas už vypršel. Můžeme pokračovat?

R: Jo.

M: Ráda bych se tedy zeptala, jak vnímáte kvalitu produktu HiPP BIO COMBIOTIK z popisu ve srovnání s jinými podobnými výrobky na trhu?

R: Líbí se mi, kolik má ten produkt certifikátů. Vypovídá to o kvalitě.

M: Napadá Vás ještě něco, co jste identifikovala z popisu kvality?

R: Ne.

M: Dobře. Další otázkou je, co byste tedy navrhla na zlepšení vnímání kvality produktu?

R: Zmínit v propagaci kvalitu produktu a certifikáty.

M: Dobře, děkuji za váš návrh.

M: Ode mě je to tedy vše.

R: Dobře.

M: Přeji vám tedy krásný zbytek dne.

R: Já vám taky.

Respondent č.3 – 29.12.2021, délka 36 minut 44 sekund

M: Dobrý den, prvotně bych vás chtěla upozornit, že rozhovor bude nahráván pro následné zkoumání odpovědí pro detailnější průzkum projektu. Nebudou zveřejněny vaše osobní údaje a záznam bude využit pouze pro účely výzkumu, který slouží pro diplomovou práci. Souhlasíte se zmíněnými informacemi a lze pokračovat?

R: Souhlasím.

M: Děkuji za vaši odpověď. Na úvod vám nasdílím obrazovku, kde uvidíte produkt (*sdílení obrazovky s produktem HiPP BIO COMBIOTIK*).

R: Super. Vidím to.

M: Tak to ráda slyším. Dám vám tedy dvě minuty pro navnámání produktu (*zapínání stopek*).

M: Dvě minuty již uběhly. Jste tedy připravena?

R: Ano.

M: Prvotně se tedy zeptám, jaký je váš názor na design produktu?

R: To využití barev je hrozně.

M: Lze tedy uvést, z jakého důvodu se Vám nelíbí?

R: Zelenou nevnímám dobře. Raději bych žlutou nebo modrou.

M: Má Váš výběr barev nějaký specifický důvod?

R: Žlutá a modrá je pozitivní.

M: Mají pro vás tyto barvy nějaký konkrétní význam?

R: Modrá pro mě značí vnitřní klid a žlutá peníze a prosperitu.

M: Dobře, děkuji za zajímavý podnět.

M: A jakým dojmem tedy na vás působí ten komplexní vzhled a design obalu?

R: Vypadá to jednoduše.

M: Identifikoval byste ještě něco, co jste zaregistroval na produktu obalu?

R: No (*zamyšleně se dívá*). Asi ne.

M: Dobře. Ráda bych se tedy zeptala, jestli vás napadá nějaká změna, kterou byste změnila nebo vylepšila na designu produktu, pokud byste měla možnost?

R: Asi ne. Vlastně určitě ne. Nic už mě nenapadá.

M: Dobře. Teď přejdeme na druhou část, kdy Vám do chatu zasílám soubor s informacemi o produktu a o jeho přidaných hodnotách (*zasílání souboru do chatu*).

R: Nic nevidím (*krčí rameny*).

M: Už vám to došlo?

R: Ano.

M: Skvělé. Ted' vám dám další dvě minuty pro přečtení souboru (*zapínání stopek*).

R: Už jsem si to přečetla.

M: Dobře, přečetla jste to před limitem. Ráda bych se tedy zeptala, jak vnímáte kvalitu produktu HiPP BIO COMBIOTIK z popisu ve srovnání s jinými podobnými výrobky na trhu?

R: Nevěřím tomu, že by produkt byl tak kvalitní.

M: Má to nějaký specifický důvod ta nedůvěra v kvalitu?

R: Prodává se tu hodně produktu dětské stravy, které už mám ověřené, že jsou kvalitní.

M: A pokud by cena byla podobná či menší, tak byste si produkt koupila?

R: To by asi byla motivace ke koupi.

M: Dobře. A co byste tedy navrhla na zlepšení vnímání kvality produktu?

R: Uvést všude u produktu ověření kvality.

M: Máte na mysli certifikáty?

R: Ano.

M: Dobře, děkuji za vaší otevřenou odpověď.

M: Já moc děkuji za váš čas. Ode mě je to tedy vše.

R: Dobře.

M: Přeji krásný zbytek dne.

R: Vám taky.

Respondent č.4 – 4.1.2022 32 minut 59 sekund

M: Dobrý den, prvotně bych vás chtěla upozornit, že rozhovor bude nahráván pro následné zkoumání odpovědí pro detailnější průzkum projektu. Nebudou zveřejněny vaše osobní údaje a záznam bude využit pouze pro účely výzkumu, který slouží pro diplomovou práci. Souhlasíte se zmíněnými informacemi a je možné pokračovat?

R: Pokračujte.

M: Skvělé. Na úvod vám nasdílím obrazovku, kde uvidíte produkt (*sdílení obrazovky s produktem HiPP BIO COMBIOTIK*).

R: Vidím.

M: Dám vám tedy dvě minuty pro navnámání produktu (*zapínání stopek*).

M: Dvě minuty máme pryč. Jste připravena?

R: Jo.

M: Napřed se tedy zeptám, jaký je váš názor na design produktu?

R: Nápis na produktu by mohly být ve vietnamštině.

M: Hodnotíte tedy design produkt spíše negativně?

M: Mimo to, co jsem řekla, mi to na první pohled přijde moderní a jednoduché.

M: Napadá vás ještě něco, co jste zaregistrovala na produktu obalu?

R: Asi ne (*krčí rameny*).

M: Dobře. Ráda bych se tedy zeptala, jestli vás napadá nějaká změna, kterou byste změnila nebo vylepšila na designu produktu, pokud byste měla možnost?

R: No, teď mě napadá, proč je tam uvedena taková hmotnost. To je jediné, čemu na obalu rozumím teda (*smích*).

M: Je to uvedeno, jelikož je produkt prodáván v takových gramážích.

R: Aha, to je divný.

M: Nevyhovují vám takové velikosti balení?

R: No, většinou kupuju produktu okolo 800–900 g, tak je to divný (*mračí se*).

M: Takže byste radši preferovala produkt o takové gramáží?

R: Ano, určitě. Nemám ráda změny (*smích*).

M: Chápu (*smích*).

M: Teď přejdeme na druhou část, kdy Vám do chatu zasílám soubor s informacemi o produktu a o jeho přidaných hodnotách (*zasílání souboru do chatu*).

R: Nevidím (*krčí rameny*).

M: Už to vidíte (*ověřování, zda se soubor poslal*)?

R: Ano.

M: Skvělé. Teď vám dám další dvě minuty pro přečtení souboru (*zapínání stopek*).

R: Už jsem si to přečetla.

M: Skvělé, přečetla jste to před limitem. Ráda bych se tedy zeptala, jak vnímáte kvalitu produktu HiPP BIO COMBIOTIK z popisu ve srovnání s jinými podobnými výrobky na trhu?

R: Působí to v pohodě, ale jak poznám, že si nekupuju padělek?

M: Má to nějaký specifický důvod ta nedůvěra v koupi originálního produktu?

R: Je tu na trhu hodně padělků. Nikdy nevíte, co je originál a co ne.

M: Dobře a v případě, že byste měla informaci o místech, kde se prodávají pouze tyto originální produkty, tak by to pro vás bylo v rámci vnímání kvality již lepší?

R: To určitě ano. Pokud bych měla jistotu, že to je originál, tak bych to brala. Líbí se mi to podložení kvality certifikáty a působí to díky tomu kvalitně.

M: Děkuji za odpověď. A co byste tedy navrhla na zlepšení vnímání kvality produktu?

R: To, co jste řekla, že budou vymezená místa na prodej originálů by určitě pomohlo pro vylepšení vnímání kvality produktu.

M: Dobře. Napadá vás ještě něco?

R: Ne.

M: Dobře, děkuji za tento hovor.

M: Ode mě je to tedy vše.

R: Dobře.

M: Přeji krásný zbytek dne.

R: Vám taky.

Respondent č.4 – 4.1.2022 23 minut 7 sekund

M: Dobrý den, prvotně bych vás chtěla upozornit, že rozhovor bude nahráván pro následné zkoumání odpovědí pro detailnější průzkum projektu. Nebudou zveřejněny vaše osobní údaje a záznam bude využit pouze pro účely výzkumu, který slouží pro diplomovou práci. Souhlasíte se zmíněnými informacemi a lze pokračovat?

R: Ano, pokračujme.

M: Děkuji za vaši odpověď. Na úvod vám nasdílím obrazovku, kde uvidíte produkt (*sdílení obrazovky s produktem HiPP BIO COMBIOTIK*).

R: Ok.

M: Skvělé! Dám vám tedy dvě minuty pro navnámání produktu (*zapínání stopek*).

R: Ok.

M: Dvě minuty již uběhly. Jste tedy připraven?

R: Ano.

M: Dobře. První otázku zní, jaký je váš názor na design produktu?

R: Mohl by být lepší.

M: Dobře. Lze tedy uvést, v čem by mohl být lepší?

R: No, nerozumím tomu (*smích*).

M: Produkt je uzpůsoben současným zákazníkům v České republice.

R: Evidentně (*smích*).

M: Identifikoval byste ještě něco, co jste zaregistroval na produktu obalu?

R: No (*přemýšlí*). Nic dalšího mě nenapadá.

M: Rozumím. Ráda bych se tedy zeptala, jestli vás napadá nějaká změna, kterou byste změnil nebo vylepšil na designu produktu, pokud byste měl možnost?

R: No (*dumá*). Změnil bych ty barvy.

M: Do jakých barev byste tedy změnil produkt?

R: Fialová.

M: Napadá vás nějaká další barva, která by vám byla sympatická?

R: Možná ještě modrá.

M: Má váš výběr barev nějaký konkrétní důvod?

R: U nás mají barvy silný význam. Fialová a modrá jsou optimistické barvy.

M: Děkuji za informaci.

M: A jaký dojem tedy na vás působí vzhled a grafický design produktu?

R: Negativně, protože zelená neznačí nic dobrého.

M: Dobře. Děkuji za odpověď.

M: Teď přejdeme na druhou část, kdy Vám do chatu zasílám soubor s informacemi o produktu a o jeho přidaných hodnotách (*zasílání souboru do chatu*).

R: Mám to.

M: Skvělé. Teď vám dám další dvě minuty pro přečtení souboru (*zapínání stopek*).

R: Přečteno.

M: Dobře. Ráda bych se tedy zeptala, jak vnímáte kvalitu produktu HiPP BIO COMBIOTIK z popisu ve srovnání s jinými podobnými výrobky na trhu?

R: Nevěřím, že by produkt byl tak kvalitní.

M: Má to nějaký specifický důvod?

R: Tu značku neznám a nevěřím novým produktům a značkám.

M: Rozumím. A co byste tedy navrhl proto, abyste lépe vnímal kvalitu produktu?

R: Nic mě nenapadá.

M: Opravdu nemáte nějaký nápad či myšlenku?

R: Ne (*krčí rameny*).

M: Ode mě je to tedy vše a moc děkuji za Váš čas.

M: Krásný zbytek dne.

R: Vám taky.

Příloha č. 2: Rozvaha za rok 2015

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2014 Netto
	AKTIVA CELKEM	81 653	-1 545	80 108	88 846
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 544	-1 529	1 015	843
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	279	-28	251	82
B. I. 1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software	173	-28	145	58
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	106		106	24
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 265	-1 501	764	761
B. II. 1.	Pozemky				
2.	Stavby	1 076	-429	647	761
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	1 189	-1 072	117	
4.	Pěstební celky trvalých porostů				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Záručky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	77 230	-16	77 214	85 482
C. I.	Zásoby	28 379	-16	28 363	24 016
C. I. 1.	Materiál	662	-2	660	2 040
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Zboží	27 717	-14	27 703	21 976
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	625	0	625	481
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	625		625	481
6.	Dohadné účty aktivní				
7.	Jiné pohledávky				
8.	Odloužená daňová pohledávka				

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2014 Netto
C. III.	Krátkodobé pohledávky	44 517	0	44 517	44 814
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	43 101		43 101	43 649
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát - daňové pohledávky	447		447	267
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	793		793	438
8.	Dohadné účty aktivní	176		176	460
9.	Jiné pohledávky				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 709	0	3 709	16 171
C. IV. 1.	Peníze	73		73	85
2.	Účty v bankách	3 636		3 636	16 086
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	1 879	0	1 879	2 521
D. I. 1.	Náklady příštích období	254		254	157
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	1 625		1 625	2 364

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2014
PASIVA CELKEM		80 108	88 846
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	2 598	-3 208
A. I.	Základní kapitál	300	300
A. I. 1	Základní kapitál	300	300
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	142 216	118 671
A. II. 1	Ážio		
2	Ostatní kapitálové fondy	142 216	118 671
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		
5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		
A. III.	Fondy ze zisku	30	30
A. III. 1	Rezervní fond	30	30
2	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-122 210	-101 882
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let		
2	Neuhrazená ztráta minulých let	-122 210	-101 882
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A. V. 1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	-17 738	-20 327
A. V. 2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)		
B.	CIŽÍ ZDROJE	62 084	85 543
B. I.	Rezervy	282	158
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		
4	Ostatní rezervy	282	158
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	7 500
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy		7 500
6	Vydané dluhopisy		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Odložený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	52 847	85 123
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	41 362	47 938
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	6 583	11 301
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům		111
5	Závazky k zaměstnancům	1 097	705
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	820	358
7	Stát - daňové závazky a dotace	563	1 813
8	Krátkodobé přijaté zálohy		
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní	2 391	2 880
11	Jiné závazky	31	17
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	8 955	12 762
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	8 955	12 762
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C. I.	Časové rozlišení	15 426	6 511
C. I. 1	Vydaje příštích období	15 426	6 511
2	Výnosy příštích období		

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát za rok 2015

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2014
I.	Tržby za prodej zboží	267 316	228 506
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	148 646	151 794
+ Obchodní marže		118 670	76 712
II.	Výkony	32	624
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	32	624
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti		
II. 3.	Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	111 996	71 357
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	14 875	6 790
B. 2.	Služby	97 121	64 567
+ Přidaná hodnota		6 706	5 979
C.	Osobní náklady	21 526	17 914
C. 1.	Mzdové náklady	15 904	13 335
C. 2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 259	4 224
C. 4.	Sociální náklady	363	355
D.	Daně a poplatky	9	6
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	252	189
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	498	282
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	6	282
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	492	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	492	146
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		146
F. 2.	Prodaný materiál	492	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-1 203	181
IV.	Ostatní provozní výnosy	109	707
H.	Ostatní provozní náklady	3 224	4 682
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
* Provozní výsledek hospodaření		-16 987	-18 150
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky		
N.	Nákladové úroky	446	572
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 226	141
O.	Ostatní finanční náklady	1 531	3 746
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
* Finanční výsledek hospodaření		-751	-4 177

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2014
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0
Q. 1.	- splatná		
Q. 2.	- odložená		
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost		-17 738	-20 327
XIII.	Mimofádné výnosy		
R.	Mimofádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti	0	0
S. 1.	- splatná		
S. 2.	- odložená		
* Mimofádný výsledek hospodaření		0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)			
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		-17 738	-20 327
**** Výsledek hospodaření před zdaněním		-17 738	-20 327

Příloha č. 4: Rozvaha za rok 2016

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2015
AKTIVA CELKEM		74 961	-1 515	73 446	80 108
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	1 869	-1 188	681	1 015
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	521	-65	456	251
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.	Ocenitelná práva	384	-65	319	145
1.	Software	384	-65	319	145
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	137		137	106
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	137		137	106
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 348	-1 123	225	764
B. II. 1.	Pozemky a stavby				647
1.	Pozemky				
2.	Stavby				647
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1 348	-1 123	225	117
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstitecké celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	71 908	-327	71 581	77 214
C. I.	Zásoby	33 966	-327	33 669	26 363
C. I. 1.	Materiál	3 289	-32	3 257	660
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	30 707	-295	30 412	27 703
1.	Výrobky				
2.	Zboží	30 707	-295	30 412	27 703
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	30 722	0	30 722	45 142
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	714	0	714	625
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	714		714	625
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	714		714	625
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2015
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	30 008	0	30 008	44 517
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	27 148		27 148	43 101
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	2 860		2 860	1 416
4.1.	Pohledávky za společnosti				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	438		438	447
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	500		500	793
4.5.	Dohadné účty aktivní	1 922		1 922	176
4.6.	Jiné pohledávky				
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	7 190	0	7 190	3 709
1.	Peněžní prostředky v pokladně	57		57	73
2.	Peněžní prostředky na účtech	7 133		7 133	3 636
D. I.	Časové rozlišení aktiv	1 184	0	1 184	1 879
D. I. 1.	Náklady příštích období	1 157		1 157	254
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	27		27	1 625

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
	PASIVA CELKEM	73 448	80 108
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	18 731	2 598
A. I.	Základní kapitál	300	300
A. I. 1.	Základní kapitál	300	300
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažjo a kapitálové fondy	155 726	142 216
A. II. 1.	Ažjo		
2.	Kapitálové fondy	155 726	142 216
1.	Ostatní kapitálové fondy	155 726	142 216
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
3.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
5.			
A. III.	Fondy ze zisku	30	30
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	30	30
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-139 948	-122 210
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-139 948	-122 210
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2 623	-17 738
A. VI. 2.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	38 932	62 084
B. I.	Rezervy	987	282
B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	987	282
C.	Závazky	37 945	61 802
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládané nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	37 945	61 802
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	3 329	8 955
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	22 079	41 362
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	4 596	6 583
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	7 941	4 902
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	1 737	1 097
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	516	820
5.	Stát - daňové závazky a dotace	590	563
6.	Dohadné účty pasivní	5 073	2 391
7.	Jiné závazky	25	31
D. I.	Časové rozlišení pasív	15 783	15 426
D. I. 1.	Výdaje příštích období	14 561	15 426
2.	Výnosy příštích období	1 222	

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztrát za rok 2016

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		32
II.	Tržby za prodej zboží	308 373	267 316
A.	Výkonová spotřeba	273 501	260 642
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	160 082	148 646
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	8 879	14 875
A.3.	Služby	104 540	97 121
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	25 655	21 526
D.1.	Mzdové náklady	19 509	15 904
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6 146	5 622
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 764	5 259
D.2.2.	Ostatní náklady	382	363
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 337	-1 075
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 026	292
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 026	252
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	311	-1 019
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		-308
III.	Ostatní provozní výnosy	847	607
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		6
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	526	462
III.3.	Jiné provozní výnosy	321	109
F.	Ostatní provozní náklady	2 905	3 849
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	407	492
F.3.	Daně a poplatky	12	9
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	705	124
F.5.	Jiné provozní náklady	1 781	3 224
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	5 822	-16 987
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	314	448
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	314	446
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	124	1 226
K.	Ostatní finanční náklady	3 009	1 531
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-3 199	-751
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	2 623	-17 738

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
L.	Daň z příjmu	0	0
L.1.	Daň z příjmu splatná		
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	2 623	-17 738
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2 623	-17 738
*	Čistý obrát za účetní období	309 344	269 181

Příloha č. 6: Rozvaha za rok 2017

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2016
					Netto
	AKTIVA CELKEM	101 741	-2 356	99 385	73 448
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 545	-1 502	1 043	681
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	655	-157	498	456
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.	Ocenitelná práva	588	-157	431	319
1.	Software	588	-157	431	319
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	67	0	67	137
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	67		67	137
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 890	-1 345	545	225
B. II. 1.	Pozemky a stavby	0	0	0	0
1.	Pozemky				
2.	Stavby				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1 653	-1 345	308	225
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
1.	Pěstiteleské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	237	0	237	0
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	237		237	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚZNÁ AKTIVA	97 945	-854	97 091	71 581
C. I.	Zásoby	50 543	-854	49 689	33 669
C. I. 1.	Materiál	3 865	-11	3 854	3 257
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	46 678	-843	45 835	30 412
1.	Výrobky				
2.	Zboží	46 678	-843	45 835	30 412
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	40 338	0	40 338	30 722
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	714	0	714	714
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloužená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	714	0	714	714
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	714		714	714
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2016
					Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	39 624	0	39 624	30 008
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	38 766		38 766	27 148
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	858	0	858	2 860
4.1.	Pohledávky za společnosti				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	612		612	438
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	246		246	500
4.5.	Dohadné účty aktivní				1 922
4.6.	Jiné pohledávky				
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	7 064	0	7 064	7 190
1.	Peněžní prostředky v pokladně	91		91	57
2.	Peněžní prostředky na účtech	6 973		6 973	7 133
D. I.	Časové rozlišení aktiv	1 251	0	1 251	1 184
D. I. 1.	Náklady příštích období	1 065		1 065	1 157
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	186		186	27

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
	PASIVA CELKEM	99 385	73 446
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	36 833	18 731
A. I.	Základní kapitál	300	300
A. I. 1.	Základní kapitál	300	300
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	169 236	155 726
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	169 236	155 726
1.	Ostatní kapitálové fondy	169 236	155 726
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	30	30
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	30	30
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-137 325	-139 948
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 623	
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-139 948	-139 948
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 592	2 623
A. VI. 2.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	43 929	38 932
B. I.	Rezervy	756	987
B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	756	987
C.	Závazky	43 173	37 945
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložené daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní		0
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	43 173	37 945
1.	Vydané dluhopisy		0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	9 222	3 329
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	25 348	22 079
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 491	4 596
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	6 112	7 941
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	1 116	1 737
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	891	516
5.	Stát - daňové závazky a dotace	488	590
6.	Dohadné účty pasivní	3 581	5 073
7.	Jiné závazky	36	25
D. I.	Časové rozlišení pasiv	18 623	15 783
D. I. 1.	Výdaje příštích období	17 645	14 561
2.	Výnosy příštích období	978	1 222

Příloha č. 7: Výkaz zisku a ztrát za rok 2017

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží	354 945	308 373
A.	Výkonová spotřeba	318 898	273 501
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	182 379	160 082
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	17 645	8 879
A.3.	Služby	118 874	104 540
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	27 143	25 655
D.1.	Mzdové náklady	20 530	19 509
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6 613	6 146
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 202	5 764
D.2.2.	Ostatní náklady	411	382
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	966	1 337
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	469	1 026
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	469	1 026
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	527	311
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	976	847
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	5	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	638	526
III.3.	Jiné provozní výnosy	333	321
F.	Ostatní provozní náklady	2 325	2 905
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	582	407
F.3.	Daně a poplatky	93	12
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-231	705
F.5.	Jiné provozní náklady	1 881	1 781
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	6 659	5 822
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
L.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	178	314
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	70	314
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	108	
VII.	Ostatní finanční výnosy	985	124
K.	Ostatní finanční náklady	2 774	3 009
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-1 967	-3 199
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	4 592	2 623

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
L.	Daň z příjmu	0	0
L.1.	Daň z příjmu splatná		
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	4 592	2 623
M.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 592	2 623
*	Čistý obrát za účetní období	356 906	309 344

Příloha č. 8: Rozvaha za rok 2018

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2017
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	118 671	-2 723	115 948	99 385
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STALÁ AKTIVA	4 586	-2 077	2 509	1 043
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 140	-277	863	498
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
B. I. 2.	Ocenená práva	873	-277	596	431
1.	Software	873	-277	596	431
2.	Ostatní ocenená práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	267		267	67
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	267		267	67
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 448	-1 800	1 648	545
B. II. 1.	Pozemky a stavby				
1.	Pozemky				
2.	Stavby				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3 435	-1 800	1 635	308
3.	Ocenovací rozdíly k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstební práce a trvalé porosty				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11		11	237
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11		11	237
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	113 123	-646	112 477	97 091
C. I.	Zásoby	51 088	-646	50 442	49 689
C. I. 1.	Materiál	6 654	-46	6 608	3 854
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	44 434	-600	43 834	45 835
1.	Výrobky				
2.	Zboží	44 434	-600	43 834	45 835
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	45 179	0	45 179	40 338
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	729	0	729	714
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloužená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	729		729	714
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	729		729	714
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2017
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	44 450	0	44 450	39 624
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	43 671		43 671	38 766
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	779		779	858
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky				612
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	307		307	246
4.5.	Dohadné účty aktivní	472		472	
4.6.	Jiné pohledávky				
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	16 856	0	16 856	7 064
1.	Peněžní prostředky v pokladně	84		84	91
2.	Peněžní prostředky na účtech	16 772		16 772	6 973
D.	Časové rozlišení aktiv	962	0	962	1 251
D. 1.	Náklady příštích období	861		861	1 065
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	101		101	186

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2017
	PASIVA CELKEM	115 948	99 385
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	56 874	36 833
A. I.	Základní kapitál	300	300
A. I. 1.	Základní kapitál	300	300
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	182 006	169 236
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	182 006	169 236
1.	Ostatní kapitálové fondy	182 006	169 236
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	30	30
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	30	30
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-132 733	-137 325
IV. 1.	Nerозdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-132 733	-137 325
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	7 271	-4 592
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIŽÍ ZDROJE	41 040	43 929
B.	Rezervy	389	756
B. 1.	Rezerva na duchovy a podobné závazky		
2.	Rezerva na dan z příjmu		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	389	756
C.	Závazky	40 651	43 173
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloužené daňové závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	40 651	43 173
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		9 222
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	33 169	25 348
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		2 491
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	7 482	6 112
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	1 351	1 116
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	983	891
5.	Stát - daňové závazky a dotace	1 472	488
6.	Dohadné účty pasivní	3 651	3 581
7.	Jiné závazky	25	36
D.	Časové rozlišení pasiv	18 034	18 623
D. 1.	Výdaje příštích období	17 301	17 645
2.	Výnosy příštích období	733	978

XXX.

Příloha č. 9: Výkaz zisků a ztrát za rok 2018

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	619	
II.	Tržby za prodej zboží	393 936	354 945
A.	Výkonová spotřeba	354 082	318 898
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	200 648	182 379
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	19 247	17 645
A.3.	Služby	134 187	118 874
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	27 711	27 143
D.1.	Mzdové náklady	20 889	20 530
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6 822	6 613
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 352	6 202
D.2.2.	Ostatní náklady	470	411
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	462	996
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	670	469
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	670	469
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-208	527
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	1 798	976
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		5
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	648	638
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 150	333
F.	Ostatní provozní náklady	2 749	2 325
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	20	
F.2.	Prodaný materiál	648	582
F.3.	Daně a poplatky	93	93
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-367	-231
F.5.	Jiné provozní náklady	2 355	1 881
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	11 349	6 559
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	112	178
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	24	70
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	88	108
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 160	985
K.	Ostatní finanční náklady	5 126	2 774
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-4 078	-1 967
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	7 271	4 592

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2017
L.	Daň z příjmu	0	0
L.1.	Daň z příjmu splatná		
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	7 271	4 592
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	7 271	4 592
*	Čistý obrát za účetní období	397 513	356 906

Příloha č. 10: Rozvaha za rok 2019

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2018 Netto
	AKTIVA CELKEM	121 754	-4 276	117 478	115 948
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	4 760	-2 885	1 875	2 509
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 301	-525	776	863
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	873	-525	348	596
1.	Software	873	-525	348	596
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	428		428	267
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	428		428	267
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 459	-2 360	1 099	1 646
B. II. 1.	Pozemky a stavby				
1.	Pozemky				
2.	Stavby				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3 459	-2 360	1 099	1 635
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstifelské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				11
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				11
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	116 085	-1 391	114 694	112 477
C. I.	Zásoby	52 833	-1 391	51 442	50 442
C. I. 1.	Materiál	6 101	-327	5 774	6 608
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	46 732	-1 064	45 668	43 834
1.	Výrobky				
2.	Zboží	46 732	-1 064	45 668	43 834
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	52 832	0	52 832	45 179
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	731	0	731	729
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	731		731	729
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	731		731	729
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2018 Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	52 101	0	52 101	44 450
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	51 779		51 779	43 671
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	322		322	779
4.1.	Pohledávky za společnosti				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky				
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	322		322	307
4.5.	Dohadné účty aktivní				472
4.6.	Jiné pohledávky				
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	10 420	0	10 420	16 856
1.	Peněžní prostředky v pokladně	51		51	84
2.	Peněžní prostředky na účtech	10 369		10 369	16 772
D.	Časové rozlišení aktiv	909	0	909	982
D. 1.	Náklady příštích období	909		909	861
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				101

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
PASIVA CELKEM		117 478	115 948
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	60 982	56 874
A. I.	Základní kapitál	300	300
A. I. 1.	Základní kapitál	300	300
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažio a kapitálové fondy	182 006	182 006
A. II. 1.	Ažio		
2.	Kapitálové fondy	182 006	182 006
1.	Ostatní kapitálové fondy	182 006	182 006
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	30	30
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	30	30
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-125 462	-132 733
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-125 462	-132 733
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 108	7 271
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	33 718	41 040
B.	Rezervy	625	389
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	625	389
C.	Závazky	33 093	40 651
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směňky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloužený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	0	0
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	33 093	40 651
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	22 798	33 169
5.	Krátkodobé směňky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	10 295	7 482
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	1 550	1 351
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	703	983
5.	Stát - daňové závazky a dotace	2 361	1 472
6.	Dohadné účty pasivní	5 625	3 651
7.	Jiné závazky	56	25
D.	Časové rozlišení pasiv	22 778	18 034
D. 1.	Výdaje příštích období	22 289	17 301
2.	Výnosy příštích období	489	733

Příloha č. 11: Výkaz zisku a ztrát za rok 2019

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 122	619
II.	Tržby za prodej zboží	427 828	393 936
A.	Výkonová spotřeba	384 533	354 062
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	225 667	200 648
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	16 812	19 247
A.3.	Služby	142 054	134 187
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	33 194	27 711
D.1.	Mzdové náklady	25 024	20 889
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	8 170	6 822
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 563	6 352
D.2.2.	Ostatní náklady	607	470
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 727	462
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	982	670
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	982	670
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	745	-208
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	1 333	1 798
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	13	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	687	648
III.3.	Jiné provozní výnosy	633	1 150
F.	Ostatní provozní náklady	3 257	2 749
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		20
F.2.	Prodaný materiál	486	648
F.3.	Daně a poplatky	113	83
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	236	-367
F.5.	Jiné provozní náklady	2 422	2 355
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	9 572	11 349
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	81	112
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		24
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	81	88
VII.	Ostatní finanční výnosy	432	1 180
K.	Ostatní finanční náklady	5 815	5 126
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-5 464	-4 078
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	4 108	7 271

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
L.	Daň z příjmu	0	0
L.1.	Daň z příjmu splatná		
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	4 108	7 271
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 108	7 271
*	Čistý obrát za účetní období	432 715	397 513

Příloha č. 12: Rozvaha za rok 2020

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2019 Netto
AKTIVA CELKEM		128 860	-4 367	124 493	117 478
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	5 701	-3 742	1 959	1 875
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 862	-818	1 044	776
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	1 195	-818	377	348
1.	Software	1 195	-818	377	348
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	667		667	428
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	667		667	428
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 839	-2 924	915	1 099
B. II. 1.	Pozemky a stavby				
1.	Pozemky				
2.	Stavby				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3 839	-2 924	915	1 099
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstičské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	122 008	-625	121 381	114 694
C. I.	Zásoby	55 973	-625	55 348	51 442
C. I. 1.	Material	5 623	-104	5 519	5 774
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	50 350	-521	49 829	45 668
1.	Výrobky				
2.	Zboží	50 350	-521	49 829	45 668
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	35 625	0	35 625	62 832
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	729	0	729	731
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloužená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	729		729	731
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	729		729	731
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2019 Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	34 896	0	34 896	52 101
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	34 619		34 619	51 779
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	277		277	322
4.1.	Pohledávky za společnosti				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky				
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	277		277	322
4.5.	Dohadné účty aktivní				
4.6.	Jiné pohledávky				
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	30 408	0	30 408	10 420
1.	Peněžní prostředky v pokladně	77		77	51
2.	Peněžní prostředky na účtech	30 331		30 331	10 369
D.	Časové rozlišení aktiv	1 153	0	1 153	909
D. 1.	Náklady příštích období	1 153		1 153	909
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2019
	PASIVA CELKEM	124 493	117 478
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	66 916	60 982
A. I.	Základní kapitál	300	300
A. I. 1.	Základní kapitál	300	300
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	182 006	182 006
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy		
1.	Ostatní kapitálové fondy	182 006	182 006
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	182 006	182 006
	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
3.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
5.			
A. III.	Fondy ze zisku	30	30
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	30	30
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-121 354	-125 462
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-121 354	-125 462
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-4 067	4 108
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	38 240	33 718
B.	Rezervy	1 012	625
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	1 012	625
C.	Závazky	37 228	33 093
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	37 228	33 093
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	26 954	22 798
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	10 274	10 295
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		1 550
3.	Závazky k zaměstnancům	1 601	703
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 238	703
5.	Stát - daňové závazky a dotace	1 058	2 361
6.	Dohadné účty pasivní	6 302	5 625
7.	Jiné závazky	75	56
D.	Časové rozlišení pasiv	29 338	22 778
D. 1.	Výdaje příštích období	29 094	22 289
2.	Výnosy příštích období	244	489

Příloha č. 13: Výkaz zisku a ztrát za rok 2020

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 951	3 122
II.	Tržby za prodej zboží	419 724	427 828
A.	Výkonová spotřeba		
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	384 623	384 533
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	230 007	225 667
A.3.	Služby	15 555	16 812
		139 061	142 054
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady		
D.1.	Mzdové náklady	35 975	33 194
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	27 188	25 024
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 787	8 170
D.2.2.	Ostatní náklady	8 158	7 563
		629	607
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti		
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	219	1 727
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	985	982
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	985	982
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-766	745
III.	Ostatní provozní výnosy		
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 068	1 333
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	60	13
III.3.	Jiné provozní výnosy	652	687
		356	633
F.	Ostatní provozní náklady		
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	4 040	3 257
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky	502	486
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	129	113
F.5.	Jiné provozní náklady	387	236
		3 022	2 422
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-1 114	9 672
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	67	81
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
		67	81
VII.	Ostatní finanční výnosy	3 178	432
K.	Ostatní finanční náklady	6 064	5 815
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2 953	-5 464
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-4 067	4 108

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2019
L.	Daň z příjmu		
L.1.	Daň z příjmu splatná	0	0
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-4 067	4 108
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-4 067	4 108
*	Čistý obrát za účetní období	426 921	432 715

Příloha č. 14: Rozvaha za rok 2021

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2020
					Netto
AKTIVA CELKEM		114 155	-4 898	109 257	124 493
A.	POHLEDAVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	5 718	-4 724	994	1 959
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 862	-1 275	587	1 044
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	1 795	-1 275	520	377
1.	Software	1 795	-1 275	520	377
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	67		67	667
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	67		67	667
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 856	-3 449	407	915
B. II. 1.	Pozemky a stavby				
1.	Pozemky				
2.	Stavby				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3 856	-3 449	407	915
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstiškové celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	107 970	-174	107 796	121 381
C. I.	Zásoby	39 258	-174	39 084	55 348
C. I. 1.	Materiál	5 275	-14	5 261	5 519
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	33 983	-160	33 823	49 829
1.	Výrobky				
2.	Zboží	33 983	-160	33 823	49 829
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	36 272	0	36 272	35 625
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	729	0	729	729
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odožená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	729		729	729
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	729		729	729
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2020
					Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	35 543	0	35 543	34 896
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	35 305		35 305	34 619
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	238		238	277
4.1.	Pohledávky za společnosti				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky				
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	238		238	277
4.5.	Dohadné účty aktivní				
4.6.	Jiné pohledávky				
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	32 440	0	32 440	30 408
1.	Peněžní prostředky v pokladně	45		45	77
2.	Peněžní prostředky na účtech	32 395		32 395	30 331
D.	Časové rozlišení aktiv	467	0	467	1 153
D. 1.	Náklady příštích období	467		467	1 153
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2020
	PASIVA CELKEM	109 257	124 493
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	46 216	56 915
A. I.	Základní kapitál	300	300
A. I. 1.	Základní kapitál	300	300
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	182 006	182 006
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	182 006	182 006
1.	Ostatní kapitálové fondy	182 006	182 006
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	30	30
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	30	30
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-125 421	-121 354
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-125 421	-121 354
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-10 699	-4 067
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	ČIZÍ ZDROJE	40 360	38 240
B.	Rezervy	724	1 012
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	724	1 012
C.	Závazky	39 636	37 228
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloužený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	39 636	37 228
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	29 471	28 954
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	10 165	10 274
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	1 614	1 601
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 111	1 238
5.	Stát - daňové závazky a dotace	478	1 058
6.	Dohadné účty pasivní	6 856	6 302
7.	Jiné závazky	106	75
D.	Časové rozlišení pasiv	22 681	29 338
D. 1.	Výdaje příštích období	22 681	29 094
2.	Výnosy příštích období		244

Příloha č. 15: Výkaz zisku a ztrát za rok 2021

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 194	2 951
II.	Tržby za prodej zboží	409 421	419 724
A.	Výkonová spotřeba		
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	383 891	384 623
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	233 517	230 007
A.3.	Služby	15 927	15 555
		134 447	139 061
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	37 311	35 975
D.1.	Mzdové náklady	28 071	27 188
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9 240	8 787
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 471	8 158
D.2.2.	Ostatní náklady	769	629
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	606	219
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 057	985
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 057	985
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-451	-766
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	955	1 068
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	8	60
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	616	652
III.3.	Jiné provozní výnosy	331	356
F.	Ostatní provozní náklady	2 789	4 040
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál	633	502
F.3.	Daně a poplatky	121	129
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-288	387
F.5.	Jiné provozní náklady	2 323	3 022
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-11 027	-1 114
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	98	67
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	98	67
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 245	3 178
K.	Ostatní finanční náklady	819	6 064
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	328	-2 953
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-10 699	-4 067

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2020
L.	Daň z příjmu	0	0
L.1.	Daň z příjmu splatná		
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-10 699	-4 067
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-10 699	-4 067
*	Čistý obrát za účetní období	414 815	426 921