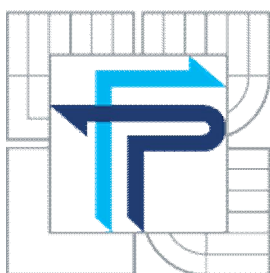


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU DEVELOPMENT STRATEGY OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. JIŘINA KONOPKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. JIŘÍ KOLEŇÁK, PH.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Konopková Jiřina, Bc.

Účetnictví a finanční řízení podniku (6208T117)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje podniku

v anglickém jazyce:

Development Strategy of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

BENEŠ, Vlastislav. Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní obchodní operace. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

MACHKOVÁ, Hana a Josef TAUŠER. Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 205 s. ISBN 978-80-245-1228-0.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 18.05.2013

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem rozvoje strategie společnosti Pharma Future s.r.o. Konkrétně jde o rozšíření působnosti na zahraniční trh. V práci se analyzují vnitřní i vnější stránky společnosti, její okolí působící na ni, s cílem zjistit aktuální postavení na trhu. A z toho vyplývající zdroje konkurenční výhody. Implementací navrhované strategie se docílí zlepšení dosavadního postavení společnosti na trhu.

Abstract

This thesis deals with strategy of company development for a company Pharma Future Ltd. Specifically, the extensit of the foreign market. Thesis analyses internal and external aspects company and its environs. Objective is find out position on market and resulting source of competitive advantage. Improvement of current positron in the market is achieved by imlementation suggested strategy.

Klíčová slova

Strategie, rozvoj strategie, strategická analýza podniku, SWOT, zahraniční obchod.

Keywords

Strategy, strategy development, strategic analysis of company, SWOT, foreign trade.

Bibliografická citace

KONOPKOVÁ, J. *Strategie rozvoje podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 87 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 17. května 2013

.....
podpis studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D., za odborné rady a cenné připomínky, které přispěly k vypracování této práce.

Mé poděkování také patří mému oponentovi Mgr. Tomáši Pithartovi, který je zároveň generálním ředitelem společnosti Pharama Future Ltd., za vstřícný přístup a poskytnutí veškerých podkladů potřebných k vypracování diplomní práce.

Obsah:

ÚVOD	10
CÍL PRÁCE	11
1 TEORIE	12
1.1 TVORBA STRATEGIE	12
1.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	13
1.2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU	14
1.2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU.....	16
1.2.3 AUTONOMNÍ PROSTŘEDKY OBCHODNÍ POLITIKY	20
1.3 FORMULACE A VÝBĚR STRATEGIE.....	23
1.3.1 TRADIČNÍ POHLED.....	23
1.3.2 MODERNÍ POHLED.....	27
1.4 IMPLEMENTACE	29
1.4.1 STRUKTURA ORGANIZACE.....	30
1.5 STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU.....	31
1.5.1 ORGANICKÝ RŮST.....	31
1.5.2 FÚZE A AKVIZICE	31
1.5.3 DIVERZIFIKACE.....	32
1.5.4 SPECIALIZACE.....	32
1.5.5 RIZIKO RŮSTU.....	32
1.6 ZAHRANIČNÍ OBCHOD	32
1.6.1 ZAHRANIČNĚOBCHODNÍ POLITIKA	34
1.6.2 DRUHY PRŮZKUMU ZAHRANIČNÍHO TRHU	34
1.6.3 PŘÍPRAVA VÝVOZU	34
1.7 OBCHODNÍ METODY	40
1.7.1 PŘÍMÁ OBCHODNÍ METODA.....	40
1.7.2 NEPŘÍMÁ OBCHODNÍ METODA	41
1.8 SWOT ANALÝZA	41
2 ANALÝZA	43
2.1 INFORMACE O FIRMĚ	43
2.1.1 STRUKTURA ORGANIZACE	44
2.1.2 FORMA VSTUPU NA POLSKÝ TRH.....	45
2.2 TVORBA STRATEGIE	46
2.3 INFORMACE O POLSKÉ REPUBLICE SE ZAMĚŘENÍM NA PODNIKÁNÍ.....	47

2.4	ANALÝZA PODNIKU.....	47
2.4.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU.....	48
2.4.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU.....	54
2.4.3	STRUČNÁ FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....	55
2.4.4	VÝBĚR STRATEGIE.....	61
2.4.5	PRŮZKUM ZAHRANIČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	61
2.5	SWOT ANALÝZA.....	65
3	NÁVRHY.....	66
3.1	ROZŠÍŘENÍ VĚKOVÉ KATEGORIE A SORTIMENTU.....	66
3.2	LIDSKÉ ZDROJE.....	68
3.3	OUTSOURCING.....	68
3.4	STRATEGICKÉ ALIANCE.....	69
3.5	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	70
3.6	REKLAMA.....	71
3.7	VYUŽITÍ NOVÝCH DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ.....	72
3.7.1	NÁVRHY NOVÝCH DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ.....	73
3.8	UDRŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY.....	75
	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM LITERATURY.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM SCHÉMÁT.....	81
	SEZNAM GRAFŮ.....	81
	PŘÍLOHY.....	82

Úvod

V dnešní době, kdy je na trhu čím dál více firem, musí se podnik stále rozvíjet a inovovat, aby obstál, v nejlepším případě zvítězil, v konkurenčním boji. Nestačí již působit pouze na domácím trhu, ale musí expandovat i na trhy zahraniční. Díky celosvětové globalizaci není dnes tak těžké obchodovat se zahraničím. K tomuto přispívají existence různých společenství, ve kterých mají členové určité výhody, například v podobě zrušení některých bariér vstupu na trhy, např. zrušení cel, volný pohyb kapitálu, pracovní síly, atd.

Diplomovou práci jsem se rozhodla zpracovávat ve spolupráci se společností Pharma Furute s.r.o., která se řadí mezi nováčky, protože vznikla v roce 2011 v Londýně. Její hlavní činností je distribuce a prodej zdravotních, medicínálních a nutričních výrobků.

V tomto odvětví vidím velký potenciál, který je schopný se rozrůst i na zahraniční trhy. Lidé totiž i přes finanční krizi budou stále investovat do toho, aby vypadali a cítili se lépe. A protože již společnost má určité zkušenosti s obchodováním v zahraničí, předpokládám, že s tím bude i nadále pokračovat.

V diplomové práci se budu zabývat oblastí strategického rozvoje se zaměřením na zahraniční trh, konkrétně polský trh. S vybranou společností budu spolupracovat na zpracování nových návrhů a směrů, které by měly přispět k jejímu dalšímu rozvoji.

Teoretická část diplomové práce nás uvede do problematiky strategie, jejího rozvoje a implementace. Vymezí příslušné metody strategické analýzy, identifikuje možné strategie a podmínky realizace zvolené strategie. Také nás seznámí se zahraničním obchodem a s obchodními metodami.

V další části popíši blíže vybranou společnost, provedu analýzy popisované v teoretické části.

Ze zjištěných výsledků z provedených analýz budu vycházet pro zpracování třetí části diplomové práce, kterými jsou návrhy na zlepšení postavení společnosti Pharma Future s.r.o. na trhu.

Cíl práce

Protože je společnost Pharma Future stále v počátku svého podnikání její strategie není zcela dotvořena a pořád se vyvíjí. Hlavním cílem této diplomové práce je návrh pro rozvoj společnosti Pharam Future s.r.o. vstupem na zahraniční trh.

Vybrané nástroje v oblasti podnikové strategie a zahraničního obchodu je třeba popsat v teoretické části a následně je aplikovat k dosažení zmíněného cíle. Je nezbytné tedy splnit následující kroky:

- analyzovat okolí podniku, vnitřních zdrojů a vymežit schopnosti podniku,
- prozkoumat zahraniční prostředí a určit konkrétní zemi pro rozvinutí podniku,
- návrhy na zlepšení postavení podniku.

1 Teorie

1.1 Tvorba strategie

Abychom mohli vytvářet strategii, měli bychom vědět co je vlastně strategie. Strategie jako taková je chápána jako plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu. Tudiž lze chápat jako cesta, kterou podnik dosáhne svých cílů. Strategie je spojená s dlouhodobým rozvojem podniku.¹ Novým pojetím strategie je zaměření se na potřeby zákazníka. To znamená, že se snaží vyhovět veškerým požadavkům, nezaměřuje se jen např. na cenu nebo kvalitu, ale na obojí.

Existují určitá pravidla strategie, kterými by se mělo řídit:

- konkurenční výhoda je dočasná,
- strategie se generuje z minulosti do budoucnosti,
- je reakcí na jinou akci,
- strategie se časem vyvíjí a mění.

Prvotně by si měl podnik stanovit misi podniku, tzn. jaký je jeho základní cíl. Od zvolené mise se pak odvíjí strategie, která následně vede ke konkrétním programům a nejvíce času a úsilí směřuje do aktivit. Strategie může být zaměřena na zahraniční trhy, domácí trhy, sortiment, aj. Programy se odvíjí od zvolené strategie, pokud by to byl zahraniční trh, tak programem budou konkrétní zahraniční země. Pokud jde o sortiment tak programem jsou jednotlivé druhy výrobků, které bude podnik vyrábět. Nejpracnější částí jsou aktivity, které se odvíjí do zvolených programů. Proto je i následující obrázek ve tvaru trojúhelníku, která poukazuje na náročnost provedení.²

¹ KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*, s. 20.

² FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 11-17.



Obrázek 1: Obecný postup při tvorbě strategie (Zdroj³)

Nyní se dostávám k samotné tvorbě podnikové strategie, která zahrnuje tři fáze:

- analýzy,
- plánování,
- implementace.

Analýza odkryje mnoho informací, které by měly pomoci k vytvoření té nejvhodnější strategie.

Plánování má několik stupňů, které se opírají o důkladnou analýzu. Plánování definuje záměr, tzn. kde je podnik nyní a kde chce být v budoucnu. Cíle by měly být co nejstručnější.

Implementace zahrnuje začlenění strategie a komunikační dovednosti. Aby strategie uspěla, musí být v souladu s prací ostatních oddělení.⁴

1.2 Strategická analýza

Pochopením vztahu, mezi různými silami mající vliv na organizaci a výběrem strategie, se zabývá strategická analýza. Prvním krokem před tím, než začne podnik uskutečňovat kroky s rozšíření výrobku nebo služeb, jak na tuzemský tak na zahraniční trh, je nutno udělat průzkum okolí podniku. Okolí podniku zkoumáme jak zevnitř, tak zevnějšku.⁵

³O'REILLY, Tim. *Linking Mission to Strategy and Action*. [online].

⁴FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 6-17.

⁵JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 81-82.

1.2.1 Analýza vnějšího okolí podniku

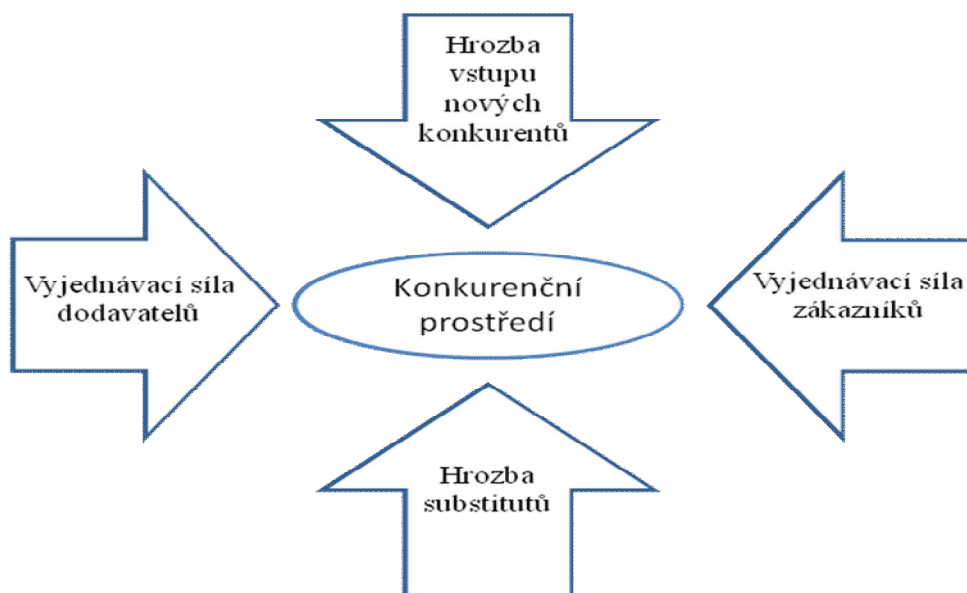
Při analýze prostředí je důležité se zaměřit na konkrétní ukazatele a fakta, která nám ovlivňují obor a prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Vytvořit si náhled na podstatu prostředí společnosti, prozkoumat vlivy prostředí, které mohou být politické, ekonomické, sociální a technologické. Pro analýzu těchto vlivů se využívá tzv. PEST analýza. Tato analýza se zabývá minulými vlivy prostředí, které měly a budou mít vliv na společnost a její konkurenty. Skládá se z důležitostí politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů na podnik.

<u>POLITICKÉ FAKTORY:</u> <ul style="list-style-type: none">• legislativa monopolů,• zákony o ochraně životního prostředí,• daňová politika,• omezení zahraničního obchodu,• zákon o zaměstnanosti,• stabilita vlády.	<u>SOCIÁLNÍ FAKTORY:</u> <ul style="list-style-type: none">• populační demografie,• rozdělení příjmů,• sociální mobilita,• změny životního stylu,• přístup k práci a k odpočinku,• konzumní styl,• úroveň vzdělávání.
<u>EKONOMICKÉ FAKTORY:</u> <ul style="list-style-type: none">• Obchodní cykly• Trendy hrubého národního produktu• Úrokové míry• Zásoba peněz• Inflace• Nezaměstnanost• Použitelný příjem• Dostupnost energie a náklady	<u>TECHNOLOGICKÉ FAKTORY:</u> <ul style="list-style-type: none">• Investice vlády do výzkumu• Zaměření vlády a průmyslu na technologii• Nové objevy/vývoj• Rychlost přenosu technologie• Míra zastarávání

Obrázek 2: PEST analýza (Zdroj6)

Dalším důležitým krokem je blíže se podívat na aktuální stav prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Nejkomplexnější metodika k popsání celého vnějšího prostředí podniku se využívá tzv. **Porterův model konkurenčního prostředí**, který dává do poměru 5 faktorů: zákazníky, dodavatele, substituty zboží a služeb a nové konkurenty pohybující se v konkurenčním prostředí.

⁶ Vlastní zpracování dle: JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 90.



Obrázek 3: Struktura odvětví pěti sil (Zdroj⁷)

Tyto faktory určují strukturu odvětví. Podle stanovení pěti sil můžeme podhalit strukturu odvětví a její fungování. Také objasňuje průměrné ceny a náklady v odvětví a na to navazující průměrnou ziskovost odvětví, kterou by se měl podnik snažit překonat. Konkurenční prostředí lze vyjádřit otázkou jak zlepšit pozici našeho podniku vůči konkurenci. Soupeření má podobu cenové konkurence, uvádění nových výrobků na trh, investic do reklamy, zlepšení služeb, a tak dále.

Aby podnik snížil hrozbu vstupu nových konkurentů, měl by se zamyslet nad tím jak zvýšit bariéru možného vstupu na trh. Nejlepším způsobem jak zabránit nově příchozím vstoupit do odvětví je nastavit podmínky tak, aby jim to za to nestálo a tím je odpudit. Příkladem je snažit se udržovat ceny na nižších úrovních a mít vysoké výdaje.

Vyjednávací sílu zákazníka se snažíme co nejvíce snížit. Protože pokud je vysoká, tak dříve či později budou zákazníci se snažit tlačit ceny dolů a budou vyžadovat, aby produkt měl vyšší hodnotu (kvalitu).

Naopak u vyjednávací síly dodavatelů, by měl podnik řešit jak zlepšit pozici vůči dodavatelům. Je-li vyjednávací síla dodavatelů vysoká, mohou si účtovat vyšší ceny a vyžadovat výhodnější podmínky, čímž budou snižovat ziskovost odvětví.

⁷ Vlastní zpracování dle: MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, s. 43.

Dalším zrádným faktorem je hrozba substitutů, kterou by se měl podnik snažit minimalizovat. Substituty stanovují úroveň cen, kterou mohou zavedené společnosti udržet bez nejmenších problémů. Hrozba těchto substitutů se může navýšit například náhlou změnou některých faktorů obsažených v PEST analýze. Konkrétním příkladem může být substitut auta, jízdní kolo, kdy kvůli zvýšení pohonných hmot, více lidí upustí od používání aut a přejde k užívání jízdních kol z důvodu ušetření peněz.

Při analýze je důležité brát v potaz všechny nakupované vstupy, které jsou zahrnuty do výrobku či služeb, včetně práce.

Výstupem této analýzy je souhrn informací o oborovém okolí podniku včetně identifikace potencionálních hrozeb a příležitostí. Celá tato analýza se obvykle dělá ve dvojm provedení. Jednou pro definici současného stavu a podruhé pro definici předpokládaného budoucího stavu. Rozdílem mezi budoucností a současností se stanoví závažnost daných hrozeb a prioritu, která stanovuje jejich důležitost.⁸

1.2.2 Analýza vnitřního okolí podniku

Pro analýzu vnitřního okolí podniku je nejvhodnější použít hodnotový řetězec dle Michaela Portera. Konkurenční výhoda je zakotvená v hodnotovém řetězci, proto je důležité znát co je konkurenční výhoda. Konkurenční výhodou se chápe to, že ve srovnání s konkurenty dosahuje nižších nákladů, účtuje vyšší cenu, popřípadě dělá obojí a je věci mimořádné výkonnosti. Při recenzi konkurenční výhody se musí srovnávat výnosy s výsledky konkurenční firmy, ve stejném odvětví. Hodnotový řetězec se označuje jako posloupnost činností, které podnik vykonává při konstruování, produkci, prodeji, dodávání a poprodejní podpoře svých produktů. Představuje vlivný nástroj, který rozkládá firmu na strategicky závažné činnosti a soustřeďuje se na zdroje konkurenční výhody, tedy na činnosti, které vedou k zvýšení cen a snížení nákladů.⁹ V následujícím obrázku je znázorněno složení a uspořádání aktivit v hodnotovém řetězci.

⁸ MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, s. 41-56.

⁹ Tamtéž, s. 67-78.



Obrázek 4: Hodnotový řetězec (Zdroj¹⁰)

1.2.2.1 Primární aktivity

Vnitřní logistika je souhrn aktivit týkajících se přijímání, uskladnění a distribuce vstupů nutných pro produkt nebo službu. Zahrnuje manipulaci s materiály, kontrolu zásob, transport aj.

Operace předělávají tyto různorodé vstupy do podoby konečného produktu nebo služby. Patří sem zpracování, balení, montáž, testování aj.

Vnější logistika shromažďuje, uskladňuje a distribuuje produkty ke konkrétnímu zákazníkovi. Pro různé produkty to budou jiné činnosti, např. skladování, manipulace s materiálem, transport atd. Co se služeb týče, půjde především o způsoby dopravy zákazníků na místo.

Marketing a trh připomínají zákazníkům určitý produkt či službu a umožňují jim si jej zakoupit. V této oblasti je zahrnuta správa odbytu, reklama, prodej, komunikační sítě atd.

Služby zahrnují veškeré aktivity, které zvyšují nebo alespoň udržují hodnotu produktu či služeb, např. instalace, opravy, školení, náhradní díly.

¹⁰ Vlastní zpracování dle: JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 136.

1.2.2.2 Podpůrné aktivity

Podpůrné aktivity podírají každou skupinu aktivit primárních členěných do 4 skupin:

- *zprostředkování* různých vstupních zdrojů k primárním aktivitám,
- *vývoj technologií* – technologie jsou zahrnuty ve všech hodnotových aktivitách, zabývají se přímo produktem (vývoj a výzkum designu produktu), procesem (proces vývoje) nebo jednotlivými zdroji (využití surovin),
- *řízení lidských zdrojů* – důležitost této oblasti přesahuje všechny primární aktivity, je spojena s náborem, řízením, výcvikem, rozvíjením lidského potenciálu a odměňováním lidí,
- *infrastruktura* spočívá v systému plánování, financí, kontroly kvality, řízení informací aj.

V praxi je časté, že podnik nedělá veškeré hodnotové aktivity od návrhu až po dopravení finálního produktu k zákazníkovi. Většinou se na hodnotovém řetězci podílí více podniků a tvoří tak hodnotový systém, který tvoří konkrétní produkt nebo službu.¹¹



Obrázek 5: Hodnotový systém (Zdroj¹²)

Interní prostředí podnik je dobré prozkoumat z pohledu zdrojů. Nejdůležitějšími zdroji jsou zdroje:

- fyzické – zahrnují veškerý hmotný majetek, např. budovy a pozemky, stroje či dopravní prostředky. Zajímá nás především jejich stav, stáří, atd.,¹³
- nehmotné – např. patenty a ochranné známky, know-how, aj.,

¹¹ JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 136-138.

¹² Vlastní zpracování dle: JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 137.

¹³ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. s. 77.

- lidské zdroje – patří mezi nejvýznamnější, jde o posouzení zkušeností a dovedností z hlediska řízení pracovních sil a postojů angažovanosti zaměstnanců, které mohou být jako zdrojem konkurenční výhody,
- finanční zdroje – skládají se z vlastních a cizích zdrojů, k získání těchto informací slouží účetní závěrky.¹⁴

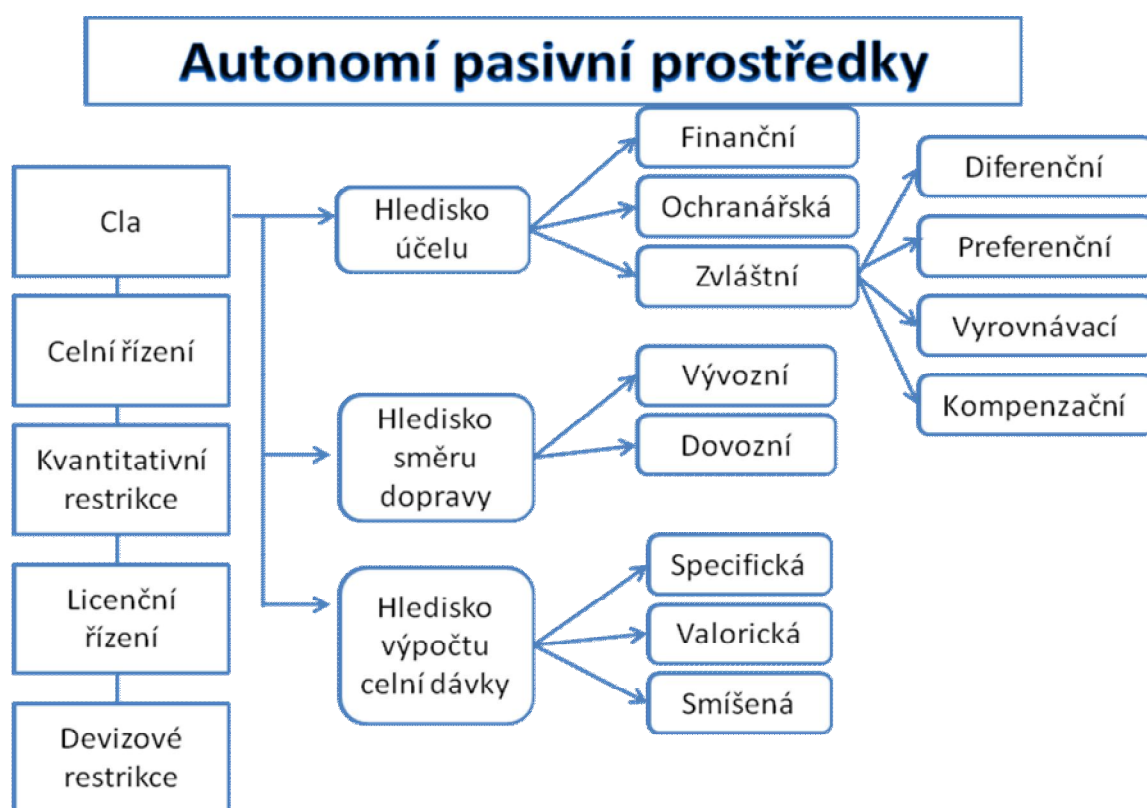
¹⁴ Business Planing and Control: Integrating accounting, strategy and people. *Intangible assets*. [online].

1.2.3 Autonomní prostředky obchodní politiky

Autonomní prostředky vychází ze zájmů vlastní ekonomiky při respektování uzavřených smluv a dohod s jinými zeměmi. Mají působnost pasivní a aktivní.¹⁵

1.2.3.1 Autonomní pasivní prostředky

Hlavním cílem pasivních prostředků je omezení či dokonce zamezení dovozu konkurenčně-schopnějšího zahraničního zboží a ochránit tak domácí výrobu. Zároveň mohou omezit vliv vnějších faktorů na vývoj obchodní bilance, a tím i celkové platební bilance.¹⁶



Obrázek 6: Členění autonomních prostředků (Zdroj¹⁷)

Cla jsou dávky odváděná do státního rozpočtu ze zboží, které překročí celní hranice státu. Jsou historicky nejstarším prostředkem, ale nikoli nejúčinnějším. Původní

¹⁵ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 48.

¹⁶ Tamtéž, s. 48.

¹⁷ Vlastní zpracování dle: BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 67-78.

význam cel byl fiskální, v současné době je regulační, ekonomický a negociační. Cla v dnešním pojetí vznikla ve Velké Británii.

Finanční cla, zvaná také jako fiskální, jsou ukládána na ty druhy zboží, jejichž domácí výroba je podrobena spotřební dani. Mezi zboží s vysokou spotřební daní patří například ropné produkty, ale také alkohol a cigarety. Jejich hlavním úkolem je získání prostředků pro státní pokladnu.

Ochranářská cla mají chránit domácí trh tím, že dovážený výrobek uměle zdražuje. Tyto cla v některých případech jsou tak vysoká, že se stávají prohibitivními a dávají tak šanci domácím výrobcům ovládnout trh. Obvykle jsou zaváděna na krátkou dobu.

Diferenční cla jsou uvalena na zboží dopravované na cizích lodích. Tyto cla mají vyšší sazbu a tak zvýhodňují domácí lodní společnosti.

Preferenční cla představují zvýhodnění některých zemí před jinými na základě preferenčních úmluv a integračních seskupení.

Vyrovňovací cla, často nazývaná jako antidumpingová, jsou celní přírážky na dovážené zboží, za účelem vyrovnání výhod poskytovaných na určité zboží vývozním státem nebo na specifické ochrany vnitřního trhu.

Kompenzační cla mají zvláštní vyšší sazbu, aby zmírnily nevýhody domácí produkce, způsobené zpravidla zdražením surovin potřebných k výrobě. Slouží k ochraně proti levné zahraniční konkurenci.

Vývozní cla užívají se jen zřídka a mají funkci buď fiskální, nebo ochranářskou.

Dovozní cla jsou nejčastější a nejběžnější, chrání domácí trh. Hlavní úkol je ekonomický, kdy chrání domácí výrobu a fiskální, kdy představují vysoký příjem států.

Specifická cla se vypočítávají z váhy, musí se tedy rozlišovat brutto a netto váha. Vnější obaly se do celkové zákonné váhy nezapočítávají.

Valorická zvaná také jako hodnotová cla se počítají určitým procentem z ceny zboží. Zde nastává problém se stanovením základu pro výpočet sazby. Specifická

představují často složité konstrukce. Jejich smyslem je odstranit vliv kolísání zahraničních cen na ceny vnitřní.

Celní řízení je upraveno v celním zákoně, který je psán odbornou terminologií, a proto si často obchodníci najímají celní agenty nebo celní deklaranty, kteří se v zákonu skvěle orientují a rozumí mu. V některých případech je předepsané tyto deklaranty najmout.

Kvantitativní restrikce je dalším prostředkem státu k ovlivnění zbožové struktury zahraničního obchodu. Zakazují dovoz nad stanovený objem. Užitím tohoto prostředku může docházet k diskriminaci nebo k preferování určité země.

Licenční řízení je spjata s kvantitativní restrikcí. Máme tři druhy licencí: *automatickou*, která povoluje vývoz nebo dovoz určitého množství výrobků sloužící ke sledování dovozů do České republiky nebo vývozu z ní, *neautomatická*, která povoluje vývoz nebo dovoz určitého množství výrobků, na něž se vztahuje množstevní nebo jiné omezení, *bezpečnostní*, povolující vývoz nebo dovoz výrobků, jejichž držení a nakládání s nimi je v České republice omezeno z důvodů bezpečnostních nebo jiných důležitých zájmů státu zvláštním i právními předpisy. (zákon č. 62/2000 Sb.)

Devizová restrikce je typická pro země s devizovým monopolem, která má za povinnost, aby vývozce nabídnul svůj devizový výnos konkrétním bankám. Také u těchto bank musí dovozce žádat o devizový příděl na krytí svých dovozních závazků.¹⁸

1.2.3.2 Autonomní aktivní prostředky

Tyto prostředky umožňují a usnadňují vývoz zboží nebo poskytování služeb domácích podniků na zahraniční trhy. Hlavním smyslem tedy je, aby prostřednictvím aktivních prostředků stát stimuloval snahu svých podniků k vývozu. Z důvodu rozvoje podniků a podpory vývozu byly vytvořeny tzv. proexportní instituce a zavedeny pravidla státní podpory vývozu. Mezi tyto instituce patří například Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), Česká exportní banka (ČEB) a CzechTrade agentura s informacemi o světových trzích.¹⁹

¹⁸ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 67-78.

¹⁹ Tamtéž, s. 79-101.

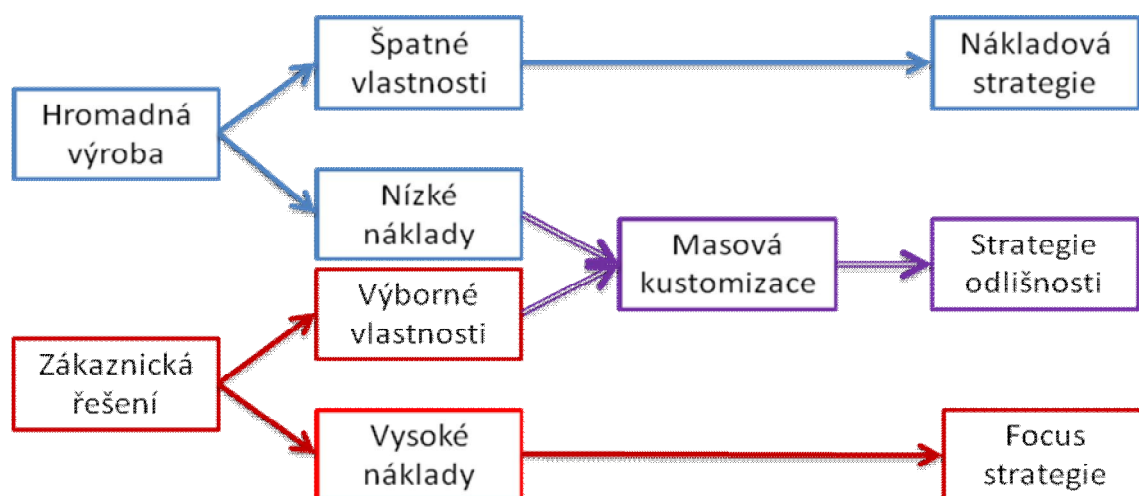
1.3 Formulace a výběr strategie

Základem pro úspěšné podnikání je stanovení cílů a sestavení správné strategie, ve které si musíme určit, jaké produkty nebo služby budeme nabízet a kterým zákazníkům.²⁰

1.3.1 Tradiční pohled

Tradiční pohled a postup vychází z Portera a je vždy založen na dané firemní strategii. Formu naplnění firemní strategie definuje vlastní obchodní strategie. Hlavním cílem je určení produktů, které bude podnik poskytovat, trhů, na kterých bude podnikat a způsobu, jakým to bude provádět. Podle Portera členíme tuto oblast do čtyř kategorií: odvětví (obor podnikání), segment (zákazníci, trhy), geografický rozsah a vertikální rozsah.²¹

Strategie boje s konkurencí se zaměřuje na tři základní formy: nákladovou strategii, strategii odlišnosti a focus strategii. Následující obrázek vysvětluje tyto tři základní formy.



Obrázek 7: Druhy obchodní strategie dle Portera (Zdroj²²)

Nákladová strategie se využije na trhu, kde nedochází k velkým změnám. *Strategie odlišnosti* je založená na jedinečnosti produktu nebo služeb. Podnik musí

²⁰ FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 38.

²¹ Tamtéž, s. 38-39.

²² Vlastní zpracování dle: FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 39.

reagovat na rychlé změny, nasadí vysoké ceny a vyrábí malý objem produktů. *Focus strategie* se zaměřuje na naprostou jedinečnost produktu, segmentu a zákazníka.²³

Velmi důležitou strategií je zaměření se na zákazníka. Měnící se požadavky a preference zákazníků jsou obvyklé a časté, proto pokud podnik umí porozumět svým zákazníkům, může pružně reagovat na změny v jejich chování ať už by se to týkalo lehké změny, jako je design, nebo větší jako je inovace výrobků nebo vytvoření úplně nového. Správná strategie dopomáhá ke zvyšování zisků vývojem doplňkových produktů, změn v sortimentu, úpravou cen nebo snížením výdajů. Špatná strategie může vést až ke krachu společnosti.²⁴

Strategie musí být jasná, jednoduchá a co nejpřesvědčivější.

Úspěšná strategie má několik pravidel:

- jedinečná strategická pozice podniku,
základem toho to pravidla je co nejefektivněji propojit porozumění zákazníka a toho co nabízím,
- dostupnost či potenciální dostupnost zdrojů,
zde se jedná zejména o peněžní zdroje, které můžeme získat různými způsoby, například spojenectvím, se kterým můžeme navíc získat i znalosti a dovednosti,
- důležitost hodnot a stimulů,
je založeno na realitě vnitřního (dovednosti, postoj lidí k práci, jejich závazky a povinnosti, způsob, jakým pracují a celková kultura v odvětví) a vnějšího prostředí (vývoj legislativních regulací, demografie, ekonomický růst a politická stabilita),
- přijmout zaměstnance, aby měli citové pouto ke strategii,

²³ FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 39.

²⁴ Tamtéž, s. 47.

pokud dosáhneme toho, aby zaměstnanci si vytvořili citové pouto ke strategii, budou jednat v nejlepším zájmu pro společnost a není taková třeba je stále kontrolovat a směřovat,

- Otevřenost k strategickým nápadům,

nezavrňovat nápady, i když nejdou z pozice vedoucího,

- Flexibilitnost strategie,

strategie by se neměla měnit příliš často, ovšem je třeba ji přizpůsobovat měnícím se okolnostem. Toto závisí na dospělosti společnosti a tržním prostředí, ve kterém se pohybuje. U velké nebo monopolní společnosti pohybující se v komoditách stačí flexibilitnost strategie prozkoumávat a popřípadě měnit například jednou za pět let. U mladých rychle se rozvíjející společností, například v oblasti služeb v IT, je potřeba to dělat nejmíň jednou za 6 měsíců.

Důležité je také sledovat jak si vede konkurence a reagovat na ni.

Rozvoj podniku nemusí spočívat jen v expanzi na zahraniční trhy. Existuje několik alternativ jak rozvinout podnik. Můžeme si vybrat ze čtyř variant.²⁵

²⁵ FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 7-19.



Obrázek 8: Rozšíření podnikových aktivit (Zdroj²⁶)

Nejjednodušším způsobem je, že na stávající trh zavedu nový produkt nebo inovovat ten starý. Tento způsob je nejméně nákladný a zákazníci to očekávají. Další změnou může být, že aktuální produkt vyšleme na nový trh. Nový trh znamená velké náklady nejen na marketing v neznámém prostředí. Na druhou stranu je nejobtížnější vyrobit nový produkt a jít s ním na nové trhy. Vzniká tak největší riziko neuchycení se výrobku na daném trhu. Nutnost udělení předběžných analýz je bezpodmínečné před každým typem rozšíření podniku.²⁷

Také si může podnik vybrat jednu z variant strategie. První varianta je tzv. *ofenzivní* strategie, kterou může mít podnik, který má dostatečné kapacity v oblasti výzkumu a vývoje nebo unikátní metody obchodu či marketinku. Opakem je *defenzivní* strategie, kdy podnik čeká na vývoj ve svém oboru a teprve potom reaguje. Mezi tím je ještě strategie *následovnictví*, která je založena na tom, že podnik aktivně využívá výsledků výzkumu druhých ve svůj vlastní prospěch. Tyto zvolené strategie je třeba

²⁶ Vlastní zpracování dle: JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 254.

²⁷ JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 253-254.

stále kontrolovat s již provedenými analýzami podniku, jako jen např. SWOT analýza, aby nedošlo k odchýlkám, které nám buď napoví, že SWOT analýza nebyla provedena správně nebo se nová strategie odchýlila od hlavního cíle podniku. Je třeba tyto odlišnosti sladit.²⁸

1.3.2 Moderní pohled

Metoda moderního pohledu tzv. modrého oceánu, je zcela odlišná, než zmíněný tradiční pohled. Základním cílem je vytvoření nových odlišných příležitostí, které konkurence doposud nevytvořila a které novým způsobem uspokojí doposud málo uspokojené potřeby zákazníka. Modrý oceán označuje nový tržní prostor, který podnik vytvořil a není zatím obsazen konkurencí. Často k tomu dochází jen náhodně. Podnik něco vytvoří a až zpětně si uvědomí, že vytvořil modrý oceán. Opakem modrého oceánu je rudý oceán, na kterém probíhá „krvavý“ konkurenční boj dle stávajících pravidel strategie. V modrém oceáně je třeba stále vytvářet nové příležitosti, aby se tak brzy nenaplnily konkurencí a nestaly se standardním tržním prostorem. Základem strategie modrého oceánu je vytváření hodnotové inovace, která přináší nové hodnoty pro zákazníka spojené se snižováním nákladů produktu a zvyšování hodnoty i pro podnik. Úspěšná formulace strategie by měla být mít jasné zaměření, rozdílnost a působivý slogan. Aby formulace strategie tzv. obživla, je třeba provést následující kroky:

- vizuální probuzení,
- vizuální prozkoumání,
- vizuální přehledka strategie,
- vizuální komunikace.²⁹

Vizuální probuzení je prvním obrazem strategie, který se liší od představ a potřeb zákazníků. Ukazuje, které faktory nesou prvky jedinečnosti a odlišnosti a mohou

²⁸ FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 40-41.

²⁹ Tamtéž, s. 41-43.

být základem nové strategie. Prvním krokem je provedení metody čtyř aktivních opatření, kterou lze propojit se SWOT analýzou.³⁰

Tabulka 1: Rámec 4 aktivních opatření (Zdroj³¹)

Nová hodnotová křivka				
Podnik	<i>Omezte</i>	<i>Vytvořte</i>	<i>Pozvedněte</i>	<i>Odvrhňte</i>
		Dělá a měl by dělat méně	Nedělá a měl by začít	Dělá a měl by dělat víc

OMEZTE - se zabývá faktory, které by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než je standard odvětví. VYTVOŘTE - se zabývá faktory, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo a měly by být vytvořeny. POZVEDNĚTE - zahrnuje faktory, které by měly být výrazně pozvednuty nad standardní úroveň odvětví. ODVRHNĚTE - napovídá, aby faktory co jsou považovány za samozřejmě dané, byly odvrženy. Z takto vytvořených opatření, by měl vzniknout profil podniku, výrazně se odlišující od profilu konkurence.³²

Vizuální prozkoumání se zabývá prozkoumáním a pochopením potřeb zákazníka a jejich následné uspokojení. Na základě výsledků je hlavním cílem vytvoření nových trhů. Také se zaměřuje na tzv. nezákazníky, kterým podnik doposud své produkty či služby nenabízel. Nezákazníky můžeme rozřadit do tří skupin: brzcí, odmítající a neprobádaní.

³⁰ KIM, W. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, s. 94-97.

³¹ Vlastní zpracování dle: KIM, W. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, s. 43.

³² Tamtéž, s. 42-44.



Obrázek 9: Okruhy nezákazníků (Zdroj³³)

Brzcí jsou lidé, co dávali přednost stejným výrobkům od konkurence. Tito nezákazníci se nejjednodušeji získávají, ale bohužel jich není moc. *Odmítající* tito lidé svoji potřebu neuspokojují prostřednictvím trhu anebo si to nemohou dovolit. Největší skupinu tvoří *neprobádaní*. Jsou to lidé, na které jsme se ještě nikdy nezaměřili z různých důvodů, např. protože jsme nečekali jejich zájem o naše produkty či služby.

Základní myšlenkou této metodiky je zcela nový pohled na uspokojení potřeba zákazníků a jeho realizace pomocí vytváření nových trhů.

Vizuální přehlídka strategie znamená, jak už název napovídá prezentaci nových jednotlivých obrazů strategie a hodnotí se jejich vhodnost pro podnik. Na základě vyhodnocení se buď projekty upravují, nebo jsou bez větších výhrad přijaty.

Vizuální komunikace je konečnou fází procesu. Přijatý nový obraz strategie je předveden pracovníkům podniku a slouží pro plány realizace strategie a převedení obrazu strategie do cílů, úkolů a cílových hodnot.

Nemusíme se vždy rozhodnout jen pro moderní pohled nebo tradiční, smíme je i skombinovat.³⁴

1.4 Implementace

Převodem strategie do praxe se zabývá implementace strategie. Implementace zahrnuje plánování, rozdělování úkolů, organizační strukturu, adaptace systémů pro řízení organizace, zodpovědnost příslušných orgánů, informační systémy, kontrola

³³ Vlastní zpracování dle: KIM, W. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, s. 111-117.

³⁴ KIM, W. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, s. 94-103.

plnění, reporting, motivace a další. Za úspěšnou implementaci strategie lze považovat taková, která je závislá na skutečnosti, a všechny zmiňované činnosti budou navzájem provázány a budou fungovat. Vytvoří se tím taková kvalifikace organizace, že ostatní se s ní budou jen těžce vyrovnávat.³⁵

Před samotnou implementací strategie je vhodné zhodnotit jednotlivé varianty a vybrat tu nejlepší. Existují tři důležitá hlediska podle, kterých by se předložené návrhy měly posuzovat. Jedná se o vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost. Přijatelná strategie je soudržná s hlavní misí podniku, s dílčími strategiemi a vyplývá z provedené strategické analýzy, využívající silné stránky a příležitosti, které firma má. Zároveň také zohledňuje současné i budoucí faktory a je realizovatelná.³⁶

1.4.1 Struktura organizace.

Existuje několik typů struktury organizace, jako je například jednoduchá struktura, funkční, multidivizní, struktura holdingové společnosti, struktura matrice, a tak dále. Zkoumaný podnik má strukturu holdingové společnosti, proto zde uvedu tento typ. Holdingová společnost může být tvořena akciovými podíly v různých rozdílných samostatných společnostech, nad kterými má mateřská společnost určitou kontrolu. Tyto samostatné celky mohou pracovat samostatně a také si ponechat jméno původní společnosti. Mateřská společnost může dceřinou společnost vlastnit úplně nebo jen z části a také může mít odlišné obchodní zájmy. *Výhodou* této struktury jsou nízké náklady na provoz mateřské společnosti, kompenzace ztrát v jednotlivých oblastech, dostupnost levnějšího financování pro jednotlivé oblasti, rozdělení rizika, jednoduchost rozdělení holdingové společnosti a jednodušší postupování pravomocí. Naopak nevýhodou jsou problémy centralizované kontroly, jednotlivé oblasti riskují oddělení od holdingové společnosti, nedostupnost kvalifikace podporovat jednotlivé oblasti na úrovni skupiny a nedostatek spolupráce.³⁷

³⁵ JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 21.

³⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 128.

³⁷ Tamtéž, s. 334.

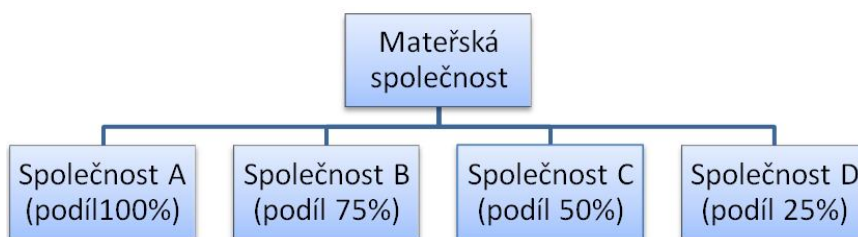


Schéma 1: Struktura holdingové společnosti (Zdroj³⁸)

1.5 Strategie rozvoje podniku

Strategie rozvoje podniku je jednou z nejdůležitějších strategií, protože z této strategie může podnik dosáhnout vysokých zisků nebo také dojít k bankrotu. K růstu podniku vedou následující cesty: organický růst, fúze a akvizice, diverzifikace a specializace.³⁹

1.5.1 Organický růst

Organický růst nastává, když roste trh, nebo když se podniku daří lépe jak konkurenci nebo také když podnik vstoupí na nový trh, za využívání stávajících zdrojů. V organickém růstu se může vyskytnout tzv. konkurenční výhoda, příkladem je vývojová firma, která vyvinula jedinečný lék. Růst, který může vyprodukovat jeden člověk nebo jeden produkt, je omezený. Proto je nutné organický růst zachovávat tím, že budou zavádět nové produkty nebo rozšiřovat stávající, vstoupit na nové trhy, atd. Tento růst závisí na dostupnosti zdrojů a kapacit, stejně tak na plánování, čase a hotovosti.⁴⁰

1.5.2 Fúze a akvizice

Je to jedna z nejrychlejších nejtěžších a nejrizikovějších cest k růstu podniku. Na tuto cestu existují dva názory, jeden pesimistický a druhý optimistický. Pesimistický zastává názor, že fúze mezi obrovskými společnostmi vznikne obrovský gigant, který nebude schopný pracovat dostatečně pružně a efektivně, a kterého předběhnou a přelstí menší rivalové. Také klesající výnosy potlačí výhody nárůstu velikosti a výrobní kapacity podniku. Optimističtější názor je, že fúzí vzniknou úspory z rozsahu a

³⁸ Vlastní zpracování dle: JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 340.

³⁹ KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*, s. 91.

⁴⁰ Tamtéž, s. 91-94.

efektivitu, že naroste duševní kapitál alepší se infrastruktura řízení, která se dokáže vyrovnat se změnami trhu. Také věří, že dosáhnou stability a většího růstového potenciálu, který je výsledkem širší zákaznické a produktové základny.

Fúze může být jak obranná, kdy se firma před úpadkem takto zachraňuje, tak může být výsledkem sílicí globalizace s obavou o schopnost prosperovat v globálním podnikatelském prostředí.⁴¹

1.5.3 Diverzifikace

Diverzifikace znamená přesunutí své činnosti do další oblasti. Přestavuje řadu výhod, například zvětšení podílu na trhu, učinit stávající podnik atraktivnějším, rozložit riziko a nebyť závislí jen na konkrétní skupině zákazníků.⁴²

1.5.4 Specializace

Opakem je již zmíněná diverzifikace. Jde tedy o zaměření se na nejdůležitější činnosti podniku. Výhodou je intenzivní zacílení, kdy jsou všechny dostupné zdroje zaměřeny na jedinou snahu.⁴³

1.5.5 Riziko růstu

Růst rizika je téměř neřiditelnou střelou, která závisí na cílech, hotovosti a na managementu podniku. Růst rizika může mít vážné dopady nejen na existující procesy, organizační struktury a pracovní metody, ale i na celou existenci firmy. Předcházet růstu lze předcházet tím, že budeme sledovat trh rázně čelit všem krokům konkurence a především kontrolovat náklady.⁴⁴

1.6 Zahraniční obchod

Proč podniky chtějí expandovat na zahraniční trhy? Důvodem může být snaha využít příležitosti k růstu nebo z důvodu přesycením trhu nebo malým stávajícím trhem. Některé podniky, např. farmaceutické, mají mezinárodní produkty, proto je jasné, že nebudou působit jen na domácím trhu. Mezi rozhodnutí patří nejprve určení cílů,

⁴¹ KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*, s. 94-102.

⁴² Tamtéž, s. 102-103.

⁴³ Tamtéž, s. 103-104.

⁴⁴ Tamtéž, s. 105.

kterých chce podnik vstupem na zahraniční trhy dosáhnout. Dále je vhodné pochopit daný trh, kulturu země, bariéry vstupu na trh, atd.

Pro hodnocení zahraničního obchodu v ekonomice každé země užíváme několik ukazatelů: efektivnost, proporcionalita a demonstrativní efekt.

Hlavním cílem **efektivnosti** v zahraničním obchodu je zaměřit úsilí v exportní politice na ty výrobky, se kterými může země dosáhnout maximálních úspor společenské práce. Jako například Japonsko se zaměřilo pouze na několik oborů, jakými je například elektronika a robotizace. Veškeré úsilí soustředili na tyto oblasti a dosáhli tak vysoké úrovně kvality a jejich výrobky se staly žádanými po celém světě.

Proporcionalita je chápána jako nekomplexnost ekonomiky, které se řeší zajištěním zboží ze zahraničí. Států, které mají komplexní surovinovou základu a nemusejí tedy čerpat ze zahraničí, je málo. Patří mezi ně například USA, Rusko, Čína, atd.

Demonstrativní efekt spočívá v určité demonstraci světového technického, designového, módního trendu, který může působit stimulačně na společenský a ekonomický pokrok. Například pod označení „Made in Japan“ si každý představí výrobek s nadstandardní technickou úrovní.⁴⁵

Existují dva přístupy k zahraničnímu obchodu z hlediska národohospodářského hlediska, jde o přístup pasivní a aktivní.

Přístup pasivní klade důraz na proporcionalitu ekonomiky, která má zajistit zahraniční obchod, s cílem dosáhnout plynulého reprodukčního procesu. V tomto přístupu je kladen důraz na dovoz surovin, potravin, strojů a zařízení, které v dané zemi schází.

Aktivní přístup klade podstatný důraz na hledisko efektivnosti. Toto pojetí je zaměřeno na schopnost země vývozu zboží a poskytování služeb do zahraničí. Úlohou

⁴⁵ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 28-31.

státu je vytvářet prostor pro vývozce, odstraňovat překážky, které se vývozcům mohou postavit do cesty.⁴⁶

1.6.1 Zahraničněobchodní politika

Často se objevujícím pojmem ve vztahu k zahraničnímu obchodu je diskriminace, která by se dala chápat jako nerovné zacházení se stejným zbožím z různých zemí. Dalším častým pojmem je preference, což je opak diskriminace. Znamená poskytování výhod určitým zemím. Preference se nejčastěji uplatňuje v integračních seskupeních, jejich členové si vzájemně odstraňují překážky obchodu, a tudíž se vzájemně preferují vůči sobě.⁴⁷

1.6.2 Druhy průzkumu zahraničního trhu

Tento výzkum probíhá ve dvou fázích. První fáze zvaná výzkum od stolu, shromažďuje sekundární data, která se dají snadno zjistit z interních podnikových zdrojů, ale také z externích. Populárním zdrojem informací se stal Internet. Druhou etapou je tzv. terénní výzkum, využívaný tehdy, když sekundární data nejsou dostačující. Realizuje se v konkrétních podmínkách sledované země. Bývá obvykle nákladný a náročný, proto je vhodné využít služby mezinárodních či tuzemských výzkumných agentur.⁴⁸

1.6.3 Příprava vývozu

V důvodu globalizace je vývoz takřka nutností pro přežití. Proto příprava vývozu musí být detailně naplánovaná. Vývoz znamená vyšší výrobní množství a tím vyšší rentabilitu výrobního procesu. Ten výrobek, který obstojí na zahraničních trzích má větší prodejnost. Jeho prosazení velké úsilí vývojovému útvaru, musí být kvalitní, uspokojovat dané potřeby, mít správný design, obal, návod k použití a další. K úspěchu obchodu je dobré umět předvídat změny. K tomu nám dopomáhají již zmíněné analýzy, které se dělají před zahájením obchodování. Každý obchod nese sebou určitá rizika a je známo, že čím kompletnější servis poskytujeme, tím větší je riziko, ale také zisk. Abychom těmto rizikům předešli, je třeba udělat různé průzkumy. Mezi předkontaktní

⁴⁶ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 32-35.

⁴⁷ Tamtéž, s. 46-48.

⁴⁸ ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a Božena PLCHOVÁ. *Zahraniční obchod. 3.*, s. 137.

přípravy se provádí přednostně tyto průzkumy: teritoriální průzkum, obchodněpolitický, průzkum devizového režimu, zbožový, technický, spotřebitelský, průzkum obchodního partnera, průzkum konkurence, průzkum obchodních a prodejních metod, cenový, průzkum platebních podmínek a nástrojů, dopravních cest a prostředku, forem podpory obchodu a právní průzkum.⁴⁹

1.6.3.1 Teritoriální průzkum

Většina obchodníků si vybírá teritorium jisté před nejistým, ale v takovém to teritoriu je mnohem větší konkurence a o to těžší se na trh dostat. Tato konkurence často tlačí ceny pod hranici vlastních nákladů vynaložených na výrobek. Teritoriální průzkum slouží nejen ke zjištění rizika, ale především k vyhodnocení průchodnosti našeho exportního zájmu a jeho perspektivy. Tento průzkum je důležitý především pro středně silného podnikatele, který váha, do které země bude soustředit svou obchodní expanzi.

Základní informace poskytuje analýza politické situace. Politickou situaci ovlivňuje válečná minulost nebo předpoklad vypuknutí války nové nebo také vzájemný vztah mezi politickými stranami, atd.

Z hlediska ekonomického vývoje je nutno sledovat vývoj přírůstku hrubého domácího produktu (HDP), vývoj HDP na obyvatele, vývoj struktury HDP, vývoj zaměstnanosti, nezaměstnanosti a inflace.

Makroekonomická analýza se zakládá ve sledování vývoje devizového kurzu národní měny v poměru ke měnám světovým. Také se sleduje vývoj mezinárodní likvidity země neboli stavu devizových rezerv, zahraničního dluhu a vývoj platební bilance.

Důležité je také monitorovat vývoj vývozu, dovozu, obratu, obchodní bilance, teritoriální a zejména zbožové struktury zahraničního obchodu.

Zpracovat tuto analýzu je velmi složité a náročné. Málo která firma ji dělá sama, většinou si na to najímají za úplatu agentury. Mnoho informací lze najít v různých

⁴⁹ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 133-134.

zprávách na internetu. Informace poskytují i zastupitelské úřady cizích zemí v České republice. Cennými statistikami jsou od OSN, WTO, MMF a OECD.⁵⁰

1.6.3.2 Obchodněpolitický průzkum

V tomto průzkumu řešíme, jestli se náš konkrétní výrobek může v dané zemi vyvážet. Vzhledem ke globalizaci je vývoz do zemí EU, OECD a také CEFTA mnohem jednodušší s minimálními překážkami. Tyto překážky nazýváme jako autonomní prostředky pasivní, které jsem již popisovala v kapitole 1.2.3.1.⁵¹

1.6.3.3 Průzkum devizového režimu

Smyslem tohoto průzkumu je omezení rizika neplacení. Mezi nejvýznamnější analýzu patří výběr vhodné kontraktní měny, také je třeba analyzovat, kterou banku si zvolit a také posuzujeme banku partnera. Součástí průzkumu je i posouzení platební způsobilosti partnera a tím docílit zmenšení rizika nezaplacení.⁵²

1.6.3.4 Zbožový průzkum

Tento průzkum pojednává především o konkrétním zboží a to především, jaké možnosti uplatnění má výrobek na trhu z hlediska velikosti nebo kapacity trhu, ale i z hlediska užitných hodnot, atraktivity výrobku, designu a podobně. Výrobky třídíme do kategorie masové spotřeby, dlouhodobé spotřeby, investiční výrobky, výrobky doplňkového charakteru, polotovary, komponenty, technické uzly a suroviny.⁵³

1.6.3.5 Technický průzkum

Podstatou je porovnání technické úrovně našeho výrobku s konkurencí na domácím i zahraničním trhu a provést řízení, které nám umožní vyhovět technickým parametrům dovozním předpisům dané země. U porovnání technické úrovně se sleduje především užitná hodnota výrobku, např. výkon stroje, jeho spotřeba energie, bezporuchovost, a další. Doporučuje se využít tabulkového systému.⁵⁴

1.6.3.6 Spotřebitelský průzkum

⁵⁰ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 134-136.

⁵¹ Tamtéž, s. 136-137.

⁵² Tamtéž, s. 137-138.

⁵³ Tamtéž, s. 138-139.

⁵⁴ Tamtéž, s. 39-140.

Tento průzkum u krátkodobé spotřeby se zabývá konkrétními spotřebiteli a jejich potřebami. Zkoumáme tu hledisko věku, pohlaví, sociálního postavení, výše příjmu, zda žijí ve velkoměstě či maloměstě, ale také znát požadavky na kvalitu, servis, zavedenost značky, obal. Prodejnost je také dosti ovlivněná mentalitou, náboženským cítěním, oblíbeností barev, spotřební zvyklostí, atd. Velkým problémem je kolísavost poptávky a její rozdílnost podle teritorií.

Průzkum u dlouhodobé spotřeby má jiný charakter. Zde se zabýváme potřebami dané země a jejich uspokojení od domácích i zahraničních výrobců

1.6.3.7 Průzkum obchodního partnera

Výběr toho nejlepšího obchodního partnera je klíčovým činem pro rozvoj našeho podnikání a udržení se na trhu. Nezáleží zde na velikosti firmy nebo zemi obchodního partnera. Partner vytváří trh. Zajímá nás jeho ekonomická síla, distribuční síť, prestiž na trhu, jeho pozice u vládních institucí i u představitelů nižších administrativních jednotek, bank, leasingových a jiných finančních společností, znalost dovozních předpisů, atd. Čím více budeme mít informací o partnerské firmě, tím lépe vyloučíme možné problémy v následných obchodních vztazích. Tyto informace můžeme rozdělit na právní, ekonomické, technické, marketingové a ostatní.⁵⁵

1.6.3.8 Průzkum konkurence

Abychom se prosadili na kterémkoli trhu, je třeba prozkoumat konkurenty. Zde dochází ke konfliktu našeho výrobku s konkurenčními. Tento konflikt zahrnuje užitnou hodnotu výrobku a cenu. Právě cena je středobodem všech předností a nedostatků výrobků. Do ceny výrobku se promítá např. dobré leasingové podmínky, pohotovost dodávky, kvalita značky, goodwill, atd. Často vyhrává ten dovozce co je schopen nabídnout odběrateli komplexní služby za nejnižší ceny. Mezi tyto služby můžeme zahrnout například hustotu a kvalitu sítě servisních stanic, rychlost opravy závady, dostatek náhradních dílů a jejich cenu. U zboží spotřebního je zkoumán i obal, jehož nedílnou součástí je design, který je reklamou, vizitkou a často i návodem k použití.⁵⁶

⁵⁵ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 141-146.

⁵⁶ Tamtéž, s. 147-148.

1.6.3.9 Průzkum obchodních a prodejních metod

Rozdělujeme obchodní metody v zásadě na přímé, což je přímý vztah výrobce nebo vývozce a zákazníka a na nepřímé, což je vztah mezi vývozcem, výrobcem a konečným uživatelem prostřednictvím zprostředkovatelů nebo prostředníků. Zprostředkovatel prodává, cizím jménem na cizí účet, naopak prostředník, prodává na své jméno a kupuje na svůj účet. Určení konkrétní metody závisí na druhu výrobku, tradicích vývozce a jeho ekonomické síle a na konkurenci.⁵⁷

1.6.3.10 Cenový průzkum

Zahraničně obchodní cena nám teprve ukáže, zda umíme nakládat s výhodami zahraničního obchodu a zda je výrobek vhodný pro mezinárodní obchod. Smluvní cena se musí odvíjet od světových cen, což jsou ceny na hlavních světových trzích. Tato cena v sobě zahrnuje celou řadu vlivů a faktorů nazývané jako *kvalita subjektivního faktoru*, jakými jsou technická kvalita, módnost, goodwill značky, platební podmínky, stav poptávky a nabídky, sezónní vlivy, úroveň cen domácí a zahraniční konkurence na konkrétním trhu, atd. Tyto vlivy mohou cenu ovlivnit směrem nahoru i dolů. Pro stanovení optimální prodejní ceny jsou nejlepším zdrojem kopie faktur hlavních konkurentů, které jsou ovšem těžko k sehnání. Dalšími zdroji informací o ceně jsou: katalogy, ceníky, objednávky, poptávky, nabídky, maloobchodní a velkoobchodní ceny a odborné noviny a časopisy.⁵⁸

1.6.3.11 Průzkum platebních podmínek

Průzkum platebních podmínek především souvisí s teritoriálním průzkumem, tzn. s hodnocením úvěruschopnosti jednotlivých zemí a partnerů. Zjištěním tohoto můžeme předejít riziku nezaplacení. Každou obchodní operaci je nezbytné konzultovat s bankou vývozce. Ta nám může mnohé napovědět o ochraně vývozce.⁵⁹

1.6.3.12 Průzkum dopravních cest a prostředků

Bez dopravy se zahraniční obchod neobejde. Výše i celková struktura dopravních nákladů má bezprostřední vliv na úroveň nákupní i prodejní ceny zboží.

⁵⁷ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 148.

⁵⁸ Tamtéž, s. 148-150.

⁵⁹ Tamtéž, s. 151-152.

Mezi nejlevnější dopravu patří lodní, o kterou je Česká republika ochuzena. Ovšem velkou výhodu má v tom, že leží ve středu Evropy, tudíž je přes ní vedena téměř veškerá pozemská doprava. Tuto výhodu ČR dostatečně nevyužívá. Je dobré si promyslet, jaký zvolíme dopravní prostředek, jaké jsou podmínky trhu, jestli využijeme nějakou dotaci, atd. Pouze výrobek nerozhoduje o uplatnění se na zahraničním trhu, patří sem i ostatní hlediska jako jsou například: spolehlivost, rychlost a bezpečnost dopravy.⁶⁰

1.6.3.13 Průzkum forem podpory obchodu

Co si představit pod názvem podpora prodeje? Je to program prodejce, který je vždy časově omezen a snaží se jím učinit svou nabídku atraktivnější pro zákazníky. Zároveň vyžaduje jejich aktivní spoluúčast formou okamžité koupě nebo nějaké jiné činnosti. Mezi takového časově omezené formy patří například kupony, rabaty, loterijní hry, vzorky nebo snížení cen. Podpora prodeje je nejúčinnější, pokud je součástí marketingové strategie a je úzce spojena s reklamou. Podpora prodeje může být rozdílná podle toho, na koho se zaměřuje. Buď se zaměříme na zprostředkovatele, spotřebitele nebo na maloobchod. Forma se bude lišit, ale podstat zůstává stejná, dostat se jejím prostřednictvím do podvědomí kupujících, zvýšit tržby z prodeje, podílu na trhu a celkově zvýšit zisky společnosti.

Forma podpory prodeje pro:

- zprostředkovatele – cenové obchodní dohody, společná reklama, výstavy zboží,
- spotřebitele – kupony výrobce, slevy z ceny, prémie, vzorky,
- maloobchod - slevy, maloobchodní kupony, předvádění vlastností zboží.⁶¹

Máme několik forem podpory prodeje, kterými jsou propagace, reklama, public relations, agitace, propaganda, budování goodwillu, image soutěže. Zvolení správné formy podpory prodeje záleží na druhu zboží, zemi a jejích tradicích, náboženství, na věkové skupině, atd. Také je důležité si určit koho má propagace zaujmout. Například public relations se orientuje na výrobce, kdežto reklama se obvykle orientuje na

⁶⁰ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 152-153.

⁶¹ TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*, s. 285-288.

spotřebitele. Reklama je nástroj, kterým se dostávají firemní nabídky k zákazníkům. Většinou prostřednictvím placených medií.⁶²

1.6.3.14 Právní průzkum

V tomto průzkumu je třeba zjistit, za jakých zásadních principů vychází místní právní řád, jestli je upraven právními předpisy nebo je vázán mezinárodními smlouvami nebo je pod vlivem kontinentálního práva nebo je upraven nepsaným právem a judikaturou.⁶³

1.6.3.15 Analýza výsledků průzkumů a akvizice

Pojem akvizice lze vysvětlit jako snahu vývozce o docílení podpisu kupní smlouvy popřípadě dalších smluv na ni navazujících. Akviziční činnost se obvykle dělí na přímou a nepřímou. U *nepřímé* akvizice nedochází ke přímému kontaktu pracovníků firmy s potenciálními partnery. Provádí se například *písemnou náborovou akcí*, kdy písemné materiály informující o firmě a jejich nových výrobcích, rozešlou možným klientům. Tento způsob je velmi jednoduchý, ale ne vždy tak efektivní např. u relativně komplikovaného výrobku. Mezi další formy nepřímé akvizice patří akviziční dopisy, příprava a distribuce prospektů a inzerce. Akvizice *přímá* často navazuje na akvizici nepřímou. Jedná se o všechny formy osobního jednání pracovníků vývozní firmy. Mezi hlavní formy přímé akvizice patří služební cesty k potenciálním partnerům či jejich návštěvy. Příprava těchto forem může trvat i několik měsíců.⁶⁴

1.7 Obchodní metody

Je potřeba se zabývat i tím, jakou obchodní metodu zvolíme. Existuje tak zvaná přímá a nepřímá obchodní metoda.⁶⁵

1.7.1 Přímá obchodní metoda

Odvíjí se od pojmu přímý vztah, o kterém již bylo psáno. Jde o přímý prodej spotřebitelům bez využití zprostředkovatelů nebo prostředníků, nebo je využíváme jen málo.⁶⁶

⁶² BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 153-154.

⁶³ Tamtéž, s. 154.

⁶⁴ Tamtéž, s. 154-156.

⁶⁵ Tamtéž, s. 267.

1.7.2 Nepřímá obchodní metoda

Jedná se o prodej zboží nebo služeb prostřednictvím třetí osoby, např. distributora, zprostředkovatele, vlastní zahraniční síť nebo tzv. samozvaní zprostředkovatelé.

Distributor také zvaný jako prostředník prodává svým jménem a dováží na svůj účet. Výhodou pro vývozce je, že zaplatí kupní cenu a už se nemusí o výrobek dál starat. Nevýhodou bývá právě to, že vývozce není v kontaktu se spotřebiteli, proto nemá zpětnou vazbu a neví, jak jsou s výrobkem spokojeni či nespokojeni a proč. Distributoři jsou buď výhradní (exkluzivní) nebo nevýhradní (neexkluzivní). *Výhradní* distributor má právo jako jediný prodávat výlučně určitý výrobek na trhu nebo určitou firmu na trhu. Exkluzivita může mít obsah teritoriální nebo oborový. *Nevýhradní* distributor realizuje vztah na základě podepsání rámcové smlouvy, jež upravuje vzájemné vztahy. Tato smlouva nemá předepsanou formu, určuje si ji vývozce sám.

Zprostředkovatel, jak již bylo zmíněno, jedná na cizí jméno i cizí účet. Zprostředkovatel seznamuje vývozce s klienty a výsledný kontrakt je společným dílem vývozce, zprostředkovatele a dovozce. Protože vývozce má přímý kontakt s uživatelem, může vylepšovat nedostatky a zvyšovat tím tak prodejnost. Nevýhodou tohoto vztahu je, že zprostředkovatel neručí za inkaso, ale je na něm závislý. Další negativní stránkou může být to, že zprostředkovatel pracuje pro obě strany. Před tímto se dá bránit doložkou tzv. *del credere*, která zavazuje zprostředkovatele přejmout záruku za odběratele. Zprostředkovatel může být jednorázový (*Ad hoc*), nevýhradní, výhradní nebo jiného typu.⁶⁷

1.8 SWOT analýza

Výstupem všech provedených analýz je nejčastěji používaným nástrojem tzv. SWOT analýza (**S**trength = silná stránka, **W**eakness = slabá stránka, **O**pportunity = příležitost, **T**hreat = ohrožení), která slouží ke zjištění silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky se zkoumají z pohledu zevnitř podniku a příležitosti a hrozby se zaobírají externím prostředím. Silnými stránkami se

⁶⁶ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*, s. 267.

⁶⁷ Tamtéž, s. 267-274.

rozumí zdroje a možnosti, které lze použít k vytvoření konkurenční výhody. Slabé stránky poukazují na nedostatky vztahující se k silným stránkám. Příležitosti analyzují možnosti trhu vyhledávat možnost k posílení pozice na trhu a zvýšit tím zisk. Hrozba může nastat při změně prostředí podniku.⁶⁸

SWOT analýza		
Vnitřní	Prostředí	Silné stránky
Vnější		Příležitosti
		Slabé stránky
		Hrozby

Obrázek 10: SWOT analýza obecně (Zdroj⁶⁹)

Tuto analýzu lze použít jak na vlastní firmu, tak na firmu konkurenční. Nejlepší je SWOT analýzu vyplňovat v týmu a také týmově řešit její výsledky resp. vzniklé problémy.⁷⁰ Cílem je určit, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická slabá a silná místa důležitá a zda je schopná vyrovnat se, se změnami v obchodním prostředí. Záleží jen na podniku, jak se popasuje s výsledky této analýzy, zda na ni bude reagovat nebo ne.⁷¹

⁶⁸ BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*, s. 25-26.

⁶⁹ Vlastní zpracování dle: FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 26.

⁷⁰ BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*, s. 26.

⁷¹ JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 161.

2 Analýza

2.1 Informace o firmě.

Pharma Future (PF) je relativně novou firmou, která vznikla v únoru 2011 jako holdingová společnost Pharma Future Ltd. v Londýně. Ve stejnou dobu byla založena pobočka v České republice a na Slovensku jako společnosti s ručením omezeným. Společnost se zabývá výzkumem, vývojem a následným prodejem řady unikátních medicínálních, zdravotních a nutričních produktů, přičemž hlavní činností je distribuce a prodej výrobků. V praxi to vypadá tak, že společnost vlastní know-how na výrobu zmíněných výrobků, které předá dodavateli společně s návrhem obalu a jinými pokyny. Dodavatel se postará o zajištění surovin k výrobě, o samotnou výrobu a zabalení. Již kompletní hotový výrobek doručí společnosti Pharam Furute a nebo si část uskladní ve svých skladech.

Nyní se Pharma Future snaží proniknout na trh USA a Polska. V diplomní práci se zaměřím na polský trh. Nejedná se o prodej z ČR do Polska, nýbrž o založení nové společnosti, které sebou nese komplikace, ale i značné výhody.

V ČR firma sídlí v Praze 3, jejich ředitelem je zároveň generální ředitel firmy v Londýně, Mgr. Tomáš Pithart.

Tato společnost vlastní 2 značky Pharma Future, Health Culture a formou Joint Venture se společností Dermure Ltd. získala práva na výrobu a obchodování s výrobky pod značkou Skin Culture. Každá značka je zaměřena na jinou oblast produktů. Pharma Future jsou produkty, které může zákazník získat jen na základě návštěvy lékaře. Produkty značky Health Culture jsou určeny k preventivnímu užívání a nemusí navštěvovat lékaře. Mezi tyto výrobky patří například různé vitamíny, antioxidanty, kloubní výživa, masážní emulze, atd. Skin Culture se zabývá kosmetickými výrobky a jsou přístupny každému.

Společnost uzavřela strategické aliance. Např. s výše uvedenou společností Dermure Ltd. ve Velké Británii, se kterou založila další dceřinou společnost Pharma Future (UK) Ltd., je vlastníkem 51%. PF na ni převádí vlastnictví know-how na výrobu produktů pod značkou Skin Culture. Dále byla uzavřena exklusivní smlouva na patent

v oblasti využití nové formy nano-stříbra působící jako antibakteriální vrstva k ošetření povrchů zdravotních pomůcek s Technickou Univerzitou v Liberci.

2.1.1 Struktura organizace

Struktura organizace je podle modelu struktury holdingové společnosti. Společnost Pharma Future má mateřskou společnost v Londýně s generálním ředitelem Mgr. Tomášem Pithartem. Zároveň je i generálním ředitelem pobočky v ČR. Veškeré pobočky mají formu společnosti s ručením omezeným.

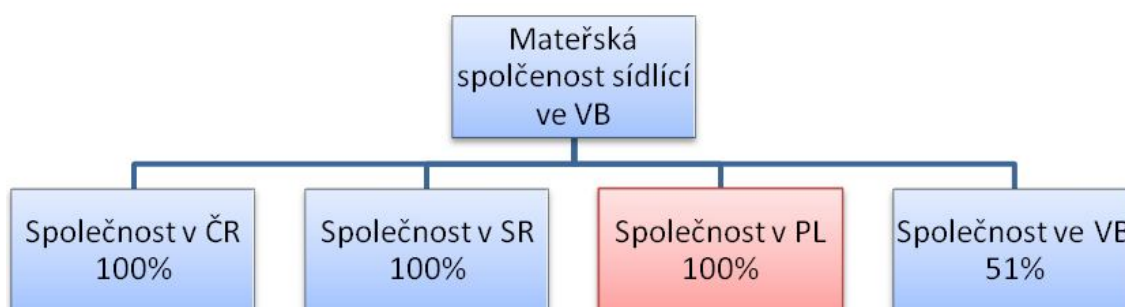


Schéma 2: Organizační struktura společnosti Pharma Future s.r.o. - obecná

Pobočky v ČR a SR vlastní stoprocentním podílem a nebude tomu jinak ani u plánované pobočky v Polsku. Společnost ve Velké Británii vlastní 51% a podílí se v ní jen poskytnutím know-how a plyne jí zisk z příjmů.

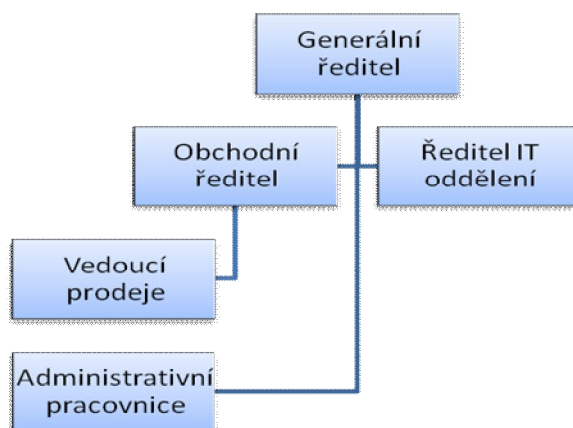


Schéma 3: Struktura organizace společnosti Pharma Future v ČR

V české pobočce je zaměstnáno pouze 5 lidí a každý má svoji funkci. Z uvedeného schématu výše je zřejmé, kdo je zodpovědný komu. Jinak tomu bude

v nově zakládané pobočce v Polsku. Tam se bude veškeré činnosti směřovat do obchodu. Nebude tedy nutná funkce ředitel IT oddělení ani obchodní ředitel.

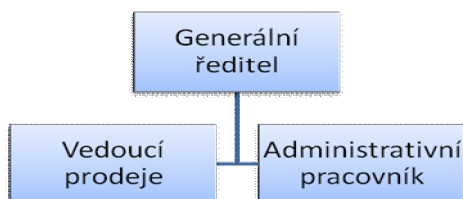


Schéma 4: Plánovaná organizační struktura společnosti PF v PL

2.1.2 Forma vstupu na polský trh

Společnost Pharma Furure se rozhodla pro založení nové jednotky dle polského práva a právní formou zvolila společnost s ručením omezeným.

Důvodů pro založení nové pobočky je hned několik:

- nutnost registrovat jednotlivé výrobky na polském trhu lokální právnickou osobou,
- samostatná právní forma může ochránit mateřskou společnost v případě legislativních nesnází a tím minimalizovat finanční dopad na celou skupinu v případě sankcí,
- koncentrace zaměření obchodní činnosti na samostatný trh, jenž vyžaduje místní obchodní obratnost,
- zvyšování vnitropodnikové konkurence vedoucí k pozitivní hospodářské soutěživosti mezi jednotlivými pobočkami,
- možnost odprodeje pobočky v případě náhlé nutnosti získání finančních zdrojů bez potřeby navyšování úvěrů.

2.2 Tvorba strategie



Obrázek 11: Postup tvorby strategie společnosti Pharma Future (Zdroj⁷²)

Hlavní misí společnosti Pharma Future s.r.o. je zároveň i jejím mottem „Lepší budoucnost pro váš život.“ Tento cíl by měl být určen již při samotném vzniku podniku. S časem a vývojem trhu se tento cíl může modifikovat, proto by měl být formulován velmi rozsáhle a ne příliš konkrétně. Chtějí svoji činnost rozšířit do zahraničí a to konkrétně na polský trh. Důvody pro zvolení právě této země jsou:

- blízká země s velkým počtem obyvatel,
- patří do EU,
- podobnost kultury,
- podobnost legislativy,
- cenová podobnost.

Potřebné průzkumy trhu, legislativy, zboží, a další zmíněné analýzy v teoretické části se stávají mnohem snazšími než by tomu bylo v naprosto odlišné zemi.

⁷² Vlastní zpracování dle: O'REILLY, Tim. *Linking Mission to Strategy and Action*. [online].

2.3 Informace o Polské republice se zaměřením na podnikání

Polsko oficiálním názvem Polská republika s hlavním městem Varšava má v platnosti zákon o svobodě podnikání od roku 2004, ve kterém je popsáno jednání státu s podnikateli. Tento zákon zjednodušil podmínky pro podnikání na území Polska ve prospěch podnikatele. Jde především o zjednodušení zahájení hospodářské činnosti. Hospodářská činnosti je chápána jako činnosti výrobní, stavební, obchodní, týkající se služeb a také průzkum, zjišťování a těžba nerostů a nalezišť a profesní činnost prováděná organizovaným způsobem a kontinuálně.

Podnikatel je chápán ve smyslu zákona jako fyzická osoba, právnická osoba a organizační jednotka, která není právnickou osobou, které zvláštní zákon přiznává právní způsobilost, provádějící vlastním jménem hospodářskou činnost. Také jsou za podnikatele považováni společnosti založené dle občanského zákoníku v rozsahu jimi prováděné činnosti.

Podmínkou pro zahájení hospodářské činnosti je provedení zápisu podnikatele do registru podnikatelů v Celostátním soudním rejstříku nebo do Evidence hospodářské činnosti. Výjimka je u kapitálové společnosti v organizaci, která může vykonávat hospodářskou činnost již před získáním zápisu.

Pokud zahraniční podnikatel je ze státu EU ne z Evropského sdružení volného obchodu platí pro něj stejná pravidla jako pro polského podnikatele.⁷³

2.4 Analýza podniku

Obsahem analýzy podniku je analýza vnějšího okolí podniku pomocí zvolených nástrojů, kterými jsou PEST analýzy a model pěti sil. Analýza vnitřního okolí podniku s použitím účetních výkazů pro stanovení stručné finanční analýzy, dále využijí analýzu hodnotového řetězce. V úplném závěru shrnu zjištěné fakta ve SWOT analýze.

⁷³ Podnikání v Polsku. *Oddělení propagace obchodu a investic Velvyslanectví Polské republiky v Praze.* [online].

2.4.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Pro analýzu vnějšího okolí podniku použijí nejprve PEST analýzu, která bude zaměřena na Polsko, dále analýzu pěti sil podle Michaela Portera, které jsou zaměřeny na obecné okolí společnosti.

2.4.1.1 PEST analýza

Politické faktory Polské republiky (PL)

Polsko je zemí parlamentně demokratickou a jeho vládní politika je nestabilní. Tento faktor může podniku způsobit značné problémy. Například došlo nedávno k nečekané změně v zákonu o reklamách pro zdravotní a medicínální výrobky. Vláda zakázala používání některých slov v reklamách, které prakticky popisují složení výrobku. Nedala ani žádný časový úsek na případné opravení nebo stáhnutí z medií. Pouze stanovila sankce za nedodržení. Tato změna znamenala pro podnik nečekané výdaje a pozastavení výroby, protože se musela plně zabývat tímto problémem.

Daňový systém prošel reformou v roce 2004, která se přizpůsobovala právu Evropské Unie (EU). Polsko eviduje daň z příjmů fyzických osob (DPFO), právnických osob (DPPO), z přidané hodnoty (DPH), z občanskoprávních činností, daň dědickou a darovacích, zemědělskou daň, lesní, daň z nemovitostí, silniční daň, daň z držení psů, spotřební daň a daň z her. Jejich procentní výše se příliš neliší od českých. Např. DPFO a DPPO je 19%, DPH je 8% a pro zemědělské produkty je ve výši 5%.

Polsko se snaží obchodování se zahraničím podporovat a proto je jejich cílem zrušit veškeré nadbytečné bariéry a administrativní procedury a omezení na minimum.

V PL existují monopoly v oblasti pátrání, těžby, skladování, distribuce a prodeje plynu. V našem případě je to pozitivní informací, protože firma Pharma Future se žádnou z těchto oblastí nezabývá a z toho plyne, že nebude tak těžké vstoupit a uchytit se na polském trhu.

Od vstupu Polské republiky do EU musí splňovat podmínky EU o ochraně životního prostředí. Ovšem tyto podmínky často Polsko nedodržuje a stanovuje si své vlastní.⁷⁴

Podpora otevřenosti mezinárodního obchodu nám přispívá k plánu rozšíření společnosti na polský trh. Protože se firma Pharma Furute stane nedílnou součástí polského trhu, budou se na ní vztahovat veškeré požadavky jako na ostatní firmy. I přes nestabilní a těžko předvídatelnou politickou situaci se domnívám, že změny v politickém systému by neměly mít nepříznivý dopad na chod společnosti.

Ekonomické faktory PL

Ekonomická situace se ve srovnání s ostatními zeměmi EU vyvíjela příznivě i v roce 2011. Hrubý domácí produkt (HDP) jako celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území, v tomto případě v Polsku, za roky 2007-2011 má vzrůstající trend. I přes zpomalení růstu hospodářství zůstává Polsku jeho dynamika jednou z nejvyšších v Evropě.

Podle údajů Polské národní banky se počátkem roku 2012 mírně zhoršilo saldo běžného účtu platební bilance, zejména kvůli poklesu výnosů. Statní deficit je nyní 3,1 mld. polských zlotý (PLN) a je to vzrůst oproti roku 2012 o 0,1 mld. PLN.

Inflace s kolísavým trendem dosáhla v roce 2011 hodnoty 4,3%. S pokračujícím velmi nízkým růstem reálných mezd, dochází k poklesu inflace. V první polovině roku 2012 poklesla na 4%. Nezaměstnanost je od roku 2008 rostoucí. V roce 2013 je 14,2% a předpokládá se, že tento trend bude stále pokračovat. Hlavní úroková míra je 4,5%.

Založení firmy v Polsku začíná výběrem formy podnikání. V závislosti na výši plánovaných podnikatelských aktivit je dobré se rozhodnout, zda zvolit nejlevnější formu civilní společnost, kterou mohou založit 2 nebo více osob, řídicí se občanským zákoníkem nebo rovnou veřejnou společnost, kterou může být například komanditní nebo společnost s ručením omezeným. Protože při překročení ročního obrátu na 800 tisíc EUR, nemůže zůstat forma civilní společnost a musí dojít ke změně.

⁷⁴ Zahraniční obchod. *Polsko: Vnitropolitická charakteristika*. [online].

Dalším krokem po vybrání formy podnikání je zapsání se do evidence hospodářské činnosti v příslušném místním úřadě. Dále nastává získání čísla úředního registru subjektu národního hospodářství (REGON) u nás známo jako identifikační číslo, po přidělení tohoto čísla je třeba otevřít si bankovní konto pro firemní zúčtování. Dále zažádat na příslušném finančním úřadě o číslo daňové identifikace pro daňové účely.⁷⁵

Ekonomický aspekt analýzy ukazuje pozitivní potenciál pro založení společnosti. Je zde silný ekonomický růst hospodářství, nízké daně, nízké náklady práce a vysoká dynamika exportu a rentability firem.

Sociální faktory PL

Celkový počet obyvatel je více než 38 milionu a stává se tak 8. nejlidnatějším státem Evropy. Věková struktura obyvatelstva se nejvíce pohybuje v produktivním věku tedy mezi 15-64 let a tvoří tak tato skupina 71% z celkového počtu. Polští občané jsou věřící, přičemž většina jsou římskokatolíci. Největší koncentraci průmyslu a obyvatelstva je v Horním Slezsku. Místo 9. drží jako největší země Evropy, která sousedí se 7 zeměmi. Většinu povrchu tvoří nížiny a roviny na jižní hranici jsou to hory.

Polsko se člení na vojvodství, kterých je 16, okresy, kterých má 379 a na obce s celkovým počtem 2478. Podle EU se Polsko dělí na 6 regionů, 16 vojvodství a 66 subregionů.

⁷⁵ Zahraniční obchod. *Polsko: Ekonomická charakteristika země*. [online].



Obrázek 12: Administrativní členění PL (Zdroj⁷⁶)

Úředním jazykem je polština a druhým tzv. pomocným jazykem je němčina obdobně i běloruština. Samozřejmostí (především u mladší skupiny Poláků) je angličtina.

I přes vstup Polska do EU v roce 2004 si stále drží svoji měnu a tou je Polský zlot. Podobně jako v ČR i PL uvažuje o přijetí Eura, které podle posledních informací plánují na rok 2015.

Místní zvyklosti jsou neméně důležité pro podnikání. Zde je důležité brát v potaz hluboké katolické založení a z toho vyplývající silné postavení katolické církve. Právě tato skutečnost má velký vliv na galantnosti mužů vůči ženám a úctě k autoritám.⁷⁷

Polsko, z obchodního hlediska, má čtyřnásobně větší obchodní trh než ČR, proto je pro exportéry velmi atraktivní. Ze sociální analýzy jsme zjistili, že je zde velké množství produktivních lidí, což podnikání jen prospívá a také, že je třeba se zaměřit a přizpůsobit své plány faktu náboženství, které má velkou váhu.

⁷⁶Územní členění a asociace samospráv. *Polsko*. [online].

⁷⁷Zahraniční obchod. *Polsko: Základní informace o teritoriu*. [online].

Technologické faktory PL

Každé odvětví je závislé na inovacích a vývoji. Co se týče výzkumu, vývoje a následném prodeji medicínálních, zdravotních a nutričních produktů je inovace směřována spíše do zkvalitňování samotné výroby a to hlavně do použití přírodnějších látek.

Státní pomoc podnikatelským subjektům je dán zákonem o podmínkách a kontrole poskytování veřejné pomoci podnikatelům, který je v platnosti již od roku 2001.

Dotace do vývoje a inovace se získávají snadněji než je tomu v České republice. Nejvíce dotací jsem v PL na zlepšení dopravních komunikací, která má PL jedny z nejhorších v EU. Dotace k získání na zkvalitnění a inovaci v podnikání je velmi složitým procesem.

Země, které stát a soukromý sektor podporují výzkum a vývoj, získávají konkurenční výhodu. Nejvíce podporovanými zeměmi jsou členské země OECD, výdaje na výzkum a vývoj v PL jsou nižší než v zemích západní Evropy. V PL výdaje na výzkum a vývoj v období 2009 – 2010 byly 0,68% k HDP. Jen pro srovnání v ČR ve stejném období je 1,53% k HDP.⁷⁸

2.4.1.2 Porterův model pěti sil.

Konkurenti v odvětví

Konkurenční boj svádí společnost především v prodeji výrobků medicínálních, zdravotních, nutričních a kosmetických. Potkává se tak velkým množstvím konkurentů, ale ovšem jen některé jsou pro ni stěžejní. Mezi tyto konkurenty patří firmy zaměřující se na přesně stejné cílové skupiny či s výrobky účelem srovnatelné s výrobky společnosti Pharma Future. Nepříjemnou konkurencí jsou společnosti nabízející kvalitně horší výrobky, avšak výrobky registrované jako léčiva. Toto se výrazně

⁷⁸ Výzkum a vývoj táhnou ekonomikou. *Země, kde stát a soukromý sektor podporují výzkum a vývoj, získávají konkurenční výhodu.* [online].

projevilo při nedávné změně zákon o reklamě kde společnost PF byla nucena, na podnět konkurence, výrazně omezit texty a Clary nezbytné pro marketing těchto výrobků.

Mezi hlavní konkurenční výrobky v oblasti enzymoterapie patří Wobenzym společnosti MUCES Pharma, Pro-enzym od společnosti Walmark. V oblasti chondroprotektiv to pak jsou GS Condro od společnosti Green Swan Pharmaceuticals, nebo Mobilin od společnosti Omega Pharma.

Na polský trh společnost PF vstoupí se všemi současnými produkty, které firma vyrábí s výjimkou ORTHO 3000. Tento přípravek obsahuje látku, kterou Polsko zakazuje.

Substituty

Osvěta ve zdravé výživě, v rozmachu sportovních aktivit a ve způsobu žití života a jeho dobrého vlivu na organismus, způsobuje pokles zájmu o využívání potravinových doplňků, kloubní výživy aj. Tato osvěta působí pro firmu jako substitut jejich nabízených produktů. Ale i tato vzniklá situace se dá řešit, např. dobře zaměřenou reklamou. Můžeme tento boom využít pro svůj prospěch, např. tím, že výrobky budeme doporučovat ke sportování nebo k podpoře zdravého hubnutí.

Společnost tedy předpokládá, že se nově objevenými substituty nemusí obávat, protože na ně dokáže reagovat a v dobré obrátit.

Vyjednávací síla odběratelů

Cenová politika společnosti snižuje tlak odběratelů, protože přidané hodnoty výrobků jsou konkurenční s výrobky podobného zařazení. Tedy vyjednávací síla odběratelů není příliš velká i z důvodu toho, že podnik zaznamenává velký počet odběratelů a zároveň vlastní ve světě dceřiné společnosti, tudíž pokud by se vyskytl problém v odbytu v jedné zemi, nahradí ho odběr v zemi druhé.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Pharma Future spolupracuje s pěti dodavateli, z nichž nevýznamnějším je Medic Progress, který dodává téměř 90% produktů. Medic Progress

a Pharma Future mají společné akcionáře. Z toho plyne, že vyjednávací síla dodavatelů je nižší, protože stanovení nižší ceny je v zájmu společných akcionářů.

Soupeření mezi existujícími konkurenty

V rámci konkurenčního boje na současných a budoucích trzích, společnost vsadila na cenovou strategii zaměřenou na diferenciaci a cílenou diferenciaci což znamená, že se snaží nabízet výrobky ve středních a vyšších cenových relacích za předpokladu dodržení nejvyšší kvality a maximální přidané hodnoty. Hrozbou pro podnik jsou levné ekvivalenty našich produktů. Lidé dnes často podléhají ceně a zapomenou vnímat kvalitu, která by měla být v tomto případě na prvním místě. Často zde také dochází ke klamavým reklamám, kde prodejci zaručují kvalitu, kterou ovšem tyto výrobky postrádají. Těmto výrobkům nemůže podnik konkurovat, může pouze spoléhat na nynější trend, že lidé časem přijdou na to, že pokud si připlatí za kvalitní přípravek, tak ho tak rychle nespotřebují a dosáhnou toho, čeho produkt slibuje bez vedlejších účinků. Naopak se také těžko dohání popularita ostatních výrobků. Tím je myšleno, že jsou na trhu dva produkty na stejné potíže, jeden je dražší a spotřebuje se rychleji a vyskytují se u něj vedlejší potíže. Druhý výrobek, který je levnější, nemusí se ho brát tolik a nebyly zaznamenány vedlejší problémy. Většina raději zvolí ten dražší, protože ho zná například z reklam a kupuje si prakticky pouze tu značku.

2.4.2 Analýza vnitřního okolí podniku

V této části se nejdříve zaměřím na analýzu vnitřních zdrojů podniku a poté na analýzu dle hodnotového řetězce, primárních a podpůrných aktivit společnosti.

2.4.2.1 Analýza vnitřních zdrojů společnosti

Podle rozvahy ke dni 31. 12. 2011 podnik disponoval majetkem 629 tisíc Kč složený pouze z dlouhodobého majetku a to konkrétně softwarem. Nejvyšší položkou v aktivech společnosti tvoří oběžná aktiva zahrnující zásoby, materiál, výrobky, zboží v celkové výši 2 674 tisíc Kč, dále krátkodobé pohledávky 780 tisíc Kč a krátkodobý finanční majetek vykázan ve výši 456 tisíc Kč. Ostatní položky buď nemá, nebo je jejich výše zanedbatelná. Protože společnost má více oběžných aktiv než dlouhodobých, je kapitálově lehkou firmou.

Zdroje krytí neboli pasiva jsou v poměru vlastní kapitál a cizí kapitál 1:5. Přičemž vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem v povinné zákonné minimální výši 200 tisíc Kč a výsledkem hospodaření běžného účetního období ve výši 324 tisíc Kč. Cizí zdroje tvoří 2 157 tisíc Kč zejména dlouhodobé závazky ve výši 527 tisíc Kč. Pozitivní je, že dlouhodobé závazky nejsou z obchodních vztahů, ale závazky ovládané nebo ovládající osoby. Společnost neviduje žádné bankovní úvěry a další výpomoci, žádná banka jí neposkytla úvěr, protože nebyli na trhu déle než dva roky. Proto se uchýlila k jiné variantě a to takové, že se nechala zafinancovat od akcionáře ve výši cca 2,5 mil. Kč.

Celkový výsledek hospodaření za rok 2011 je v kladné částce 324 tisíc Kč. Vzhledem k tomu, že je začínající firmou, je tento výsledek uspokojivý.⁷⁹

Lidské zdroje jsou slabou stránkou společnosti k 31. 12. 2012 zaměstnává pouze 5 zaměstnanců, které do budoucna chce rozšířit o další 2 až 3 zaměstnance.

2.4.3 Stručná finanční analýza podniku

Tuto analýzu provedu z účetních výkazů za rok 2011, protože výkazy za rok 2012 ještě nejsou známy. Podle mého názoru mezi nejdůležitější ukazatele patří rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost a analýza tržeb.

2.4.3.1 Rentabilita

Ukazatelé rentability poukazují na efektivnost podnikání (jinak řečeno ziskovost), zda je vhodnější pracovat s vlastními nebo cizími prostředky a jak jsme vlastní kapitál zhodnotili. Existuje:

- rentabilita aktiv (ROA), která zhodnocuje zisk získaný bez ohledu zdrojů krytí,
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) zjišťuje ziskovost vloženého vlastního kapitálu do podnikání (očekává se vyšší výnos než z cizího kapitálu),
- rentabilita tržeb (ROS) představuje velikost výnosu, který se musí vytvořit, aby se dosáhlo 1 Kč zisku,

⁷⁹ Obchodní rejstřík a Sběrka listin. *Sběrka listin Pharma Future s.r.o.* [online].

- rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) ukazuje jaká je ziskovost vloženého investovaného kapitálu.⁸⁰

Tabulka 2: Rentabilita společnosti PF

Rentabilita	Vzorec	Výsledek v %
ROA	$(\text{zisk}/\text{celková aktiva}) * 100$	10,1
ROE	$(\text{zisk}/\text{vlastní kapitál}) * 100$	61,8
ROS	$(\text{zisk}/\text{tržby}) * 100$	7,8
ROCE	$(\text{zisk}/(\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál})) * 100$	12,1

Z výsledků uvedených v předešlé tabulce je nejvíce ziskový vlastní kapitál s 61,8%. Nejméně ziskovosti přináší tržby s 7,8%, což je naprosto očekávaným jevem, protože společnost teprve začíná podnikat.

2.4.3.2 Likvidita

Likviditou se rozumí schopnost podniku dostát svým peněžním závazkům. Zhotovuje ve třech formách, jako běžná likvidita, pohotová a okamžitá.

Běžná likvidita vypočítává, kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 koruna našich krátkodobých závazků. V našem případě je to skoro 5 korun, které kryjí 1 korunu krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita vychází z předpokladů běžné likvidity, se změnou, že oběžná aktiva jsou očištěna o zásoby. Téměř 3,5 koruny pohledávek a hotovosti pokrývá 1 korunu krátkodobých závazků. Tento výsledek překročil doporučenou hodnotu, která je dána v rozmezí 0,7 - 1,2.

Okamžitá likvidita udává schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky ihned. Jde o nejpřísnější ukazatel. Téměř 3,5 koruny pohledávek a hotovosti pokrývá 1 korunu krátkodobých závazků. Tento výsledek pohotové likvidity překročil doporučenou hodnotu, která je dána v rozmezí 0,7 - 1,2.⁸¹

⁸⁰ Finanční analýza. *Ukazatelé rentability*. [online].

⁸¹ Finanční analýza. *Ukazatelé likvidity*. [online].

Výpočet a výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 3: Likvidita společnosti PF

Likvidita	Vzorec	Výsledek
Běžná	(oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	4,88
Pohotová	(oběžná aktiva-zásoby/krátkodobé závazky)	2,35
Okamžitá	(finanční majetek/krátkodobé závazky)	0,87

2.4.3.3 Ukazatele aktivity

Poskytují zprávy o efektivním hospodaření firmy se svými aktivy, respektive jak dlouho máme v nich uloženy finanční prostředky. V našem případě se jedná o obrat aktiv, doby obratu pohledávek a závazků.⁸²

Tabulka 4: Ukazatele aktivity společnosti PF

Ukazatele aktivity	Vzorec	Výsledek
Obrat aktiv	(tržby/celková aktiva)	1,3
Doba obratu pohledávek	(pohledávky/(tržby/365))	69 dnů
Doba obratu závazků	(závazky/(tržby/365))	237 dnů

Doba obratu závazků je značně dlouhá a proto by se měla společnost snažit o snížení této doby. Pozitivním faktem je to, že velkou část svých závazků má k akcionáři a ne z obchodních vztahů. Neplynou mu tedy sankce z opožděného splacení.

Doba obratu pohledávek je téměř 4 krát menší než u závazků, ale pořád je dosti vysoká. Například změnami v kupních smlouvách může docílit zkrácení této doby.

2.4.3.4 Ukazatelé zadluženosti.

Jak již název poukazuje, jde zde o úvěrové zatížení firmy. V našem případě nás zajímá především celkovou zadluženost společnosti. Z následující tabulky nám vyšlo,

⁸² Finanční analýza. *Ukazatelé aktivity*. [online].

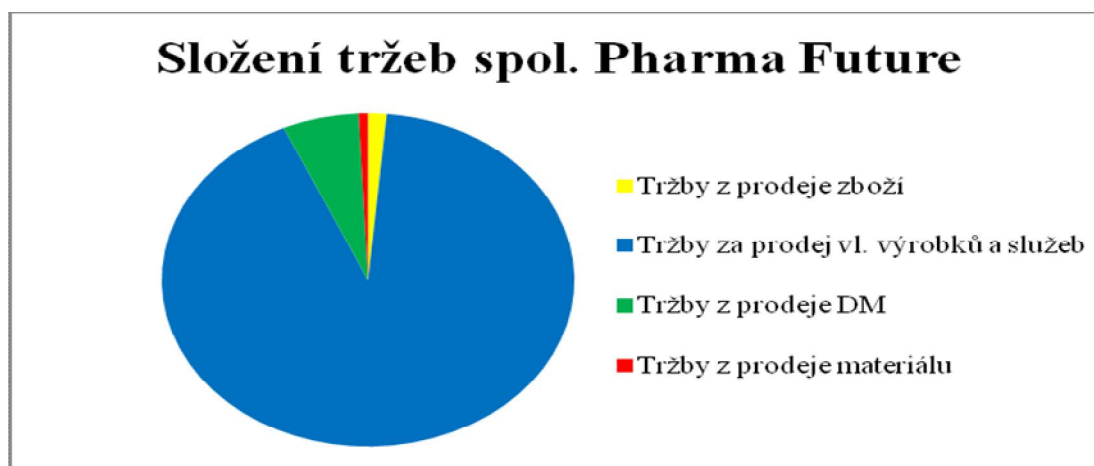
že celková zadluženost společnosti PF je 83,7%, kterou by se firma měla snažit postupem času snižovat.

Tabulka 5: Ukazatele celkové zadluženosti společnosti PF

Ukazatele zadluženosti	Vzorec	Výsledek
Celková zadluženost	$(\text{cizí zdroje/celková aktiva}) \cdot 100$	83,7%

2.4.3.5 Tržby

Tržby podniku Pharma Future s.r.o. jsou tvořeny z tržeb za prodej zboží, tržbami za prodej vlastních výrobků a z prodeje dlouhodobého majetku (DM) a materiálu. Největší podíl na celkových tržbách mají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.



Graf 1: Tržby společnosti PF za rok 2011

Z interních zdrojů vím, že rok 2012 skončil ve ztrátě, která byla očekávaná vzhledem k rozsáhlým investicím do technologií a automatizaci.

2.4.3.6 Analýza hodnotového řetězce

Analýza představuje komplexní analýzu vnitřního prostředí podniku založenou na procesech probíhajících v podniku. V následující části jsou popsány nejdůležitější činnosti podniku pro každou operaci.

Primární aktivity

Vnitřní logistiku podnik nemá. Společnost vlastní, jak již bylo zmíněno, know-how k výrobě výrobků, ale nezabývá se samotnou výrobou. Přijímá již hotový výrobek od dodavatele, kterému zadal veškeré informace a požadavky k jeho zhotovení. Hotový výrobek dále jen prodává a popřípadě rozesílá na své pobočky nebo k distributorům. Tímto odpadávají i veškeré operace spojené s výrobkem, které provádí dodavatel.

Vnější logistika firmy zahrnuje pouze dopravu, na kterou v nynější době využívají služby PPL společnosti s ručením omezeným.

Hlavní činností v oblasti *marketingu* a prodej je stanovení ceny, prodej a reklama, do které plánuje v budoucnu investovat více a proniknout tak do podvědomí zákazníků a dosáhnout většího zájmu. Dále také využívá distributory, kterým plyne nějaké procento z ceny prodaného výrobku. Tento způsob znamená jisté peníze bez starosti. Podnik má jistý odbyt a zisk z prodeje.

Mezi *služby* poskytující zákazníkům patří udělení množstevní slevy, možnost dopravy zdarma za nákup určitého objemu, školení a odborná podpora, například na případné dotazy lékařů.

Jednou za čas také společnost uskutečňuje školení pro lékaře a distributory. Školení pro lékaře probíhá formou víkendového pobytu, v jehož průběhu dojde ke školení zhruba 2-3 hodin. Týká se především informací o složení přípravků, jejich užití a dávkování. Školení pro distributory trvá taktéž 2 dny, ale doba strávená školením je 3-5 hodin, ve kterých jsou distributoři školeni jak produkty prodávat. Společnost jim představuje motivační programy, systémy, výrobky, atd.

Podpůrné aktivity

K *zprostředkovávání* patří:

- zvolení metody reklamy,
- zajištění distribučních kanálů,
- zajištění finančních zdrojů,
- provoz a údržba majetku.

K *vývoji technologií* patří:

- funkce složení a výrobní procedura výrobku,
- grafika,
- vzhled a použitý materiál na obal,
- množství a dávkování výrobku.

Řízení lidských zdrojů.

Protože společnost v současné době má nedostatek zaměstnanců, časový faktor a jejich vytíženost má velmi nepříznivý vliv na koncepci řízení lidských zdrojů. Do budoucna společnost plánuje najmout více zaměstnanců, aby tak minimalizovala časový faktor a přetíženost jednotlivců. Tento nábor bude spjatý s jejich proškolením a následným oceněním.

Infrastruktura.

Převážná část úkonů je automatizovaná pomocí informačních systémů společnosti. Je pravdou, že pořízení takového systému je nákladné, ale určitě se tato investice vyplatí. Nejen, že šetří čas, ale také poskytuje včasné zachycení problému, který se tam může dříve vyřešit a nezpůsobit například pozastavení provozu. Jeden z nejpoužívanějšího systému, který podnik využívá je tzv. Easy Project. Tento systém se zabývá technologií úkolování zaměstnanců a řízením projektů. Zadávací může kdykoliv nahlédnout do plánu, zda se plní konkrétní úseky včas a tak jak byly stanoveny. Vyčte z něj, i kde nastaly problémy a jak je konkrétní zaměstnanci řešili. Má tedy kompletní přehled o průběhu plnění úkolů. Pro zpracování objednávek používá PF

také automatizované systémy, jenž svojí flexibilitou umožňují vstup i na ostatní cizojazyčné trhy bez nutnosti nákupu dalších objednávkových systémů a vytváření procedur zpracování objednávek.

2.4.4 Výběr strategie

Podnik aplikuje strategii podle tradičního pohledu, tedy výroba a prodej výrobků zákazníkům, kteří o ně mají zájem. Z demografického pohledu se podnik především zaměřuje na kategorie 35 a více let. Z pohledu chování zákazníků se zaměřuje na vrcholové sportovce bez ohledu na věk. Nyní působí na trhu ve Velké Británii, Slovensku a snaží se proniknout na polský, americký a čínský trh.

Pro boj s konkurencí využívají tzv. strategii odlišnosti, kdy se snaží vyrábět produkty odlišné od konkurenčních za příznivější ceny. Příkladem může být produkt H-PROTECT ENZYME, který je přímým konkurentem výrobku Wobenzym. Je ale levnější, vydrží delší dobu a nemá takové vedlejší účinky jako zmínění Wobenzym.

Také se drží ofenzivní strategie a snaží se nečekat na vývoj v tomto odvětví, ale sám se pokouší vyvinout nějaké novinky, které by se mohly stát jeho silnou konkurenční výhodou.

Využívá jak přímou obchodní metodu a malou pomocí internetového obchodu, tak nepřímou, přes distributory a lékaře. Častějším případem je nepřímá forma přes lékaře, tvoří 80%.

Na polský trh volí ten nejjednodušší způsob a tím je vzít stávající produkt a jít sním na nový trh. Samozřejmě vývoj a výzkum nových výrobků se nezastavuje.

2.4.5 Průzkum zahraničního prostředí

Protože první fáze průzkumu nebyla dostačující, pověřila společnost budoucího ředitele společnosti v Polsku, aby provedl tzv. terénní výzkum. Ale i zde se projevila jedna ze slabých stránek podniku a to nedostatek lidských zdrojů a výsledky firma stále neobdržela.

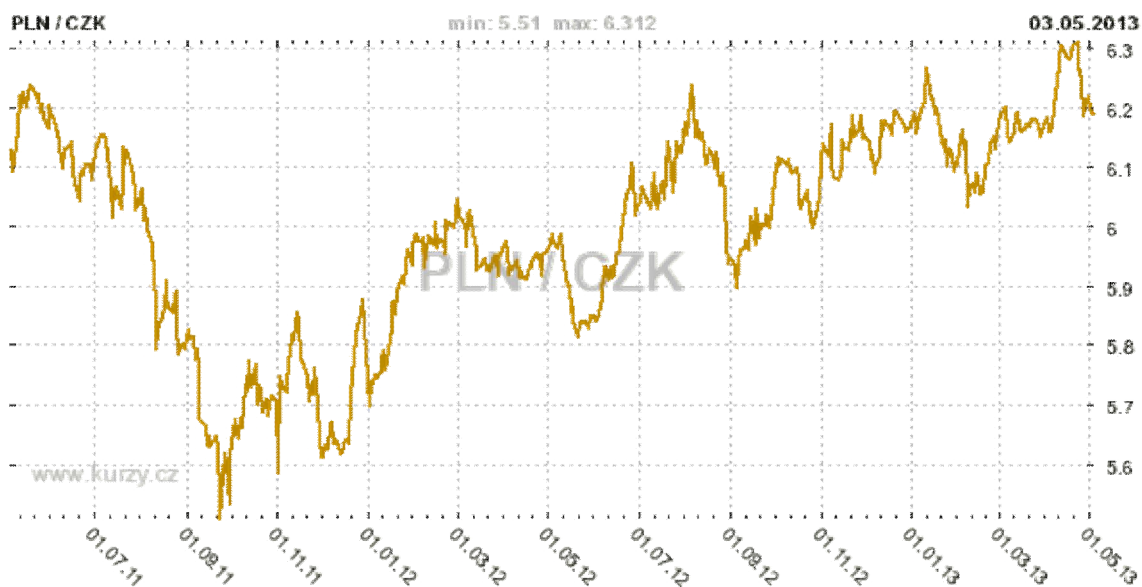
Zmíněná první fáze, tedy zjištění sekundárních dat, jsem provedla analýzou PEST popsanou výše.

Autonomní prostředky v našem případě nemají žádnou váhu, protože podnik nevyváží, ale zakládá novou pobočku ve zmíněné zemi. Veškeré možné vzniklé problémy jdou k tíži odběratele.

2.4.5.1 Devizový průzkum

Z výsledků devizového průzkumu se zajišťujeme před možnými riziky.

Přestože Polsko patří do Evropské Unie, stále si zachovává svoji původní měnu, kterou je polský zlotý. Podle České národní banky k 3. 5. 2013 má polský zlotý kurz 6,19 Kč.⁸³ Z následujícího grafu vidíme, že síla polského zlotý vůči koruně v průběhu posledních dvou let, především od 1. 9. 2011 (s malými výkyvy) má rostoucí trend. Kurz se pohyboval v rozmezí od 5,5 do 6,3 Kč v období od třetí čtvrtiny roku 2011 do poloviny roku 2013. To znamená, že polský zlotý posiluje své postavení vůči české koruně, které vede k tomu, že je nevýhodné *vyvážet* z této země, protože vzniká kurzová ztráta při směně na domácí měnu. Zatímco pravý opak je výhodou, tedy je výhodné *dovážet* produkty.



Graf 2: Statický graf kurzu polský zlotý/česká koruna (Zdroj⁸⁴)

⁸³ KURZY. Nejlepší kurzy polského zlotého v bankách a směnárnách v ČR 3. 5. 2013. [online].

⁸⁴ Zpracováno dle: KURZY. Grafy kurzů měn, které vydává ČNB polský zlotý/česká koruna. [online].

Protože společnost chce v Polsku založit novou pobočku, vztah ploského zlotý s českou korunou nás nezajímá. Více nás bude zajímat kurz vůči Euru, protože většina potenciálních zákazníků v okolí Polska platí eurem. Aktuální kurz nás bude zajímat až při konkrétní transakci mezi zeměmi. Teď při analýze se zaměříme spíše na jeho vývoj, ze kterého můžeme odhadnout jeho budoucí trend a jestli není tento kurz příliš rizikový.



Graf 3: Statický graf kurzu polský zlotý/euro (Zdroj⁸⁵)

Z grafu můžeme vyčíst, že v období 2008 – 2009 zaznamenal obrovský pád z 0,3 na 0,2. Ovšem za poslední 2 roky se kurz vůči euru udržuje na stálejší úrovni v rozmezí cca 0,22 do 0,26 eur. Usuzujeme tedy, že tento mírně kolísavý trend by mohl i nadále pokračovat, tudíž kurzové riziko není příliš velké.

Riziko nesplacení od odběratelů je aktuálním problémem. Jak bylo zmíněno výše, společnost eviduje pohledávky z obchodních vztahů ve výši téměř 700 tisíc Kč, naštěstí se jedná o krátkodobé pohledávky, měly by být tedy splaceny do jednoho roku. Z toho je 370 tisíc Kč po splatnosti, ze kterých by měly plynout sankce.

Není od věci si zjistit rating společností, které odebírají výrobky ve velkém a podle něho si zřídit smlouvy s důrazem na podmínky při nedodržení termínu splacení. Nebo se pojistit u bank, které tyto rizika kryjí v případě nesplacení. Tyto bankovní

⁸⁵Zpracováno dle: KURZY. Grafy kurzů měn, které vydává ČNB polský zlotý/česká koruna. [online].

služby bývají drahé, a proto je třeba uvážit, zda toto riziko je velké a vyplatí se nám do pojištění investovat.

2.4.5.2 Cenový průzkum

Samozřejmě podnik nebude jen exportovat do zahraničí, ale hlavně bude obchodovat na polském trhu. Proto je nutné zjistit ceny konkurenční výrobků a zjistit, zda bude stačit převést cenu, za kterou se prodává v ČR, na polský zlotý. Nebo zda se bude muset jít s cenou dolů. V tomto případě lze uvažovat o tzv. zaváděcí ceně, která bude po nějakou dobu nižší, aby tak nalákala zákazníky. Po uplynutí této doby se cena vrátí do své původní výše. Možností pro zaujetí zákazníka je i využití tzv. podpory prodeje. Například poskytování vzorků zdarma k nákupu nebo formou loterie vyhrát nějaký produkt nebo firemní upomínku.

Produkty stejného typu jsou v Polsku na srovnatelných úrovních jako firemní ceny užívané v ČR. Jedná se o cenovou relaci od 500 Kč do 2 000 Kč.

2.5 SWOT analýza

Tabulka 6: SWOT analýza Pharma Future

<u>Silné stránky:</u> <ul style="list-style-type: none">• podnik je v rozkvětu, může si dovolit expanzi,• mladý kolektiv – nové nápady,• management,• mezinárodní zkušenosti,• komplexní služby,• unikátní výrobky,• technologie a automatizace provozu.	<u>Slabé stránky:</u> <ul style="list-style-type: none">• nedostatek odborných lidských zdrojů,• nedokončená rozpočtová politika (nejsou schválené rozpočty pro jednotlivá oddělení),• časové prodlevy při průzkumu trhu pro nové výrobky,• slabá reklama,• nedokonalé využití online marketingu.
<u>Příležitosti:</u> <ul style="list-style-type: none">• využití mezery na trhu,• technologický rozvoj,• inovace,• expandování na zahraniční trhy,• prohloubení důrazu značky na českém trhu,• nové řady výrobků,• nové cílové skupiny zákazníků,• využití nových distribučních kanálů,• outsourcing (distribuce zboží),• strategické aliance,• popularita ochrany životního prostředí (při výrobě).	<u>Hrozby:</u> <ul style="list-style-type: none">• masová reklama konkurence,• zásah finanční krize (nízká hrozba),• politická nestabilita:<ul style="list-style-type: none">– nepředvídatelná změna v legislativě,– změna v daňových zákonech,• vstup nových silných konkurentů na trh.

Spojením silných stránek a příležitostí podnik získává přehled o oblastech, které jsou jejich výhodou a ve kterých by se měl podnik i nadále pohybovat, a tím dosahovat maximálních výsledků. Naopak zjištěním slabých stránek a hrozeb získáváme obraz o nedostatcích společnosti a možných rizicích, kterým na základě včasného zachycení můžeme předejít nebo již vzniklá rizika minimalizovat. Z uvedených výsledků budu vycházet pro stanovení možných návrhů na zlepšení stavu společnosti v kapitole třetí.

3 Návrhy

Po provedení analýzy podniku se v diplomové práci dostávám k části návrhů, kdy se pokusím vymyslet možné zlepšení ke zvýšení prodeje a tím dosáhnout vyšších zisků.

3.1 Rozšíření věkové kategorie a sortimentu

Společnost Pharma Future s.r.o. se zaměřuje na skupinu obyvatel ve věkové kategorii 35 a více let a na vrcholové sportovce bez ohledu na věk. Navrhovala bych rozšířit kategorii na mladší populaci, což by vedlo k většímu odbytu tudíž i vyšším ziskům. Abychom výrobky dostali mezi mladší generace, je třeba rozšířit sortiment nabízených produktů.

Ke zjištění o jaké nové výrobky by měli potenciální zákazníci nejvíce zájem, firma využila formu elektronického dotazníku, který publikovala na internetových stránkách. Dotazník obsahoval pohlaví, věkovou kategorii, a otázky zaměřené na problematiku partie, obtíže, aj. Celková úspěšnost dotazníku byla necelých 57%, která je považovaná za nečekaně dobrou. Převážná většina, která vyplnila dotazník, byly ženy ve věku 35 a více let. Jako problematickými partiemi lidé nejčastěji shledávají obličej (suchý, mastný a vrásky), vlasy (mastné, lámavé a třepící se) a břicho (strie, tukové oblasti). Také často zmiňovaným problémem byla celulitida. Z dotazníku dále vyplynulo, že lidé nejčastěji pořizují tyto produkty v lékárnách a drogériích. Nezanedbatelnou položkou, umístující se na 3. místě, byl internet. Většina dotázaných je ochotná za tyto produkty utratit měsíčně 100 - 500 Kč a neméně početná skupina 500 - 1 000 Kč.

Z dotazníku vyplynulo, že větší zájem o produkty mají starší generace. I přes to bych nezanevřela na nižší věkové kategorie. Navrhuji tedy zaměřit se na produkty značky Skin Culture jak pro ženy nad 35 let tak i mladší. Jednalo by se o vývoj nových výrobků na problémy s pletí, na vrásky, vlasy a pro boj s celulitidou. A právě tato posledně zmiňovaná potíže trápí i populaci pod věkovou kategorií 35 let. Produkty pro pleť společnost již prodává a jejich prodejnost bych zvýšila změnou obalu a větší reklamou. Z nynějších obalů není na první pohled jasné, k čemu je produkt určen.

Myslím si, že lidé pod 35 let investují do boje proti celulitidě daleko více peněz než ti starší. Z vlastní zkušenosti vím, že správně zaměřená reklama dokáže člověka přesvědčit o koupi právě tohoto produktu. Také obal je velmi důležitý. Měl by klientku zaujmout na první pohled a nesmí vypadat lacině. I cena by neměla být příliš nízká. Nízká cena v tomto případě je spojená s asociací falešnosti účinků. Není tolik důležité, jestli tyto výrobky opravdu fungují, ale musí slibovat „zázraky“. Ovšem pokud si tento produkt opravdu koupí a bude fungovat tak jak se slibuje, klientky se určitě vrátí ke koupi dalšího. Pečlivý vývoj v této oblasti zabere určitý čas a peníze. Ale jejich prodejem by mohla firma docílit nečekaných výsledků.

Vlasovou kosmetikou si nejsem příliš jistá, protože na trhu existuje již tolik značek slibující zlepšení všech možných problémů. Bude tedy těžké proniknout na tento trh a získat si zákazníky. Proto bych tento směr odložila na poslední místo.

Investování do vývoje výrobků pro mladší generace není zbytečné. Všichni v dnešní době chtějí vypadat dokonale a neváhají vložit nemalé peníze do kosmetických výrobků, co vylepšují vzhled. Velkým bohem jsou teď tak zvané BB krémy, které slibují multifunkční vlastnosti, jakými jsou například hydratace, matnost, jemné krytí nedokonalostí pleti v jednom. Ovšem většina těchto krémů řeší pouze jak skrýt tyto problémy, ale nezajímají se o minimalizaci příčin vzniku těchto problémů. A protože je Pharma Future v této oblasti jedničkou, navrhovala bych tedy zaměřit se na tyto krémy, aby měli i léčivé vlastnosti. Z vlastních zkušeností vím, že je lepší se vyhnout produktům nabízejících mnoho účinků. Raději si koupím specializovaný výrobek přesně na tu část nebo problém který potřebuji. Proto doporučuji zaměřit se na výrobu jednotlivých produktů. Navíc bych ke každému produktu radila nákup doplňujícího produktu, který podpoří účinek toho prvního. Tak docílíme vyšších zisků, než kdyby byl pouze jeden výrobek se všemi vlastnostmi. V tomto návrhu vidím velký potenciál, který by se mohl stát v budoucnu prodejním trhákem. A pokud získám odborníka na reklamy, dalo by se trochu parazitovat na reklamách na BB krémy, ale aby vše bylo v souladu se zákonem.

3.2 Lidské zdroje

Velkým problémem této společnosti je nedostatek lidských zdrojů. Protože se podnik velmi rychle rozrůstá, rozrůstají se i povinnosti a úkony, které již tito zaměstnanci nezvládají včas a kvalitně vykonávat. Společnost tedy plánuje tyto zdroje rozšířit a to celkem o 2-3 lidi do konce tohoto roku. Pobočka v ČR nyní zaměstnává 5 zaměstnanců a odhaduje, že i v polské pobočce by tento počet mohl dostačovat. Tento velmi nízký počet zaměstnanců odpovídá tomu, že veškeré činnosti prováděné v podniku jsou zautomatizované. Bude tomu tak i v polské pobočce. Tento přístup šetří na mzdových nákladech. Zatím je v Polsku najatý pouze generální ředitel, který má zatím za úkol provést potřebné analýzy polského trhu.

3.3 Outsourcing

Outsourcing je spjatý s nedostatkem lidských zdrojů. Outsourcing znamená, že si podnik vyčlení různé činnosti, které smluvně svěří externí společnosti, která je bude vykonávat za ně. A protože zaměstnanci nestačí všechny činnosti vykonávat, je vhodné těchto služeb využít. Zároveň tyto firmy jsou specializované a je téměř jisté, že je vykonají rychleji a kvalitněji. Většinou se to týká činností, jakými jsou: úklid, údržba, doprava, atd. Tím že odpadnou starosti o tyto činnosti, mohou se zaměstnanci plně věnovat hlavním činnostem a to by mělo být v zájmu celého podniku. Někdo by si mohl pomyslet, že se zvýší náklady, ale v celkovém pohledu jsou tyto náklady zanedbatelné, protože na druhou stranu odpadnou jiné náklady, zkrátí se časový interval, a tím dojde ke zvýšení tržeb podniku.

Například společnost využívá outsourcingovou službu pro upravování objednávkového systémů na míru pro potřeby společnosti, od dodavatele tohoto systému. Nemusí tak najímat dalšího zaměstnance, specialistu na úpravu softwarů.

Aktuální stav dopravy společnosti je vidět v následujícím schématu. Využívá služeb společnosti PPL. Společnost platí jak za dopravu z vlastních skladů tak i od dodavatelských. Také musí hradit převoz produktů do distribučního centra PPL společnosti. Cestu ke konečnému zákazníkovi z PPL společnosti a zpět si hradí samotný zákazník.

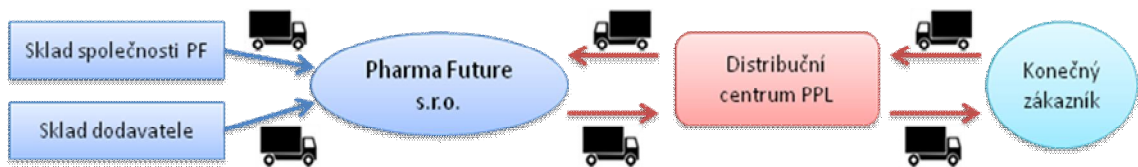


Schéma 5: Aktuální struktura dopravy společnosti PF

Možným způsobem jak tyto náklady redukovat je využití outsourcingové logistické společnosti. Odpadly by tak náklady na pronájem skladových prostor, placení za cestu ze skladů do společnosti a následně do dopravní společnosti. Od dodavatele půjdou výrobky rovnou do logistické společnosti, která je pak dodá konkrétním zákazníkům na základě informace, kterou jim zašle PF. Znárodnění na schématu níže.

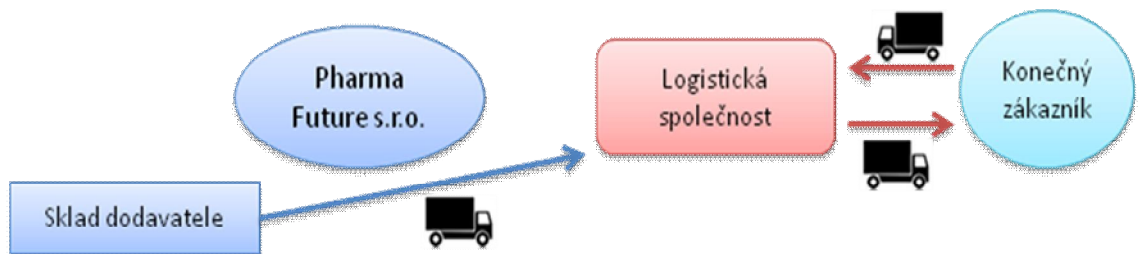


Schéma 6: Plán zapojení logistické společnosti

Díky snížení těchto nákladů, si pak může podnik dovolit snížit cenu zákazníkům za dopravné. Vysvětlení na konkrétním příkladě: uvažujme, že cena, která se účtuje zákazníkovi za dopravu je 120 Kč. Pokud si zákazník nakoupí zboží za 3 000 Kč, bude mít dopravu zdarma. Tuto cenu uhradí společnost PF. Jestliže, změním strategii a budeme využívat outsourcingovou logistickou společnost, jsme schopni cenu dopravy snížit buď na 60 Kč anebo snížíme hranici pro prominutí dopravného např. za nákup nad 1 500 Kč, protože nám odpadnou náklady na dopravu ze skladu do společnosti a k dopravní společnosti. Dopravní společnosti pošleme pouze informaci, kam a jaké množství produktů mají zavést.

3.4 Strategické aliance

Strategická aliance je způsob jak mohou dva a více podniků svým spojením nebo partnerstvím dosáhnout většího úspěchu v podnikání. Tyto spojení mohou být dočasné i trvalé. Důvodem ke spojení může být silnější vyjednávací pozice, snazší expanze na

zahraniční trhy, synergie, snížení nákladů, výzkum a vývoj.⁸⁶ Protože Pharma Future s.r.o. je vývojovou společností a má silnou vyjednávací sílu, tak v našem případě se jedná o snazší expanzi na zahraniční trh a snížení nákladů a zvýšení tržeb.

Několik strategických aliancí již PF vytvořila, například se společností Dermure Ltd. ve Velké Británii, která je majitelem značky Skin Culture, kterou má PF v pronájmu po dohodě s touto společností. PF a Dermure vytvořily společnost Pharma Future UK limited sídlící ve stejném místě jako Dermure. PF poskytuje v tomto spojení své know-how, s cílem dosažení zisku z prodeje, zprostředkovává přístup pro nové R&D (výzkum a vývoj), přináší zvýhodněné ceny za velko-dodávkový objednávkový systém. Na oplátku společnost Dermure poskytuje dobré jméno, tradici, značku existující již 75 let a zázemí v Londýně. Dále vlastní databáze 60 tisíc aktivních zákazníků a know-how internetového marketingu, které společnosti PF propůjčuje.

Další strategickou aliancí vytvořila se společností A1 tým, která působí v ČR a na Slovensku. A1 tým přispívá hotovou sítí distributorů zásobující lékárny. Za distribuci jí náleží 45% z celkového dosaženého zisku. Také zajišťuje exkluzivitu společnosti PF tím, že na trh nepustí jiného dodavatele.

Poslední a nejnovější strategickou aliancí je s Technickou Univerzitou v Liberci, kde PF má výhradní zastoupení pro komercializaci jejich technologie. To znamená, že se stará o výzkum a vývoj, zajišťuje výrobu, prodej, reklamu, atd.

V zakládání strategických aliancí bych určitě pokračovala, protože to má velký vliv na ziskovost podniku s využitím menšího úsilí.

3.5 Ochrana životního prostředí

Popularita ochrany životního prostředí v dnešní době nabírá na obrátkách. Není tomu přidělován tak velký důraz jako v některých zahraničních zemích, ale tento zájem se stále rozrůstá. Proto vidím potenciál v tom, že by se společnost měla snažit při výrobě produktů, jejich složení, ale také při výrobě obalů, zaměřit na používání přírodních materiálů, které se dají recyklovat nebo mají kratší dobu rozkladu.

⁸⁶ BusinessVize. *Strategická aliance aneb s konkurencí se to lépe táhne*. [online].

Začíná být poptávka po výrobcích z přírodních zdrojů, mezi které můžeme zařadit např. konopné produkty. Proto by se firma měla zaměřit na způsob výroby a užití přírodních látek a také nesmí dát zapomenout o tom lidem vědět. Také uvedení informace například na obalech, že přípravek nebyl testován na zvířatech, vrhá na produkt dobré světlo, které může pomoci při prodeji.

Myslím si, že možnost vrácení obalů s navrácením kauce zákazníkům, je dobrou variantou jak snižovat odpad a motivovat tak lidi k setření životního prostředí a k nákupu právě těchto výrobků. Touto změnou se snažím primárně zlepšit pověst produktu na úkor zisků.

3.6 Reklama

Jedna z nejslabších stránek podniku je nedostatečná reklama. Proto bych navrhovala investovat do reklamy a to následovně:

- Mediální kampaně – jako jsou reklamy televizní, rádiové, v tisku a na billboardech. Zejména na produkty značky Health Culture. Tato forma reklamy je nejdražší, ale je také nejefektivnější.
- Značce Pharma Future udělat reklamu prostřednictvím distributorů a lékařů mezi sebou a také za využití internetu.
- Internetovou reklamu shledávám za velice efektivní a finančně méně náročnou než prvně zmiňovaná metoda. Zaměření bude na mladší věkové kategorie. Nejvíce úsilí bych tedy směřovala do této internetové reklamy na produkty značky Skin Culture – různé kampaně, banery umísťovat na nejvíce zobrazované internetové stránky jako je například google AdWords nebo velice populární sociální sítě, využívat vyhledávání přes klíčová slova, atd.

Reklama jednoznačně zvýší prodej výrobků a může i oslabit naše potenciální konkurenty.

3.7 Využití nových distribučních kanálů.

Způsob využívání distributorů a lékařů pro prodej produktů funguje ve společnosti PF takto:

- Distributor

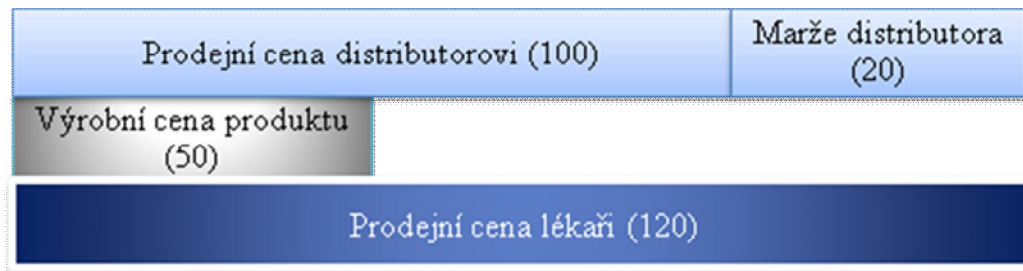


Schéma 7: Způsob využití distributora

Distributor smí prodávat pouze výrobky značky Health Culture a Skin Culture a tehdy až je zaregistrovaný a schválený společností PF. Tento distributor nabízí výrobky jak obyčejným lidem, tak lékařům. A právě lékaři jsou tou hlavní skupinou, kam distributoři prodávají. Lékařům tak šetří čas strávený u objednávkového systému, o studování vlastností přípravků a šetří i peníze za dopravné.

- Lékař

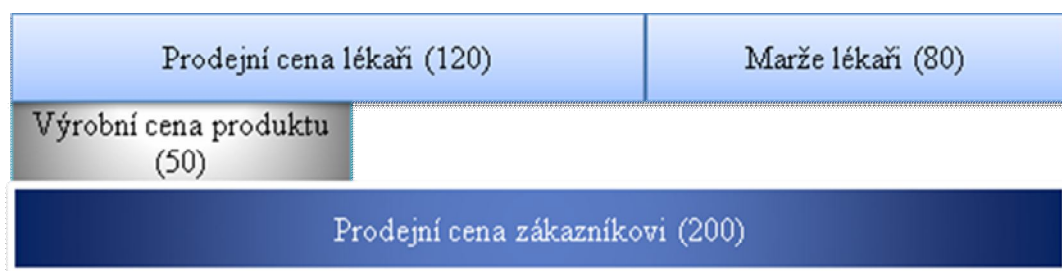


Schéma 8: Způsob využití lékaře

Pouze lékař smí prodávat výrobky značky Pharma Future. Lékař si koupí produkty PF a dále je prodává za marži zákazníkům nebo jim dá kód, který zadají pro objednávku přes internet.

3.7.1 Návrhy nových distribučních kanálů

S každým následujícím návrhem je spojena vyšší prodejnost a s tím zvyšování zisků. Ke každé metodě přikládám svůj osobní náhled na možné výhody a nevýhody konkrétních metod.

3.7.1.1 Internet s volným prodejem.

Ke zlepšení a zvýšení odbytu bych navrhovala se zaměřit na e-shop, tak aby si mohli zákazníci objednávat bez kódu získaného od lékařů či distributorů. Došlo by tak k masivním odbytům nezávisle na distributorech a lékařích.

Tabulka 7: Výhody a nevýhody metody prodeje přes internet pro zákazníka

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">+ Možnost srovnání s konkurenčními produkty+ Žádná čekací doba ve frontách+ Klid na výběr produktu+ Žádný tlak ze strany prodejce+ Pohodlná a rychlá forma	<ul style="list-style-type: none">- Časová prodleva mezi objednávkou a doručením- I v dnešní době existují lidé bez připojení k internetu- Nepřehlednost internetových stránek (špatná organizace)- Dopravné a poštovné

3.7.1.2 Multilevel marketing

Dále by nebylo od věci zrealizovat tzv. multilevel marketingovou formu prodeje. V tomto případě motivujeme tzv. zprostředkovatele nákupem přípravků za nižší ceny s vidinou přivýdělku tím, že je dále prodají za ceny vyšší (klasické). Tuto formu provozuje například společnost Oriflame a Avon. Pro společnost PF vzniká povinnost sestavit a vytisknout velké množství katalogů s nabídkou produktů a s ceníkem. Další starosti, ale delegují na dealery, kteří se starají o prodej.

Tabulka 8: Výhody a nevýhody metody multilevel marketing pro zákazníka

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> + Odborný výklad + Žádná čekací doba ve frontách + Klid na výběr produktu z katalogu + Objednávka přímo přes dealera, telefonická nebo přes internet + Zvýhodněné ceny 	<ul style="list-style-type: none"> - Časová prodleva mezi objednávkou a doručením

3.7.1.3 Lékárny

Jako dalším novým distribučním kanálem bych navrhla využívání lékáren. Prakticky to znamená, že by společnost plnila regály v lékárnách s tím, že pokud by lékárníci dávali přednost prodeji našim výrobkům, dostali by za to nějakou provizi.

Tabulka 9: Výhody a nevýhody prodeje v lékárnách pro zákazníka

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> + Odborný výklad od lékárníka + Odpadá čas na čtení příbalového letáku + Odpadá čas na vyhledávání konkrétního produktu + Zvyšuje prestiž značky 	<ul style="list-style-type: none"> - Čekací doba ve frontě - Tlak na výběr konkrétního produktu - Nedostupnost v některých oblastech (vesnice)

3.7.1.4 Drogérie

Dalším distribučním kanálem je využití prodeje v drogériích. Především produkty značky Healthy Culture a Skin Culture. Lidé by si tak mohli, na rozdíl od prodeje v lékárnách, v klidu vybrat mezi různými produkty. Nejsm si jistá, jestli by tento návrh nepoškodil jméno této značky.

Tabulka 10: Výhody a nevýhody prodeje v drogériích pro zákazníka

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">+ Žádný tlak na zákazníka ze strany prodejce+ Žádná čekací doba ve frontách+ Možnost porovnání s konkurenčními produkty+ Klid na výběr	<ul style="list-style-type: none">- Nedostupnost v některých oblastech (vesnice)- Nutnost času na prozkoumání produktu- Možnost prestiže značky

3.8 Udržení konkurenční výhody

Konkurenční výhoda není stálým faktorem. Musí se udržovat a to tím, že budeme stále vymýšlet nějaké zlepšení a vytvářet nové objevy v oboru. Z některých předchozích návrhů se může stát nová konkurenční výhoda společnosti.

Závěr

Hlavním záměrem diplomové práce bylo rozšířit strategii podniku se zaměřením na zahraniční trh. Společnost Pharama Future s.r.o. je rozjíždějící se firmou v oblasti výroby zdravotních, medicínálních a nutričních produktů. Jejich strategie není plně dotvořena, proto je třeba ji stále vyvíjet.

Společnost si zvolila Polskou Republiku pro svůj rozvoj a právě tam založila novou pobočku ve formě společnosti s ručením omezeným. Mým úkolem bylo navrhnout možné zlepšení s cílem dosažení většího prodeje a vyššího zisku.

Práce byla koncipována do tří částí teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části jsem vysvětlila veškeré potřebné nástroje, které jsou důležité pro sestavení analytické části. Vysvětlila jsem význam slova strategie, její tvorbu, analýzu, výběr a rozvoj. V závěru teoretické části jsem přiblížila pojem zahraniční obchod, používání obchodních metod a vše jsem shrnula do SWOT analýzy, ze které dále čerpala v návrhové části.

Analytická část byla sestavena nejprve jako seznámení se společností Pharma Future s.r.o. a její strukturou. Následně jsem provedla úvod o Polské Republice z hlediska podnikání. Další částí byla analýza okolí podniku. Použila jsem metodu PEST pro analýzu vnějšího okolí zahraničního prostředí a Porterův model pěti sil zabývající se především konkurencí. K analýze vnitřního prostředí společnosti jsem provedla analýzu vnitřních zdrojů podniku spojenou se stručnou finanční analýzou. Dalším využitým nástrojem jsem zvolila analýzu pomocí hodnotového řetězce, kde jsem vytyčila primární a podpůrné aktivity podniku. Před konečnou SWOT analýzou, která shrnuje veškeré zjištěné informace, jsem provedla průzkum zahraničního prostředí vysvětlující některé fakta, která nebyla popsána v PEST analýze.

Po skončení analytické části šla na řadu návrhová část, ve které jsem se snažila navrhnout, na základě zjištěných skutečností, možné strategie na zlepšení prodejnosti a zvýšení ziskovosti společnosti.

Mé návrhy byly:

- rozšířit věkovou kategorii zákazníků a sortimentu,
- rozšířit pracovní sílu v podniku,
- více využívat outsourcingové společnosti,
- zakládat nové strategické aliance,
- zlepšit jméno společnosti ochranou životního prostředí, výrobou produktů a obalů z přírodních látek,
- investováním do reklamy proniknout k novým zákazníkům.

Diplomová práce by mohla společnosti Pharma Future posloužit jako inspirace pro další rozvoj. Navrhované změny jsou pro společnost uskutečnitelné a některé jsou již v procesu implementace.

Seznam literatury

- 1) BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.
- 2) BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
- 3) BOWHILL, B. *Business Planning and Control: Integrating Accounting, Strategy and People*. [online] 2013. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=aIEzN0N-6KAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=%20=BOWHILL,+B.+Business+Planning+and+Control:+Integrating+Accounting,+Strategy+and+People&ots=iacd66eM2Q&sig=cRVLtrwJmjcGZfcVmZ86-RqDWWI&redir%20_esc=y#v=onepage&q=Intangible%20assets%20such%20as%20patents&f=false
- 4) BusinessVize. *Strategická aliance aneb s konkurencí se to lépe táhne*. [online]. 2013. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/strategicka-aliance-aneb-s-konkurenci-se-to-lepe-tahne>
- 5) ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a Božena PLCHOVÁ. *Zahraniční obchod*. 3., aktualiz. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2004, 263 s. ISBN 80-726-5074-2.
- 6) Česká republika. *Zákon o některých opatřeních při vývozu nebo dovozu výrobků a o licenčním řízení a o změně některých zákonů: Část první opatření při vývozu nebo dovozu výrobku a licenční řízení*. [online.]. 2013. [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: http://www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/2000/062000/Sb_062000_-----_.php
- 7) FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011, 106 s. ISBN 978-80-87001-23-3.
- 8) JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.
- 9) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- 10) KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

- 11) KURZY. *Nejlepší kurzy polského zlatého v bankách a směnárnách v ČR 3. 5. 2013.* [online]. 2013. [cit. 2013-05-05.]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/PLN-polsky-zloty/>
- 12) KURZY. *Statický graf kurzu polský zlotý/česká koruna (PLN/CZK), vybraná historie.* [online]. 2013. [cit. 2013-05-05.]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-PLN/>
- 13) MACHKOVÁ, Hana a Josef TAUŠER. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU.* Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 205 s. ISBN 978-80-245-1228-0.
- 14) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace.* 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2. Mezinárodní obchod v 21. Století – kalínská emilie
- 15) Obchodní rejstřík a Sběrka listin. *Sběrka listin Pharma Future s.r.o.* [online]. 2013. [cit. 2013-05-03.]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-%20sl?subjektId=isor%3a\[16\]100163684&dokumentId=C+175714%2fSL9%40MSPH&klic=2rbfud](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-%20sl?subjektId=isor%3a[16]100163684&dokumentId=C+175714%2fSL9%40MSPH&klic=2rbfud)
- 16) O'REILLY, Tim. *Linking Mission to Strategy and Action.* [online.]. 2012. [cit. 2012-12-27]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/today/post/article/20121119193311-16553-linking-mission-to-strategy-and-action?_mSplash=1
- 17) Podnikání v Polsku. *Oddělení propagace obchodu a investic Velvyslanectví Polské republiky v Praze.* [online]. 2013. [cit. 2013-05-03.]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fpraha.trade.gov.pl%2Fcz%2Fdownload%2Ffile%2F%2C8984&ei=TbODUubOOHlr24QTC9IDgCg&usg=AFQjCNESawgRNH5LCLhyKebVXhLQA9BvJA&bvm=bv.45960087,d.bGE>
- 18) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- 19) TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje.* 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 602 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-716-9997-7.
- 20) Finanční analýza. *Ukazatelé aktivity.* [online]. 2013. [cit. 2013-05-11.]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- 21) Finanční analýza. *Ukazatelé likvidity.* [online]. 2013. [cit. 2013-05-11.]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- 22) Finanční analýza. *Ukazatelé rentability.* [online]. 2013. [cit. 2013-05-11.]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

- 23) Finanční analýza. *Ukazatelé zadluženosti*. [online]. 2013. [cit. 2013-05-11].
Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- 24) Územní členění a asociace samospráv. *Polsko*. [online.]. 2013. [cit. 2013-02-27].
Dostupné z: http://extranet.kr-vysocina.cz/download/odbor_informatiky/lda_v4/_cz/04_uzemi.htm
- 25) Výzkum a vývoj táhnou ekonomikou. *Země, kde stát a soukromý sektor podporují výzkum a vývoj, získávají konkurenční výhodu*. [online]. 2013. [cit. 2013-03-06.]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/vyzkum-a-vyvoj-tahnou-ekonomiku>
- 26) Zahraniční obchod. *Polsko: Ekonomická charakteristika země*. [online.]. 2013 [cit. 2013-03-05.]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19064.html>
- 27) Zahraniční obchod. *Polsko: Vnitropolitická charakteristika*. [online.]. 2013 [cit. 2013-03-05.]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-vnitropoliticka-charakteristika-19062.html>
- 28) Zahraniční obchod. *Polsko: Základní informace o teritoriu*. [online.]. 2013 [cit. 2013-03-05.]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/polsko.html>

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: OBECNÝ POSTUP PŘI TVORBĚ STRATEGIE (ZDROJ)	13
OBRÁZEK 2: PEST ANALÝZA (ZDROJ)	14
OBRÁZEK 3: STRUKTURA ODVĚTVÍ PĚTI SIL (ZDROJ)	15
OBRÁZEK 5: HODNOTOVÝ ŘETĚZEC (ZDROJ).....	17
OBRÁZEK 6: HODNOTOVÝ SYSTÉM (ZDROJ)	18
OBRÁZEK 7: ČLENĚNÍ AUTONOMNÍCH PROSTŘEDKŮ (ZDROJ)	20
OBRÁZEK 8: DRUHY OBCHODNÍ STRATEGIE DLE PORTERA (ZDROJ).....	23
OBRÁZEK 9: ROZŠÍŘENÍ PODNIKOVÝCH AKTIVIT (ZDROJ).....	26
OBRÁZEK 10: OKRUHY NEZÁKAZNÍKŮ (ZDROJ).....	29
OBRÁZEK 4: SWOT ANALÝZA OBECNĚ (ZDROJ).....	42
OBRÁZEK 12: POSTUP TVORBY STRATEGIE SPOLEČNOSTI PHARMA FUTURE (ZDROJ).....	46
OBRÁZEK 13: ADMINISTRATIVNÍ ČLENĚNÍ PL (ZDROJ).....	51

Seznam tabulek

TABULKA 1: RÁMEC 4 AKTIVNÍCH OPATŘENÍ (ZDROJ)	28
TABULKA 2: RENTABILITA SPOLEČNOSTI PF	56
TABULKA 3: LIKVIDITA SPOLEČNOSTI PF	57
TABULKA 4: UKAZATELE AKTIVITY SPOLEČNOSTI PF	57
TABULKA 5: UKAZATELE CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI SPOLEČNOSTI PF	58
TABULKA 6: SWOT ANALÝZA PHARMA FUTURE	65
TABULKA 7: VÝHODY A NEVÝHODY METODY PRODEJE PŘES INTERNET PRO ZÁKAZNÍKA	73
TABULKA 8: VÝHODY A NEVÝHODY METODY MUTLILEVEL MAKETING PRO ZÁKAZNÍKA	74
TABULKA 9: VÝHODY A NEVÝHODY PRODEJE V LÉKÁRNÁCH PRO ZÁKAZNÍKA	74
TABULKA 10: VÝHODY A NEVÝHODY PRODEJE V DROGÉRIÍCH PRO ZÁKAZNÍKA	75

Seznam schémat

SCHÉMA 1: STRUKTURA HOLDINGOVÉ SPOLEČNOSTI (ZDROJ)	31
SCHÉMA 2: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI PHARMA FUTURE S.R.O. - OBECNÁ	44
SCHÉMA 3: STRUKTURA ORGANIZACE SPOLEČNOSTI PHARMA FUTURE V ČR	44
SCHÉMA 4: PLÁNOVANÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI PF V PL	45
SCHÉMA 5: AKTUÁLNÍ STRUKTURA DOPRAVY SPOLEČNOSTI PF	69
SCHÉMA 6: PLÁN ZAPOJENÍ LOGISTICKÉ SPOLEČNOSTI	69
SCHÉMA 7: ZPŮSOB VYUŽITÍ DISTRIBUTORA	72
SCHÉMA 8: ZPŮSOB VYUŽITÍ LÉKAŘE	72

Seznam grafů

GRAF 1: TRŽBY SPOLEČNOSTI PF ZA ROK 2011	58
GRAF 2: STATICKÝ GRAF KURZU POLSKÝ ZLOTÝ/ČESKÁ KORUNA (ZDROJ)	62
GRAF 3: STATICKÝ GRAF KURZU POLSKÝ ZLOTÝ/EURO (ZDROJ)	63

Přílohy

Obsahové přílohy č. 1 a 2 k
výňatku č. 506/2002 Sp.

ROZVAHA v plném rozsahu ke dni31.12.2011..... v celých tisících Kč

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	24803545

Účetní období od: 1.1.2011 do 31.12.2011

Obchodní firma nebo její název účetní jednotky
Pharma Future s.r.o.

Úděl účetní jednotky:

Koněvova 266/III/141

Praha

130 00

označ. a	AKTIVA b	Kód účetní skupiny	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A + B + C + D)	001	3 237	-29	3 208	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (B I + B II + B III)	003	658	-29	629	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (B. I. 1. až B. I. 8.)	004	658	-29	629	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	658	-29	629	0
4.	Open source práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Útýp dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (B. II. 1. až B. II. 9.)	013				
B. II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Dobrotelné movité věci a soubory movitých věcí	016				
4.	Pěstební práce (travní porosty)	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Útýp dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Operativní rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (B. III. 1. až B. III. 7.)	023				
B. III. 1.	Podíly – ověřená osoba	024				
2.	Podíly v ústředních sdruženích pod postranním vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládaná osoba, postranní vliv	027				
5.	Útýp dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Podíly na dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

označ. a	AKTIVA b	Kód c	Běžné účetní období			Minulé účetní období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	051	2 574	0	2 574	0
C. I.	Zásoby (C.I.1. až C.I.8.)	052	1 338	0	1 338	0
C. I. 1.	1. Materiál	032	382	€	382	€
C. I. 2.	2. Nedokončená výroba a podobavy	034				
C. I. 3.	3. Výročky	035	775	€	775	€
C. I. 4.	4. Mladá a oslabená zvířata a jejich skupiny	036				
C. I. 5.	5. Zboží	037	380	€	380	€
C. I. 6.	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (C.II.1. až C.II.7.)	059				
C. II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2.	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	041				
C. II. 3.	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4.	4. Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účasníky sdružení	043				
C. II. 5.	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6.	6. Donadné účty aktivní	045				
C. II. 7.	7. Ostatní pohledávky	046				
C. II. 8.	8. Odběratel daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (C.III.1. až C.III.9.)	048	780	0	780	0
C. III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	775	€	775	€
C. III. 2.	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	050				
C. III. 3.	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
C. III. 4.	4. Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účasníky sdružení	052				
C. III. 5.	5. Dodátní zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6.	6. Daň - daňové pohledávky	054				
C. III. 7.	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	5	€	5	€
C. III. 8.	8. Donadné účty aktivní	056				
C. III. 9.	9. Ostatní pohledávky	057				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (C.IV.1. až C.IV.4.)	058	456	0	456	0
C. IV. 1.	1. Peníze	058	71	€	71	€
C. IV. 2.	2. Účty v bankách	059	385	€	385	€
C. IV. 3.	3. Krátkodobé cenné papíry a podilly	061				
C. IV. 4.	4. Položovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. až D.I.3.)	063	5	0	5	0
D. I. 1.	1. Náklady příslušné období	064	5	€	5	€
D. I. 2.	2. Komplexní náklady příslušné období	065				
D. I. 3.	3. Příjmy příslušné období	066				

označ.	P A S I V A		Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	řádek	3	6
	PASIVA CELKEM	(A.-B.+C1.)	3 208	0
A.	Vlastní kapitál	(A.I.+A.II.-A.III.+A.IV.+A.V.)	524	0
A. I.	Základní kapitál	(A.I.1. až A.I.3.)	200	0
A. I. 1	Základní kapitál		200	0
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly			
3	Změny základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy	(A.II.1. až A.II.4.)		
A. II. 1	Emisní záloha			
2	Ostatní kapitálové fondy			
3	Děřovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4	Děřovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností			
5	Rozdíly z přeměn společností			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	(A.III.1. až A.III.2.)		
A. III. 1	Základní rezervní fond - Nedělitelný fond			
2	Statutární a ostatní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	(A.IV.1. + A.IV.2.)		
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let			
2	Neuhrazená zřídka minulých let			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)		324	0
B.	Cizí zdroje	(B.I.+B.II.+B.III.+B.IV.)	2 684	0
B. I.	Rezervy	(B.I.1. až B.I.4.)		
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
2	Rezerva na důchody a obdobné závazky			
3	Rezerva na daň z příjmů			
4	Ostatní rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky	(B.II.1. až B.II.10.)	2 157	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů			
2	Závazky - ovládaná nebo ovládané osoba		2 157	0
3	Závazky - podstatný vliv			
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
5	Dlouhodobé přijaté zálohy			
6	Vydane sloupce			
7	Dlouhodobé směnky k úhradě			
8	Dobrotné účty pasivní			
9	Jiné závazky			
10	Odotčený sáňový závazek			

označ. a	P A S I V A		účet	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	b				
B. III.	Krátkodobé závazky	(B.III.1. až B.III.11.)	103	527	0
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		104	327	C
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		105		
3.	Závazky - posílání v v		106		
4.	Závazky ke společným, členům družstva a k účastníkům družstva		107		
5.	Závazky k zaměstnancům		108	5	C
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		109	4	C
7.	Stát - danové závazky a dotace		110	2	C
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		111		
9.	vydané dluhopisy		112		
10.	Dohadné účty pasivní		113	156	C
11.	Jiné závazky		114		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	(B.IV.1. až B.IV.3.)	115		
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		116		
2	Krátkodobé bankovní úvěry		117		
3	Krátkodobé finanční výpomoci		118		
C. I.	Časové rozlišení	(C.I.1.+C.I.2.)	119		
C. I. 1.	vydaje předešlých období		120		
2	výnosy příslušné období		121		

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

V celých tisících Kč

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	24803545

Účetní období od: 1.1.2011 do 31.12.2011

Dodavatel firma nebo jiný název účetní jednotky

Pharma Future s.r.o.

Sídlo účetní jednotky:

Koněvova 2660/141

Praha

130 00

označ.	TEXT	typ	Běžné účetní období	Mínulé účetní období
I.	Tržby za prodej zboží	01	48	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	4	0
+	Obehodní marže (I. - A.)	03	44	0
II.	Výkony (II.1. + II.2. + II.3.)	04	3 888	0
I. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	3 027	0
2.	Změna stavu zásob vlastních činností	06	861	0
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	3 336	0
B 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 917	0
2.	Služby	10	1 421	0
+	Přidaná hodnota (Obehodní marže + B. - B.)	11	554	0
C.	Osobní náklady (C.1. + C.2. + C.3. + C.4.)	12	158	0
C. 1.	Mzdové náklady	12	119	0
2.	Odměny členům orgánů společnosti a služebna	13		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14	40	0
4.	Sociální náklady	15		
D.	Daně a poplatky	17	3	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	47	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	198	0
II. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	171	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	27	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	224	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	205	0
2.	Prodaný materiál	23	19	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přelétých období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	12	0
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření (III. + IV. - H. - I. - V. - I.)	30	351	0

označ.	TEXT	účetní číslo	Běžné účetní období	Minulé účetní období
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (VII.1. + VII.2. + VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Naklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Naklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nakladové úroky	43	89	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	84	0
O.	Ostatní finanční naklady	45	22	0
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (VI. + VII. + VIII. + IX. + X. + N. + XI. + XII. + O. + P.)	48	-27	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49		
Q.1.	- splatná	50		
2	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (48. - 49.)	52	324	0
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1. + S.2.)	55		
S.1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+ / -)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -) (52. + 58. - T.)	60	324	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+ / -) (52. + 58. - T. - 60.)	61	324	0