

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav ekonomie

Petr Mareček

**Podnikatelský záměr pro malý podnik s mezinárodní
působností**

**Business Plan for a Small Company with International
Operations**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: doc. Ing Eva Sikorová, CSc.

Olomouc 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc

Poděkování:

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Evě Sikorové, CSc. za odbornou pomoc a vedení během tvorby mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za podporu ve studiu.

Úvod	8
1. Charakteristika podniku	9
2. Charakteristika zahraničního trhu	11
2.1. Rozdělení mateřských škol Velká Británie	11
2.2. Lokalizace mateřských škol Velká Británie	12
2.3. Rozdělení města Londýn (městské obvody)	14
2.4. Předškolní péče ve Velké Británii	16
2.5. Zvyklosti a doporučení na trhu Velké Británie	16
2.6. Vstup na trh Velké Británie	17
2.7. Dovozní podmínky a dokumenty, celní systém kontrola vývozu, ochrana domácího trhu	18
2.7.1. Daňový systém v souvislosti s exportem z ČR do Velké Británie ..	19
2.8. Požadavky na propagaci, marketing, reklamu	20
2.9. Ochrana duševního vlastnictví	21
2.10. Ochrana duševního vlastnictví	21
3. Základní teoretická východiska práce s komentáři k modelovému příkladu	24
3.1. Podnikání, podnikatel, podnik (závod)	24
3.2. Podnikatelský záměr	25
3.3. Typologie podniku	26
4. Internacionalizace podniku	34
4.1. Internacionalizační modely českých podniků	36
4.2. Míra zahraničních prodejtů	38
4.3. Strategická rozhodnutí při zahájení internacionalizace podnikatelských aktivit	39
4.3.1. Rozhodnutí o načasování vstupu	39
4.3.2. Rozhodnutí o lokalizaci podnikatelských aktivit	41
4.3.3. Rozhodnutí o metodě vstupu	42
4.3.3.1. Exportní metody vstupu	45
4.3.3.1.1. Nepřímá forma exportu	45
4.3.3.1.2. Kooperativní export (Piggybacking)	45
4.3.3.1.3. Přímý export	46
4.3.3.2. Podpora exportu	47
5. Analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy (současná situace)	48

5.1. PEST.....	49
5.2. PORTEROVA analýza.....	52
5.3. SWOT analýza.....	55
6. Průmyslový vzor.....	58
6.1. Zápis průmyslového vzoru (PV).....	59
6.2. Informace o konkrétním průmyslovém vzoru.....	60
6.3. Platnost patentu v zahraničí.....	60
6.4. Poplatky spojené s vlastněním průmyslového vzoru.....	61
7. Prodej a marketing.....	61
7.1. Prodej.....	61
7.2. Marketing a obchodní plán.....	63
7.2.1. Obchodní plán.....	64
7.3. Marketingový mix.....	65
7.3.1. Produkt.....	66
7.3.2. Cena.....	67
7.3.3. Distribuce.....	68
7.3.4. Marketingová komunikace.....	68
7.3.4.1. Tvorba a práce s databází.....	71
8. Finanční analýza.....	71
8.1. Poměrová analýza.....	72
8.1.1. Ukazatel rentability.....	73
8.1.2. Ukazatel zadluženosti.....	74
8.1.3. Ukazatel Aktivity.....	74
8.1.4. Ukazatel Likvidity.....	75
8.2. Analýza současného stavu.....	76
8.3. Analýza budoucího stavu.....	79
8.4. Projekce finanční situace podniku.....	82
Závěr.....	86
Literatura a prameny.....	90
Seznam tabulek.....	93
Seznam obrázků.....	93
Seznam grafů.....	93
Přílohy	

Úvod

Postavení malých a středních podniků se na přelomu osmdesátých a devadesátých let stává v globálním měřítku stále významnějším. Těmto změnám přispěly například demokratizace východních částí Evropy a založení Evropské unie. Jednotný trh Evropské unie fungující od 1. ledna 1993 a postupné rozšiřování Evropské unie zvětšuje pole působnosti, na kterém se mnohé podniky členských zemí mohou pohybovat s mnohem menšími omezeními, než tomu bylo dříve.

Na základě informací z prvního odstavce jsem zvolil téma mé bakalářské práce. Uspořádané pracovní prostředí předchází negativním změnám v efektivitě a u pracovních výkonů. Za nezbytnou součást k naplňování vizí podnikatelů, je důležité mít kvalitně sestavený podnikatelský záměr.

Možnosti rozšíření působnosti podniků mimo tuzemský trh využívají mimo jiné v hojné míře i malé podniky, které tímto počínáním, rozvíjejí konkurenční prostředí, vytvářejí nové pracovní příležitosti a jsou tak považovány za důležitý článek národních ekonomik. Tato práce se bude zaměřovat na podnikatelský záměr, jehož hlavním cílem je rozšíření již existujícího podniku.

Jak bylo již zmíněno, malé podniky se v dnešní podobě evropského trhu s možností volného pohybu kapitálu, osob, produktů a služeb intenzivně zapojují do internacionalizačního procesu. Je proto nutné se zabírat problematikou tvorby podnikatelského záměru pro malý podnik s takovýmito ambicemi.

Na základě důvodných obav podniku plynoucích z možného úniku interních informací o firmě a možné zneužití jejího know-how, potencionálními konkurenčními subjekty a na základě zachování anonymity, si podnik nepřejde, aby byly údaje reálné a tudíž tato práce neobsahuje název konkrétního podniku a jeho produktu. Produkt jako takový, bude v této práci zastupovat smyšlený produkt (sportovní pomůcka), který bude v podobné cenové relaci cíleně nabízen modelově na zahraničním trhu. Marketingová část této práce se věnuje popisu zahraniční klientely. Konkurence bude v práci taktéž zastoupena výrobkem se smyšleným názvem (firma – konkurence levnější pro děti). Náš výrobek je jinak koncipovaný, proto je dražší. V práci budou zachována odvětví, kterých se produkt týká,

respektive, na které bude zaměřen marketing. Tímto se dostaneme k uvedení požadavků k databázi a o ní samotné. Dále se rozebere pojem databáze a popíše databázi odběratelů. Dále zobrazí návrh databáze v přílohách práce, zhodnocení statistiky výzkumu teplot interiérů v dané oblasti a podobně. Práce je zaměřena primárně na správnou metodologickou tvorbu podnikatelského záměru pro malý podnik s mezinárodní působností a deskripci daného trhu, jež je potřebná k naplnění ostatních částí této práce. V neposlední řadě nutno zmínit, že součástí práce je také finanční analýza podnikového prostředí. V práci se zachovává podstata hlavního záměru tohoto podniku, jímž je rozšíření svojí působnost na zahraniční trh Velké Británie.

Proto, z výše uvedených důvodů, je v této práci zpracován podnikatelský záměr jako modelový příklad (nekonkrétní firmy) na základě specifík malého podniku, který již v reálném prostředí existuje.

Alikvótní část práce se zabývá deskripcí činnosti podniku XY, s. r. o. Výrobní a obchodní činnost podniku je zaštitěna patentovaným způsobem výroby. S touto konkurenční výhodou, na jejímž základě byla firma založena, vstoupila v roce 2014 na trh.

Hlavním cílem této práce je na základě skutečného postavení podniku na trhu navrhnout podnikatelský záměr (tedy projekt) pro podnik stejného typu a velikosti, který se bude moci řídit informacemi a návrhy v obsahu práce k realizaci svého skutečného záměru.

Dílčím cílem je sestavit podnikatelský záměr tak, aby vytvářel platformu ve formě navazující části podnikatelského plánu, která bude sloužit majiteli podniku při řízení tohoto projektu a pro přehled svého podnikání v oblasti financí a metody vstupu na trh. Dále bude tento plán sloužit k jasnému a komplexnímu vysvětlení potenciálním investorům, kteří se na jeho základě budou moci rozhodovat o finančním zajištění bankovním úvěrem či jinou formou peněžní půjčky.

1. Charakteristika podniku

- Logo podniku

Obrázek 1: Logo podniku XY, s. r. o.:



Zdroj: Vlastní tvorba

- Název podniku: XY, s. r. o.
- Činnost podniku: výrobní činnost produktu a prodej
- Produkt: sportovní pomůcka
- Sídlo společnosti: Olomouc (pronajaté prostory pro ruční výrobu)
- Forma vlastnictví: soukromé
- Právní forma: spol. s r. o.
- Počet zaměstnanců: 5
- Stručný popis zahraničního trhu: Rakousko, Německo, Slovensko
- Stručný popis klientely v ČR a zahraničí: wellness centra, bazény, domácnosti, prodejny se sportovními potřebami, prodejny vybavení interiérů (dekorativní)

V roce 2012 začala dosavadní firma podnikat jako fyzická osoba. Po takto vedené činnosti, přičemž se spoléhala pouze na minimální počet zaměstnanců při obchodních aktivitách, došlo v roce 2014 k zápisu do obchodního rejstříku. O nabídku produktu na trhu v tuzemsku a později i okolních zemích se po dobu dvou let až do překlenutí z fyzické osoby na právní formu podnikání s. r. o., staral pouze jednatel společnosti. V období roku 2013 se fyzická osoba rozhodla pro změnu právní formy podnikání z důvodu internacionalizace. Vzniklá právnická osoba se i nadále řídí legislativními požadavky Evropské Unie, které jsou stanoveny pro všechny členy EU v jednotné podobě. V období od roku 2014 doposud se o trh čítající několik okolních zemí České republiky stará stále jednatel společnosti. Jelikož má podnik i nadále ambice rozšiřovat svoji působnost, je nutné zpracovat podnikatelský záměr pro zacílení na nový zahraniční trh s novými zaměstnanci, čímž se rozšíří především podniková struktura a zvýší se nutnost kontroly

zpětných vazeb, požadavků na zaměstnance a tím se i zvýší riziko komunikačních bariér apod.

2. Charakteristika zahraničního trhu

Zkoumaným trhem se pro účely zpracování bakalářské práce stal trh Velké Británie. Konkrétně zacílení na největší možnou skupinu odběratelů najednou v co nejužším geografickém rozložení. Tím pádem byla stěžejní volbou lokalita, již se stalo hlavní město ostrovního království Londýn, který v sobě skýtá obrovský potenciál z hlediska obyvatel a skupin, na které může podnik cílit svojí marketingovou strategií.

Na základě zkušeností z tuzemského trhu a ze zahraničních trhů, které již firma obsadila, se vedení firmy rozhodlo zahájit další zahraniční činnost a to ve Velké Británii. Bude se jednat v prve řadě o cílovou skupinu mateřských škol. Tato skupina se pouze v Londýně pohybuje v počtu 1815 subjektů. Tento počet mateřských škol plyne z internetového zdroje pro vytvoření firemní databáze.¹ V převážné většině zde dominují mateřské školy v soukromém vlastnictví, označované jako „Private“ s právní formou podnikání Ltd (dle legislativy Velké Británie), tedy podobná právní forma jako s. r. o. v ČR.²

2.1. Rozdělení mateřských škol Velká Británie

Mateřské školy jsou ve **Velké Británii** rozděleny na:

- soukromé (*Private*)
- státní (*Local Authority*)
- dobrovolné (*Voluntary*)

¹ Srov. *Daynurseries* [online]. Dostupné z: http://www.daynurseries.co.uk/day_nursery_search_results.cfm/searchcounty/London/orderid/1/startpage/1

² Srov. *Ipodnikatel* [online]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/jak-zalozit-firmu-ve-velke-britanii.html>

- *NHS / PCT*, které spadají například pod organizaci, která se věnuje např. provozu nemocničního zařízení.³

V převážné většině na trhu Londýna jsou mateřské školy zastoupeny školami soukromými. Není zde pravidlem, že by v zastoupení jednoho názvu byla pouze jedna mateřská škola. Existují subjekty Ltd, které se skládají například z patnácti mateřských škol, přičemž mají každá z nich svého manažera a jako celek mají zřízenou kancelář, ve které sídlí hlavní vedení společnosti, jako jsou například samotný vlastník (owner), generální manažer, manažer - kontaktní osoba starající se o nové uchazeče (děti), která komunikuje s rodiči (poplatky za umístění dítěte, možnosti docházení do MŠ apod., personální manažer, manažeri starající se o vybavení MŠ apod. Takovýto soukromý subjekt není lokalizován pouze v Londýně, ale v mnoha případech zasahuje také do maloměstských oblastí, kde má svá zastoupení, nicméně tato práce uvažuje počáteční zacílení na MŠ pouze v Londýně, vzhledem k počtu, ve kterém se zde nacházejí.

Také státní školy jsou zde v určitém zastoupení. Nejsou tak hojně se vyskytující jako v soukromém sektoru, nicméně jsou součástí marketingového plánu naší modelové společnosti.

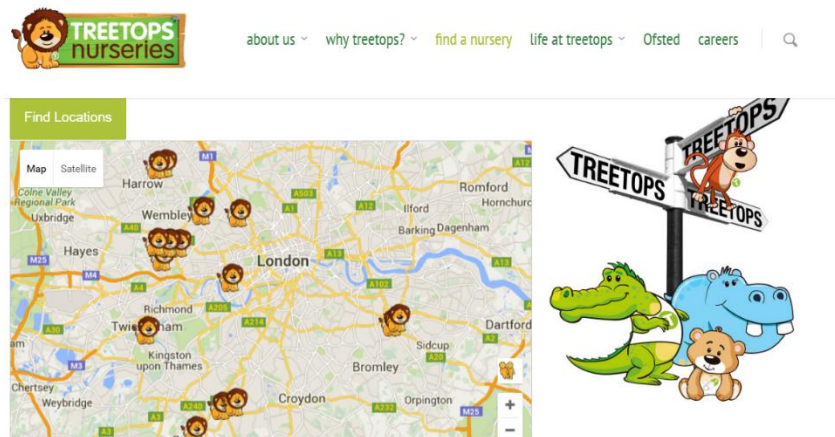
Mateřské školy jiných právních forem, jak již bylo zmíněno (dobrovolné, NHS / PCT) jsou také součástí marketingové strategie, ale vzhledem k jejich povaze se na základě predikce tohoto záměru nejspíše nestanou největšími odběrateli ze zvoleného vzorku.

2.2.Lokalizace mateřských škol Velká Británie

Na následujícím obrázku, práce zobrazuje lokalizaci všech mateřských škol jedné vybrané skupiny s názvem Treetops Nurseries, vyhledaných na webových stránkách skupiny Treetops, které jsou zřízeny v Londýně v celkovém počtu 15 mateřských škol. Skupin jako Treetops Nurseries, je na trhu VB velký počet s různým počtem jednotlivých mateřských škol čítajících někdy až 50 škol pod záštitou jednoho názvu skupiny.

³Srov. *Daynurseries* [online]. Dostupné z: http://www.daynurseries.co.uk/groups/day_nursery_groups_list.cfm

Obrázek 2: Location of Treetops in London.:

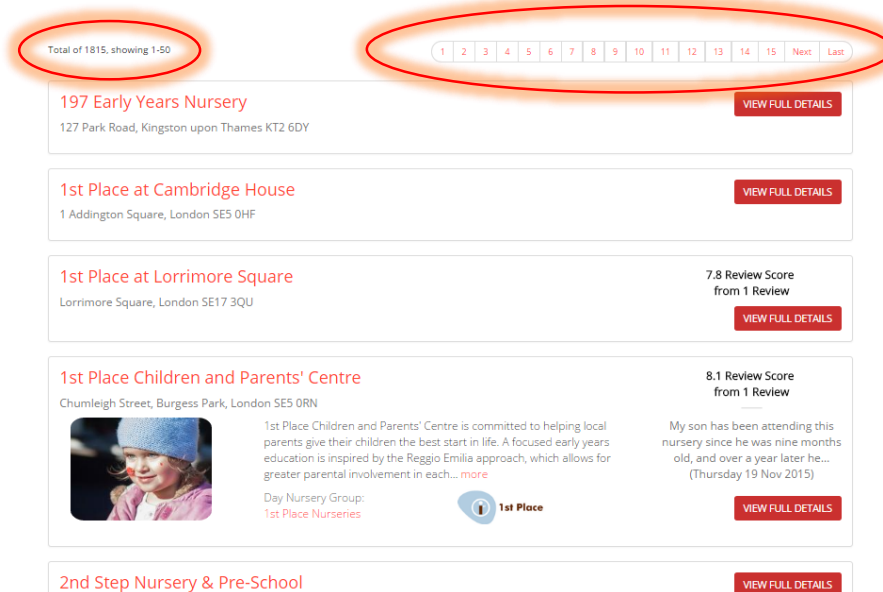


Zdroj: ⁴

Samozřejmě, že nemůžeme lokalizovat mateřské školy na principu náhodného vyhledávání, proto je pro modelový příklad zvolena varianta získávání kontaktních údajů na existující podnikatelské subjekty v řadách mateřských škol za pomoci abecedně seřazených mateřských škol na webu daynurseries.co.uk. Na tomto webu je možnost řazení mateřských škol při vyhledávání i podle skupin (groups) a je jen na podniku, jakou formu tvorby databáze kontaktů zvolí.

⁴ *Treetopsnurseries.co.uk* [online]. Dostupné z: <http://treetopsnurseries.co.uk/find-a-treetops-childrens-nursery/>

Obrázek 3: Online databáze daynurseries.co.uk



Zdroj:⁵

Výše uvedený obrázek znázorňuje internetovou stránku, která slouží k postupnému vytvoření databáze. Červeně zakroužkovány jsou údaje: *počet subjektů* a *počet listů webové stránky*, na kterých jsou subjekty k nalezení. Je to webová stránka, která umožňuje vyhledat mateřské školy v lokalitě Londýna v abecedním pořádku, protože tyto subjekty jsou zde všechny registrovány. Dále lze subjekty jednotlivě na základě názvu vyhledat v databázi *Companies house*⁶, která eviduje podnikatelské subjekty ve VB (obdobu obchodní rejstříku v ČR). Tato stránka pak slouží k ověření, zda mateřské školy jsou opravdu zaregistrovány, nejsou-li v insolvenčním řízení a pro kontrolu shody se subjekty na webových stránkách daynurseries.co.uk.⁷

2.3. Rozdělení města Londýn (městské obvody)

Prostředí Velké Británie je známo svými podmínkami silničního provozu, a proto je potřeba zmínit fakt, že ve VB z pohledu chodce, automobilová doprava přijíždí zprava. Tento fakt by se mohl zdát úsměvný, nicméně je důležité na něj apelovat. Spousta

⁵Daynurseries.co.uk [online]. Dostupné z: http://www.daynurseries.co.uk/day_nursery_search_results.cfm/searchcounty/London/orderid/1/startpage/1

⁶ Srov. *Beta.companieshouse.gov.uk* [online]. London: gov.uk, 2016 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <https://beta.companieshouse.gov.uk/company/05424738>

⁷ Srov. *Businessinfo* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec7>

zahraničních turistů či lidí s jiným důvodem návštěvy VB může na tento fakt zapomenout, přičemž vzniklá situace může vyústit i v úmrtí z důvodu srážky automobilu s chodcem.

Samotné město Londýn se dělí na městské obvody. Takzvané *Local Authorities*, za kterými stojí vždy název daného obvodu např. *Harrow Council*. V překladu tedy název znamená (Rada obvodu Harrow). Tyto obvody jsou řízeny **Radami londýnských městských obvodů (London Borough Councils)**. Těchto obvodů je v celém Londýně dohromady 33.⁸

Obrázek 4: Rozdělení města Londýn na obvody



Zdroj:⁹

Mateřské školy řadící se do skupiny státních mateřských škol, jsou potom v databázi daynurseries.co.uk, značeny jako *Local authority*, soukromé *Private* a dobrovolné organizace jako *Voluntary*.

V databázi daynurseries.co.uk jsou dále popsány základní specifika, jako je adresa školy, majitel, manažer, kapacita školy, věkové rozpětí dětí, počet zaměstnanců školy, městský obvod, do kterého spadá, denní provozní doba, dále kdy je zavřeno (holidays, apod.). Dále se zde uvádí nabízené služby školy z důvodu mnohočetných zaměření mateřských škol, kterým může například být škola se zaměřením na *pohybové aktivity* či se zaměřením na *přírodu a rozvoje vztahu dětí k přírodě samotné* nebo jinak zaměřené školy

⁸ Srov. [Cs.wikipedia.org](https://cs.wikipedia.org/wiki/Lond%C3%BDnsk%C3%A9_m%C4%Bstsk%C3%A9_obvody): [online]. ČR: wikipedia, 2016 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lond%C3%BDnsk%C3%A9_m%C4%Bstsk%C3%A9_obvody

⁹ Tamtéž

například pro *handicapované děti a podobně*. Všechny tyto aspekty je nutné znát při tvorbě databáze subjektů.

2.4. Předškolní péče ve Velké Británii

Předškolní péče ve VB podobně jako u nás, není povinná. Mateřská dovolená je do jednoho roku dítěte a na základě těchto podmínek, děti ve VB nastupují do MŠ již velmi mladé. Některé mateřské školy jsou dokonce pro děti od již velmi útlého věku od 0 let (3 měsíců), což jsou něco jako jesle v ČR, až po 5 let (0 měsíců). Z finančního hlediska se stává pro rodiče umístění dítěte do MŠ velmi finančně náročné. Tuto péči si nemohou dovolit zajisté všichni, nicméně podle počtu škol je zřejmé, že jsou hojně využívány. Jeden den umístění dítěte do MŠ tu stojí v průměru 50 liber. Spousta rodin volí i chůvu (au-pair) a to z finančních důvodů.¹⁰

Práce se v odstavci výše věnuje poplatkům za služby mateřských škol ve VB. Na základě toho se dá usoudit, že mateřské školy získávají finanční prostředky přímo od rodin, které vyžadují kvalitní péči pro své dítě v kvalitně vybavených prostorách. Modelový podnik plánuje zacílit marketingovou strategii především na tyto soukromé subjekty, přičemž předikuje relativně vysoký počet zájemců z oslovených na základě zájmu z ČR, Rakouska, Německa a Slovenské republiky.

2.5. Zvyklosti a doporučení na trhu Velké Británie

Trh Velké Británie je specifický svými zvyklostmi. Obecně se doporučuje vycházet z doporučení a rad pro obchodování, které kladou důraz na tyto oblasti.

Vize podniku musí být dána jasně najevo již při marketingové a komunikační strategii. Webové stránky společnosti by měly být připraveny na vstup na zahraniční trhy. Taktéž by měl být podnik připravený na využívání sociálních sítí a měl by mít připravené veškeré aspekty zahrnující formu elektronické komunikace, která při této exportní metodě bude hrát stěžejní roli. Důležité je dodržování etikety a společenských konvencí na zmiňovaném trhu. Druhá strana zajisté ocení připravenost a profesionální přístup. Tím se

¹⁰ Srov. *Školky ve Velké Británii* [online]. Dostupné z: <http://www.minisvetskolka.cz/rs/aktuality/matenske-skolky-v-zahranici.html>

zvyšuje pomyslné hodnocení podniku v očích zákazníků a tím i jeho důvěryhodnost. Čas je ve Velké Británii velice ceněný. Pokud potenciální zákazník souhlasí s obchodním jednáním, znamená to, že projevuje jeho zájem s podnikem jednat. Klíčové je dobře se na jednání připravit a popřípadě dle zvyku VB i přijít na jednání v doprovodu technického pracovníka, což značí opět naši připravenost na otázky týkající se technického rázu. Na začátku jednání je dobré situaci do jisté míry odlehčit a určitě se nevěnovat tématům politiky apod. Po neformální konverzaci, se věnujme konverzaci formální a dále vyjednávání podmínek pro obchod. Po ukončení schůzky, nepřipomínat dohodnuté body, anebo jakoukoliv jinou formu dohody ihned protistraně emailem či jinak. Konkrétnost a přímočarost jednání v souvislosti s produktem se dotkne i ceny za produkt. Nutné je nelpět na vysokých maržích, protože smluvní strany z Velké Británie mají velice dobrý přehled o velikosti nákladů v různých odvětvích. Mohlo by tak dojít ke ztrátě věrohodnosti. Dále je potřeba zmínit, že geograficky se Spojené království člení dle národnosti na Angličany, Skoty, Velšany a Iry. Vzhledem k politické situaci v souvislostech se skotským referendem o skotské nezávislosti by například i špatné oslovení mohlo působit negativně na výsledky společného jednání. Požadavkem k uplatnění se na trhu Velké Británie je dobrá angličtina. V souvislosti s tímto aspektem je nutný, stručný výklad bez toho, abychom smluvní stranu přehltili informacemi (tedy zachovat stručnost), profesionální přístup k tvorbě anglických textů a vzhled marketingových nástrojů.¹¹

Co se týče marketingových nástrojů a samotného marketingu, podrobnější informace jsou k nalezení v kapitole Marketingový plán.

2.6. Vstup na trh Velké Británie

Podnik má několik možností, jak sestavit marketingový plán. Existuje několik metod vstupu na trh VB. Velice rozšířenou variantou je využívání prodejních zástupců (sales agents). Na počátku internacionalizačního procesu je to mnohdy jediná varianta, jak se na trhu prosadit. Tito prodejní zástupci jsou registrováni v British Agents BASE, která registruje obchodní zástupce v různých odvětvích. Podnik má tak možnost vybrat si

¹¹ Srov. *Czechtrade* [online]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-anglie/>

odvětví a formou outsourcingu využívat ze začátku v případě modelového podniku jednoho obchodního zástupce pro pokrytí klientely, již jsou mateřské školy v Londýně.¹² Obchodní zástupce lze také vyhledat podáním inzerce v časopise Agents Review.¹³

Po registraci jako firma na zmiňovaných webových stránkách, je možné získat žádaného obchodního zástupce zaměřujícího se přímo na odvětví, ve kterém potřebujeme, tudíž mateřské školy a konkrétně z nabídky na webových stránkách lze zvolit Market Sector – Childcare, Nursing, Playschools.¹⁴

Na stejné bázi funguje webová stránka The manufacturers' Agents' Association, která nabízí vyhledání obchodního zástupce navíc i v Irsku.¹⁵

Pro české firmy se stávají tyto varianty konkrétně pro modelový podnik nejschůdnějšími z důvodů jazykových bariér a legislativních úkonů podniku v zahraničí, s nimiž jsou agenti dopodrobna obeznámeni.

Stejně jako existuje v ČR Hospodářská komora, tak i ve VB je obdoba nazývaná se The British Chambers of Commerce – BCC. Jedná se obchodní organizaci, která zastřešuje asi 55 obchodních komor ve VB. Tyto komory mají ve VB dlouholetou tradici a silné postavení.¹⁶

2.7. Dvozní podmínky a dokumenty, celní systém kontrola vývozu, ochrana domácího trhu

Prozatímní platné podmínky pro mezinárodní obchodování v rámci Evropské unie umožňují volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu ve společné celní unii. Na evropském trhu je uplatňován společný sazebník Taric a například jednotné klasifikace zboží (osmimístnými kódy), apod. Výrobky tedy ze zemí Evropské Unie nepodléhají clu ani množstevním omezením. Dovození jsou však povinni platit DPH. Vývození a dovození

¹² Srov. Agent Base. [online]. Dostupné z: http://www.agentbase.co.uk/FOA/_usercheck_login.php?id=68

¹³ Srov. *Businessinfo* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec7>

¹⁴ Srov. *Agentbase.co.uk: Market Sectors* [online]. Dostupné z: http://www.agentbase.co.uk/FOA/_u884av6dkh2maau.php

¹⁵ Srov. Thema: Agency Opportunities Area ('Sales Agents Wanted' adverts). [online]. Dostupné z: <http://www.thema.co.uk/>

¹⁶ Srov. *Businessinfo* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec7>

jsou povinni vyplňovat statistický formulář pro sledování intrakomunitárního obchodu (Intrastat). Pro nás, tedy modelový podnik, plyne povinnost jako pro vývozce se tohoto sledování intrakomunitárního obchodu účastnit, a tedy formulář vyplňovat.¹⁷ „Pokud je podnik registrovaný jako plátce DPH, tak se stává zpravodajskou jednotkou pro Intrastat. Měsíční souhrnné údaje se podávají zvláště pro odeslání a pro přijetí zboží. Zmiňované formuláře jsou barevně odlišeny. Výkazy s údaji za sledované období se příslušnému celnímu úřadu (podle sídla firmy) předávají jedenkrát měsíčně, nejpozději do deseti pracovních dnů následujícího měsíce. U elektronické formy podávání je tato doba do dvanácti pracovních dnů. V údajích o přijetí a odeslání zboží se mimo jiné uvádí i druh dopravy a dodací podmínky podle *Incoterms* (soubor pravidel mezinárodní přepravy). Intrastat eviduje pouze odelsání a přijetí zboží, nikoliv tranzit.“¹⁸

2.7.1. Daňový systém v souvislosti s exportem z ČR do Velké Británie

Podniky, které jsou registrovány mimo VB a občané s trvalým pobytem mimo toto území VB (tzv. non-domiciled residents) zde platí pouze daň ze zisku a příjmu vzniklého na území VB.¹⁹ Platí zde zákon o zamezení dvojího zdanění.

To pro modelový podnik znamená, že pokud nebude registrovaný ve VB jako firma (nebude mít na tomto území pobočku), tedy jedná-li se o českého rezidenta, tak zisky nebudou podléhat zdanění ve Velké Británii. Nicméně v ČR bude daňovému zatížení zisk ze zahraničí podléhat. V případě založení pobočky ve VB by modelový podnik musel platit daň ve VB, přičemž by si ji poté mohl odepsat od daňového základu zde v ČR. Tímto způsobem se zamezuje dvojímu zdanění. Na základě podepsání smluv o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku, České republiky kromě jiných i s Velkou Británií 20. 12. 1991 se na podnik vykazující příjem z této země (VB), podmínky tamějšího daňového systému nevztahují podle 89/1992 Sb. č. 6/92, č. 12/96.²⁰ Proto bude stále podnikové zatížení podléhat zdanění pouze v ČR.

¹⁷ Srov. *Businessinfo* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec7>

¹⁸ Srov. *tamtéž*

¹⁹ Srov. *Businessinfo: Daňový systém* [online]. P Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravidla-pro-podnikani-ve-velke-britanii-7097.html>

²⁰ *Přehled smluv* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/platne-smlouvy-o-zamezeni-dvojeho-zdaneni-7201.html>

V případě zřízení kanceláře za účelem reprezentace v hostitelské zemi by se podnik musel dle zákona „The Companies Act 1985“ zaregistrovat v obchodním rejstříku (Companies House), který je zřízený Ministerstvem pro obchod, podnikání a hospodářskou soutěž (Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform). Dále by se musela firma řídit vnitřními podmínkami chodu firmy, pro základní kapitál a pravomoci společníků. Registrace proběhne po obdržení Certificate of Incorporation (dokladu o registraci).²¹

Jelikož se jedná jen o vyjednávací a prezentační dovednosti v rámci prodeje firemního produktu, podnik neuvažuje variantu založení pobočky v zahraničí, protože by takto zřízené prostory mohly být velikou finanční zátěží pro tento malý podnik, který disponuje malým základním kapitálem a jelikož nemá ani velké množství finančních prostředků na to, kancelář v zahraničí zřídit (pronájem prostor, časově náročné, legislativní úkony, apod.), bylo by pro podnik tohoto typu takovéto zřízení pobočky neefektivní.

2.8. Požadavky na propagaci, marketing, reklamu

Mnohé marketingové služby lze na trhu VB využívat v rámci využití novin, časopisů, televizních a rozhlasových stanic. V Media Guide se potenciální exportéři mohou dozvědět podstatné informace, jimiž jsou například náklady na tiskoviny či šíře pokrytí vysílání. Pokud by se podnik v budoucnu zajímal do jakého deníku umístit svojí reklamu, mezi nejprodávější se řadí The Sun, Daily Mail a Daily Mirror.²²

Mnohé společnosti s nástupem na nový trh hojně využívají významných veletrhů a výstav na daném území zahraničního trhu. Příležitost k získání nejvíce kontaktů a rozšíření poněti o podniku má podnik například při konání veletrhů v největším výstavním areálu, jímž je ve VB National Exhibition Centre (NEC) Birmingham. Každoročně tento veletrh navštíví čtyři miliony lidí během zhruba 180 výstav. Druhou příležitostí pro podnik se stává ExCeL Londýn a například londýnská Olympia. Kromě Londýna je ve VB spousta dalších měst, kde se podnik může zúčastnit veletrhu a dát tak o sobě vědět nejen britské veřejnosti, ale i ostatním vystavovatelům.²³

²¹ Srov. *Businessinfo* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec7>

²² Srov. *tamtéž*

²³ Srov. *tamtéž*

2.9. Ochrana duševního vlastnictví

Ve VB je upravena zákonem „Copyrights, Design and Patents Act of 1988“. Pro ochranu duševního vlastnictví je ve VB zřízen hlavní státní úřad Intellectual Property Office (Britský patentový úřad). Ve VB jsou platné také patenty udělené Evropským patentovým úřadem (The European Patent Office). Také zde platí ochranné známky a užité průmyslové vzory registrované u The Office for Harmonization in the Internal Market (OHIM). Velká Británie patří mezi nejpobulárnější země v Evropě, kde zahraniční podniky žádají o ochranu patentu.²⁴

2.10. Obchodní spory, rizika místního trhu, platební podmínky

Obchodní smlouva²⁵

Obchodní smlouva by měla vždy obsahovat klauzuli, podle práva které země se budou řešit případné obchodní spory. Pokud tomu tak není, aplikuje se právo anglosaské založené na zvykovém právu. Lze také shodnout se na kompromisu o řešení sporu na neutrální půdě. Náklady spojené se soudními řízeními jsou ve VB velmi finančně náročné.

Co se týče v případě nastalých obchodních sporů, ty se řeší u Country Courts (okresní soudy) a odvolacím soudem je zde High Court (vyšší soud).

Práce v této části sděluje podnikatelskému subjektu situaci ve VB týkající se možnosti zastoupení komplexních právních služeb a poradenství včetně zastupování u soudů. Tyto právní služby poskytují tzv. *solicitors*. Jedná se o profesně sdružené právníky ve VB. Instituce, ve které jsou sdružováni, se nazývá *The Law Society of England and Wales*. Další kategorii právníků ve VB jsou tzv. *barristers*. V tomto případě se jedná o profesně sdružené právníky v instituci *The Bar Council of England and Wales*.

Z důvodu problémů, které mohou během vstupu na zdejší zahraniční trh nastat je přinejmenším nutností znát názvy místních orgánů (soudů) a skupin právních zástupců. Podnikatelský subjekt se tak díky podrobnější deskripci zahraničního trhu orientuje

²⁴ Srov. *Businessinfo* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec7>

²⁵ Srov. *tamtéž*

alespoň v základech zdejšího právního systému. Takto se lépe přizpůsobí odborným právním zástupcům, kteří zajistí orientaci podnikatelského subjektu v daném prostředí ocenění.

Rizika místního trhu²⁶

Kvalita služeb v případě modelového příkladu výrobků, je ve VB velmi náročným východiskem k úspěšnému zacílení na tento trh. Dodržování podnikatelské etiky na trhu VB hraje velikou roli, což je úzce spjato s dodržováním principu fair play, dodržováním lhůt a domluvených podmínek.

Práce upozorňuje podnikatele na spolupráci s velkými firmami, které jsou v některých případech známy svým nedodržováním podmínek a pozdními platbami po lhůtě splatnosti. Téma se týká hlavně spolupráce malých dodavatelů s velkými firmami.

Pro maximální eliminování hrozby z tohoto prostředí je nutno ověřit důvěryhodnost firmy dostupnými prostředky. Tyto kroky mohou být například: ověření bankovních referencí, používání zajištěných způsobů platby. Pokud se podnik setká s nekalými praktikami ostatních subjektů, je dobré se v takovémto případě radit s místními právníky.

Existuje spousta dalších věcí, na které si podnikatelský subjekt musí dát pozor. Věnovat by se tak podnikatelské subjekty měly kontaktním emailům, které jsou registrovány na veřejném serveru. To znamená, pokud nemá subjekt, se kterým se dostáváme do obchodního jednání, svou vlastní internetovou doménu, může se jednat o potenciální hrozbu okolí. Počítat s tímto musí podnik i ze své strany a měl by mít zřízenou svojí doménu a nebýt zaregistrovaný na veřejném serveru. Internetové domény registrované na britský subjekt, lze zjistit na internetu, konkrétně na: ***whois.domaintools.com***. Lze také zjistit adresu pobočky banky příjemce. Ta se pozná pomocí tzv. ***sort code*** a je odlišná od adresy, kde je firma registrována (adresy v obchodním rejstříku). Kontaktní telefonní čísla mohou také ledasco naznačit, například číslo ve formátu (/+44/ 07 xxx xxx xxx), což znamená, že není pevná linka, ale předplacená SIM karta. Pokud si podnikatelský subjekt všimne stylistických a gramatických chyb v emailové komunikaci a neformálního jednání, je možné, že se tímto setkal s nebezpečím internetových hackerů apod.

²⁶*Businessinfo* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec7>

Obvyklé platební podmínky²⁷

Podnik jako vývozce z ČR a mateřské školy ve VB jakožto příjemci, se musí vždy dohodnout na platebních podmínkách. Ve VB patří k nejpoužívanějším platebním nástrojům dokumentární akreditiv (Letter of Credit), dokumentární inkaso a přímé platby. Lhůty splatnosti se stanovují násobky 30 dnů. Samotný bankovní styk mezi ČR a VB trvá zhruba tři pracovní dny.

Ceny exportovaného zboží se uvádí podle podmínek Incoterms.

Zmiňovaný akreditiv je způsob platby, který dává oběma smluvním stranám jistotu, že bude zapláceno a zboží/služby dodány. V mezinárodním styku je tento nástroj velice důležitý a dokonce i použitelný v rámci České republiky.²⁸ Dokumentární akreditiv je upravován dle §2690 odst. 1) zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákona.

Pokud se stane, že se platba opozdí, podléhá podle příslušné právní normy „*Late payment of Commercial Debts / Interest / Act*“ 1998 zákonnému nároku na úroky. To v případě, byla-li smlouva sjednána dle britského práva.

Zákonná lhůta pro případ, není-li sjednaná doba splatnosti, činí 30 dnů po obdržení zboží nebo faktury. Na doporučení britské centrální banky Bank of England byla úroková míra z dlužných částek stanovena hodnotou diskontní sazby 8 %.

Podmínky využití zdravotní péče českými občany ve VB²⁹

Český občan má nárok na základě nařízení 1408/71 Rady (EEC) při pobytu v jiné členské zemi EU na lékařsky nezbytnou zdravotní péči. Péče poskytnutá v zahraničí je na účet české zdravotní pojišťovny. Český občan, konkrétně zaměstnanec na zahraniční pracovní cestě, se musí připravit na úhradu spoluúčasti, která se může pohybovat v řádu desítek až stovek GBP.

²⁷ *Businessinfo* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec7>

²⁸ Srov. *Akreditiv* [online]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/financi-pruvodce-12-cz.pdf>

²⁹ Srov. *Businessinfo* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec7>

Nutností pro české občany je mít vždy po ruce Evropský průkaz zdravotního pojištění. Výběr lékaře by se měl zakládat na vyhledání takového, který má uzavřenou smlouvu s národním systémem zdravotního pojištění NHS (National Health Service).

Na základě uhrazení lékařské péče v hotovosti, obdrží pacient stvrzenku o zaplacení. Tento originál po návratu do ČR předloží své zdravotní pojišťovně, po které může tímto krokem žádat o refundaci.

3. Základní teoretická východiska práce s komentáři k modelovému příkladu

3.1. Podnikání, podnikatel, podnik (závod)

Podnikání

„V první řadě je nutno podotknout, že k 1. 1. 2014 vstoupil v platnost Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) a zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.). Tyto dva prameny nově upravují předmět podnikání. Tímto datem zaniká obchodní zákoník, ovšem Živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb.) zůstává i nadále v platnost.“³⁰

„Nový občanský zákoník (dále jen NOZ) a Živnostenský zákon nabízí odlišné definice. NOZ definuje pouze podnikatele, kdežto Živnostenský zákon definuje živnostenské podnikání (tj. živnost).“³¹

„*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (zákon č. 455/1991 Sb., §2).³²

Jestliže činnost právnické nebo fyzické osoby splňuje uvedené rysy, tak je tato činnost považována za podnikání. Osobě nebo společnosti takto konající vznikají další povinnosti, které souvisí s činností.³³

³⁰ TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1*, s. 12

³¹ Tamtéž, s. 12

³² Tamtéž, s. 12

³³ Srov. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1*. s. 12.

Podnikání se dá vyjádřit rysy podnikání. Ty se tedy dají charakterizovat jako snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, uspokojení potřeb zákazníků, podstoupení určitého rizika a nutnost vložení počátečního kapitálu.³⁴

Podnikatel

Již zmíněná definice podnikatele uvedená v NOZ:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“³⁵ (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Podnik (závod)

Podle nového občanského zákoníku, který pojem **podnik** nahradil pojmem **obchodní závod**, zní definice obchodního závodu následovně: „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle souží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu (Zákon č. 89/2012 Sb.).“ Podle definice Evropské komise je podnikem „každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu.“³⁶

Podnik je tedy chápán jako subjekt, který díky svému know-how, dokáže přeměnit specifické vstupy na výstupy, přičemž znalosti těchto vstupů a výstupů nemusí pocházet ze stejného odvětví a mohou se obsahově lišit. Z toho následně vyplývá nutnost znalostí jedince ve více oborech či uspořádaná struktura podniku (závodu) tak, aby byly dodrženy požadavky kompetencí zaměstnanců a plynulý chod podniku.³⁷

Vzhledem k tomu, že bylo podáno vysvětlení k pojmu podnik, dnes již závod, tak bych nadále v textu této práce používal vzhledem ke zvyklosti pojmenování subjektů v oboru podnikové ekonomiky i nadále pojem podnik.

3.2. Podnikatelský záměr

³⁴ Srov. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1*. s. 14.

³⁵ Tamtéž, s. 14

³⁶ Tamtéž, s. 20

³⁷ Srov. tamtéž, s. 20

Tato kapitola vymezuje stručnou charakteristiku podnikatelského záměru. Jelikož modelový podnik již jakousi vizi po jistou dobu má a již v minulosti se musel zaobírat podnikatelským záměrem, přičemž má vytvořený podnikatelský plán pro oblasti, ve kterých doposavad působí, tak jak je popsáno níže, tento dokument je zpracovaný na základě vize a tato vize tvoří z jednotlivých nezbytně nutných částí celý obsah této práce.

Nejedná se tedy o podnikatelský plán, ve kterém by se objevovaly například složité kalkulace položek pro detailní vyčíslení mezd. Práce vychází z již existujících dat, kterými jsou účetní výkazy společnosti a na jejich základě je provedena finanční analýza podniku a další kapitoly, jimiž jsou například Marketingový plán, který je v této práci stěžejním, protože je pro podnik důležité tento zvolený trh obsadit s co nejmenším rizikem, které se tímto záměrem značně eliminuje.

„Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítka pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.“³⁸

Podnikatelský záměr je chápán jako dlouhodobá strategie, která vede k lepší koordinaci úsilí celé společnosti. Dobře propracovaný podnikatelský záměr umožní analyzovat faktory ovlivňující podnikání a z výsledků stanovit jednotlivé podnikové cíle.³⁹

3.3. Typologie podniku

Tato kapitola se věnuje výpisu teoretických znaků, které rozdělují podniky do skupin jako spol. s r. o., a. s., v. o. s., apod. Práce se v každé podkapitole krátce věnuje popisu podniku. Samotná stručná charakteristika v tabulce níže, naplní obsah další části této práce.

Chod a aktivity podniku se odvíjejí od *specifik podniku*. Znaky na jejichž základě se podniky třídí do několika skupin, jsou podle Procházkové a kolektiv následující:

³⁸ KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. s. 13.

³⁹ KOTLER, Phillip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. 117 - 118.

Hospodářské odvětví a sektor

Dle hospodářských odvětví se podniky dělí za pomoci klasifikace ekonomických činností (CZ NACE). To znamená, že každé jednotce, která vykonává ekonomickou činnost, lze přiřadit kód NACE. Tato klasifikace umožňuje získávat statistiky v prostředí Evropské unie (EU) a s nižší mírou podrobnosti také využít pro celosvětové měřítko.⁴⁰

Pro modelový příklad jsou k dispozici náhodné klasifikace ekonomických činností CZ – NACE např.:⁴¹

325:	Výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb
G:	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
J:	Informační a komunikační činnosti
461:	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
52:	Skladování a vedlejší činnosti v dopravě
55:	Ubytování
6820:	Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí
7311:	Činnosti reklamních agentur
741:	Specializované návrhářské činnosti
855:	Ostatní vzdělávání
9319:	Ostatní sportovní činnosti

Forma vlastnictví

Podle formy vlastnictví, lze podniky dělit do 3 kategorií:

- Státní (veřejné)
- Smíšené
- Soukromé

Podnik v modelovém příkladu získává finanční prostředky ze své vlastní ekonomické činnosti a ne z veřejných rozpočtů (je založen na ziskovém principu). Zároveň využívá

⁴⁰ Srov. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL., Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1*. s. 33.

⁴¹ Srov. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

finanční pomoci v podobě kontokorentního úvěru. Proto jej řadíme do kategorie **soukromých**.⁴²

Velikost podniku

Firmy členíme dle evropských směrnic vydaných Evropskou komisí **2003/361/ES**. Mikro, malé a střední podniky (MSP), mají silný vliv v ekonomice. MSP představují okolo 99 % ekonomických jednotek. V tabulce uvedené hodnoty představují parametry, kterými se dělí podniky do jednotlivých kategorií.⁴³

Tabulka 1: Definice MSP dle EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	NEBO	Roční bilanční suma
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR		≤ 43 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR		≤ 10 mil. EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. EUR		≤ 2 mil. EUR

Zdroj: ⁴⁴

K těmto kritériím se dá přičíst další a to kritérium nezávislosti. To znamená, zda je podnik **partnerský, propojený** anebo **nezávislý**. Pokud se změnila kritéria zařazující podnik do kategorií během sledovaného roku, podnik si zachová postavení MSP. Pokud tyto hodnoty překročí období dvou po sobě jdoucích účetních období, postavení podniku se změní. Hodnoty se zjišťují z účetní závěrky podniku nebo realistickým odhadem aktuálního období.⁴⁵

U modelového příkladu se pohybujeme v rozmezí do deseti zaměstnanců od založení až do stávající podoby firemní struktury. Ambice podniku jsou takové, že v několika následujících letech chce proměnit svou zaměstnaneckou strukturu až nad zmiňovaný počet 10 zaměstnanců. Tím pádem by se, při splnění podmínek, podnik zařadil do skupiny malých podniků. Majetek podniku je v plném rozsahu vlastněn jeho zakladatelem, jakožto také jediným vlastníkem.

⁴² Srov. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 35.

⁴³ Srov. tamtéž, s. 35

⁴⁴ Tamtéž, s. 35

⁴⁵ Srov. tamtéž, s. 36.

Partnerstvím firem můžeme chápat i volnou formu spolupráce dvou firem. Preferovaní odběratelé jsou například pojítkem obou navzájem se doplňujících podniků. Jednoduše řečeno, doplní-li se sortiment v nabídce podniku A o výrobek podniku B, jedná se o takzvaný princip win-win. Takto vytvářené spolupráce mezi podniky utvrzují jejich vztahy a vytváří se prostředí, ve kterém si majitelé důvěřují, tím se posiluje vzájemný prospěch.⁴⁶

Podnik v modelovém příkladu vykazuje v reálném prostředí partnerskou spolupráci s dodavatelem polotovarů pro výrobu. Také druh spolupráce známý jako zprostředkování prodeje za pomoci jiného podniku. Vyrábí-li oba dva podniky produkty, které se navzájem doplňují, může se z určitého úhlu pohledu jednat o komplementy a tudíž výhodu z hlediska reklamy (zviditelnění podniku). Nicméně toto může způsobit i efekt vytváření a posilování konkurence, neboli uvolňovat místo na trhu, ale pokud daným distribučním kanálem podnik nedisponuje, je vhodné na základě prodané licence umožnit nabízet produkt jiným prodejcem.

Partnerská spolupráce na trhu s Německem, Rakouskem i na tuzemském trhu, prozatím podniku funguje, což se projevuje v kladných hodnotách finančních prostředků podniku (prodeje licence za tímto účelem).

Na základě zhodnocení kritérií počtu zaměstnanců, obratu nebo roční bilanční sumy a dalších výše zmíněných tří kritérií se podnik řadí do kategorie podniku: **Partnerský mikropodnik.**

Typ výroby

Typ výroby, dle typologie podniku, můžeme členit podle několika pohledů. Toto členění je používáno jen u členění výrobních podniků.

⁴⁶ Srov. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ ET AL. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 281.

Tabulka 2: Typy výroby dle Druckera a Zwacha

P. Druckera	L. Zwacha
Výroba na zakázku	Hromadná výroba
Vázaná hromadná výroba	Vázaná výroba
Pružná hromadná výroba	Druhová výroba
Plynulá výroba	Sériová výroba
	Plynulá výroba
	Kusová výroba

Zdroj: ⁴⁷

V modelovém příkladu se jedná o výrobní podnik, který vyrábí jeden výrobek o dvou standardizovaných rozměrech a to v různých provedeních. Lze jej tedy považovat za **sériový výrobek**. Nabídka podniku také umožňuje zákazníkům navrhnout si vlastní vzhled jinak pevně stanovených dvou specifikací velikosti výrobku. Vzhled tedy může zákazník ovlivnit barevným kombinováním a použitím druhu materiálu.

Podle členění P. Druckera bychom zařadili typ výroby jako **výroba na zakázku** a **pružná hromadná výroba** (výsledný produkt je ze standardní nabídky, nebo je upravený dle přání zákazníka).

Podle L. Zwacha, je výroba zařazena jako **druhová** – kdy se jeden druh výrobku vyrábí ve vícero velikostech či váhových provedeních. Dále jako **plynulá** – kdy mění jeden vstup (výchozí suroviny) na konečný výrobek anebo jako **kusová**, čímž je myšlena zakázková výroba.

Právní forma podnikání

Velice důležitým rozhodnutím pro vznikající podnik je správná volba jeho právní formy. Za volbou formy podnikání stojí rozhodnutí ovlivněné požadavky a podmínkami podnikání, jimiž mohou být tyto oblasti: „počet zakladatelů, oprávnění k řízení, nároky na počáteční kapitál, způsob a rozsah ručení za závazky podniku podnikatelem, účast na zisku/ztrátě, dostupnost cizích zdrojů, vyjednávací síla podniku, daňové zatížení,

⁴⁷ TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika I.* s. 36.

zveřejňovací povinnost, finanční a administrativní náročnost spojená se založením a provozem podniku.“⁴⁸

„Základními právními předpisy, které upravují problematiku právních forem v ČR, jsou:

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.“⁴⁹

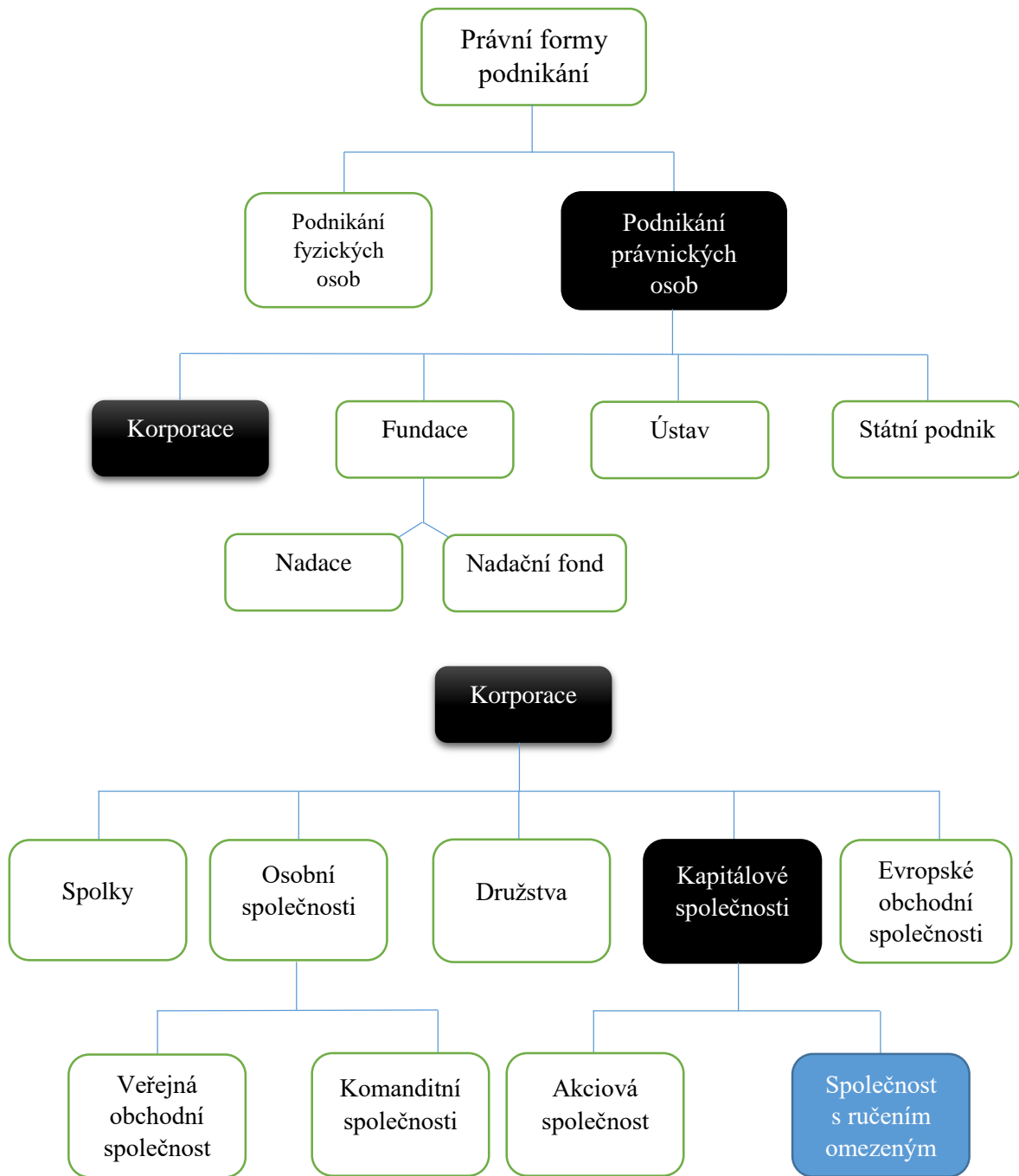
Forma podnikání, která byla zakladatelem zvolena, je zapsána do obchodního rejstříku. Tím je elektronicky vedený seznam zákonem stanovených údajů o podnikatelských subjektech. Je přístupný veřejnosti na webových stránkách zřízených Ministerstvem spravedlnosti (www.justice.cz).⁵⁰

⁴⁸ PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 37.

⁴⁹ Tamtéž

⁵⁰ Srov. Tamtéž

Obrázek 5: Právní formy podnikání



Zdroj:⁵¹

Na obrázku výše, je modře zaznačena společnost s ručením omezením (s. r. o.), tato forma podnikání byla zvolena na základě zhodnocení kritérií, kterými před založením podniku byly:⁵²

⁵¹ TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1. 2.*, s. 38.

⁵² Srov. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 39.

Nízké **nároky na počáteční kapitál** v hodnotě minimálně 1 Kč za každého společníka. V případě firmy v modelovém příkladu se jedná o jediného vlastníka.⁵³

Dalším kritériem byl **minimální počet společníků (zakládajících osob)**, který byl v našem případě také jedna osoba.⁵⁴

Rozsah ručení za závazky společnosti je omezený. Nezáleží zde pouze na výši základního kapitálu, protože firma může disponovat, jak velkým počtem dlouhodobých aktiv, tak i velkým objemem oběžného majetku. Milnou tezí by tak mohl dovozovat někdo, kdo by zohledňoval pouze základní kapitál společnosti. Je potřeba zohlednit dobu, po jakou společnost působí na trhu a z rozvahy k poslednímu účetnímu období vyčíst veškerá aktiva. Potenciální partner, či zákazník, by měl na základě těchto vícero informací o podniku smýšlet objektivněji a v konečném důsledku i kladně ve vztahu k budoucí spolupráci k firmě, jednalo-li by se o případ nízkého základního kapitálu s velkým objemem hodnotných aktiv. Ovšem nízký základní kapitál v mnoha případech nesvědčí na základě prvního dojmu o důvěryhodnosti podniku. U modelového podniku je velkou „zbraní“ patentovaný produkt, který do jisté míry napomůže odstranění obav pozorovatele zabírajícího se výší základního kapitálu.

Dalším kritériem pro volbu právní formy, byla **míra právní regulace**, která například udává, jak často se musí scházet valná hromada apod. Načež je u s. r. o. *střední*.⁵⁵ V modelovém příkladu, kde je jediný vlastník (jednatel) společnosti, by to znamenalo, že rozhodnutí, která by usnesla v jiném případě valná hromada, musí podle §12 zákona o obchodních korporacích vyhotovit ve formě notářského zápisu i jediný vlastník v případech jednalo-li se o změnu společenské smlouvy (stanov) nebo zvýšení základního kapitálu. Pro jiná rozhodnutí nemusí být notářské zápisy uskutečněny, i když jiná ustanovení zákona o obchodních korporacích nepřímou naznačují, že by rozhodnutí jediného vlastníka, měla být písemně zaznamenávána. Tímto způsobem může být sporný moment, kdy bylo rozhodnutí o změně ve společnosti jediným vlastníkem přijato a mohou tak nastat v budoucnu potíže.⁵⁶

⁵³ Srov. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika I.*, s. 39.

⁵⁴ Srov. Tamtéž

⁵⁵ Srov. Tamtéž

⁵⁶ Srov. *Epravo* [online]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/pravni-povaha-rozhodovani-jedineho-spolecnika-98013.html>

Z parafráze výše vyplývá doporučení pro modelový podnik. Písemně zaznamenávat všechna důležitá rozhodnutí jednatele společnosti. Tedy i ta rozhodnutí, která se netýkají jen změn stanov či zvýšení základního kapitálu. Těmi jsou například schvalování rozdělení zisku a změny personálního složení orgánů.

Flexibilita s. r. o. je podle tabulky⁵⁷ na úrovni střední. Což ostatně potvrzuje i ve svém popisu významu malých a středních podniků v Evropě (Zapletalová, 2015), že malé a střední podniky díky své pružnosti a tvorbě nových pracovních příležitostí spojených s rozvojem konkurenčního prostředí a svým jedinečným charakterem, jsou považovány za základ národních ekonomik již od devadesátých let minulého století.⁵⁸

Možnost vlastníků řídit společnost se odvíjí od podnikové struktury. Pokud podnik jednotlivce má **vysokou možnost** a akciová společnost **nízkou**, potom se s. r. o. pohybuje někde na hodnotě **střední**.⁵⁹ Toto kritérium by se dalo vyjádřit do jisté míry flexibilitou v podnikovém prostředí, a to jak rychle se dokáže přizpůsobit dle požadavků vlastníků či se vůbec dokáže přizpůsobit. Může se stát, že majitel nevidí do problematiky daného případu tak, aby odborně zhodnotil situaci, a proto mnohá rozhodnutí závisí na zhodnocení specialistů. Ti dále doporučí možné alternativy či zvolený návrh uznají rovnou za vhodný.

Administrativní náročnost – se pohybuje u právní formy s. r. o. na úrovni střední.⁶⁰

„Zákaz konkurence – platí pro jednatele a členy dozorčí rady“⁶¹

4. Internacionalizace podniku

Narůstající globalizace a moderní doba všeobecně podporuje start-ups (začínající podniky). Ve velké míře tohoto fenoménu využívají i malé podniky. Od 80. let 20. století se začíná ve společnosti objevovat pojem mezinárodní podnikání. Předmětem zkoumání se na celém trhu stal vztah mezi podnikáním a mezinárodním obchodem. Takto se začaly používat pojmy, dnes již známé mezinárodní obraty v různých podobách. Co se týče

⁵⁷ Srov. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1*. s. 39.

⁵⁸ Srov. ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka, s. 21.

⁵⁹ Srov. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1*. s. 39.

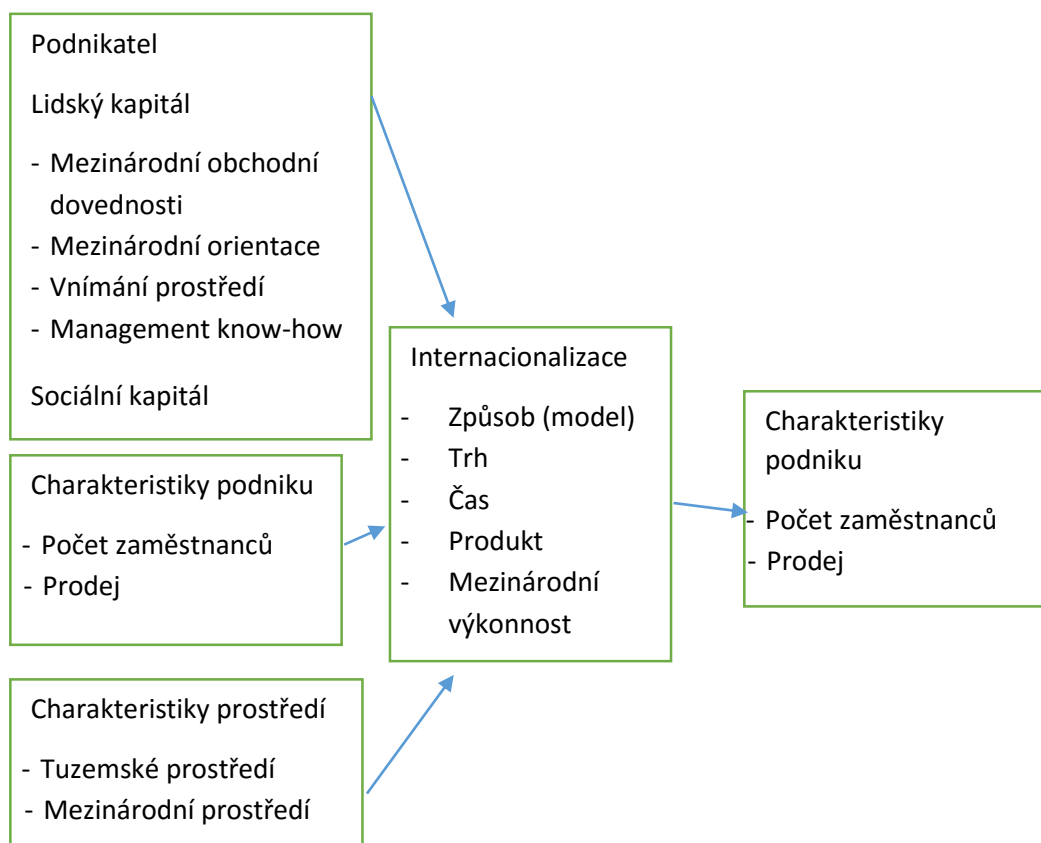
⁶⁰ Tamtéž

⁶¹ Tamtéž

podmínek mezinárodního obchodu, tak se kupříkladu evropský trh postupně vyvíjel až do té podoby, kdy byl otevřen jeho členům z důvodu odstranění bariér (překážek volného obchodu), jimiž byla cla a legislativy států apod..⁶²

Teorie nabízí několik modelů. Konceptuální model mezinárodního podnikání, kupříkladu popisuje, že internacionalizace podniku je ovlivňována aktivitami probíhajícími v celém podniku.⁶³

Obrázek 6: Konceptuální model mezinárodního podnikání



Zdroj: ⁶⁴

Podnik malých rozměrů jako je ten modelový, může mít problémy při start-ups aktivitách, pokud nemá zahraniční zkušenosti, kterými mohou být například mezinárodní obchodní

⁶² Srov. ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích.*, s. 72.

⁶³ Konceptuální model mezinárodního podnikání. ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích.* Praha: Ekopress, 2015, s. 74. ISBN 978-80-87865-16-3.

⁶⁴ ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích.* s. 74.

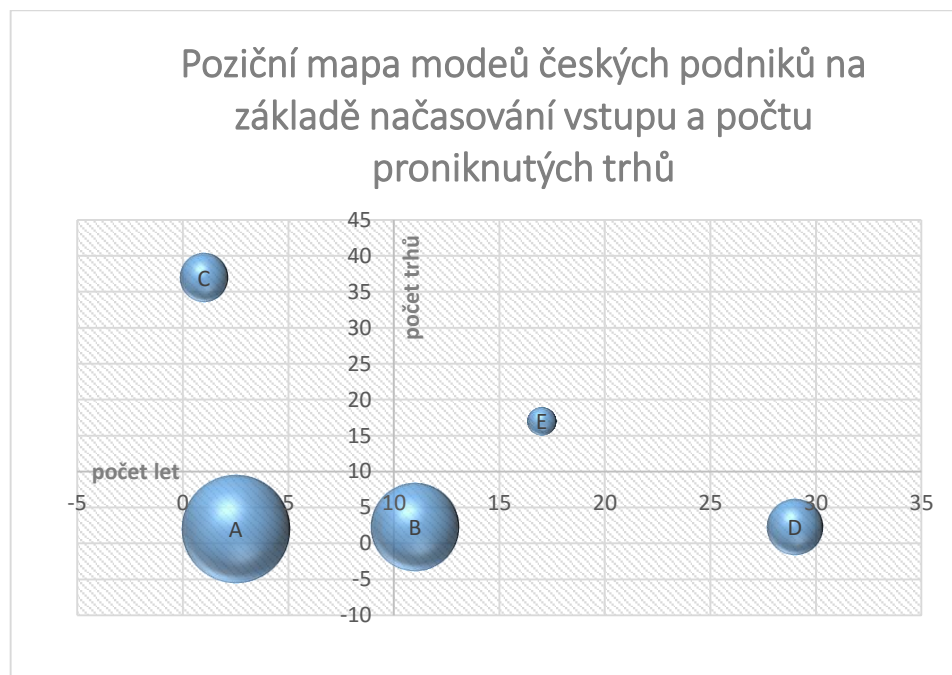
dovednosti, dobrá mezinárodní orientace, pohotové vnímání prostředí a samotné know-how manažera.

Samotný proces internacionalizace podniku zahrnuje *způsob* internacionalizace, tím je myšlen výběr vhodné metody vstupu. Proces dále zahrnuje volbu trhu, na který vstupujeme, načasování vstupu, s jakým produktem budeme cílit na zmiňovaný trh a samozřejmě podnik (management podniku) musí sledovat podmínky na trhu, například změny, které mohou ovlivnit mezinárodní výkonnost.

4.1. Internacionalizační modely českých podniků

Tato kapitola pojednává o lokalizaci stávajícího podniku v mapě modelů, přičemž mapa vychází z výzkumu, který provedl autor knihy, ze které bylo čerpáno.

Obrázek 7: Poziční mapa modelů českých podniků



Zdroj: ⁶⁵

V souvislosti s výzkumem autora, z něhož vplynuly informace vyobrazující graf č. 1, se podnik řadí do jednoho z modelů na zkoumaném trhu. Podle toho, v jakém roce své

⁶⁵ ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. 87 – 89.

existence podnik uskutečnil své první internacionalizační kroky a kolik při tom dokázal obsadit trhů, se zařadí stávající podnik do jedné ze skupin A – E v grafu č. 1.

Podnik pro modelový příklad začal s internacionalizací již v prvním roce svého podnikání. Během této doby obsazuje celkem tři zahraniční trhy, jimiž jsou (Slovensko, Rakousko a Německo). Po přiřazení těchto dvou hodnot do grafu, dostáváme zřetelný výsledek a tedy *model A*.

K tomuto *modelu A* bylo přiřazeno 49 % podnikatelských subjektů, které představují téměř nadpoloviční většinu těch, kteří se pokoušeli o internacionalizaci. Tyto subjekty tvoří převážně mikropodniky, které jsou poměrně mladé. V průměru se doba, během které se pokusily podniky o vstup na zahraniční trhy, u zkoumaného vzorku pohybuje: 1–2 roky od založení podniku, přičemž příjmy ze zahraniční činnosti tvořilo 21 % příjmu podniku.⁶⁶

Ve spojitosti s tímto provedeným výzkumem můžeme tvrdit, že se podnik řadí do největší skupiny ke zmiňovaným podnikům skupiny A, tedy má již od začátku svých podnikatelských aktivit velké ambice rozšiřovat se na zahraniční trhy, což svým konáním potvrzuje. „Dle výzkumu subjektů zahájilo 49 % z nich své mezinárodní aktivity již v raném stádiu „rozkvětu“ podnikání.“⁶⁷

Ze zkoumaného vzorku rozšiřovalo své podnikatelské aktivity 45 % z nich většinou na jeden trh. Ve 45 % to byl trh Slovenské republiky, s čímž se modelový podnik shoduje, protože i přes to, že nebyl součástí zkoumaného vzorku, tak první trh, na který zacílil svou aktivitu, byl právě trh Slovenské republiky a poté až se rozšířil na trh Rakouska a Německa.⁶⁸ Navzdory tomu, jak dobře se podnik na slovenském trhu uchytil, se dle výzkumu jednalo u převážné většiny respondentů o průměrnou míru znalostí cílových trhů. Na základě této krátké úvahy ve vztahu k výzkumu by se dalo spekulovat o tom, do jaké míry musí podnik ovládat znalost cizího trhu, nicméně dle mého názoru zrovna trh Slovenské republiky je pro české subjekty nejlépe zvládnutelný a to v případě potřeby legislativních úkonů, jelikož je zde minimální jazyková bariéra, která tvoří značnou nevýhodu při expanzi na jiné trhy než je ten slovenský.

⁶⁶ Srov. ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích.*, s. 89.

⁶⁷ Tamtéž

⁶⁸ Srov. Tamtéž

Dle výzkumu všechny subjekty segmentu A použily při prvním vstupu na zahraniční trh pouze jednu metodu. Více než 80 % podniků použilo exportní metody. 60 % podniků použilo nahodilé exportní operace. V malém procentu se projevovaly investiční metody a to konkrétně v 16 %. Podniky se ve vztahu k zakládání nových podniků chovaly obezřetně a spíše investovali peníze do založení dceřiné společnosti a to v 9 %. Aktivity podniků byly nejčastěji využívány v exportních metodách. Postupem času se podniky odchýlily od nahodilých exportních operací a přešly k operacím systematickým.⁶⁹

V případě modelového příkladu byla ihned po založení právní formy s. r. o. zkušenost managementu podniku se zahraničním obchodem dvouletá, přičemž výzkum tvrdí, že tato průměrná zkušenost se pohybuje okolo 1,5 roku.⁷⁰ V praxi u modelového podniku na základě těchto zkušeností vedení podniku (jedné osoby), byly zahájeny mezinárodní aktivity s využitím spolupráce se zahraničním podnikem, prostřednictvím kterého je uváděn výrobek na tamější trh a to díky povaze jeho produktu který je komplementem k našemu produktu a vzájemně se tedy dokonale doplňují.

Podniky segmentu A, jsou charakteristické do jisté míry tím, že disponují znaky globálního přístupu, nicméně jejich geografická působnost je malá.⁷¹

4.2. Míra zahraničních prodejů

„Tato veličina je měřena podílem zahraničních prodejů k celkovým podnikovým prodejům.“⁷²

Kvantifikace dvou kritérií je ovlivněna charakterem tuzemského trhu. „Obecně stanovené přístupy jsou dva a to krokový a globální přístup. Vždy daná charakteristika zkoumané země určitým způsobem ovlivňuje kvantifikaci kritérií. Globálně narozený podnik má podle několika názorů autorů různé hodnoty míry zahraničních prodejů. Jeden předpoklad tvrdí, že minimální podíl zahraničních prodejů z celkových prodejů činí 10 %. Druhý přístup zase tvrdí, že nejméně 25 %“.⁷³

Podnik v modelovém příkladu je charakteristický tím, že pochází z malé země oproti podniku například z USA, kde nejsou podniky nuceny díky velikosti trhu vstupovat na

⁶⁹ Srov. ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, s. 89.

⁷⁰ Srov. tamtéž, s. 89.

⁷¹ Srov. tamtéž 89

⁷² Tamtéž, s. 79.

⁷³ Tamtéž, s. 79.

zahraniční, z čehož plyne, že tuzemský trh nabádá podniky zapojovat se do mezinárodních obchodních aktivit.

4.3. Strategická rozhodnutí při zahájení internacionalizace podnikatelských aktivit

Ať už je podnik malý či velký, jeho aktivity na zahraničním trhu, který si zvolil před samotným vstupem, jsou ovlivňovány třemi faktory, jimiž se musí tento podnikatelský subjekt před vstupem nezbytně nutně zabývat. Těmito faktory jsou rozhodnutí o *načasování vstupu, lokalizaci podnikatelských aktivit a metodě vstupu*.⁷⁴

Existující podnik v modelovém příkladu této práce, který je již činný po jistou dobu v mezinárodních aktivitách, musí v každém případě každého dalšího vstupu na doposud neobsazený zahraniční trh uvažovat tak, aby co nejefektivněji využil poznatků, se kterými se již v minulosti se vstupem na zahraniční trhy setkal a naopak hledat nové neprozkoumané příležitosti, hrozby, se kterými na ně čeká trh následující.

4.3.1. Rozhodnutí o načasování vstupu

Načasování je také nazýváno rychlost internacionalizace. „Měří se dobou mezi založením podniku a prvním vstupem na zahraniční trhy. Z hlediska rychlosti internacionalizace nahlížíme na podniky jako na podniky brzké internacionalizace a podniky pomalé internacionalizace. Hranice, která ovlivňuje, zda se podnik řadí k rychle, nebo pomalu se zapojujícím podnikům do mezinárodních aktivit podnikání, je doba tři let od založení podnikatelského subjektu.“⁷⁵

Popisovaný a zároveň zkoumaný podnik v modelovém příkladu zahájil své mezinárodní aktivity, jak již bylo zmíněno v prvním roce po založení právnické osoby. Od této doby se již třikrát musel věnovat načasování vstupu. U načasování vstupu na trh Velké Británie (VB) je velkým otazníkem aktuální situace týkající se referenda o výstupu VB z EU. Dalo by se říci, že den 23. 6. 2016 se stane pro modelový podnik velkým milníkem, nicméně predikce tohoto podnikatelského záměru tkví v tom, že i v případě odstoupení VB z EU se podmínky mezinárodního obchodu nezmění do takové míry, aby podnik vstup na trh VB musel jakýmkoliv způsobem přehodnocovat či dokonce přestat uvažovat o jeho realizaci. Proto modelový podnik vyčká na rozhodnutí o referendu před zahájením mezinárodních aktivit. Také z důvodu tvorby tohoto záměru před konáním referenda bude

⁷⁴ Srov. ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, s. 103.

⁷⁵ Tamtéž, s. 103

uvažovat budoucí podmínky pro mezinárodní obchod v nezměněném stavu, protože nelze predikovat změny, které v podmínkách pro mezinárodní obchodování s VB mohou nastat. Na základě tohoto podnikatelského záměru je stanoven vstup na trh a to prozatímním odhadem na měsíc září. Do této doby je pro firmu nutností zpracovat databázi, mateřských škol, která bude stěžejním prvkem k cílení podnikatelských aktivit na konkrétní subjekty.

Tabulka 3: Časový harmonogram předpokládaného časového rozvrhu počátečních aktivit podniku při prvním vstupu na zahraniční trh až po první inkaso platby

	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden	7. týden	8. týden	9. týden	10. týden	11. týden	12. týden
Tvorba databáze MŠ												
Vyhledání obchodního zástupce												
Ujednání smluvních podmínek (outsourcing)												
Příprava a seznámení obchodního zástupce s produktem a databází MŠ												
Tvorba vlastní domény (e-)												
Přeložit webové stránky do ANG												
Kontrola napravení nedostatků podniku												
Konzultace připomínek												
1. způsob kontaktu (telefonicky)												
2. způsob kontaktu (e-mail)												
1. osobní kontakt (prezentace + poskytnutí vzorku)												
2. osobní kontakt (sjednání prodeje)												
Přeprava zboží z ČR do VB												
Platba												
Obdržení platby z VB												

Zdroj: vlastní tvorba

Na časovém rozvrhu výše, práce modeluje předpokládaný sled aktivit podniku v celkem dvanácti týdnech. Od prvního řádku (tvorba databáze) až po šestý řádek (překlad webových stránek do anglického jazyka), harmonogram předpokládá v první řadě odstranění nedostatků a vytvoření jakési platformy podniku, na které bude moci v budoucnu stavět.

Od řádku (kontrola napravení nedostatků podniku) předpokládá harmonogram postupné transformování aktivit podniku na aktivity se zaměřením na marketing a komunikaci, vyjednávání ceny, dodacích podmínek až po samotnou přepravu zboží a platbu. Tyto aktivity jsou předběžně odhadovány na šestý týden od započetí aktivit.

Velkým zdržením se pro modelový podnik stávají nedostatky, které musí odstranit.

4.3.2. Rozhodnutí o lokalizaci podnikatelských aktivit

Jedním z faktorů, které ovlivnily rozhodnutí o vstupu podniku na trh UK, se stává pro podnik, možnost konexí z vlastních zdrojů osobních kontaktů v UK na kontaktní osoby, které pomohou podniku s legislativními úkony a samotným sjednání například smluvních podmínek pro (outsourcing právnických služeb, outsourcing obchodního zástupu (sales agents, apod.)).

Jelikož je na trhu VB, konkrétně v Londýně, taková koncentrace mateřských škol, je tato volba území pro umístění podnikatelských aktivit vhodná i z důvodu teoretické neúspěšnosti při oslovování subjektů.

Na základě moderních trendů a toho, že mateřské školy se ve VB snaží získat kladné hodnocení od Ofsted, se dá počítat s relativně kladnými ohlasy na propagaci produktu u mateřských škol. *Ofsted je společnost zřízená vládou UK, která hodnotí mateřské školy podle toho, jakou kvalitu péče mateřské školy poskytují.* Velký počet lidí, kteří chtějí umístit své dítě do mateřské školy, se řídí tímto hodnocením od Ofsted. Mateřské školy jsou motivovány k tomu, aby jejich vybavení a celková kvalita byly na vysoké úrovni a následně obdrželi dobré hodnocení od Ofsted.⁷⁶

Lokalizaci zahájení mezinárodních aktivit v zásadě také ovlivnila kvalita zpracování webových stránek mateřských škol, z nichž modelový podnik vychází při tvorbě databáze klientů tohoto trhu. Kvalita se projevuje na celkovém vzhledu stránek, přičemž MŠ nabízejí různé varianty péčí (fotogalerie pohybových aktivit a výuky v mateřských školách), což má také pozitivní vliv na výběr lokality s profesionálním přístupem. Jelikož byla zmínka o hodnocení ze strany Ofsted, tak se téměř všechny mateřské školy tímto hodnocením, pokud je dobré, „pyšní“ a lpí na kvalitě vedení jednotlivých škol, z čehož plynou i kvalitní výstupy a následná reprezentace celé skupiny.

Za volbou rozhodnutí o lokalizaci podnikatelských aktivit je jazyk, kterým se mluví ve VB, jímž je Angličtina. Je to první trh anglicky mluvící, na který modelový podnik

⁷⁶ Ofsted. *Gov.uk* [online]. London: Crown copyright, 2016 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/organisations/ofsted>

vstupuje. Relativně jednoduchá adaptabilita a dobrá znalost anglického jazyka v dnešní době této volbě přispěla.

Dle kulturních klastrů světa má VB tato specifika:

Tabulka 4: Specifika kulturních klastrů Velké Británie

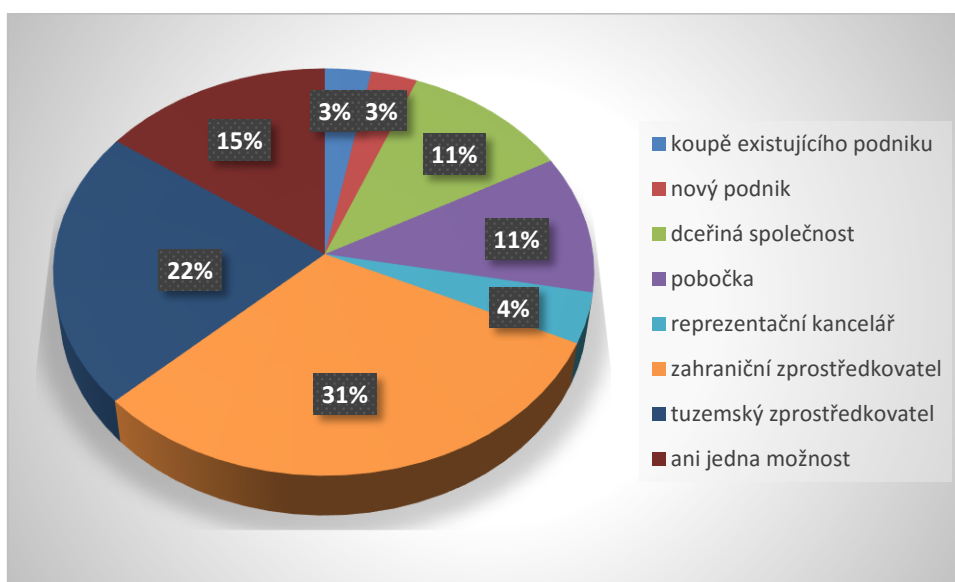
Kulturní klastř	Náboženství	Etnikum	Jazyky	Region
Anglo (Anglický klastř)	křesťanství protestantství	Evropané Bílá rasa	angličtina	Západní Evropa Severní Amerika

Zdroj: ⁷⁷

4.3.3. Rozhodnutí o metodě vstupu

Metody vstupu jsou klasifikovány a seskupovány do určitých skupin. Mezi nejčastěji využívané metody patří exportní operace, licence, Joint Ventures a budování samostatného podniku v zahraničí.

Graf 1: Způsoby realizace mezinárodních podnikatelských aktivit českými podniky (%)



Zdroj: ⁷⁸

⁷⁷ ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, s. 105.

⁷⁸ Tamtéž, s. 153

V případě modelového podniku práce vychází z údajů o malém podniku a bere v potaz jeho požadavky na nenáročnou kapitálovou investici. Na základě této úvahy podnikatelský plán ihned vylučuje metodu vstupu založením pobočky.

Tabulka 5: Srovnání metod vstupu

	exportní metody	smluvní metody	joint venture	nový podnik
míra kontroly	operativní	minimální	přiměřená míře účasti	vysoká
náročnost na zdroje	nízká	nízká	nižší	vysoká
míra rizika	nízká	nízká	přiměřená	vysoká
návratnost investic	nízká	nízká	přiměřená míře účasti	vysoká

Zdroj:⁷⁹

„Metody vstupu mohou být srovnávány a hodnoceny z různých pohledů. Jak zobrazuje tabulka dle míry kontroly, náročnosti na zdroje, podle míry rizika a dle návratnosti investice. Podniky si většinou vybírají metodu, u které se vyskytuje vyšší míra rizika a zároveň vyšší míra návratnosti investic. Podnik mezi těmito čtyřmi kritérii musí udělat kompromis a to na základě zhodnocení své velikosti a možností finančních, personálních, apod., vybrat metodu vstupu na zahraniční trh.“⁸⁰

Rozhodnutí o volbě teoretického přístupu ovlivňují do značné míry tři hlavní faktory, jimiž jsou externí, interní a smíšené faktory.

⁷⁹ ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, s. 107.

⁸⁰ Tamtéž

Tabulka 6: Vybrané teoretické přístupy

	Root (1994)	Bruhno a Schilt (2001)	Koch (2001)
externí faktory	Tržní faktory Faktory prostředí Produkční faktory	Konkurence Trh	Charakteristiky podnikatelského prostředí země Míra růstu trhu Požadavky na podporu image Preferenze jednotlivých metod vstupu na zahraničních trzích Tržní bariéry Proveditelnost a životaschopnost Metody vstupu
interní faktory	Produkční faktory Zdroje podniku	Motiv Cíle Strategie Produkt Management Zdroje Sítě Zákaznické vztahy	Používané kalkulační metody Cílový tržní podíl Velikost podniku / zdroje Cílový zisk Postoje managementu k riziku Zkušenost s využitím jednotlivých metod vstupu Těžiště kontroly managementu
smíšené faktory			Kompetence, možnosti a dovednosti požadované pro aplikaci každé metody vstupu Dostatečnost a spolehlivost vstupních informací

Zdroj:⁸¹

Výše znázorněné konkurence, trh a produkt jsou stěžejní při volbě zařazení do teoretického přístupu. Konkurence je minimální. Nikdo nevyrobí produkt stejného vzhledu (viz. Průmyslový užitný vzor). Další prvky jako strategie, cíle, motiv, management, zdroje, sítě a zákaznické vztahy řadí modelový podnik k přístupu Bruhno a Schilt (2001).

⁸¹ ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, s. 109.

4.3.3.1. Exportní metody vstupu

Jedná se o metody vstupu na zahraniční trhy, které představují směnu zboží / služeb jedné země s jinými státy. Exportní metody se dají realizovat na základě smluvních vztahů s obchodními partnery. Takovými partnery pak mohou být prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, mandataři a další subjekty.⁸²

„Volba práva při uzavírání smluv s těmito obchodními partnery vychází v ČR od 1. 1. 2014 z ustanovení zákona č. 90/2012 – Zákona o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a zákona č. 89/2012 – Občanský zákoník. Při obchodování se zahraničím se používají v podstatě stejné smlouvy jako v závazkových vztazích mezi tuzemskými subjekty. Odlišnosti smluv v mezinárodním styku vyplývají z odlišných zemí původu smluvních stran.“ Nejčastěji se vyskytujícím smluvním typem v zahraničním obchodě je smlouva kupní.⁸³

4.3.3.1.1. Nepřímá forma exportu

Tato forma exportu je realizována nezávislým obchodním článkům na *tuzemském trhu*, které již dále zajišťují umístění výrobku na zahraničním trhu.⁸⁴

Nepřímá forma exportu je doposavad modelovým podnikem hojně využívána prostřednictvím tuzemského podniku, který nabízí produkt, jež je jeho komplementem.

4.3.3.1.2. Kooperativní export (Piggybacking)⁸⁵

Jedná se o formu exportu, při které podniky vstupují do spolupráce s ostatními podniky, tuzemskými nebo zahraničními. V takovém případě je využívána zahraniční distribuční síť subjektu k umístění produktu na zahraniční trh.

Modelový podnik v reálném prostředí konkrétně na trhu Německa, využívá tento způsob kooperace se zahraničním subjektem a využívá potenciál, který tkví v jeho distribuční síti.

⁸² Srov. ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, 110-111.

⁸³ Tamtéž

⁸⁴ Srov. ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, s. 111.

⁸⁵ Srov. ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, s. 112-113.

Důležitým prvkem využívaným u této exportní metody, ze které modelový podnik získává finanční prostředky a udržuje stálé odběratele, jsou *smluvní metody* a to konkrétně *licence*. Jedná se o prodej práv zahraničnímu subjektu k využití průmyslového vzoru. Podnik tímto poskytuje práva k nehmotnému majetku dalším subjektům. Exkluzivní práva zahrnují poskytnutí pouze pro jeden subjekt.

Nehmotný majetek se dělí do pěti kategorií, jako jsou například (patenty, autorská práva k literatuře, obchodní značky, koncese a metody). Modelového podniku se týkají patenty.

Motivem pro poskytnutí licence je pro modelový podnik motiv ekonomický. Dále z důvodů rychlejšího start-upu a nižších nákladů.

4.3.3.1.3. Přímý export⁸⁶

Probíhá tak, že podnik s daným produktem prodává svůj výrobek přímo kupujícím na zahraničním trhu. Pro realizaci přímého exportu je nutno vytvořit síť prodejních reprezentantů (sales agents), (prostředníků a zprostředkovatelů) na zahraničním trhu. Spolu s vytvořením sítě agentů je nutno zahrnout exportní marketing.

Pokud je realizovaný přímý export na zahraniční trh s *přímými investicemi*, podnik realizuje export vlastními a ovlivnitelnými distribučními orgány v zahraničí (sales agents).

Návrhem řešení pro malý modelový podnik je využívat přímého exportu, konkrétně přímé investice. Podnik na zahraničním trhu VB bude začínat s jedním obchodním zástupcem, který bude mít za úkol na základě databáze mateřských škol, tyto školy oslovovat a produkt se do nich snažit umístit. Úkolem tohoto pracovníka bude pomalu zpřístupnit trh, navázat kontakty a vybudovat stálé obchodní kontakty. Tato služba (forma exportu s přímými investicemi) je v případě modelového podniku outsourcována.

Na základě předpokládaného úspěchu umístění produktu v jednom odvětví trhu (mateřských škol), na které se práce zaměřuje, se předpokládá postupné rozšiřování struktury prodejních agentů v Londýně, se zaměřením na různá další odvětví, které podnik z tuzemského trhu bude intenzivně sledovat. Tím pádem se bude rozšiřovat

⁸⁶ Srov. ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, s. 113.

potřeba zvýšení kapacity výrobků, čehož podnik může dosáhnout zaměstnáním dalších dělníků, s čímž počítá ve finanční analýze a predikci budoucího období.

4.3.3.2. Podpora exportu⁸⁷

Kapitola podpora exportu shrnuje možnosti, které může modelový podnik využít při expanzi na zahraniční trh VB. Státní aktivity jsou nastavené v tzv. proexportním režimu, což znamená, že je zde podpora mezinárodních podnikatelských aktivit v ČR v tom smyslu slova, že stát zachovává podmínky volné hospodářské soutěže a je v souladu s mezinárodními závazky.

Nestátní aktivity jsou realizovány nestátními organizacemi, jimiž jsou například: Svaz průmyslu a dopravy ČR a Hospodářské komory ČR a Asociace exportérů.

Podpora exportu ze strany státu spočívá především v poskytování informačních a poradenských služeb, organizace seminářů, poradenství o veletrzích, nabídce finančních služeb a produktů (úvěry, pojišťování), investiční poradenství.

„Exportní strategie ČR představuje dokument, kterým je koordinována podpora podnikatelským subjektům v ČR. Celkové nastavení podpory exportu má za dlouhodobý cíl dosažení vysokého tempa zvyšování HDP, růstu zaměstnanosti a makroekonomické rovnováže.“

Níže uvedený seznam představuje subjekty, které podporují mezinárodní podnikatelské aktivity v ČR.

- „CzechTrade, CzechInvest, Czech Centres, Hospodářská komora České republiky, Asociace exportérů, Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. EGAP, Česká exportní banka, a. s. ČEB“⁸⁸

⁸⁷ ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, s. 149.

⁸⁸ ZAPLETALOVÁ, PH.D., Ing. Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*, 150 - 151.

5. Analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy (současná situace)

Znalosti vnějšího okolí podniku napomáhají nalezení souvislostí podniku ve vztahu k vnějšímu okolí. Je nutné analyzovat vnější faktory. K tomu, abychom mohli provést strategickou analýzu, použijeme tři nástroje, jimiž jsou: PEST analýza, Porterova analýza a v neposlední řadě SWOT analýza.⁸⁹

Strategická analýza pro podnik XY, s. r. o. představuje rozčlenění faktorů ovlivňující prostředí podniku jak zevnitř, tak zvenčí.

O tom, jaké prostředí podniku je kterou metodou zkoumáno, napovídá tabulka níže.

Tabulka 7: Nástroje strategické analýzy

Metoda	MAKROPROSTŘEDÍ	MEZOPROSTŘEDÍ	MIKROPROSTŘEDÍ
PEST analýza	X		
Porterův model 5 sil		X	
SWOT analýza	X	X	X

Zdroj: Nástroje strategické analýzy⁹⁰

⁸⁹ Srov. Podnikání. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 143.

⁹⁰ Tamtéž

5.1. PEST⁹¹

Analýza založena na testování makrookolí podniku.

Politické a právní faktory:

Současná situace týkající se stability politické situace na zahraničním cílovém trhu. Konkrétně se jedná o vypsání termínu pro referendum, které je aktuální v současném psaní práce. Po referendu bude Velká Británie vědět, zda bude nucena změnit podmínky pro mezinárodní operace subjektů, nebo zůstane členem Evropské Unie (EU). Velká Británie již v minulosti dvakrát podobné referendum o vystoupení z EU absolvovala a není vyloučeno, že se podobná situace může opakovat do budoucna. Dále je zde možnost, že i jiné státy by chtěly vystoupit z EU, případně kdyby VB z EU vystoupila, mohla by nastat tzv. salámová reakce (domino efekt), který znamená, že za VB by následovaly další státy. V případě, že by jakýkoliv členský stát EU vystoupil z unie, tak i nadále tento stát bude v režimu zóny volného obchodu. Politické prostředí v České republice, kde má firma největší odbyt, je relativně stabilní u moci je středopravicová vláda, která se snaží podnikatelské prostředí podporovat a stimulovat.⁹²

Právní prostředí upravující podnikání v ČR prošlo značnou změnou s nástupem nového občanského zákoníku, proto lze očekávat, že zde bude určitá časová stabilita v podobě neměnných zákonů po jistou dobu. Podnikání napříč zemí EU je upravováno legislativou EU, která je vysoce stabilní a podporuje mobilitu kapitálu a podnikatelské prostředí a konkurenci.

Sociální a kulturní faktory:

Jedná se o země převážně západní a střední Evropy, kde je stejné náboženství ovšem rozdílný jazyk, což pro tento produkt není zásadním problémem. Produkt současně může být vnímán jako velmi pozitivní pro země, kde je rozvinuté zdravotnictví a zdravotnické systémy (lidé více dbají na své zdraví a více do svého zdraví investují), proto tyto výrobky mají větší ohlas díky nynějším trendům spotřebitelů.

⁹¹ Srov. Podnikání. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 144.

⁹² Srov. Zpravy.e15 [online]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/brexit-vyplasil-automobilove-vyrobce-hrozi-nizsi-prijmy-o-miliardy-eur-1304683>

Podnik cílí na zahraniční trh v Evropě, který jako jediný s výjimkou Irska hovoří anglickým jazykem.

Technologické faktory:

V praxi se globální otázka týkající se rozvoje technologií nejvíce projevuje na oborech typu IT a vývoje komunikačních technologií. Podnik využívající moderní technologie, například internetové reklamy a možnosti zviditelňování na webech, získávají výhodu ve vztahu ke konkurenci. Technologický faktor jej tedy ovlivnil kladně.

Ekonomické faktory:

HDP – Hrubý domácí produkt se v zemích EU vyvíjí pozitivním směrem. Tempo růstu HDP v ČR za rok 2015 činí 4,3 %.⁹³ Predikce dle OECD spolu s korelací ceny ropy předpokládají, že světová ekonomika bude růst. Hospodářský růst je nutný pro stabilitu a trvalý růst životní úrovně.⁹⁴

Nezaměstnanost – tento ukazatel je víceméně důležitý pro velké a významné podniky, kde jejich produkce je velmi závislá na spotřebitelské poptávce. Nynější nezaměstnanost v ČR je na extrémních minimech za posledních dvacet let a to okolo 4 %. Nezaměstnanost ve Velké Británii, je okolo 6 %, což je země, kam cílí export modelového podniku. Problémem by mohl být výstup VB z EU, což by mohlo být doprovázeno mírným růstem nezaměstnanosti v této zemi. Ovšem na produkt našeho zkoumaného podniku by to zásadní dopady nemělo, jelikož se jedná o malý podnik.⁹⁵

Měnové kurzy – Zkoumaný podnik se nachází na území ČR, tudíž nejsme členem Eurozóny a nemáme společnou měnu. Je zde kurzové riziko velmi značné. Podnik čelí měnovým rizikům Eura a GBP, v případě Velké Británie. Česká národní banka v listopadu 2013 provedla měnovou intervenci s cílem devalvovat českou Korunu za účelem podpory českého exportu a stimulace hospodářského růstu. ČNB se zavázala, že česká Koruna neklesne pod hranici 27 CZK/EUR, čili česká koruna nebude apreciovat pod tuto hranici. Závazek ČNB drží tím, že devalvuje českou korunu skrze devizové rezervy, na kterých je neomezená (jelikož ČNB drží monopol na emisi českých korun). Závazek ČNB slibuje držet do konce roku 2016, po odstoupení ČNB od intervencí bude

⁹³ Srov. Kurzy: HDP 2016 [online]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

⁹⁴ Srov. Data.oecd: Real GDP forecast [online]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/>

⁹⁵ Srov. Kurzy: Nezaměstnanost v ČR [online]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

následovat apreciaci české koruny na původní hranici 25 CZK/EUR, případně přestřelení kurzu a silná apreciaci k 23 CZK/EUR.⁹⁶

Inflace – Evropa v současné době má problém s nízkou inflací, která je nezbytná pro hospodářský růst napříč všemi zeměmi EU. EU potažmo i Česká republika se snaží o vyvolání inflace, jelikož zde hrozí riziko deflace, která není typická pro hospodářský růst v moderních ekonomikách a v moderní době ekonomického vývoje. ECB se o vyvolání inflace v zemích Eurozóny snaží přes proces kvantitativního uvolňování, který spočívá v rozšíření nabídky peněz na měnovém trhu. Ovšem existují západní země, mezi něž se řadí i ČR, které se inflaci snaží vyvolat skrze snížení úrokových sazeb. Úrokové sazby jsou v současnosti okolo nuly, proto se zavádí trend záporných úrokových sazeb. Proti tomuto kroku se ovšem mnoho ekonomů staví negativně, jelikož zde hrozí riziko přenesení těchto záporných úrokových sazeb na domácnosti, v důsledku ponechání ziskových marží na straně bank. Česká republika v důsledku intervencí a na základě veřejných reportů se zavazuje, že nehodlá záporné úrokové sazby zavádět.^{97 98}

Úrokové sazby – jedná se o riziko, které je spojeno s již výše zmíněnou inflací a dále nestabilní nabídkou peněz na měnovém trhu.

⁹⁶ Srov. Kurzy: Graf EUR / Kč, [online]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

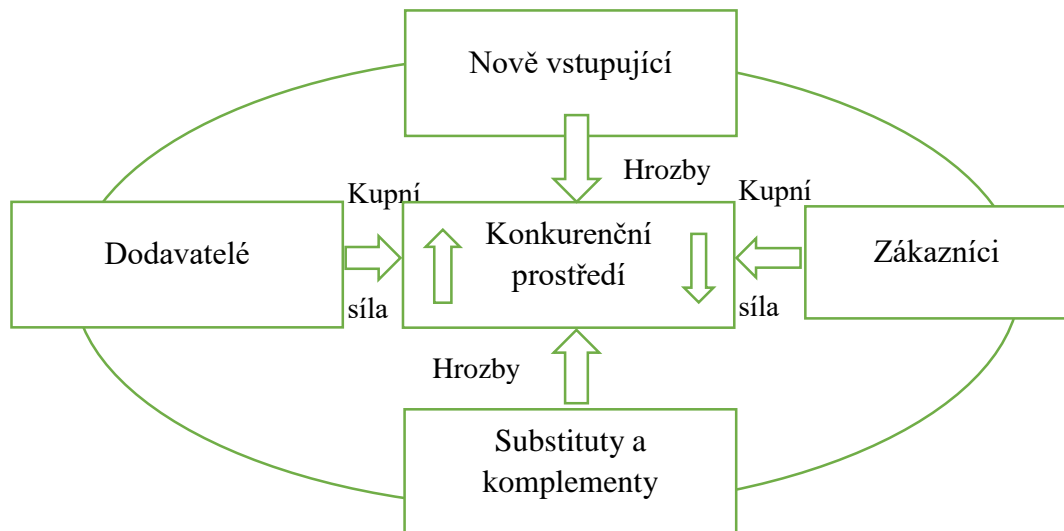
⁹⁷ Srov. Kurzy: Inflace - 2016 [online]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

⁹⁸ Srov. Česká národní banka: Aktuální prognóza ČNB [online]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true

5.2. PORTEROVA analýza

Také známá jako Porterův model pěti sil. Jeho cílem je identifikovat a analyzovat síly působící na podnik v konkurenčním prostředí, konkrétně v mezoprostředí.⁹⁹

Obrázek 8: Porterův model pěti sil



Zdroj:¹⁰⁰

Rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky

Podnik a jeho produkt je na trhu téměř dva roky ve formě podnikání s. r. o. Jeho produkt chrání patentovaný užitný vzor. I za těchto podmínek ovšem existuje konkurence, která vyrábí produkt založený na stejném principu použití a to v podobě několika firem po celém světě. Rivalita těchto podniků je koneckonců zanedbatelná.

Silné stránky:

Produkt našeho podniku se od konkurence liší tím, že je pod ochranou PUV - národní s žádostí o zapsání do rejstříku. Nehrozí přímé ohrožení ze strany konkurence, že by se zapojila do výroby produktu stejnou metodikou s konečným stejným vzhledem. Užitný vzor poskytuje ochranu, vycházející ze zákona č. 478/1992 Sb., o užitných vzorech. Dále poskytuje ochranu řešením, která jsou nad rámec odborné dovednosti a jsou průmyslově využívána.

⁹⁹ TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika I.*, s. 143.

¹⁰⁰ TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika I.*, s. 146.

Silnou stránkou se v tomto případě stává i to, že majitel užitého vzoru může poskytnout souhlas (licenci), osobě, která následně smí využívat technické řešení. Smí jej poté používat i při výrobě. Podstatou této silné stránky je to, že licence se stávají finančním zdrojem podniku (jakýmsi pasivním příjmem vybudovaným předchozí aktivitou podniku).

Silnou stránkou je pro podnik jednoduchost jeho produktu, design a použití přírodních materiálů při výrobě a téměř nezničitelnost při hrubé manipulaci. Z vlastní zkušenosti z praxe vím, že subjekty typu mateřských škol ať v ČR nebo i zemí okolo tuzemska, preferují přírodní materiály a podporují inovace a moderní trendy. Tyto aspekty přispívají v době rozvoje moderních trendů ať sportu či zdravé výživy (zdraví obecně) k získání důvěry klientů.

Silnou stránkou je dále kvalita zpracování a odborné studie produktu.

Slabé stránky:

Na příkladu poplatků za licenci užitého vzoru, bych chtěl poukázat na protiklad této transakce, jímž se stává vytváření konkurence v prodeji stejného výrobku. Podnik může evidovat přítok finančních prostředků z prodeje licence za užitný vzor, na druhou stranu potom evidujeme zvyšující se konkurenci, která má dejme tomu i mnohem lépe propracovanou strukturu a kvalitnější marketingové nástroje a stává se v mezoprostředí našim velkým konkurentem z hlediska ovšem pouze prodeje. Vždy předchází koupě od firmy, která vlastní užitný vzor k danému produktu. Dokonce takovýto podnik, pokud zanedbáme zhodnocení jeho důvěryhodnosti, může jméno společnosti XY velice citelně poškodit.¹⁰¹

Slabou stránkou podniku je náročnost na výrobu. Produkt je ručně vyráběný, tudíž pracovníkům zabere více času, než dokončí celý výrobní proces jednoho produktu.

¹⁰¹ Srov. Podnikání. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 147.

Hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích

Fakt, že konkurence vyrábějící z jiných materiálů, dokáže „*podobný produkt*“ vyrobit za mnohem nižší cenu, staví podnik do pozice ohrožení. Potřeba našich zákazníků tak může být uspokojena jiným produktem. Pro podnik je tedy hrozbou to, že existuje taková konkurence.

Hrozba substitutů neznamena, že ony samotné budou kupovány ve větším množství, protože na základě porovnání výrobků a dokumentů chránících produkt firmy XY, s. r. o. s ostatními (substituty) je zřejmé, že produkty ostatních firem (substituty) jsou vyráběné s mnohem horší kvalitou a vzhledově téměř neporovnatelné. Parametry těchto substitutů se v celé šíři neshodují s principem použití a účinků produktu firmy XY, s. r. o.

Hrozbou se pro podnik stává po vypršení licence, kterou poskytnul subjektu v zahraničí (nabyvateli) v rámci piggybackingu. Takovýto podnik se tak následně může stát nebezpečným konkurentem.

Hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví

Na základě zanedbání ochrany produktu, nezajištěním ochrany průmyslového vzoru v zahraničí.

Vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů

Dodavatelé materiálů používaných při výrobě jsou u tohoto produktu do jisté míry nahraditelní. V případě selhání či jakéhokoliv přerušení dodavatelů hlavního materiálu použitého při výrobě se podnik může velice rychle přeorientovat na náhradního dodavatele. Materiál používaný při výrobě se vyskytuje v přírodní podobě téměř ve všech lokalitách na Zemi. V ČR existuje asi třicet producentů daného polotovaru. Podnik musí uvažovat i takovou situaci, že za určitých podmínek nebude mít po jistou dobu daného dodavatele. Nicméně podniková opatření jsou již plánována na základě zkušeností let minulých a má vytvořené zásoby materiálů i hotových výrobků.

Vyjednávací pozice kupujících

Monopolní postavení zákazníků a jejich dohadovací schopnosti jsou pro podnik minimální hrozbou. Produkt je marketingovou strategií směřován na zákazníky, kteří ocení jeho vzhled, funkčnost a praktičnost.

Může nastat situace, kdy například podnik v zahraničí, který má licenci na prodej daného produktu, již nadále nebude chtít odebírat a prodávat.

Počet odběratelů produktu, jež podnik vyrábí, je dle sestavení seznamu klíčových partnerů podniku následující:

- Mateřské školy
 - Wellness centra
 - Bazény
 - Obchodní domy
 - Zdravotnické potřeby
 - Subjekty se zakoupenou licencí (odběratelé)
 - Fotbalové stadiony a sportovní centra
 - Subjekty prodávající bazény a příslušenství
 - Subjekty prodávající koupelny a koupelnové vybavení
 - Subjekty prodávající vybavení domácností
 - Jednotlivci, kteří produkt zakoupí online (internetový obchod)
- Komplementáře modelový podnik neviduje.

5.3. SWOT analýza

Obrázek 9: SWOT analýza



Zdroj:¹⁰²

Je analýzou zabývající se všemi částmi okolí podniku (makroprostředí, mezoprostředí, mikroprostředí). Níže sepsané silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku tvoří

¹⁰² TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 147.

výše vyobrazenou matici. Na základě této analýzy a jejich výsledků je na závěr zpracováno doporučení pro podnik. Dále výsledek SWOT analýzy tvoří jeden *přístup*, kterým dle prvků analýzy podnik disponuje.¹⁰³

S - silné stránky

- Zruční a loajální zaměstnanci podniku (+3)
- Dobrá pověst podniku (+2)
- Produkt chráněný patentem (+5)
- Vysoké využití výrobních kapacit (+5)
- Kvalita produktu (+5)
- Lokalita podniku (+2)

W – slabé stránky

- Malá samostatnost například při řešení legislativních úkonů (využití outsourcovaných služeb) (-3)
- Komunikace se zahraničím (nedostatečná znalost cizích jazyků pracovníků ve výrobě) (-5)
- Složitá nahraditelnost pracovníků ve výrobě (-3)
- Komunikační šum mezi pracovníky (malý osobní kontakt dílna/marketing) (-1)
- Nedostatky webových stránek (pouze v českém jazyce) (-5)
- Používání veřejné domény (nedůvěryhodná e-mailová komunikace) (-5)

O – příležitosti

- Celosvětový fenomén zdravého životního stylu (+2)
- Široké pásmo využití produktu (uplatnění ve spoustě odvětví) (+5)
- Nestálost klimatických podmínek na cílovém trhu Velké Británie (deštivé počasí)
– pomůcka je vhodná pro interní použití (celoročně) (+5)
- Evropské legislativní podmínky pro volný pohyb osob, zboží a kapitálu (+2)
- Posílení CZK vůči GBP – trh Velké Británie se stává dostupnějším (+1)

¹⁰³ Srov. Podnikání. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 147.

T – hrozby

- Výstup Velké Británie z EU (-3)
- Posílení CZK vůči GBP – snížení poptávky ze strany Britů (-1)
- Existence substitutů výrobku (plastová sportovní pomůcka) (-1)

Vyhodnocení SWOT analýzy:

$$\mathbf{S = +22}$$

$$\mathbf{W = -22}$$

$$\mathbf{O = +15}$$

$$\mathbf{T = -5}$$

K vyhodnocení SWOT analýzy je použitý způsob přiřazování hodnot (S a O, kladné hodnoty, W a T záporné hodnoty). (0 až 5)

Součet interní části analýzy (S + W) = 22 – 22 = 0

Součet externí části analýzy (O + T) = 15 – 10 = 5

Z výsledků vidíme, že kombinace příležitostí a hrozeb, vychází +5, což značí převahu příležitostí nad hrozbami. Ovšem nad výsledkem hodnocení silných a slabých stránek by se měl podnik zamyslet.

Na základě SWOT analýzy podniku, ze které jsou zřejmé jeho hlavní nedostatky, kterými by se podnik měl v první řadě zabývat, je vytvořeno doporučení.

Doporučení pro podnik v aktuální chvíli zní, že by se měl zabývat hlavně svými slabými stránkami, které v celkovém hodnocení narušují nejvíce prvky dva a to:

- Nedostatky webových stránek (pouze v českém jazyce) (-5)
- Používání veřejné domény (nedůvěryhodná e-mailová komunikace) (-5)

Webové stránky pouze v jazyce českém, je nutno v co nejkratším časovém úseku přeložit a prostřednictvím webového správce upravit tak, aby byla možnost jedním kliknutím zákazníka (mimo tuzemský trh) přepnout do jazyka anglického. Tento úkol je velice podstatné splnit před zahájením mezinárodních aktivit do Velké Británie.

Pokud podnik počítá s tím, že bude komunikovat se zahraničními zákazníky prostřednictvím e-mailu, opět jako v předchozím případě je nezbytně nutné zajistit vlastní doménu podniku. Při cílení na zahraniční trhy pak v případě zaslání e-mailu s veřejnou doménou značí velkou neprofesionalitu a zároveň do jisté míry nedůvěryhodnost podniku. Konkrétně na trhu Velké Británie by se podnik mohl potýkat s tím, že by jeho veškeré úsilí vynaložené na rozeslání obchodních sdělení, bylo zařazeno do kategorie spam. V případě hromadně rozeslaného e-mailu, což se nedoporučuje, ale i přesto, by tak mohl přijít o všechny kontakty na trhu Velké Británie, které si pracně získal.

Podnik má mimo tyto dvě slabé stránky, celkovou bilanci této analýzy v rozumném rozpoložení a po napravení těchto dvou nedostatků by se mohl na plné obrátky věnovat marketingovému plánu.

Z analýzy vyplynul **přístup SO**, který představuje ofenzivní podnikatelský přístup, který má za cíl použít silné stránky k využití příležitostí. Což v případě modelového podniku jsou jeho stěžejní devizy jako například využití průmyslového vzoru v široké škále možností (prodej licence, kvalitní výrobek a jeho užití a design).

6. Průmyslový vzor

Pokud podnik vyrábí produkt, který je něčím specifický v případě dané sportovní pomůcky jejím postupem výroby, funkčností a designem, má vlastník takového produktu nárok na zápis do rejstříku v rámci ochrany průmyslového vzoru.

„Průmyslovým vzorem se rozumí vzhled výrobku, spočívající zejména ve znacích linií, obrysů, barev, tvaru, struktury nebo materiálů výrobku samotného. Jde o vizuálně vnímatelnou vlastnost výrobku, nikoliv např. o jeho technickou nebo konstrukční podstatu. Výrobkem je průmyslově nebo řemeslně vyrobený prostorový nebo plošný předmět. Grafika sama o sobě, bez spojení s konkrétním výrobkem, průmyslovým vzorem není.“¹⁰⁴

Na základě toho, že podnik podal žádost o zapsání do rejstříku Úřadu průmyslového vlastnictví (UPV) v roce 2013 a jelikož byl tento produkt nový a měl individuální povahu, přičemž nebyl přede dnem podání přihlášky zpřístupněn veřejnosti shodný průmyslový vzor jinou osobou, lze tento průmyslový vzor chránit. Pokud původce průmyslového

¹⁰⁴ Úřad průmyslového vlastnictví: Průmyslové vzory. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory.html>

vzoru zpřístupnil tento výrobek veřejnosti během dvanácti měsíců přede dnem podání přihlášky, nepovažuje se toto zveřejnění nepřihlášeného vzoru za zmiňované zveřejnění průmyslového vzoru veřejnosti, a proto mohl v danou chvíli pokračovat proces registrace bez jakýchkoliv problémů.¹⁰⁵

Celá problematika a teoretická východiska týkající se průmyslového vzoru vycházejí ze *zákona č. 207/2000 Sb. o ochraně průmyslových vzorů*.

„Ochrana průmyslového vzoru zajišťuje vlastníku výlučné právo užívat průmyslový vzor, bránit třetím osobám užívat jej bez jeho souhlasu, poskytnout souhlas s užíváním průmyslového vzoru jiným osobám (licence) nebo na ně právo na průmyslový vzor převést (např. ho prodat). Užíváním PV se rozumí zejména výroba či uvedení na trh výrobku, ve kterém je průmyslový vzor ztělesněn nebo na kterém je aplikován. Ochrana zapsaného PV trvá pět let ode dne podání přihlášky průmyslového vzoru. Vlastník PV může dobu ochrany opakovaně obnovit, a to vždy o pět let, až na celkovou dobu 25 let.“¹⁰⁶

Přihláška průmyslového vzoru lze získat na webových stránkách UPV. Majitel průmyslového vzoru musí v roce 2017 podat žádost o prodloužení platnosti PV na dalších pět let.

6.1. Zápis průmyslového vzoru (PV)

Přihlášku průmyslového vzoru lze podat použitím formuláře (podatelna Úřadu) nebo na internetu. Přihláška obsahuje údaje o přihlašovatelem, projev jeho vůle o zápis PV a vyobrazení PV. Samotné vyobrazení tvoří nejdůležitější část přihlášky, jelikož definuje předmět ochrany a rozsah této ochrany.¹⁰⁷

Z důvodu zachování anonymity podniku i samotného výrobku, jelikož by bylo zřejmé při jeho vyobrazení, o jaký produkt se jedná, není vyobrazení sportovní pomůcky přiloženo.

¹⁰⁵ Úřad průmyslového vlastnictví: Průmyslové vzory [online]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory.html>

¹⁰⁶ Úřad průmyslového vlastnictví: Průmyslové vzory. [online]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory.html>

¹⁰⁷ Srov. Úřad průmyslového vlastnictví: Průmyslové vzory. *Upv: Přehled smluv* [online]. ČR: Úřad průmyslového vlastnictví, 2015 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory.html>

6.2. Informace o konkrétním průmyslovém vzoru

Konkrétní užitiný vzor lze nalézt v databázi online, kde jsou v přílohách nahrána veškerá specifika určující daný užitiný vzor. Níže na obrázku lze vidět, že dohledání užitných vzorů lze učinit zadáním specifik o daném subjektu.

Obrázek 10: Databáze Úřadu průmyslového vlastnictví - vyhledávání

Úřad průmyslového vlastnictví

Čeština English

Čeština na seznamu databází

Rešeršní databáze patentů a užitných vzorů

Data jsou aktualizovány ke dni: 28.08.2016

Databáze obsahuje české přihlášky vynálezů zveřejněné od roku 1991, patenty od r. 1. evropské patenty platné na území ČR a zapsané užité vzory.
Vyhledávat můžete také také [nášleňované dokumenty](#).

Podet řádků výstupu: 50

Zadejte podmínky pro výběr

(21)	Číslo přihlášky	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. 1988-035
(11)	Číslo dokumentu/zápisu	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. 277880
(54)	Název	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. ventřák
(71/73)	Přihlašovatel/Majitel	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. Škoda
(72/75)	Původce	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. %Novák%
(22)	Datum podání přihlášky	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. 15.5.2000
(32)	Datum práva přednosti	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. 12.4.1995
(40)	Datum zveřejnění přihlášky	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. 04/1995
(47)	Datum udělení	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. 5.5.2010
(24)	Datum publikace	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. 0/2010
(51)	MPT	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. B000D:42
(57)	Anotace	<input type="text"/>	<input type="button" value="🔍"/>	např. ventřák

*1) Při zaškrtnutí prohledává data bez ohledu na diakritiku.
#) Spisy EP nelze hledat pomocí slov obsažených v anotaci.

Zdroj:¹⁰⁸

Žádost o zapsání PV byla majitelem podniku podána v roce 2013, přičemž po uplynutí jednoho měsíce byl PV zapsán a několik dní na to došlo ke zveřejnění. Na tomto příkladu můžeme vidět, že od podání žádosti do jejího schválení a samotného zápisu uplynula relativně krátká doba, což podniku poskytlo velice rychlé započetí využívání této licence.

6.3. Platnost patentu v zahraničí

Přehled o tom, jak získat ochranu průmyslového vzoru v zahraničí pro přihlašovatele, který má sídlo v ČR, lze získat online na stránkách upv.cz v konkrétním znění ve formě PDF dokumentu.

V případě této práce je nutno zmínit, že pro případ ochrany i v zahraničí je nutno podat přihlášku PV národní cestou, tzn. v každém státě, kde chce majitel, aby byl produkt chráněn. Splňuje-li přihláška a žadatel veškeré podmínky, získá přihlašovatel sadu území,

¹⁰⁸ Úřad průmyslového vlastnictví: Rešeršní databáze patentů a užitných vzorů. [online]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/pts.frm>

na kterých je ochrana platná. Nutno dodat, že aby platil PV i v zahraničí, je nutné, aby si zvolil žadatel kvalifikovaného, tj. v daném státě pro takovou službu oprávněného zástupce.¹⁰⁹

6.4. Poplatky spojené s vlastněním průmyslového vzoru

Přijetí přihlášky PV se projeví ve formě poplatků ve výši cca 2 500 CZK. Za každé další období prodloužení platnosti se hradí částka 3 000 CZK. To znamená, že při prodloužení počtvrté žadatel uhradí částku 12 000 CZK. Celková suma za tyto poplatky činí za 25 let hájení cca 42 000 CZK.¹¹⁰

7. Prodej a marketing

7.1. Prodej

Prodej zboží nebo služeb patří k nejdůležitějším podnikovým činnostem. Zahrnuje v sobě činnosti spojené s přesunem hotových výrobků nebo služeb od výrobce ke spotřebiteli. Podnik se musí v rámci své prodejní činnosti orientovat na potřeby zákazníků. Těmito činnostmi se zabývá marketing.¹¹¹

Pro modelový podnik jsou aktivity při realizaci prodeje následující:

- Tvorba strategie a plánování prodeje (zásoby)
- Příjem zakázek a zakázkové řízení (tuzemský trh jednatel, zahraničí obchodní zástupce)
- Kontakty se zákazníky
- Analýza prodeje
- Distribuce produktu
- Řízení zásob hotových výrobků a jejich skladování
- Balení

¹⁰⁹ Úřad průmyslového vlastnictví: Přihlašování do zahraničí. [online]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory/prihlasovani-do-zahranici.html>

¹¹⁰ Úřad průmyslového vlastnictví[online]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory/poplatky.html>

¹¹¹ Srov. Podnikání. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika I*, s. 183.

- Předání příkazu k fakturaci (na základě kupní smlouvy)

Při prodeji produktu novým odběratelům musíme dbát zvýšené opatrnosti. Stejně tak, jak již bylo zmíněno, že podnik má ambice působit na zákazníky ve Velké Británii důvěryhodně, musí i on ověřovat věrohodnost odběratelů ať už na tuzemském, či zahraničním trhu.

Jednatel společnosti, jelikož má na starosti prodej na tuzemském a slovenském trhu, realizuje prodej osobním kontaktem, podepsáním kupní smlouvy a vystavením faktury.

Online prodej zboží je realizován na základě akceptace smluvních podmínek online a na základě objednávky online zákazníku přijde s produktem i faktury. Způsob platby si může online klient vybrat ze dvou variant a to bankovním převodem nebo platbou hotově při dodání zboží.

V reálném prostředí se pro modelový podnik nabízí hned několik případů, kdy se také prodej produktu realizuje ve více fázích. V první fázi prodeje, je produkt expedován do zahraničí, kde bude nabízen pomocí podnikových marketingových nástrojů na základě „pronajmutí“ licence k průmyslovému vzoru. Tedy samotný prodej licence nesmíme opomenout jako prodej nehmotného majetku modelového podniku jinému podniku (u modelového příkladu mimo tuzemský trh – Německo, Rakousko), přičemž zahraniční podniky jsou tímto motivovány k tomu, aby se prodeji produktu věnovaly. Ve fázi druhé jde o prodej jako takový koncovému spotřebiteli, podnikem s licencí v pronájmu (německým, rakouským podnikem). Takto funguje prodej produktu na principu exportní metody piggybackingu na trhu Německa a Rakouska.

Prodej na evropském trhu probíhá na základě kupní smlouvy dle zákonných podmínek. Kupní smlouva je sepsána dle *Zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*, outsourcovaným právním zástupcem v ČR. Pro případy nutnosti sepsání kupní smlouvy v zahraničí se využijí outsourcování právní zástupci např. v Londýně.

Na tuzemském trhu i v zahraničí se používají u modelového příkladu platby typu:

- dokumentární akreditiv (Letter of Credit). Jedná se o příkaz dovozce bance, aby po předložení určitých dokladů vyplatila určené osobě stanovenou peněžní částku nebo akceptovala směnku.¹¹²
- dokumentární inkaso (podobný princip jako akreditiv)
- přímé platby

Vyplňování formulářů pro Intrastat i v souvislosti s Incoterms má v kompetenci podnikový účetní (outsourcovaný).

Při tvorbě strategie cílení na zahraniční trh VB vychází modelový podnik z cílové skupiny a to mateřských škol v Londýně. Produktový obchodní zástupce v této lokalitě se zkušenostmi s obchodním jednáním ve VB bude podávat pravidelné reporty na základě jeho aktivit. Emailová komunikace s tuzemským vedením podniku zajistí příjem zakázek a přehled počtu úspěšných a neúspěšných kontaktů se zákazníky v Londýně. Analýzu prodeje bude podnik sledovat na základě předání příkazů k fakturaci, přičemž tomuto kroku předchází v reálném prostředí na základě komunikace s obchodním zástupcem v Londýně, fyzická distribuce produktu, řízení zásob a balení objednávek.

7.2. Marketing a obchodní plán

„Marketing je definován jako lidská činnost umožňující prostřednictvím procesu směny uspokojovat potřeby a přání“¹¹³

Hlavním zaměřením marketingu je identifikace potřeb zákazníků jejich vyvolání a uspokojení. Analyzováním trhu, zákazníků a potenciálních příležitostí vytvořit marketingové strategie.

Při tvorbě strategie je nutno nahlížet na podmínky daného státu, na který podnik cílí. Například oslovování klientů na základě kontaktů (e-maily, telefonní čísla) z databáze se musí podnik zaměřit na rizika a své nedostatky při této komunikaci. Ve SWOT analýze

¹¹² Srov. Podnikání. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 184.

¹¹³ Podnikání. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 184.

byly zmíněné dvě slabé stránky, kterými by se podnik měl zabývat. Až bude mít tyto interní slabé stránky odstraněny, může začít s realizací marketingové strategie.

7.2.1. Obchodní plán

Představuje důležitý výstup marketingu. Obchodní plán je základním nástrojem pro řízení obchodní činnosti. Doporučené sestavení obchodního plánu se skládá z těchto prvků:

- *Tržní diagnóza*
- *Tržní prognóza*
- *Plánování cílů*
- *Plánování marketingového mixu*
- *Sestavení rozpočtu*

Tržní diagnóza je popsána v popisu zahraničního trhu této práce. Popis trhu Velké Británie se snaží zachytit veškeré aspekty, které mohou ovlivnit tvorbu marketingové strategie.¹¹⁴

Jednou z diagnóz zahraničního trhu, je odlišnost od tuzemského. Tuto odlišnost představuje v daném prostředí průměrná hodnota teploty v domácnostech, což může být bráno jako hrozba při užívání produktu (sportovní pomůcky) plynoucí ze správné metodologie užívání produktu. Průměrná teplota v domácnostech VB vycházející ze statistické analýzy při zahrnutí celoročních výkyvů teplot činí v domácnostech v 18°C. Potřeba brát v úvahu tento fakt a při komunikaci se zákazníkem se nejlépe o tomto poznatku podniku nezmiňovat, protože by tím byl sám proti sobě. Průměrná teplota byla zjištěna z analýzy využívání energií britských domácností.¹¹⁵

Tržní prognóza navazuje na diagnózu trhu a přepokládá budoucí uplatnění na daném trhu nebo zrod nových trendů. Tato tržní prognóza tvoří především základ pro tvorbu marketingového mixu.

¹¹⁴ Srov. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.* ,s. 185.

¹¹⁵ Srov. Gov.uk: United Kingdom housing energy fact file: 2013. *Gov.uk: United Kingdom housing energy fact file: 2013* [online]. Dostupné z:

<https://www.gov.uk/government/statistics/united-kingdom-housing-energy-fact-file-2013>

Sestavení rozpočtu by mělo tvořit závěrečnou část obchodního plánu. V predikci finanční analýzy této práce, je uvažováno s neměnnými podmínkami trhu, a jelikož se jedná o malý podnik, dopad například výstupu VB z EU nebude mít markantní vliv na změnu vnímání podniku spotřebitelem v zahraničí k horšímu. Dále je zde zahrnuta finanční projekce založena na kvalitativním odhadu. Růst položek Výkazu zisku a ztráty a Rozvahy nejsou založeny na ekonometrických funkcích.¹¹⁶

7.3. Marketingový mix

Nazývaný také jako „4P“. Tato zkratka vznikla na základě anglických slov:

- Product (výrobek/slужba)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (marketingová komunikace)

Důležité zmínit, že podnik jako takový prodává produkt. Ovšem zákazník, poptává a kupuje užitek, což znamená, že při tvorbě marketingového mixu, se musíme na danou problematiku podívat mnohdy i z pohledu zákazníka.

¹¹⁶ Podnikání. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, s. 185.

Tabulka 8: Marketingový mix a politika firmy

Komunikační politika	Distribuční politika	Produktová politika	Cenová politika
<ul style="list-style-type: none">- reklama- podpora prodeje- osobní prodej- publicita	<ul style="list-style-type: none">- distribuční kanály- dostupnost- sortiment- umístění- zásoby- doprava	<ul style="list-style-type: none">- sortiment- kvalita- design- vlastnosti- značka- obal- služby- záruka	<ul style="list-style-type: none">- ceníky- slevy- náhrady- platební lhůty
CÍLOVÝ TRH			

Zdroj: ¹¹⁷

7.3.1. Produkt

Produktem se myslí vše, co může uspokojit potřeby člověka. Takovým produktem nemusí být pouze hmotná věc, ale i služba, osoba a organizace (umělci), myšlenka, místo (dovolená).

Sortiment modelového podniku je tvořen jedním výrobkem ve dvou velikostních variantách zhotovení.

Kvalita tohoto produktu je na veliké úrovni. Přeci jen je pod záštitou ochrany průmyslového vlastnictví a tak daná technologie použita při výrobě i materiálové spektrum polotovarů výrobku, tvoří jako celek kvalitní výrobek.

Design produktu v této práci nemůže být zobrazen z důvodu zachování anonymity podniku z reálného prostředí. Nicméně designová stránka produktu jej předurčuje k jeho využití i mimo jeho hlavní oblasti využití, kde se sportovní pomůcka používá. Na design produktu jsou velice kladné ohlasy. Během téměř čtyřletého období produkce, podnik objevuje stále nové možnosti uspořádání polotovarů při výrobě a dokáže tak vytvářet inovativní design výrobku i dle přání zákazníků.

¹¹⁷ Srov. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1.*, 185-192.

Vlastnosti sportovní pomůcky jsou zaměřeny udržení lidského organismu ve správné tělesné kondici na základě vyvíjení fyzické aktivity při jeho použití a dodržení správné metodologie.

Značka neboli „brand“ byla pro podnik dlouho opomenutým prvkem, kterým by si výrobek chránila, nicméně nedostatek byl již v minulosti napraven a značka je umístěna přímo na produktu tak, aby ji nešlo odstranit.

Obal produktu je přizpůsoben jeho váze. Hmotnost produktu je 1,3 kilogramu, čemuž je přizpůsoben i obal produktu při přepravě a uskladnění. Obal je tvořený bublinkovou fólií, kterou je produkt obalen a umístěn v kartonové krabici ve stejném poměru rozměrů výrobku.

Záruka na produkt je pro odběratele právnické osoby nebo podnikatele závislá na době, na které se dohodnou. Nicméně platí dle výše uvedeného Nového občanského zákoníku pro zákazníka dva roky.

7.3.2. Cena

U modelového příkladu byly stanovené průměrné náklady na výrobu produktu ve výši 2005 CZK. Podniková cenová strategie je zaměřena na vysoké ceny ze začátku podnikání (zavádění produktu). Jelikož je metoda patentována, nehrozí zde nutnost snižování ceny v budoucích obdobích, která by byla nutná v případě nechráněného produktu a tím pádem se i rozšiřující konkurence. Cena produktu pro modelový příklad byla stanovena na částku **4000 CZK**.

Podnik není v současné chvíli při tvorbě ceny až tak orientovaný na náklady, ale spíše na poptávku zákazníků, kteří jsou po dobu již téměř 3,5 let tento produkt za cenu 4000 CZK kupovat. Samozřejmě, že existují zákazníci, u kterých podnik uplatňuje tzv. cenovou diskriminaci (nabízí za různé ceny) například v situacích většího množství odebíraných kusů (nad 50 apod.). Podnik se neohlíží na nekvalitní výrobky konkurence, protože se s nimi nechce ani v nejhorším ztotožňovat, a proto si stanovil cenu, která je na trhu přijatelná pro spousty subjektů (zákazníků).

Takzvané **rabaty** ovlivňují cenu na základě stanovení obchodních podmínek v případě velkoodběratelů (s licenci).

Dodací podmínky a právo na reklamace jsou podnikem stanovené v kupní smlouvě. Doba dodání v ČR se pohybuje okolo 2 dnů, pakliže jsou specifika objednávky náročnější z hlediska výroby, odráží se to na prodloužení doby dodání max. na 7 dní, protože podnik má vytvořené zásoby výrobků, kterými může nahradit například dvoudenní výrobu, během které se pracuje na specifických zadáních.

Samozřejmě při uplatnění **reklamace**, je podnik připraven tuto situaci řešit a obratem zaslat nepoškozený druh výrobku opět do dvou dní v rámci klientovy záruky.

7.3.3. Distribuce

Distribuce nabízí možnosti, jakými se budou výrobky prodávat. Pro představu lze mluvit o přesunu výrobku z místa vzniku do místa prodeje. Dle literatury lze distribuci dělit na přímý prodej a nepřímý. V zahraničí již podnik nepřímého prodeje využívá a to v Německu a Rakousku. Přímý prodej bude podnik uplatňovat stejně jako v ČR i v Londýně (zásilkový nebo elektronický prodej) na základě uzavřených kupních smluv obchodním zástupcem.

7.3.4. Marketingová komunikace

Komunikační politikou podniky ovlivňují poptávku zákazníků po svém produktu. Řadí se sem reklama, podpora prodeje a další techniky komunikace. Komunikace se snaží vzbudit u spotřebitelů pozitivní postoj (emoce) k produktu.

V marketingové komunikaci konkrétně při cílení na trh VB by se měla zákazníkovi přinést podstatná informace:

- **O existenci výrobku**
- **Kde lze výrobek získat**
- **K čemu výrobek slouží**
- **Jaká je cena výrobku**
- **Jak o výrobek pečovat**
- **Jak výrobek používat**
- **Jaké jsou výsledky při pravidelném používání**
- **Jaká je pravděpodobná doba jeho životnosti**

Podnik při prezentaci výrobku hlavně na trhu VB musí mít přichystané odpovědi na všechny tyto výše zmíněné otázky. Nejlépe formou letáčku nebo krátké prezentace v PC

či krátkým videem. V případě mateřských škol je vhodné využít propagační materiály pro mateřské školy v Německu a Rakousku a samozřejmě přeložené do anglického jazyka.

Překlady pro marketingovou komunikaci podniku se zahraničními trhy, musí nechat podnik zpracovávat kvalifikovanou osobu nejlépe studentem cizích jazyků nebo profesionálními překladateli. Z finančních prostředků se zajisté vyplatí pro podnik najít nějakého šikovného studenta angličtiny, díky kterému získá formou outsourcingu kvalitní bezchybný překlad.

Mezi nástroje komunikační politiky, tzv. komunikačního mixu, patří:

- **Reklama**

Reklama podniku by mohla být umístěna na serveru daynurseries.co.uk, kde jsou všechny mateřské školy registrovány. Takto umístěný malý banner 125 x 125 megapixelů by se zobrazoval jako reklamní sdělení při listování internetovými stránkami majitelům škol. Zároveň by se podnik musel na zmiňovaných stránkách registrovat a mohl by být vyhledávaný mateřskými školami například v kategorii vybavení mateřských škol (Equipment and Furniture for Nurseries). Nicméně tato varianta stojí 200 GBP/rok a v možnosti využití všech funkcí 300 GBP/rok.

Reklama za pomoci již zmiňovaných MediaGuide – přehled všech periodik (periodika pro školky – nabídka firem vyrábějících nábytek pro MŠ, apod.).

- **Přímý marketing**

Malý podnik v počátcích tohoto podnikatelského záměru uvažoval, jako varianty marketingových nástrojů **přímý marketing**. Na který by navázal **osobním prodejem**. Jelikož se může stát, že varianta zastupování obchodním zástupcem pro mateřské školy nemusí ihned od započetí internacionalizačního procesu fungovat (nedohodnutí podmínek outsourcingu), bude nutné v případě jednatele vzít tuto úlohu na sebe a spoléhat na svojí schopnost se domluvit anglicky.

Celý scénář by je založený na přímém marketingu, přičemž jsou zde varianty, jak poprvé kontaktovat mateřské školy na základě získaných informací zpracovaných v databázi. Jedná se o adresu, e-mailovou adresu a telefonní číslo.

Poštovní zásilka - Na základě těchto údajů o mateřských školách by mohla být nejdůvěryhodnější forma komunikace a bez marketingových bariér (spam brány, apod.)

forma klasického dopisu s příloženým prezentačním letákem. Nicméně tato forma komunikace a vůbec jednalo-li by se o první oslovení, by byla poměrně nákladná.

E-mail marketing – E-mail musí obsahovat formální oslovení nejlépe se jménem adresáta. V přílohách musí být přiloženy prezentační materiály (PC prezentace, leták). Podmínka je v tomto případě komunikace, mít zřízenou vlastní doménu například jako: firma @firmaXY.cz. Takto napsaný e-mail by měl seznámit osloveného manažera mateřské školy s produktem a na základě fotografií z mateřských škol a využití produktu při pohybových aktivitách v něm evokovat představu umístění produktu právě u něj v mateřské škole.

Telefonicky – Domluvení schůzky s vedením školky po telefonu. Takové schůzce by předcházely minimálně dva telefonáty, protože v prvním je nutno vzbudit zájem a dát možnost si subjektu zjistit informace o naší firmě. S největší pravděpodobností v době, kdy zavoláme poprvé, nebude mít subjekt čas, a proto je vhodné se domluvit, kdy by mohl strávit více času na telefonu a například domluvit si hovor na dobu například na druhý den.

Telefonického kontaktu by využíval i firemní obchodní zástupce v Londýně a sjednával by si tak obchodní schůzky.

Některé skupiny školek (společný management pro např. 30 škol) lze jednoduše oslovit najednou a to tak, že bychom kontaktovali přímo toto vedení. Zde se vyskytuje otázka, zda pokud se podnik bude špatně prezentovat, či stačí, aby neměl ten daný manažer čas nebo náladu a naše nabídka pro 30 mateřských škol se nedostane ani k jedné. Proto volí podnik na základě tohoto podnikatelského záměru taktiku cílení marketingu na jednotlivé mateřské školy a jejich manažery. V mnoha případech top management celé skupiny nezná tak dopodrobna potřeby každé mateřské školy, která pod něj spadá, a proto si touto variantou náš podnik nechává takzvaně „otevřená vrátka“ ke každé mateřské škole, protože kdyby oslovil jejich top management, mohl tak podnik přijít najednou o zmiňovaných 30 prodejních míst najednou. Manažerky mateřských škol jsou v přímém kontaktu s učiteli každý den, a proto znají veškeré potřeby dané školky a mají silnou pozici při vyjednávání s top managementem, takzvaně zespoda. To znamená, že po top managementu mohou požadovat finanční prostředky na pořízení právě našeho produktu. Kdyby tomu bylo naopak, informace o naší firmě by se ke školám ani nedostala a my

bychom na úkor méně práce s kontaktováním pouze jednoho top manažera, přišli o všech 30 příležitostí oslovení potenciálních zákazníků najednou.

7.3.4.1. Tvorba a práce s databází

Tato kapitola této bakalářské práce naplňuje, jak by měla vypadat databáze subjektů (mateřských škol geograficky lokalizovaných v Londýně) a jak by se měla tato databáze zpracovávat. V přílohách potom zobrazuje jednu část (list z prostředí Microsoft Excel) se zpracovaným seznamem mateřských škol spadajících pod jednu soukromou skupinu (Ltd – jednoho majitele).

V prostředí MS Excel vždy přiřadíme jednomu listu jednu skupinu mateřských škol.

Databáze v levém sloupci obsahuje názvy mateřských škol pod sebou. V prvním řádku obsahuje údaje již zmíněné v předchozím textu práce jako majitele, telefonní číslo, počty zaměstnanců, kapacitu dětí, oblast, ve které části Londýna se nachází, a další viz příloha s obrázkem databáze.

Takto vytvořená databáze se zadá přepracovat, formou outsourcingu, z prostředí MS Excel do prostředí MS Access. Toto prostředí představuje profesionální vzhled a funkce databáze klientů. V MS Access se dále pracuje s databází tak, že se evidují faktury, objednávky a vytváří se spousta dalších možností propojení s postupnou návazností sledu operací při komunikaci s klienty.

Takto vytvořená databáze představuje silný nástroj k evidenci obchodů na podnikem zvoleném trhu Velké Británie.

8. Finanční analýza

Z důvodu neposkytnutí finančních výkazů podniku z důvodu zachování existujícího podniku v anonymitě byly vytvořeny finanční výkazy na základě odhadu hrubých mezd, nákladů na zaměstnance, nákladů na výrobu a provoz a předpokládaných tržeb. To vše na základě stanovených podmínek cenové politiky výrobku. Do budoucna podnik počítá s navyšováním nákladů na výrobu a s tím spojeným navýšením nákladů na rozšíření zaměstnanecké struktury. Zmiňované navýšení je zobrazeno v účetních výkazech jako procentuální nárůst optimistické varianty.

Finanční analýza zkoumá údaje ve finančních výkazech. Dle literatury se finanční analýza rozděluje na tzv. vertikální a horizontální. V horizontální analýze se monitoruje vývoj zkoumané veličiny v čase, obvykle v souvislosti s nějakým minulým účetním obdobím. Pokud podnikovou situaci budeme analyzovat prostřednictvím vertikální analýzy, tak bychom sledovali strukturu finančního výkazu vztaženou k nějaké veličině, kterou může být například celková bilanční suma.¹¹⁸

Horizontální analýza – Výkazy podniku, ať už rozvaha nebo výkaz zisku a ztráty (VZZ), práce předkládá ve zpracovaném formátu horizontální analýzy. Pro vyčíslení meziročních změn lze využít několik postupů. Mezi tyto postupy řadíme indexy a diference. Indexy jako takové ukazují, o kolik procent se jednotlivé položky bilance oproti minulému roku změnily. Naproti tomu na základě diference zjistíme, jaké proběhly změny v jednotlivých položkách a to v absolutních číslech.¹¹⁹

Vertikální analýza – podstatou této analýzy je náhled na jednotlivé položky finančních výkazů ve vztahu k nějaké veličině. Vertikální analýza je vyjádřena procenty. Bilanční suma v tomto případě může být chápána nejen jako suma všech položek, nýbrž také různých položek, které chceme analyzovat (oběžná aktiva, cizí zdroje apod.). *K výpočtu použijeme vztah:*

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$
, kde B_i ... značí velikost položky bilance a $\sum B_i$ značí sumu hodnot položek v rámci určitého celku. Je běžné začínat vždy celkovou bilanční sumou, pokud analyzujeme celou rozvahu a případná dopočítání podpoložek pak počítat z důvodu detailnějšího rozboru rozvahy.¹²⁰

Pro účely modelového příkladu byly sestaveny účetní výkazy, v nichž je zachycena jak vertikální, tak i horizontální analýza.

8.1. Poměrová analýza

Poměrová analýza, na rozdíl od vertikální a horizontální analýzy, dává do poměru vzájemné položky rozvahy či výsledovky mezi sebou. Poměrovou analýzou je možné nahlížet na společnost v jiných souvislostech. Je tak možné hovořit o soustavě ukazatelů,

¹¹⁸ Srov. *Finanční analýza: krok za krokem.*, s. 11. C.H. Beck pro praxi.

¹¹⁹ Srov. tamtéž, s. 12

¹²⁰ Srov. tamtéž, s. 15

jimiž podnik kontroluje například to, zda je rentabilní, tzn., zda přináší užitek vlastníkům, dále likvidní a přiměřeně zadlužený.¹²¹

8.1.1. Ukazatel rentability

„Tento ukazatel patří k nejsledovanější ukazatelům. Informuje o **efektu**, jehož bylo dosaženo **vloženým kapitálem**.“¹²²

$$\frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}}$$

„ $ROE = EAT / \text{Vlastní kapitál}$

$ROS = EBIT / \text{Tržby}$

$ROA = EBIT / \text{Aktiva}$

$ROCE = EBIT / \text{Dlouhodobě vázaný kapitál}$ “¹²³

U výpočtu ukazatele ROA (Return On Assets) by měl čítec zahrnovat míru celkového výnosu. Tím je v tomto případě zahrnuto do čítele výnos pro vlastníky a věřitele, tedy EBIT. Hrozí zde, pokud bychom u čítele uvažovali čistý zisk, že ukazatele ovlivní struktura financování podniku a zároveň s odpočtem úroků by jej nebylo možné použít k vzájemnému porovnání podniků s rozdílnou kapitálovou strukturou. Počítáme-li výnos pro vlastníky rentabilitou vlastního kapitálu (Return On Equity, ROE), můžeme v číteli kalkulovat s čistým ziskem EAT (Earnings After Tax). Důležitý je vždy účel analýzy a důležité je co nám analýza říká díky vloženému číteli a jmenovateli. Rozkladem ukazatelů lze zjistit to, zda rentabilita vlastního kapitálu plyne spíše z vysokých marží (rentabilita tržeb) a pomalejšího obrátu (obrat aktiv), případně naopak a to za pomoci dosažení čistého zisku. Nedoporučuje se tyto ukazatele používat v případech srovnávání dvou firem, přičemž jedna by měla vysoké marže a pomalejší obrátkovost a druhá naopak. Pohybovali bychom se ve dvou naprosto odlišných odvětvích.¹²⁴

¹²¹ Srov. *Finanční analýza: krok za krokem.*, s. 31. C.H. Beck pro praxi

¹²² Srov. *tamtéž*

¹²³ *Tamtéž*, s. 33

¹²⁴ Srov. *Finanční analýza: krok za krokem.*, s. 31-33. C.H. Beck pro praxi

8.1.2. Ukazatel zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Vysoká zadluženost nemusí pro podnik znamenat negativní charakteristiku. Naopak vysoká finanční páka se může příznivě odrazit na dobrých výsledcích rentability vlastního kapitálu.

$$\text{„Koefficient zadluženosti} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva}$$

$$\text{Koefficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva}$$

$$\text{Úrokové krytí} = (\text{EAT} + \text{nákladové úroky}) / \text{nákladové úroky}$$

Velkou pozornost při používání ukazatelů bychom měli soustředit na položky například, jako jsou leasingové aktiva. Ty se totiž nezobrazují v rozvaze, nýbrž jen jako náklady ve výkazu zisku a ztráty. Firma tak podle poměru cizího a vlastního kapitálu, který se může jevit pozitivně, může být firmou velice zadluženou a to na základě velkého množství „neleasovaného“ majetku a proto je nutné pro analýzu zadluženosti firmy využívat současně ukazatelů na bázi výsledovky, kde se zohledňuje i schopnost firmy splácet náklady na cizí kapitál a studovat zároveň přílohy k účetním závěrkám, kde se informace uvádějí podrobně.“¹²⁵

8.1.3. Ukazatel Aktivity

S jakou úspěšností jsou využívána aktiva podniku managementem, nám sdělí ukazatele aktivity. Hodnotí se vždy ve vztahu k odvětví, jelikož mohou být kalkulovány na různých úrovních a to za použití aktiv celkových, dlouhodobých či oběžných.

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva}$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{Nepeněžní pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý finanční majetek}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 365)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 365)$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby} / 365)^{126}$$

¹²⁵ Srov. *Finanční analýza: krok za krokem.*, s. 35. C.H. Beck pro praxi

¹²⁶ Tamtéž, s. 33

Aktivita především udává počet dní (po převedení na počet dní), za které je podnik daný druh aktiv, případně krátkodobých závazků, schopen přeměnit na peníze v podniku za jeden rok.

8.1.4. Ukazatel Likvidity¹²⁷

Ukazatele likvidity řadíme do tří skupin. Likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Likvidita obecně svědčí o schopnosti podniku hradit veškeré své splatné závazky v plné výši a času. V případě, že likvidita podniku je příliš nízká, tak zde hrozí riziko spojené s platební neschopností. Tato platební neschopnost může vyústit až v insolvenční řízení, a to tím, že podnik není schopen hradit žádné své závazky vůbec. Dále ještě existuje tzv. druhotná platební neschopnost, která spočívá v tom, že podnik není schopen hradit své závazky díky tomu, že podniky, vůči kterým drží splatné pohledávky, nejsou schopny tyto závazky vůči „našemu podniku“ uhradit včas a v požadované výši. Opačným příkladem může být stav, kdy podnik má nadměrnou likviditu, která rovněž je považována za neefektivní, neboť podnik neekonomicky nakládá s přebytečnou likviditou, podniku tak vznikají náklady ušlé příležitosti.

Ukazatele likvidity jsou velmi těžko predikovatelné, neboť společnosti v rámci projekce je doporučeno, aby v budoucnu čerpala kontokorentní úvěr na provozní financování. Likvidita by se měla pohybovat v mezi doporučenými hodnotami.

Oběžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky

¹²⁷ *Finanční analýza: krok za krokem.*, s. 36. C.H. Beck pro praxi

Doporučené intervalové hodnoty pro likviditu:

- Běžnou <1,5-2,5)
- Pohotovou <0,5-1,5)
- Okamžitou <0,2-0,5)

Tabulka 9: Poměrové ukazatele

Ratios	2014A	2015A	2016E	2017E	2018E
Rentabilita					
ROE	-79 %	38 %	58 %	73 %	83 %
ROS	-15 %	5 %	18 %	20 %	25 %
ROA	-4 %	15 %	47 %	60 %	84 %
ROCE	-5 %	22 %	75 %	99 %	104 %
Zadluženost					
Zadluženost	74 %	71 %	37 %	39 %	19 %
Samofinancování	26 %	29 %	63 %	61 %	81 %
Úrokové krytí	-	43,5	-	67,3	82,9
Aktivita					
DO zásob	65 dní	298 dní	75 dní	32 dní	29 dní
DO pohledávek	211 dní	238 dní	31 dní	32 dní	31 dní
DO kr. závazků	41 dní	210 dní	28 dní	14 dní	17 dní
Likvidita					
Běžná	1,72	3,30	1,50	1,61	3,16
Pohotová	2,79	2,17	0,89	0,91	1,83
Okamžitá	1,16	0,72	0,26	0,22	0,42

Zdroj: Vlastní zdroj

Práce rozděluje finanční analýzu do dvou částí. První část se zabývá analýzou minulého stavu, která je založena na uzavřených výsledcích hospodaření společnosti. Druhá část finanční analýzy je založena na predikcích budoucího stavu a vývoje společnosti. Pro predikci budoucího stavu práce vychází ze stavu současného. Ve snaze bylo budoucí predikci vytvořit na základě objektivních skutečností. Finanční analýza vždy vychází z výkazů zisku a ztráty a rozvahy.

8.2. Analýza současného stavu

Společnosti vznikla v říjnu roku 2014, čili společnost předkládala finančnímu úřadu finální daňová čísla k 31. 12. 2014, tj. za tři měsíce. Další finanční výkazy, které při analýze minulého stavu k dispozici byly k 31. 12. 2015, kde se rovněž jednalo o finální daňová čísla, která byla podána v řádném termínu na finanční úřad.

Lze hodnotit, že podnik je ve fázi start-upu, neboli „seed“ fázi, kde predikce na základě minulých výsledků hospodaření může být potlačena tím, že společnost je relativně mladá. Společnost již dříve fungovala na bázi a principu fyzické osoby, kde bohužel z těchto finančních závěrů v rámci této finanční analýzy nelze vycházet.

Společnost zaregistrovala kapitál ve výši 5 000 CZK, což je velmi nízký podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích společnosti. Společnost se rozhodla nevytvářet rezervní či statutární nebo jiné fondy tvořené ze zisku. Společnost rovněž nevytváří žádné rezervy, které jsou součástí cizích zdrojů, což je pro start-up pozitivní.

Podnik za první tři měsíce podnikání čili za rok 2014 vykázal ztrátu ve výši 83 000 CZK. Pro start-upové podniky je tato ztráta příznačná a neznamená to, že by podnik byl finančně ohrožen.

V prvním uceleném účetním roce, který představoval 12 měsíců, již společnost vykázala první zisk ve výši 255 000 CZK. Současně vykázala kladnou přidanou hodnotu 2 079 000 CZK. Společnost negeneruje „prodejní marže“ jelikož se nejedná o ryze obchodní podnik, ale o podnik prodávající vlastní produkty, proto společnost vytváří tzv. přidanou hodnotu. Cílem takového výrobního podniku je, aby přidaná hodnota byla co nejvyšší a trvale rostla. Společnost vykázala tržby 4 960 000 CZK a náklady spojené se zajištěním produkce byly 2 881 000 CZK tak. Společnost rovněž vykázala provozní zisk ve výši 364 000 CZK.

Bilanční suma podniku k roku 2015 je 2 368 000 CZK. Společnost v tomto období disponuje velmi vysokým dlouhodobým nehmotným majetkem. Významnou položku zde tvoří tzv. nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek, který představuje hodnotu ocenitelných práv, která je ve schvalovacím řízení. Tato položka dále bude transformována na ocenitelná práva. S touto položkou i nadále v budoucí predikci pracujeme. Společnost disponuje k roku 2015 zhruba 49 % oběžného majetku na celkových aktivech. Nejvýznamnější položkou na oběžných aktivech jsou krátkodobé obchodní pohledávky. Tyto obchodní pohledávky společnost drží za subjekty z tuzemska i ze zahraničí. Další významnou položkou je materiál na skladě a hotové výrobky, který představuje zhruba 17 % celkové sumy oběžného majetku. Společnost se snaží vždy materiál držet, v přibližné výši 50 %, pokrývající dokončené výrobky.

Společnost díky nízkému vlastnímu kapitálu využívá změny z přecenění majetku a závazků ve výši 500 000 CZK. Jde o „závazek“ majitele vůči firmě, že v případě potřeby

majitel navýší vlastní jmění. Toto je velmi typické pro velké akciové holdingy, kdy společnost má závazky vůči společníkům, které v budoucnosti bude chtít jim splatit, ovšem z důvodů nenavyšování cizích zdrojů, je toto financování transferováno do zdrojů vlastních. Někdy tento druh transferů bývá označován jako mezaninové financování neboli mezanin. Společnost vlastní kapitál také navyšuje kladnými přírůstky výsledku hospodaření.

Společnost v průběhu roku 2015 začala využívat kontokorentní úvěr, který je typický pro provozní financování a nikoliv vhodný pro investiční aktivity dlouhodobého charakteru. Tento krátkodobý úvěr slouží především pro překlenutí doby mezi vystavením pohledávek a jejich inkasem nebo také mezi dobou splatností závazků a jejich platbou. Společnost v současnosti má finanční sílu na kontokorentní úvěry, nikoliv investiční dlouhodobé, jelikož se jedná o relativně mladou společnost. To že úvěr byl čerpán v průběhu roku, potvrzuje účtovaná výše úrokových nákladů ve výši 6 000 CZK.

Ke konci roku 2014 společnost byla podfinancována, majetek společnosti byl financován vlastními zdroji pouze z 26 %, což je velmi atypické pro start-upové podniky. Výše cizích zdrojů představovala 74 %, z nichž nejvýznamnější byla dlouhodobá dohadná položka, která byla vytvořena k ocenitelným právům. Tato položka tvořila 61 %. Krátkodobé závazky ke konci roku 2014 společnost vykázala nejvyšší vůči zaměstnancům v relativním vyjádření 6 % na celkové bilanční sumě. S touto položkou dále v predikci nebudeme počítat.

Ke konci posledního 4Q 2014 společnost nemá žádné úrokové krytí (úrokovou sílu) jelikož skončila ve ztrátě. Ukazatele rentability za poslední kvartál jsou všechny záporné z důvodu ztráty. Rentabilita vlastního kapitálu, kde její záporná hodnota dosahuje 79 % je velmi vysoká, ovšem vzhledem k tomu, že se jedná o start-up, kde jsou dostupné finanční výkazy pouze za tři měsíce, nelze daný výstup objektivně hodnotit. Je velmi obtížné vyhodnocovat z hlediska finanční stability. Zá zápornou hodnotou ukazatele ROE za rok 2014 a také to, že společnost nevykazuje zisk z předchozích let.

Doba obratu zásob k roku 2014 je 65 dní. Vzhledem k tomu, že se jedná o start-up a není zde žádné mezipodnikové srovnání, tak lze hodnotit pozitivně vzhledem k výši pohledávek. Společnost má dobu obratu pohledávek 211 dní, který významně převyšuje dobu splatnosti závazků 41 dní. Tento nepoměr je velmi nebezpečný. Společnost by se do budoucna měla snažit o opačný trend. Společnost má běžnou likviditu v normě,

představující 1,72. Pohotová likvidita je nadměrná, to znamená, že společnost drží oběžný majetek vyjma zásob ve velké výši. Společnost pravděpodobně drží nějaké pohledávky po době splatnosti, u kterých se společnost musí snažit o inkaso. Nutno podotknout, že se jedná o start-up a společnost si chce zanechat jistý finanční polštář pro případné náhlé platby.

Pro následující roky práce porovnává úroveň zisku společnosti na úrovni EBIT místo klasicky srovnávané EBITDY, jelikož společnost nedisponuje dlouhodobým majetkem a negeneruje odpisy, tak by toto srovnání mohlo být zkreslené v rámci finanční analýzy.

8.3. Analýza budoucího stavu

Při predikci stavu budoucího jsme vycházeli z historických výkazů – rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Pro predikci budoucího vývoje společnosti jsme zvolili optimistická očekávání, čili že společnost bude i nadále v budoucnu navazovat na ziskové období roku 2015. Predikce rovněž vychází z toho, že společnost dobývá nové trhy – zejména trh Velké Británie a tuto skutečnost také finanční projekce zohledňuje. Finanční projekce je založena na kvalitativním odhadu, čili růst jednotlivých položek rozvahy & výkazu zisku a ztráty, nejsou interpretací regresní funkce či jiných ekonometrických nástrojů. Kvantifikovat predikci z historických dat do budoucích hodnot by také bylo nemožné za současného stavu, jelikož společnost nemá dostatečnou finanční historii.

Predikce je konstruována na období roku 2016-2018. U start-upové firmy v současnosti převládá trend, spíše predikovat „kratší“ období, které nejčastěji bývá spojeno se třemi lety. V kontextu start-up podnikání bývá ustupováno od predikcí, které jsou právě delší než doba tří let.

Růst tržeb pro jednotlivé roky jsou projektovány ve výši 7 000, 9 000 a 12 000 TCZK. K této výši jsou současně přiměřeny výrobní náklady, které představují v jednotlivých letech částky 3 500, 4 500 a 6 000 TCZK. Významnou položkou pro daný podnik jsou tzv. mzdové náklady a s nimi spojený i budoucí růst pracovníků. Společnost s budoucím růstem své produkce a odbytu, bude nucena, také zaměstnávat další nové dodatečné pracovníky. Tito pracovníci budou zejména spojeni přímo se samotnou výrobou – neboli jedná se konkrétně o dělníky. Technickohospodářští pracovníci, jelikož vykonávají fixní práci, jejich počet, v rámci naší krátkodobé predikce, může zůstat beze změny. Vývoj mzdových nákladů je následující 1 300, 1 600 a 1 700 TCZK. Další významnou položkou jsou také nákladové úroky v rámci finančního výsledku hospodaření. Analýza

předpokládá, že společnost bude i do budoucna muset dále čerpat další dodatečné zdroje v podobě kontokorentního úvěry, který je spojen primárně s provozním financování společnosti.

Majetek společnosti je předpokládán, že také v důsledku budoucí expanze bude mírně růst. Predikce uvažuje růst od 2 500 do 3 500 TCZK. Položky dlouhodobého nehmotného majetku víceméně zůstávají beze změny, v rámci predikce, ovšem drobná úprava bude provedena v položce „Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek“, kde tato položka ve výši 1 000 TCZK bude doúčtována na účet „Ocenitelná práva“.

Dlouhodobý hmotný majetek v roce 2018 bude navýšen o pořízení nového osobního automobilu. Stávající automobil, který byl pořízen již na samotném začátku podnikání, bude i nadále odpisován. Pořizovací cena nového automobilu se odhaduje na 300 TCZK.

Položky oběžného majetku, zejména zásoby v kontextu nové expanze také budou zvětšovat. Společnost bude nucena udržovat vyšší rezervní „dodatečné“ zásoby, než byla doposud zvyklá. Predikce zachycuje konstantní nárůst materiálových zásob a hotových výrobků na skladě. Společnost rovněž musí očekávat mírnější nárůst pohledávek, který je spojen s vyššími prodeji produktů. Firma do budoucna také bude muset řešit otázky spojené s řízením pohledávek a jejich inkasem, a to tak, aby doba splatnosti pohledávek byla vždy menší než doba splatnosti závazků. Tímto společnost ošetří riziko s platební neschopností, které je spojeno s nedostatečnou likviditou peněžních prostředků, které jsou potřeba na úhradu splatných závazků.

Dalším předpokladem také bude, že majitel společnosti si bude každoročně vyplácet podíl na hospodaření společnosti. Podíly vyplácené jsou v následující letech 2016 a 2017 v takové výši 659 a 1 298 TCZK. Majitel podíly může nadále využít k poskytnutí půjčky společnosti, pro její následné budoucí aktivity.

Ukazatele poměrové analýzy pro budoucí predikce jsou zachyceny v tabulce 8. Ukazatele rentability se v letech 2016-2018 budou vyvíjet pro společnost pozitivním směrem, což je způsobeno zejména tím, že podnik drží v rukou patent, díky kterému tento produkt může vyrábět jako jediná firma. Ukazatel ROE bude nabývat stále vyšších hodnot,

protože společnosti roste podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích společnosti. Tento jev je dále doprovázen stále se zvyšujícím ziskem, zejména jeho úrovní EAT.

Rentabilita tržeb, aktiv a dlouhodobě vázaného kapitálu taktéž zaznamenávají optimistický vývoj, který je spojen zejména s rostoucí finanční stabilitou podniku, rostoucím majetkem, který je krytý především vlastními zdroji (vlastním kapitálem), doprovázeno rostoucím ziskem společnosti.

Poměr cizího kapitálu vůči majetku společnosti se v projekci snižuje, což je především pozitivní pro případné budoucí externí věřitele, např. banky, v případě, že by společnost v budoucnu chtěla využít „dlouhodobé“ cizí zdroje pro investiční aktivity v podniku. Opakem zadluženosti je ukazatel samofinancování, které se zvyšuje. V tomto ohledu by mohlo růst riziko a finanční zatížení pro samotného majitele společnosti, který vždy požaduje vyšší míru výnosnosti než externí věřitelé. Úrokové krytí je dobré, doporučení bývá stanovena na úroveň vyšší než hodnota 3.

Pro výrobní podniky je důležité snižovat dobu obratu zásob, neboť to svědčí o tom, že společnost má žádanou produkci. V kontextu silně rostoucího poptávané trendu, který spočívá v růstu produkce a nárůstu odbytu, společnost by se měla snažit i zvyšovat vyšší množství zásob (popsáno již výše) a spolu s tím, kdy se snižuje doba obratu zásoby, tak je vytvářen velmi pozitivně vnímaný efekt pro podnik. Predikce se současně snaží, o klesající trend doby obratu pohledávek a závazků.

Následující tabulka zachycuje jednotlivé úrovně zisku, jak pro historické období, tak pro období projekce. Výstup zachycuje i procentní vyjádření vůči absolutní hodnotě celkových tržeb vytvořených společností.

Tabulka 10: Komparace úrovní zisku

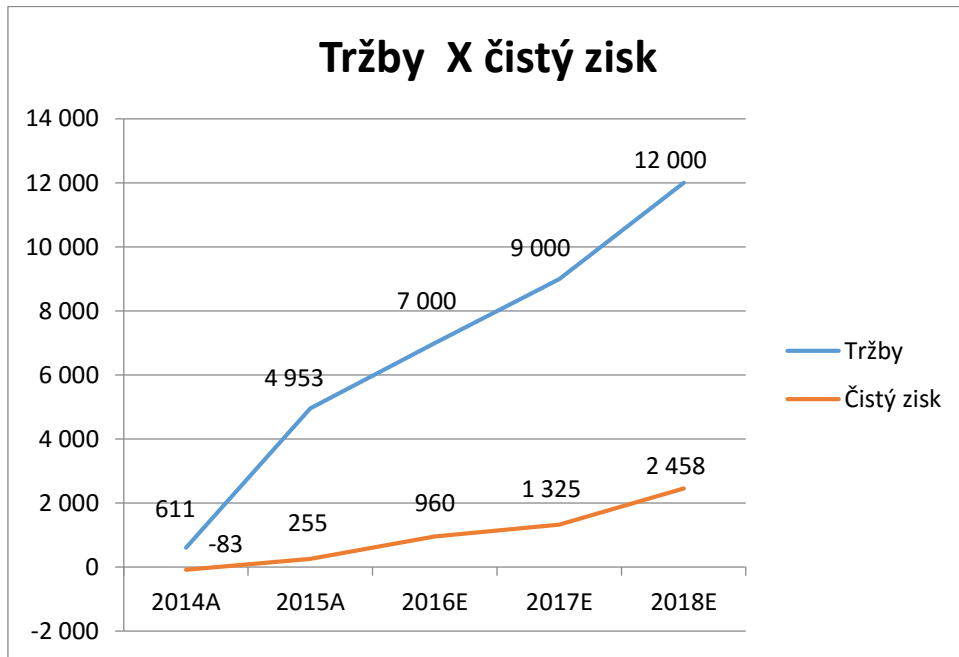
Úrovně zisku	2014A		2015A		2016E		2017E		2018E	
EAT	-83	-14 %	426	5 %	960	14 %	1 325	15 %	2 458	20 %
EBT	-83	-14 %	364	7 %	1 215	17 %	1 725	19 %	3 005	25 %
EBIT	-72	-12 %	325	7 %	1 230	18 %	1 780	20 %	3 075	26 %
EBITDA	-6	-1 %	255	9 %	1 280	18 %	1 830	20 %	3 175	26 %

Zdroj: vlastní tvorba

8.4. Projekce finanční situace podniku

První grafický výstup zachycuje komparaci tržeb podniku spolu s čistým ziskem. V rámci zkoumaného období je vidět jak období historické, tak i predikované.

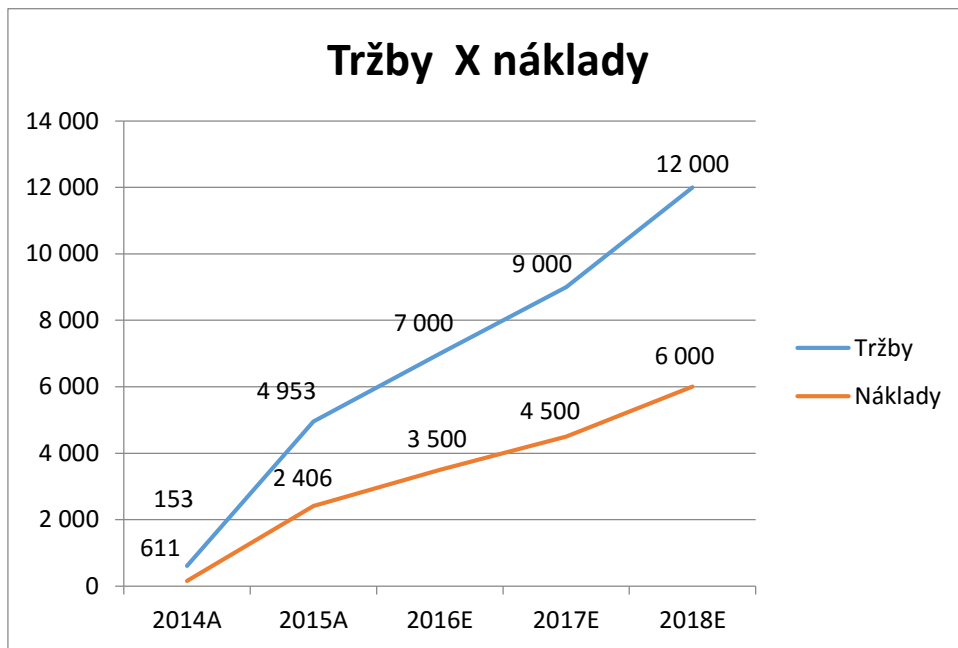
Graf 2: Tržby x čistý zisk



Zdroj: Vlastní tvorba

Dalším významným srovnáním jsou tržby a celková výše nákladů, kterou zachycuje následující graf.

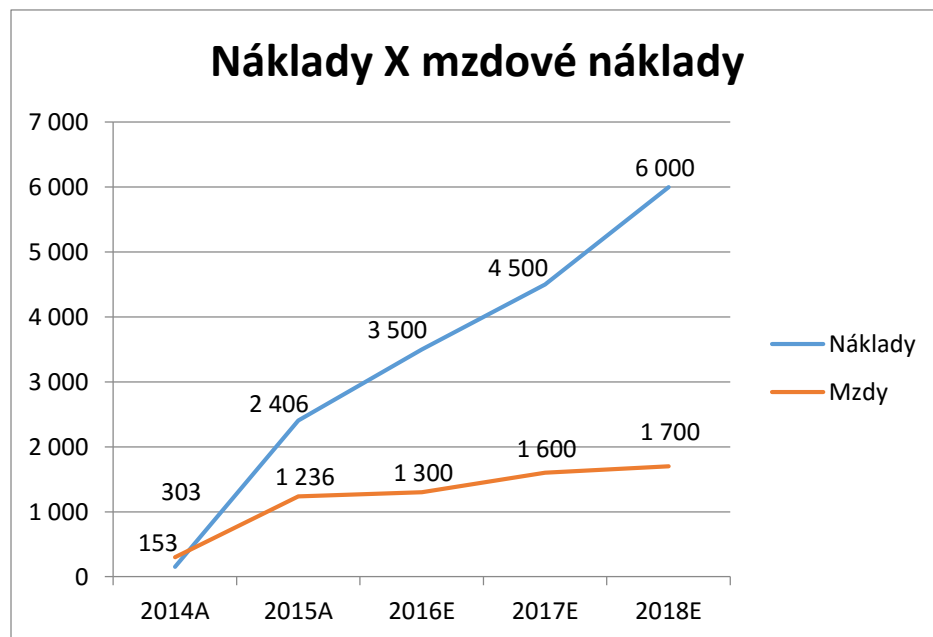
Graf 3: Tržby x náklady



Zdroj: Vlastní tvorba

Společnost při expanzi bude nucena zaměstnávat i další dodatečné výrobní pracovníky. Mzdy tvoří nezanedbatelnou položku na celkových nákladech společnosti. Projekce mzdových nákladů, potažmo jejich růst v komparaci celkových nákladů zachycuje následující graf.

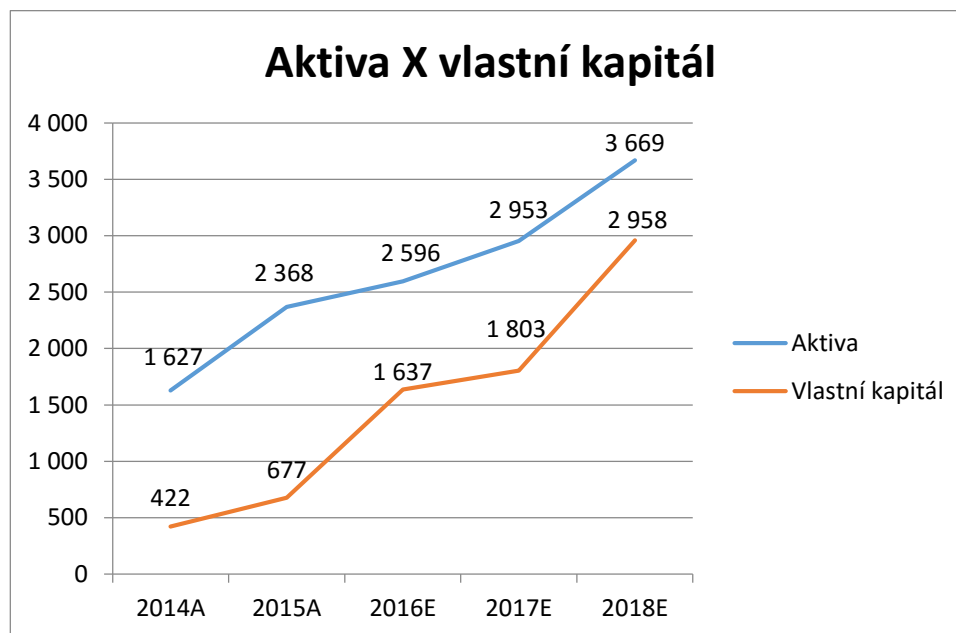
Graf 4: Náklady x mzdové náklady



Zdroj: Vlastní tvorba

Společnost v dalších letech působení bude zvyšovat celkový poměr vlastního kapitálu na celkových zdrojích společnosti, za tímto nárůstem stojí především růst zisku, který je součástí vlastního kapitálu. Vývoj je zachycen na grafu níže.

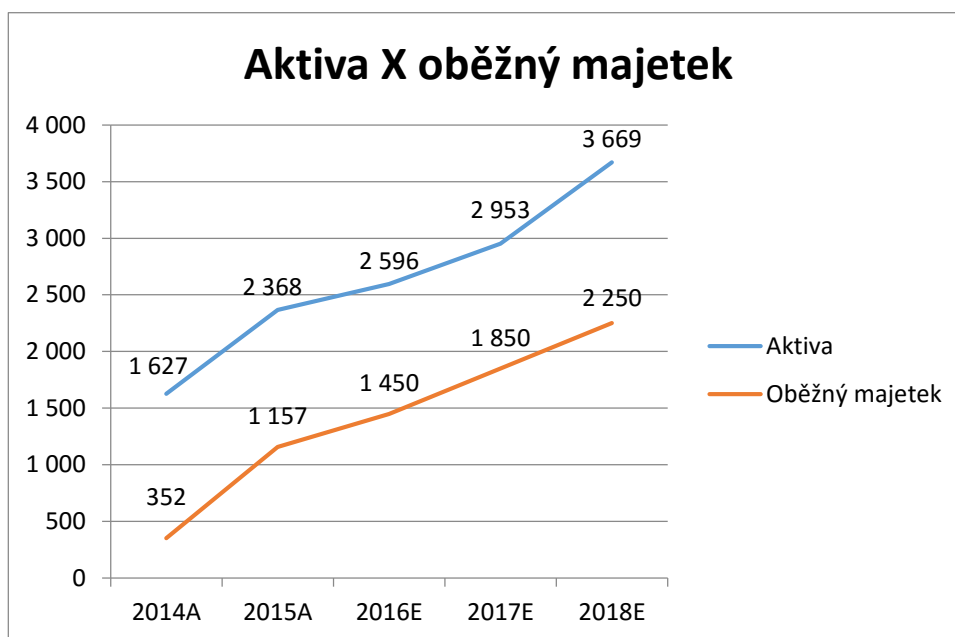
Graf 5: Aktiva x vlastní kapitál



Zdroj: Vlastní tvorba

Společnost vlastní relativně nízké množství dlouhodobého majetku oproti oběžnému majetku. Firma má pronajatý výrobní prostor, čili platí pouze nájemné, které je součástí nákladů. Oběžný majetek a jeho výše se stávají nejvýznamnější položkou na celkové bilanční sumě (tj. suma aktiv) v podniku, proto jeho budoucí struktura a závislost na celkovém vývoji aktiv je nutné sledovat. Zachyceno na grafu níže.

Graf 6: Aktiva x oběžný majetek

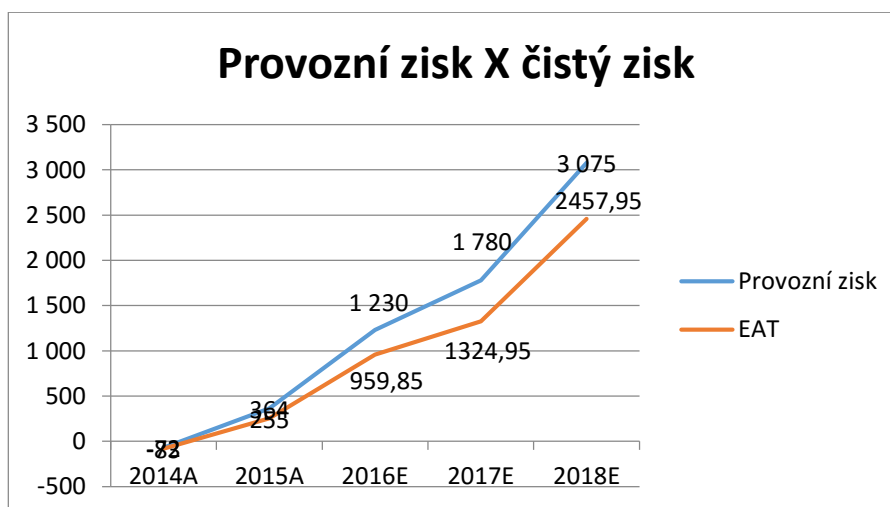


Zdroj: Vlastní tvorba

Ukazatele zisku jsou porovnány na úrovni EBIT a čistého zisku (EAT). Důvod, proč není zvolen ukazatel EBITDA je takový, že společnost nedisponuje významnou výší dlouhodobého majetku, a proto negeneruje ani dostatečné množství odpisů. Společnost je závislá především na výši zásob, které skladuje a drží, proto úroveň bez odpisů.

Posledním ukazatelem zisku a jeho srovnatelné úrovně, pro nás nejlépe vypovídající je provozní zisk, který je zachycen na grafu níže.

Graf 7: Aktiva x oběžný majetek



Zdroj: Vlastní tvorba

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo na základě skutečného postavení podniku na trhu navrhnout podnikatelský záměr (tedy projekt) pro podnik stejného typu a velikosti, který by se mohl řídit informacemi a návrhy v obsahu práce k realizaci svého skutečného záměru.

Dílním cílem bylo sestavit podnikatelský záměr tak, aby vytvářel platformu ve formě navazující části podnikatelského plánu, která má sloužit majiteli podniku při řízení tohoto projektu a pro přehled svého podnikání v oblasti financí a metody vstupu na trh. Dále tento plán slouží k jasnému a komplexnímu vysvětlení potenciálním investorům, kteří se na jeho základě budou moci rozhodovat o finančním zajištění bankovním úvěrem či jinou formou peněžní půjčky.

V roce 2012 se jako fyzická osoba začal nynější majitel zabývat výrobou produktu (sportovní pomůcky) a to na základě svého nápadu a znalostí technologií používaných při používání těchto materiálů. Díky dlouholetým zkušenostem z předchozí praxe majitel rychle přišel na to, jak daný produkt vyrábět tak, aby měl požadované účinky při pohybových aktivitách. V roce 2014 majitel založil právnickou osobu XY, s. r. o. a ještě v roce 2013 si daný na daný produkt obstaral ochranu průmyslového vzoru. Od roku 2014 jako spol. s r. o. obsazuje celý český trh a využívá veškeré příležitosti, přičemž se začal zapojovat i do internacionalizačních aktivit. Podnik pokrýl trh kolem tuzemska a díky tomu, že se jedná o malý podnik, jej neovlivňují do jisté míry zásadním způsobem světové ekonomické nebo politické situace a může se tak věnovat svému zaměření. Zdroje materiálů pro výrobu tohoto podniku jsou dostupné po celém světě.

Podnikatelský záměr, který naplňuje obsah této práce, vymezil podmínky zahraničního trhu a vytvořil deskripci tohoto prostředí v dostačující podobě na to, aby podnik mohl zahájit mezinárodní aktivity směřující na trh Velké Británie.

V této chvíli je na podniku a jeho vedení jak se postaví k nastalé situaci ve Velké Británii. Ke konci roku 2014 byla společnost podfinancována a výše cizích zdrojů představovala 74 %.

Na základě výsledků finanční analýzy současného stavu a stavu budoucího byla v práci vytvořena jakási predikce podnikového růstu jeho produkce a odbytu. Zároveň s tím je spojena predikce rostoucích nákladů na financování rozšiřující se podnikové struktury. Finanční analýza vzhledem k požadavkům trhu, na který směřuje svou další mezinárodní aktivitu, odhalila možnost růstu podnikové struktury v řadách převážně výrobních pracovníků. Rozvoj struktury technickohospodářských pracovníků nebude v budoucnu potřeba rozšiřovat o velké počty lidí.

Vzhledem k tomu, že se jedná o start-up a není zde žádné mezipodnikové srovnání, tak lze dobu obratu krytí k roku 2014, hodnotit pozitivně vzhledem k výši pohledávek. Finanční projekce podniku, je založena na kvalitativním odhadu, čili růst jednotlivých položek účetních výkazů nejsou interpretací regresní funkce či jiných ekonometrických nástrojů. Kvantifikovat predikci z historických dat do budoucích hodnot by také bylo nemožné za současného stavu, jelikož společnost nemá dostatečnou finanční historii.

Podniku v budoucím období porostou pohledávky, což značí i růst zásob a oběžného majetku.

Rentabilita tržeb, aktiv a dlouhodobě vázaného kapitálu na základě analýzy podniku zaznamenávají optimistický vývoj, který je spojen zejména s rostoucí finanční stabilitou podniku, rostoucím majetkem, který je krytý především vlastními zdroji (vlastním kapitálem), doprovázeno rostoucím ziskem společnosti.

Poměr cizího kapitálu vůči majetku společnosti se v projekci snižuje, což je především pozitivní pro případné budoucí externí věřitele, např. banky, v případě, že by společnost v budoucnu chtěla využít „dlouhodobé“ cizí zdroje pro investiční aktivity v podniku.

Starosti vedení podniku jsou v současné chvíli způsobeny nestabilní situací na trhu Velké Británie. Podnik může zahájit tyto zahraniční aktivity, musí však počítat s nyní nepředvídatelnými změnami podmínek mezinárodních obchodních styků s Velkou Británií. Podnikatelské aktivity jsou rozšířeny do více států Evropy, a tedy nepředpokládá se, že by podnik v případě neúspěchu expanze svých aktivit na trh VB přišel k velké újmě. Samozřejmě potenciál dřímající v této geografické oblasti Evropy je nesčetněkrát vyšší než například v ČR, nicméně přijít o tento trh by byla velká škoda.

Hlavním doporučením této práce založeném na jejich výsledcích finanční analýzy a jejím hodnocení, deskripci a analýze cílového trhu Velké Británie je započít tyto mezinárodní podnikatelské aktivity v co nejkratší době například dle časového harmonogramu, který je v práci zpracován v grafické podobě.

ANOTACE:**Příjmení a jméno autora:** Mareček Petr**Instituce:** Moravská vysoká škola**Název práce v českém jazyce:** Podnikatelský záměr pro malý podnik s mezinárodní působností**Název práce v anglickém jazyce:** Business Plan for a Small Company with International Operations**Vedoucí práce:** Doc. Ing. Eva Sikorová, CSc.**Počet stran:** 91**Počet příloh:** 8**Rok obhajoby:** 2016**Klíčová slova v českém jazyce:** Podnikatelský záměr, Podnik, Internacionalizace**Klíčová slova v anglickém jazyce:** Business plan, Company, Internationalization

Hlavním cílem této práce bylo na základě skutečného postavení podniku na trhu navrhnout podnikatelský záměr (tedy projekt) pro podnik stejného typu a velikosti, který by se mohl řídit informacemi a návrhy v obsahu práce k realizaci svého skutečného záměru.

Dílčím cílem bylo sestavit podnikatelský záměr tak, aby vytvářel platformu ve formě navazující části podnikatelského plánu, která má sloužit majiteli podniku při řízení tohoto projektu a pro přehled svého podnikání v oblasti financí a metody vstupu na trh. Dále tento plán slouží k jasnému a komplexnímu vysvětlení potenciálním investorům, kteří se na jeho základě budou moci rozhodovat o finančním zajištění bankovním úvěrem či jinou formou peněžní půjčky.

The aim of this thesis was to create a business plan for a small company of type and size equal to an existing company. The company will be manageable by information and plans in the content of this thesis to realizing its real plan.

Another aim was to devise business plan in order to create platform in a form of consecutive business plan which will serve to direct this company and to have an overview of business activities in field of finances and methods of entering a market. In addition, this plan will serve to clear explanation for potential investors who could decide on the plans bases on about financial securing with bank credit or other form of monetary loan.

Literatura a prameny:

Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2005, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press, c2007, Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Phillip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, PH.D. ET AL, Ing. Petra. *Podniková ekonomika 1. 2.,* upravené vydání. Západočeská univerzita v Plzni: ASTRON studio CZ, Praha, 2015, ISBN 978-80-261-0532-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ ET AL. *Podnikání malé a střední firmy.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích.* Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-16-3.

Agent Base: Agency Opportunities Area ('Sales Agents Wanted' adverts). *Agentbase.co.uk: Market Sectors* [online]. London: AgentBase™, 2008 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: http://www.agentbase.co.uk/FOA/_u884av6dkh2maau.php

All Day Nursery Groups. *Daynurseries* [online]. Hungerford: Tomorrow's Guides Ltd, 2016 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: http://www.daynurseries.co.uk/groups/day_nursery_groups_list.cfm

ARES - ekonomické subjekty. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. ČR: Ministerstvo financí ČR, 2013 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

Česká národní banka: Aktuální prognóza ČNB. *Cnb: Aktuální prognóza ČNB* [online]. Praha: Česká národní banka, 2016 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true

CompaniesHouse. *Beta.companieshouse.gov.uk* [online]. London: gov.uk, 2016 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <https://beta.companieshouse.gov.uk/company/05424738>

Data.oecd: Real GDP forecast. *Data.oecd.org: Real GDP forecast* [online]. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2016 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/>

Desatero pro obchodování s Velkou Británií. *Czechtrade* [online]. Londýn: CzechTrade, 2016 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-anglie/>

Day Nurseries with full day care in London. *Daynurseries* [online]. Hungerford: Tomorrow's Guides Ltd, 2016 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z:

http://www.daynurseries.co.uk/day_nursery_search_results.cfm/searchcounty/London/orderid/1/startpage/1

Gov.uk: United Kingdom housing energy fact file: 2013. *Gov.uk: United Kingdom housing energy fact file: 2013* [online]. London: Department of Energy & Climate Change, 2014 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/statistics/united-kingdom-housing-energy-fact-file-2013>

Jak založit firmu ve Velké Británii. *Ipodnikatel* [online]. ČR: iPodnikatel.cz, 2013 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/jak-zalozit-firmu-ve-velke-britanii.html>

Kurzy: Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2016. *Kurzy: Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2016* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., ISSN 1801-8688, 2016 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Kurzy: Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy: Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., ISSN 1801-8688, 2016 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Kurzy: HDP 2016, vývoj hdp v ČR. *Kurzy: HDP 2016, vývoj hdp v ČR* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., ISSN 1801-8688, 2016 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Londýnské městské obvody. *Cs.wikipedia.org: Městské obvody Vnitřního a Vnějšího Londýna* [online]. ČR: wikipedia, 2016 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lond%C3%BDnsk%C3%A9_m%C4%9Bstsk%C3%A9_obvody

Mateřské školky v zahraničí - Velká Británie. *Minisvetskolka.cz: Školky ve Velké Británii* [online]. ČR: Mateřská Škola MiniSvět Mrač, 2010 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://www.minisvetskolka.cz/rs/aktuality/materske-skolky-v-zahranici.html>

Pravidla pro podnikání ve Velké Británii: Daňový systém. *Businessinfo: Daňový systém* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravidla-pro-podnikani-ve-velke-britanii-7097.html>

Ofsted. *Gov.uk* [online]. London: Crown copyright, 2016 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/organisations/ofsted>

Platné smlouvy o zamezení dvojího zdanění: Přehled smluv. *Businessinfo: Přehled smluv* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/platne-smlouvy-o-zamezeni-dvojeho-zdani-7201.html>

Rekodifikace soukromého práva *Epravo* [online]. Praha: ŘANDA HAVEL LEGAL advokátní kancelář s.r.o., 2015 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/pravni-povaha-rozhodovani-jedineho-spolecnika-98013.html>

Themaa: Agency Opportunities Area ('Sales Agents Wanted' adverts). *Themaa.co.uk* [online]. London: Manufacturers' Agents' Association, 2016 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <http://www.themaa.co.uk/>

Treetops Nurseries: Find a nursery. *Treetopsnurseries.co.uk* [online]. London: Treetops Nurseries, 2016 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <http://treetopsnurseries.co.uk/find-a-treetops-childrens-nursery/>

Úřad průmyslového vlastnictví: Průmyslové vzory. *Upv: Přehled smluv* [online]. ČR: Úřad průmyslového vlastnictví, 2015 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory.html>

Úřad průmyslového vlastnictví: Rešeršní databáze patentů a užitných vzorů. *Upv: Rešeršní databáze patentů a užitných vzorů* [online]. ČR: Úřad průmyslového vlastnictví, 2015 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/pts.frm>

Úřad průmyslového vlastnictví: Přihlašování do zahraničí. *Upv: Přihlašování do zahraničí* [online]. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2016 [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory/prihlasovani-do-zahranici.html>

Úřad průmyslového vlastnictví: Poplatky. *Upv: Poplatky* [online]. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2016 [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory/poplatky.html>

Velká Británie: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. *Businessinfo* [online]. Londýn: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec7>

Zpravy.e15: Brexit vyplašil automobilové výrobce. *Gov.uk: Brexit vyplašil automobilové výrobce* [online]. Praha: CN Invest a.s., 2016 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/brexit-vyplasil-automobilove-vyrobce-hrozi-nizsi-prijmy-o-miliardy-eur-1304683>

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Definice MSP dle EU

Tabulka 2: Typy výroby dle Druckera a Zwacha

Tabulka 3: Časový harmonogram předpokládaného časového rozvrhu počátečních aktivit podniku při prvním vstupu na zahraniční trh až po první inkaso platby

Tabulka 4: Specifika kulturních klastrů Velké Británie

Tabulka 5: Srovnání metod vstupu

Tabulka 6: Vybrané teoretické přístupy

Tabulka 7: Nástroje strategické analýzy Tabulka 8: Marketingový mix a politika firmy

Tabulka 9: Poměrové ukazatele

Tabulka 10: Komparace úrovní zisku

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Logo podniku XY, s. r. o.

Obrázek 2: Location of Treetops in London

Obrázek 3: Online databáze daynurseries.co.uk

Obrázek 4: Rozdělení města Londýn na obvody

Obrázek 5: Právní formy podnikání

Obrázek 6: Konceptuální model mezinárodního podnikání

Obrázek 7: Poziční mapa modelů českých podniků

Obrázek 8: Porterův model pěti sil

Obrázek 9: SWOT analýza

Obrázek 10: Databáze Úřadu průmyslového vlastnictví – vyhledávání

Seznam grafů:

Graf 1: Způsoby realizace mezinárodních podnikatelských aktivit českými podniky (%)

Graf 2: Tržby x čistý zisk

Graf 3: Tržby x náklady

Graf 4: Náklady x mzdové náklady

Graf 5: Aktiva x vlastní kapitál

Graf 6: Aktiva x oběžný majetek

Graf 7: Aktiva x oběžný majetek

Přílohy

Příloha č. 1

XY, s. r. o. ROZVAHA 2014 - 2018

TCZK	31.12.2014	3M	31.12.2015	12M	31.12.2016	12M	31.12.2017	12M	31.12.2018	12M
	MIN.OBDOBÍ		MIN.OBDOBÍ		PREDIKCE		PREDIKCE		PREDIKCE	
AKTIVA CELKEM	1627	100%	2368	100%	2596	100%	2953	100%	3669	100%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	1275	78%	1211	51%	1146	44%	1103	37%	1419	39%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1029	63%	1026	43%	1026	40%	1023	35%	1019	28%
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	1029	63%	1026	43%	1026	40%	1023	35%	1019	28%
Dlouhodobý hmotný majetek	246	15%	185	8%	120	5%	80	3%	400	11%
Zařízení	246	15%	185	8%	120	5%	80	3%	400	11%
AKTIVA	352	22%	1157	49%	1450	56%	1850	63%	2250	61%
Zásoby	162	10%	397	17%	600	23%	800	27%	950	26%
Materiál a hotových výrobků	160	10%	391	17%	600	23%	800	27%	950	26%
WiP a polotovary	2	0%	6	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	111	7%	508	21%	600	23%	800	27%	1000	27%
pohledávky z obchodního styku	108	7%	497	21%	600	23%	800	27%	1000	27%
Ostatní pohledávky ST	3	0%	3	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobý finanční majetek	79	5%	252	11%	250	10%	250	8%	300	8%
Hotovost	14	1%	28	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Bankovní účty	65	4%	224	9%	250	10%	250	8%	300	8%
VLASTNÍ KAPITÁL	422	26%	677	29%	1637	63%	1803	61%	2958	81%
Základní kapitál	5	0%	5	0%	5	0%	5	0%	0	0%
Přecenění	500	31%	500	21%	500	19%	0	0%	0	0%
Nerозdělený zisk minulých let	0	0%	-83	-4%	172	7%	473	16%	500	14%
Zisk / ztráta - aktuální rok (+/-)	-83	-5%	255	11%	960	37%	1325	45%	2458	67%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
LT ZÁVAZKY	1000	61%	1000	42%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní závazky LT	1000	61%	1000	42%	0	0%	0	0%	0	0%
ST ZÁVAZKY	205	13%	691	29%	959	37%	1150	39%	711	19%
Z obchodních vztahů	68	4%	351	15%	550	21%	650	22%	560	15%
Mzdy	102	6%	112	5%	0	0%	0	0%	0	0%
ST závazky vůči státu (sociální sec., Zdravotní INS, A tax)	35	2%	123	5%	0	0%	0	0%	0	0%
Jiné závazky	0	0%	0	0%	200	8%	200	7%	0	0%
Krátkodobé bankovní úvěry a ubytování	0	0%	105	4%	209	8%	300	10%	151	4%

Příloha č. 2

XY, s. r. o. Výkaz zisku a ztráty (VZZ) 2014 - 2018

TCZK	31.12.2014	3M	31.12.2015	12M	31.12.2016	12M	31.12.2017	12M	31.12.2018	12M
	MIN.OBDOBÍ		MIN.OBDOBÍ		PREDIKCE		PREDIKCE		PREDIKCE	
Příjmy	611	100%	4960	100%	7000	100%	9000	100%	12000	100%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	611	100%	4953	100%	7000	100%	9000	100%	12000	100%
Změna stavu zásob vlastních výrobků	0	0%	7	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Náklady na prodané zboží / CoS	202	33%	2881	58%	4000	57%	5050	56%	6600	55%
Spotřeba materiálu a energie	153	25%	2406	49%	3500	50%	4500	50%	6000	50%
služby	49	8%	475	10%	500	7%	550	6%	600	5%
Hrubý zisk	409	49%	2079	42%	3000	43%	3950	44%	5400	45%
zisk a marže z prodeje vlastních výrobků a služeb	458	75%	2554	51%	3500	50%	4500	50%	6000	50%
personální náklady	405	66%	1624	33%	1700	24%	2100	23%	2200	18%
Ostatní provozní výnosy	4	1%	13	0%	10	0%	10	0%	15	0%
Ostatní provozní náklady	14	2%	42	1%	30	0%	30	0%	40	0%
EBITDA	-6	-1%	426	9%	1280	18%	1830	20%	3175	26%
Odpisy nehmotného a hmotného majetku	66	11%	62	1%	50	1%	50	1%	100	1%
EBIT	-72	-12%	364	7%	1230	18%	1780	18%	3075	26%
úrokové náklady	0	0%	6	0%	0	0%	20	0%	30	0%
Ostatní finanční výnosy	1	0%	2	0%	5	0%	5	0%	10	0%
Ostatní finanční náklady	12	2%	35	1%	20	0%	40	0%	50	0%
Zisk / ztráta z finančních operací (transakcí)	-11	-2%	-39	-1%	-15	0%	-55	-1%	-70	-1%
Zisk / ztráta před zdaněním (+/-)	-83	-14%	325	7%	1215	17%	1725	19%	3005	25%
Daň z příjmu	0	0%	70	1%	255	4%	400	4%	547	5%
Z důvodu daň	0	0%	70	1%	255	4%	400	4%	547	5%
odložená daň	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Zisk / ztráta za účetní období (+/-)	-83	-14%	255	5%	960	14%	1325	15%	2458	20%

Příloha č. 3

Výpočet mezd pro podnik XY, s. r. o.						
	dělník/skladník 1	dělník/skladník 2	administrativní prac.	obchodní zástupce	majitel	suma
hrubá mzda	20 000	20 000	18 000	18 000	25 000	101 000
super hrubá mzda	26 800	26 800	24 120	24 120	33 500	
daň	4 020	4 020	3 618	3 618	5 025	
sp	1 300	1 300	1 170	1 170	1 625	
zp	900	900	810	810	1 125	
slevy	3 187	3 187	3 187	3 187	3 187	
čistá mzda	16 967	16 967	15 589	15 589	20 412	
SP + ZP podnikatel	6 800	6 800	6 120	6 120	8 500	34 340

Příloha č. 4

DHM					
osobní automobil	brutto	korekce (odpis)	netto		
2014	312 000	65 520	246 480	21	
2015	312 000	61 620	184 860	19,75	

Příloha č. 5

SLUŽBY	
právní	24
IT	2
E-shop	1
telefon	2
internet	1
logistika	1
pošta	
úklid	3
účetnictví	10
nájem	5
celkem	49


Příloha č. 6

Náklady výroba		
	2014	2015
materiál		
průměrné N	2 005	2 005
počet ks	25	100
celkové N	50 125	200 500
energie		
průměrné N	6	74

Příloha č. 7

Výnosy		
	2014	2015
prodej	75	1 200
cena	4 000	4 000
Tržby celkem	300 000	4 800 000

Příloha č. 8

Name of Organisation	Value of output	Service Offered	Total Places for Children	Link	Contact (name, telephone, fax, email)	Kontakt (school, white space, fax, email)	Website	Instagram	Facebook	Address	Opening Days	Opening Hours	When Closed	Owner (The group)	Manager	Number of Staff	Local Authority / Social Services, Borough	Information about the project	Contact (3rd party email)	Registered charity number	Other (donations, etc)	Type of company	MOE (NON-PROFIT)
																							
Abbots Warner Community Nursery	2-5	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	25	http://www.warner.nursery.nhs.uk	02077842028 (telephone) 07956 308 166 (fax)					Sunderland Street, ST George's School, Bardonrough	Mon - Fri	09:30 - 16:00	School holidays	Jane Goodwin / Christi Brown	6 / 7	Westminster City Council	Profits reinvested in the school	jgoodwin@laf.org.uk	12157201	http://www.warner.nursery.nhs.uk			
Angel Community Nursery	2-5	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	30	http://www.angel.nursery.nhs.uk	02078281922					Treasurehouse School, Bardonrough	Mon - Fri	13:00 - 16:00	Bank holidays	Christel Brown	7	Westminster City Council	increased impact	angel@laf.org.uk	12157201	http://www.angel.nursery.nhs.uk			
Bardonrough Community Nursery	0-5	Nursery School (Voluntary / Not for Profit Owner)	51	http://www.bardonrough.nursery.nhs.uk	02076441387					53/54 Old Kent Road, Bardonrough	Mon - Fri	08:00 - 18:00	Bank holidays	Isabel Glen	18	Westminster City Council	We reinvest all profits back into the school	isabel.glen@laf.org.uk	12157201	http://www.bardonrough.nursery.nhs.uk			
Bird in Bush Nursery	0-5 (0-5)	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	56	http://www.birdinbush.nursery.nhs.uk	02076390300					27 Brixton Station Road, Brixton	Mon - Fri	08:30 - 18:00	Christmas	Tania Sliwa	13	Lambeth Council	This business reinvests profits into the school	tania.sliwa@laf.org.uk	12157201	http://www.birdinbush.nursery.nhs.uk			
Brixton Community Nursery	0-5	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	40	http://www.brixtoncommunity.nursery.nhs.uk	02070320466					183 - 185 Gienagall Road, Brixton	Mon - Fri	08:00 - 18:00	Christmas	Tanisha Thompson	13	Southwark Council	reinvests profits into the school	tanisha@laf.org.uk	12157201	http://www.brixtoncommunity.nursery.nhs.uk			
Burgess Park Community Nursery	0 (3am) - 5 (0am)	Nursery School (Voluntary / Not for Profit Owner)	55	http://www.burgesspark.nursery.nhs.uk	02077322889					190 Victoria Road, Burgess Park	Mon - Fri	08:00 - 18:00	Christmas	Tanisha Thompson	24	Westminster City Council	reinvests profits into the school	tanisha@laf.org.uk	12157201	http://www.burgesspark.nursery.nhs.uk			
Catton Hill Community Nursery	0-5	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	66	http://www.cattonhill.nursery.nhs.uk	02076248184					425 Colindale Avenue, Catton Hill	Mon - Fri	08:30 - 18:00	Christmas & Rosh Haniwa	Greg Lane	12	Westminster City Council	reinvests profits into the school	g.lane@laf.org.uk	12157201	http://www.cattonhill.nursery.nhs.uk			
Colville Nursery Centre	0-5	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	51	http://www.colvillenurserycentre.nhs.uk	02077291001					21 Lee Road, Colville	Mon - Fri	08:00 - 18:00	Christmas	Sudhaa Nair	13	Greenwich Council	reinvests profits into the school	sudhaa@laf.org.uk	12157201	http://www.colvillenurserycentre.nhs.uk			
The Conservative Nursery	0-5	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	49	http://www.conservativenursery.nhs.uk	02083818274					65 Philipsen Gardens, Conservative	Mon - Fri	08:00 - 18:00	Bank holidays & Christmas	Diane Flood	14	Kingston Council	reinvests profits into the school	diane.flood@laf.org.uk	12157201	http://www.conservativenursery.nhs.uk			
East Court Community Nursery	0-5	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	42	http://www.eastcourt.nursery.nhs.uk	02078581817					Blaise Avenue, East Court	Mon - Fri	08:00 - 18:00	Bank holidays & Christmas	Tina Georgiou	19	Barking and Dagenham Council	reinvests profits into the school	tina.georgiou@laf.org.uk	12157201	http://www.eastcourt.nursery.nhs.uk			
Eastbury Children's Centre Nursery	0-5	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	45	http://www.eastburychildrenscentre.nursery.nhs.uk	02082016425					Barking, Eastbury Children's Centre	Mon - Fri	08:30 - 18:00	Bank holidays	Tina Georgiou	19	Barking and Dagenham Council	reinvests profits into the school	tina.georgiou@laf.org.uk	12157201	http://www.eastburychildrenscentre.nursery.nhs.uk			
Firs Station Community Nursery	0 (3am) - 5 (0am)	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	45	http://www.firstationcommunity.nursery.nhs.uk	02072493234					61 Levan Road, Firs Station	Mon - Fri	08:30 - 18:00	Bank holidays, 1 day	Tanisha Thompson	10	Hackney Council	reinvests profits into the school	tanisha@laf.org.uk	12157201	http://www.firstationcommunity.nursery.nhs.uk			
Fitzrovia Community Nursery	0-5	Nursery School (Voluntary / Not for Profit Owner)	25	http://www.fitzroviacommunity.nursery.nhs.uk	02075907632					54a Whitefield Street, Fitzrovia	Mon - Fri	08:00 - 18:00	Bank holidays & Christmas	Steph-Jane Whitfield	10	Camden Council	reinvests profits into the school	steph-jane@laf.org.uk	12157201	http://www.fitzroviacommunity.nursery.nhs.uk			
Ford Road Children's Centre Nursery	0-5	Nursery School (Voluntary / Not for Profit Owner)	57	http://www.fordroadchildrenscentre.nursery.nhs.uk	02087241382					Ford Road, Dagenham	Mon - Fri	08:30 - 18:00	Bank holidays & Christmas	Pauline Jupp	21	Barking and Dagenham Council	reinvests profits into the school	pauline.jupp@laf.org.uk	12157201	http://www.fordroadchildrenscentre.nursery.nhs.uk			
Freze Children's Centre Nursery	0-5	Nursery School (Voluntary / Not for Profit Owner)	52	http://www.frezechildrenscentre.nursery.nhs.uk	02087241944					11a Fernside Road, Freze	Mon - Fri	08:00 - 18:00	Bank holidays & Christmas	Nicola Ashton	17	Barking and Dagenham Council	reinvests profits into the school	nicola.ashton@laf.org.uk	12157201	http://www.frezechildrenscentre.nursery.nhs.uk			
Henry Jewett Community Nursery	0-5	Nursery School (Voluntary / Not for Profit Owner)	47	http://www.henryjewettcommunity.nursery.nhs.uk	02075820929					Clyden Street, Henry Jewett	Mon - Fri	08:30 - 18:00	Bank holidays & Christmas	Rachel Palmer	15	Lambeth Council	reinvests profits into the school	rachel.palmer@laf.org.uk	12157201	http://www.henryjewettcommunity.nursery.nhs.uk			
Holcott Community Nursery	1 (2am) - 5 (0am)	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	31	http://www.holcottcommunity.nursery.nhs.uk	02075860419					102 Holcott Street, Holcott	Mon - Fri	08:00 - 18:00	Bank holidays & Christmas	Jodie Lax	9	Westminster City Council	reinvests profits into the school	jodie.lax@laf.org.uk	12157201	http://www.holcottcommunity.nursery.nhs.uk			
House of Commons Nursery	0 (3am) - 5 (0am)	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	40	http://www.houseofcommons.nursery.nhs.uk	02077291592					House of Commons, Westminster	Mon - Fri	08:30 - 18:00	Bank holidays & Christmas	Angie Doherty	15	Westminster City Council	reinvests profits into the school	angie.doherty@laf.org.uk	299861	http://www.houseofcommons.nursery.nhs.uk			
Katherine Bruce Community Nursery	0-5	Day Nursery (Voluntary / Not for Profit Owner)	57	http://www.katherinebrucecommunity.nursery.nhs.uk	02076413835					Quakers Park, Katherine Bruce	Mon - Fri	08:00 - 18:00	Bank holidays	Wynne Cadore	11	Westminster City Council	reinvests profits into the school	wynne.cadore@laf.org.uk	299861	http://www.katherinebrucecommunity.nursery.nhs.uk			