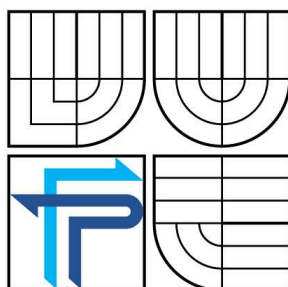


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMEMNT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

ROZVOJ ZAHRANIČNÍCH AKTIVIT

BUSINESS PLAN - DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL ACTIVITIES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MARTINA DANIHELKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO

2011

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá vytvořením reálného podnikatelského záměru pro firmu rozšiřující své působení do zahraničí. V teoretické části je popsána problematika podnikání a podnikatelského záměru. Vlastní práce je pak zaměřena na problematiku podnikání v Nizozemsku, zpracování analýz trhu a postup na založení nového podniku. Dále popis návrhu řešení problémů, se kterými se firma může v zahraničí potýkat a řešení nové organizační struktury.

Klíčová slova:

Podnikatelský záměr, podnikatelský plán, mezinárodní management, analýza trhu, řízení lidských zdrojů

Abstract

This bachelor thesis is concerned with creating a real business plan for the company expanding its operations abroad. The theoretical part describes the problems of business and business plan. Personal part of thesis is focused on the issues of doing business in the Netherlands, the market analysis process and procedure of establishing a branch. Further description of the solutions of problems which may be faced by the company abroad and designing a new organizational structure.

Key words:

Business plan, international management, market analysis, human resources management

Bibliografická citace

DANIHELKOVÁ, M. *Podnikatelský záměr – Rozvoj zahraničních aktivit*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 64 s. Vedoucí bakalářské práce Doc.PhDr. Iveta Šimberová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenu je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Doc. PhDr. Ivetě Šimberové Ph. D. za cenné rady. Dále velice děkuji společnosti XYZ s.r.o za ochotu, zpřístupnění informací a velikou trpělivost.

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování	11
1.1 Vymezení problému	11
1.2 Cíle	11
1.3 Metody zpracování.....	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Podnik	13
3.2 Podnikání.....	13
3.3 Podnikatelský záměr	13
3.4 Části podnikatelského záměru.....	14
3.5 Požadavky na podnikatelský plán	15
3.6 Analytické nástroje.....	16
3.6.1 Analýza trhu	16
3.6.2 SWOT analýza	16
3.6.3 SLEPT analýza.....	17
3.7 Marketingový mix.....	18
3.8 Mezinárodní podnikání a obchod.....	19
3.9 Vstup na mezinárodní trh	19
3.9.1 Vývozní a dovozní operace	19
3.9.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	20
3.9.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	20
3.10 Management v mezinárodním podniku.....	21
3.10.1 Analýza kulturních odlišností Greeta Hofsteda	21
3.10.2 Lidské zdroje v mezinárodním podniku.....	22
3.10.3 Perlmutterova typologie.....	23
4 Analýza prostředí a současného stavu společnosti.....	26
4.1 Analýza současného stavu.....	26
4.1.1 Charakteristika společnosti	26
4.1.2 Současné organizační schéma společnosti	27
4.1.3 Analýza současného postavení na českém trhu	27
4.1.4 Analýza konkurence na českém trhu.....	27
4.1.5 Současný kontakt s nizozemským trhem	28
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	30

4.2.1 Sociální faktor	30
4.2.2 Legislativní faktor	32
4.2.3 Ekonomický faktor	37
4.2.4 Politický faktor	39
4.2.5 Technologický faktor	40
4.3 Analýza kulturních odlišností	41
4.4 SWOT analýza	42
5 Vlastní návrh	44
5.1 Realizační resumé	44
5.1.1 Volba způsobu realizace	44
5.1.1 Proces založení dceřiné společnosti	44
5.2 Organizační a manažerský tým	46
5.2.1 Personální zajištění	46
5.2.2 Organizační struktura nově založeného podniku	48
5.3 Marketingový mix	48
5.3.1 Umístění	48
5.3.2 Výrobek	48
5.3.3 Cena	49
5.3.4 Propagace	50
5.4 Finanční plán	51
5.4.1 Financování	51
5.4.2 Úvěr	51
5.4.3 Počáteční investice	52
5.4.4 Předpokládané provozní náklady	52
5.4.5 Předpokládané výnosy	54
5.4.6 Hospodářský výsledek	55
5.4.7 Rozvaha	56
5.4.8 Plánovaná Cash-flow	57
5.5 Finanční analýza	58
Závěr	63
Seznam zdrojů	65
Seznam grafů, obrázků a tabulek	68

Úvod

Ve druhé polovině 20. století, v době kdy proběhla revoluce v dopravě, byla zahájena globalizace. Od 60. let ovlivňuje životy lidí na celém světě, ať už od velkých kosmopolitních center po venkov, nebo od vyspělých průmyslových komplexů po řemeslné dílny. Globalizace přinesla dramatické změny ve způsobu, jakým lidé žijí a pracují, otevřela nové příležitosti, ale také stvořila nová rizika a nejistoty ze sil, jež se zdají vzdálené a nepochopitelné.

V České republice se ještě mnohem více změnilo po pádu komunismu, před více než dvaceti lety bylo nemyslitelné, aby studenti volně migrovali mezi různými univerzitami v Evropě, setkávali se s nejrůznějšími národnostmi a poznávali nejrůznější kultury. Od 90. let, kdy se hranice států otevřely nejen firmy, ale i studenti využívají možností, které volnost pohybu přináší. Právě studijní pobyt na zahraniční univerzitě mne inspiroval k tématu mé bakalářské práce.

Ve své práci se zabývám zahraničními aktivitami společnosti ABC a způsobu prodeje lepeného izolovaného styku na nizozemský trh. V první části se zabývám vymezením problému a stanovením cílu. Druhá část obsahuje teorii, která je nezbytná k pochopení podnikatelského záměru a mezinárodního podnikání. Následuje část analytická, ve které jsou vypracovány analýzy za použití analytických nástrojů popsaných v teoretické části. V poslední části je vypracován samotný podnikatelský záměr, který shrnuje informace o novém podniku, obsahuje marketingový mix, finanční plán a finanční analýzu. V závěru práce přichází zhodnocení a potvrzení či vyvrácení hypotézy.

1 Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

1.1 Vymezení problému

Většina českých podniků usiluje o uplatnění svých výrobků na zahraničním trhu, ať už z důvodu odlišnosti obchodních podmínek, snížení nákladů z výroby, rozšíření spotřební možnosti země nebo možnosti rozšíření podniku a získání nových odbytišť.

Společnost XYZ s.r.o komunikuje s nizozemským trhem prostřednictvím své spřízněné společnosti ABC, která od ní výrobek, izolovaný lepený styk, odkupuje a dále prodává společností pro nizozemské dráhy. Společnost ABC tímto způsobem ovládá přibližně 70% trhu. Firma XYZ s.r.o však zvažuje, že by se pokusila o vstup na nizozemský trh sama. Ve své bakalářské práci srovnám současnou situaci s možností vlastního vstupu na trh založením společnosti s ručením omezeným a pokusím se navrhnout pro firmu XYZ nejlepší řešení.

1.2 Cíle

Hlavní cíl

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru, potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, zda založení dceřiné společnosti v Nizozemsku je pro společnost XYZ s.r.o výhodnější varianta než dodávky produktů přes společnost ABC.

Vedlejší cíle

Pro novou dceřinou společnost bude třeba navrhnout podnikatelský záměr, jehož součástí bude mimo jiné i analýza holandského trhu vytvořena pomocí SLEPT a SWOT analýzy, marketingový plán zahrnující marketingový mix, finanční plán a finanční analýza.

1.3 Metody zpracování

Z metodologie v teoretické části využiji zejména literární rešerše, v praktické části pak metody z odborné literatury. Sestavím analýzy SLEPT a SWOT, analýzu kulturních odlišností, marketingový mix a finanční plán, to vše za pomoci odborných konzultací a vyhledávání na internetu.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnik

Podnik je dle obchodního zákoníku definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. Podniku náleží věci, práva a další majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozu podniku. Komplex těchto složek tvoří podnik, jako zvláštní objekt obchodně-právních vztahů. (16)

Podnik uspokojuje cizí potřeby a poskytuje podnikateli příjem. (11)

3.2 Podnikání

Dle obchodního zákoníku je podnikání definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatelem se chápe osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Samotná činnost se zakládá na tom, že podnikatelský subjekt samostatně různá rozhodnutí o tom, jaký specifické produkty, nebo služby bude poskytovat, jakým způsobem je bude vytvářet, s kým bude spolupracovat a jak bude svůj provoz financovat.(16)

3.3 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je plán podnikání, nejčastěji se vyskytující jako písemný dokument zacílen na hlavní činnost podniku. V dokumentu jsou popsány vnější a vnitřní faktory související s chodem firmy a dále popisuje jakým směrem a jakým způsobem se bude firma v budoucnosti ubírat. Popisuje firemní strategii, dlouhodobé cíle a metody jakými firma hodlá cíle dosáhnout. V tomto dokumentu jsou obsaženy také všechny důležité informace týkající se různých aspektů podnikání, například silné a slabé

stránky obchodu, financování, konkurence a rizikové faktory. Z toho plánu firma vychází a jedná v souladu s ním. (1)

3.4 Části podnikatelského záměru

Podle P. Kotlera by podnikatelský záměr měl obsahovat také tyto části (9)

- **Realizační resumé**

Jedná se o krátké a stručné shrnutí nejdůležitějších bodů, ze kterého zjistíme základní princip podnikatelského záměru. Zahrnuje základní informace:

- Kontaktní informace o podniku
- Charakteristika produktů nebo služeb
- Popis trhu, na který chce firma vstoupit
- Cíle a strategie podniku
- Faktory úspěchu
- Finanční aspekty

- **Charakteristika firmy a jejích cílů**

V této kapitole by měl být popsán dosavadní vývoj a historie firmy, včetně struktury vlastnických vztahů, současná situace a strategie a cíle do budoucnosti.

Charakteristika musí obsahovat datum založení podniku, oblast podnikání, popřípadě i smlouvy, které by mohly činnost podniku v budoucnosti ovlivnit.

- **Organizační a manažerský tým**

Zde by měl být popsán celkový přístup firmy k lidským zdrojům, které jsou pro úspěšný chod podniku naprosto nezbytné. Důležité je sdělit jaké je ve firmě organizační schéma, počet charakteristika a složení klíčových vedoucích pracovníků a zaměstnanců, včetně stanovení pravomocí a odpovědnosti. Je třeba stanovit potřebné schopnosti a kvalifikace na jednotlivé pozice v podniku. Tato část je podstatně ovlivněna velikostí podniku.

- **Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie**

Technicko-ekonomickou studií bývá nazývána studie proveditelnosti, souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisují investiční záměr.

V této části je třeba analyzovat a popsat trh, reálně zhodnotit, zda budeme na trhu s daným výrobkem či službou úspěšní, musíme znát konkurenci, rizika, finanční a ekonomickou situaci podniku a následně určit marketingovou strategii, umístění a technologie.

- **Shrnutí a závěry**

Časový plán a celkový postup firmy.

3.5 Požadavky na podnikatelský plán

Podle autorů J. Fotra a I. Součka by měl být (6):

- stručný a přehledný (50stran)
- jednoduchý, nezacházet do technických a technologických detailů
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka
- orientovat se a budoucnost
- být co nejméně optimistický a realistický
- ne být příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu
- ne být ani příliš pesimistický
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy, kompetenci manažerského týmu
- prokázat schopnost firmy hradit splátky a úroky
- získat zpět vynaložený kapitál
- být zpracován kvalitně i po formální stránce

Kvalita se projeví tím, že zvyšuje naději na úspěch a snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu, který by vážně ohrozil finanční stabilitu firmy, případně její samotnou existenci. (6)

3.6 Analytické nástroje

3.6.1 Analýza trhu

Analýza trhu patří mezi studie, které se standardně zpracovávají před vstupem na nové trhy, ať jde i trhy domácí nebo zahraniční. Cílem studie je identifikovat velikost trhu, skupiny zákazníku, rozhodující výrobce či dodavatele, distribuční cesty, bariery vstupu a výstupu, intenzitu konkurence apod. Studie se zpracovávají jak za domácí, tak zahraniční trhy a podávají první obrázek vytypované tržní příležitosti. (14)

3.6.2 SWOT analýza

Tato analýza je jednou z nejčastěji užívaných analytických metod, SWOT je zkratka z anglického originálu:

- **Strengths - silné stránky**, pomáhají zlepšení pozice podniku na trhu. Popisují výhody, které podnik má a v čem je lepší než konkurence.
- **Weaknesses - slabé stránky**, na rozdíl od silných stránek, představují faktory, které pro podnik mohou na trhu znamenat handicap. Pro podnik je žádoucí odstranění těchto slabin.
- **Opportunities – příležitosti**, představují šance, které jsou pro podnik výhodné a pozitivně ovlivňují záměr podniku. Tyto situace jsou vytvořeny vnějším prostředím.
- **Threats – hrozby**, představují překážky, které mají negativní dopad na záměry podniku a jsou dány vnějším prostředím, podnikem neovlivnitelné (14)

Vnitřní původ	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější původ	Příležitosti	Hrozby

Obrázek 1: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Jedná se o obecný analytický rámec. Ve vnitřním prostředí identifikujeme a hodnotíme silné a slabé stránky organizace, které vymezují vnitřní faktory efektivnosti organizace ve všech významných oblastech. Tyto stránky představují interní vlivy, které samy o sobě můžeme ovlivňovat. Příležitosti a hrozby představují faktory externí a jsou námi neovlivnitelné. (14)

3.6.3 SLEPT analýza

Tato analýza je nástrojem postupu sloužícího k identifikaci, zkoumání a hodnocení externích faktorů ovlivňujících podnik. Zahrnuje několik faktorů, které ovlivňují hodnocení stavu trhu. (27)

- **Sociální oblast** identifikuje trh práce, demografické ukazatele, vliv oboru, krajové zvyklosti
- **Legislativní oblast** obsahuje zákony a jejich použitelnost, práce soudů
- **Ekonomická oblast** obsahuje makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy, státní podporu
- **Politická oblast** - stabilita poměrů státních institucí, politické trendy a postoje podnikání
- **Technologická oblast** popisuje technologické trendy, typický vývoj a důsledky vývoje, podpurné technologie, aplikace a jejich dostupnost (27)

3.7 Marketingový mix

Marketingový mix představuje model spojující 4 základní marketingové nástroje a je používán firmami k dosažení jejich cílů. Tento model není jen nástrojem interní analýzy, ale také pomůckou v úvahách o produktech, službách, podniku a jejich realizaci na trhu. (9)

Parametry 4P

- **Product** (produkt)

Cokoliv, co může být nabízeno na trhu. Patří sem analýza firemních produktů a služeb ve vztahu k jejich postavení na trhu, životním cyklům trhu. Produkt uspokojuje potřeby zákazníka.

- **Price** (cena)

Hodnota výrobku vyjádřena v peněžních jednotkách. Posouzení firemních cen a cenové politiky ve vztahu k různým typům zákazníků i partnerů.

- **Placement** (distribuce)

Umístění produktů a služeb, analýza způsobu, jak přemístit tyto produkty a služby ke všem zákazníkům.

- **Promotion** (propagace)

Nejviditelnější část mixu, zabývá se podporou obchodu a prodeje výrobků či služeb. Analýza možností a způsobů, jak zajistit efektivní informovanost o firemních produktech a službách na trhu způsobem, který po nich vyvolá poptávku.

3.8 Mezinárodní podnikání a obchod

Mezinárodní obchod je ekonomický systém výměny zboží a služeb, prováděné mezi jednotlivci a podniky napříč zeměmi bez limitování hranicemi. Mezinárodní obchod můžeme definovat také jako konkrétní subjekty, jako nadnárodní společnosti, nebo mezinárodní obchodní společnosti, které se zabývají podnikatelskou činností ve více zemích. V posledních dvou desetiletích prošlo podnikání rychlými změnami a to především díky pokroku ve výpočetní technice, informačních technologiích a dopravě. Tyto změny a vzájemná rostoucí závislost a propojenost mezi lidmi, vládami a organizacemi mají vliv nejen na usnadnění ve zlepšování technologií, ale také na celé spektrum prostředí, zejména na prostředí finanční a konkurenční.(12)

3.9 Vstup na mezinárodní trh

Před vstupem společnosti na mezinárodní nebo zahraniční trh je třeba učinit rozhodnutí a stanovit jeden z mnoha způsobů, jakým firma tento vstup provede. Mezi faktory ovlivňující výběr patří: rizikovost podnikání na daném trhu, konkurenceschopnost podniku, kapacity cílového trhu a další faktory. Obchodní zvyklosti, nároky na prodej, servis, vnímání hodnot i praktická dosažitelnost je snazší, nežli u vzdáleného trhu. Platí obecná zásada, že při prvním vstupu na zahraniční trh, pokud je to možné, vybíráme zemi, která je nám kulturně i svou polohou blízká.

3.9.1 Vývozní a dovozní operace

Tradiční a nejjednodušší forma vstupu na zahraniční trhy. Vývoz je často chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Chce-li však podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat do mezinárodního marketingu, výzkumu zahraničního trhu. Další důležitou investicí je investice do přizpůsobení podmínkám zahraničního trhu, je třeba adaptovat výrobkovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě vložit značné prostředky do komunikační politiky. Volba obchodní metody vývozu je

ovlivněna řadou, zejména pak na obchodně-politickými podmínkami, charakterem výrobků a služeb, výběrem obchodního partnera a efektivností realizace zahraničněobchodních operací, tj. na poměru vynaložených nákladů a rizik k docilovaným cenám.(10)

3.9.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Firmy využívající vstupu nenáročného na kapitálové investice v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi.(10)

3.9.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh jsou velmi finančně náročné, proto jsou charakteristické zejména pro velké firmy. Zároveň však zajišťují nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit. Nečastějšími formami kapitálových vstupů jsou přímé investice nebo portfoliové investice. Účelem přímých investic je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi a mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku, jež spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů. Zahraniční investice významně ovlivňují rozvoj světové ekonomiky. Investoři přinášejí do země kapitál potřebný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, umožňují vytváření nových pracovních příležitostí a usnadňují vstup výrobků na zahraniční trhy. Většina zemí proto příliv zahraničních investic podporuje a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek, jako například o daňové úlevy, celní úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji nebo bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury.(10)

Přehled jednotlivých forem vstupů firmy na zahraniční trhy a jejich základní členění je zobrazeno v následující tabulce:

Tabulka 1: Formy vstupů firem na zahraniční trh

Vývozní a dovozní operace	Formy nenáročné na kapitálové investice	Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy
Prostřednické vztahy	Licenční obchody	Akvizice (takeover)
Smlouvy o výhradním prodeji, výhradní distribuce	Franchising	Fúze (merger)
Obchodní zastoupení	Smlouvy o řízení	Investice na zelené louce (greenfield investment)
Komisionářské a mandátní vztahy	Zušlechťovací operace	Společné podnikání (joint venture)
Piggyback	Výrobní kooperace	Strategické aliance
Přímý vývoz		
Sdružení malých vývozců (exportní aliance)		

Zdroj: (10) vlastní zpracování

3.10 Management v mezinárodním podniku

Po založení nové pobočky bude nutné vytvořit novou organizační strukturu. V rámci této struktury je potřeba učinit určitá rozhodnutí, která se týkají průniku do nové země. Jedním z těchto rozhodnutí je výběr původu vedoucího manažera a ostatních zaměstnanců.

3.10.1 Analýza kulturních odlišností Greeta Hofsteda

Na kulturu se lze dívat různými pohledy, v širším i užším pojetí. Jeden z pohledů, který se zabývá oblastí vlivů kulturních rozdílů na postoje k práci, byl realizován nizozemským profesorem Greetem Hofstedem.

„Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster.“ Prof. Geert Hofstede.

Podle profesora Hofsteda je tedy kultura spíše zdrojem konfliktů než spolupráce. Kulturní rozdíly jsou při nejlepší vůli obtíž, nejčastěji však katastrofa. (20)

Profesor definoval kulturní rozdíly a rozdělil je do následujících **čtyř dimenzí**:

Odstup od moci - určuje na jaké úrovni jsou členové společnosti přijmout nerovnoměrné rozdělení moci uvnitř společnosti. Například očekávání podřízených, že jim bude řečeno, co mají dělat.

Individualismus vs. kolektivismus - tato dimenze určuje míru integrace členů ve společnosti, nebo skupin. Kolektivismus – členové kolektivu jsou chráněni výměnou za loajalitu. Pro individualisty je práce důležitější než osobní vztahy.

Mužský vs. ženský princip - Mužská společnost reprezentuje asertivitu, houževnatost, bojovnost a úspěch. (Dívky pláčou, chlapani ne.) V ženské společnosti se usiluje o rovnost, solidaritu a kvalitu života. Skromnost je vysoce ceněna. (Muž a žena vychovávají děti společně.)

Obava z nejistoty – do jaké míry se členové společnosti cítí ohrožení, když čelí neznámým situacím a nejistotě. Co je jiné, je nebezpečné? Potřeba předpisů a pravidel. Stres, subjektivní pocit strachu. (20)

3.10.2 Lidské zdroje v mezinárodním podniku

Zaměstnanci multikulturních společností pocházejí z různých sociokulturních poměrů, a proto je tato oblast lidských zdrojů specifitější než u společností národních. U zaměstnanců multikulturních společností také dochází k častějším nedorozuměním způsobeným v důsledku kulturních střetů. V jednotlivých mezinárodních společnostech politika lidských zdrojů tíhne k preferenci jednotlivých národnostních skupin uvnitř společnosti. Těmito skupinami jsou:

Host-country nationals (HCN)

Tato varianta vychází ze zaměstnání manažera ze země, v níž je nová pobočka zakládána. V případě firmy Form Thermit by se jednalo o nizozemské zaměstnance. Většinou tito zaměstnanci z hostující země tvoří největší podíl zaměstnanců, které firma nově najímá. Pracují zejména na pozicích ve výrobě, na montážích, v kancelářích apod. Firmy dávají přednost zaměstnancům z hostující země, zejména je-li nové prostředí velmi odlišné a jsou potřebné jejich odborné znalosti místního trhu a propojení s ním.

Toto řešení má své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří znalost jazyka, kultury a chodu země. Také finanční kompenzace je nižší, než u ostatních variant. Nevýhodou je menší kontrola českým managementem (4)

Parent-country nationals (PCN)

Parent-country nationals jsou občané země, ze které pochází mateřská společnost nově založené pobočky. Obecně platí, že firmy užívající toho přístupu se snaží v zahraničí využít své již nabyté odborné znalosti z předcházejícího řetězce operací a chtějí si zachovat značnou kontrolu nad zahraniční pobočkou.

Výhody: vedení získá větší kontrolu nad zahraničními operacemi.

Nevýhody: vysoké náklady na kompenzaci (4)

Third-country nationals (TCNs)

Jedná se o zaměstnance, kteří jsou občany jiných zemí než domácí nebo hostitelské země. Většina TCNs pracovníků v oblasti řízení jsou najímáni kvůli svým speciálním znalostem a dovednostem. Firmy dávají přednost TCNs v případě že, top management vyžaduje přenos znalostí nebo firemní kultury ze třetích zemí do hostitelské země operace.

Výhody: vysoká specializace a odbornost pracovníků

Nevýhody: neznalost kultur (4)

3.10.3 Perlmutterova typologie

V roce 1969 byly základní politické přístupy k formování zaměstnanců mezinárodních firem identifikovány Howardem V. Perlmutterem. Tyto přístupy byly nazvány *mezinárodními strategiemi lidských zdrojů* a rozčleněny podle myšlenkových přístupů k zahraniční exekutivě. V knize *Mezinárodní management* od Pavla Štracha jsou popsány následovně:

Etnocentrický přístup

Za nadřazený je považován manažerský styl, hodnocení zaměstnanců, znalosti i manažeři z mateřské země. Pouze tito manažeři se považují za dostatečně kvalifikované

pro působení v top managementu.

Firmy užívající etnocentrického přístupu v zahraničí nejčastěji vyrábějí pouze výrobky s nižší technologickou úrovní a zaměstnanci působící v domovském prostředí bývají považováni za kompetentnější pro výrobu složitějších produktů.

Tento přístup se také často vyznačuje aplikováním domovských norem postupů a výkonnostních požadavků v hostitelských zemích. Etnocentrický přístup je proto často uplatňován v pobočkách společností s globálním výrobním programem. (15)

Polycentrický přístup

Tento přístup je téměř pravým opakem etnocentrického přístupu. V tomto případě jsou pobočky více méně nezávislé na centrále a tím pádem je činnost, autorita a rozhodovací pravomoc centrály značně snížena. Polycentrický přístup je charakteristický preferencí pracovníků z hostitelských zemí na vedoucích pozicích v pobočkách. Centrála předpokládá, že pracovníci znají své prostředí a kulturu, a tudíž jsou schopni pobočku vést efektivněji než manažeři z mateřské země společnosti. Lokální management pak zpravidla vybírá produkty domácí společnosti, které jsou vhodné pro lokální trh a spotřebitele. Kariéra manažerů se zpravidla omezuje pouze na jejich domácí pobočku. (15)

Geocentrický přístup

Nadnárodní společnosti využívající geocentrického přístupu nehledí na národní a kulturní odlišnosti. Společnost se snaží získávat nejlepší pracovníky do svého manažerského týmu nezávisle na jejich původu. Pobočky nejsou pod vlivem mateřské společnosti, ani nezávislými jednotkami. Informace proudí oběma směry, z centrály do poboček a naopak. Kariérní perspektivy jsou zde v podstatě neomezené. Lokální manažeři mají, v závislosti na jejich výkonu a pracovním nasazení, možnost kariérního růstu a transferu do centrály. (15)

Regiocentrický přístup

Podobně jako geocentrický přístup, regiocentrický přístup hledá nejlepší pracovníky nezávisle na jejich původu, rozdílem je v tomto případě rozsah oblasti, v níž jsou tito pracovníci vyhledáváni. Pracovníci jsou vybíráni na regionální bázi s předpokladem, že

region má společné tržní a kulturní znaky. Tento přístup je často využíván ve střední Evropě, Latinské Americe, či v zemích bývalého Sovětského svazu. (15)

4 Analýza prostředí a současného stavu společnosti

4.1 Analýza současného stavu

4.1.1 Charakteristika společnosti

Obchodní jméno: XYZ

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět činnosti: svařování, slévárenství, zámečnictví a obchodní činnost

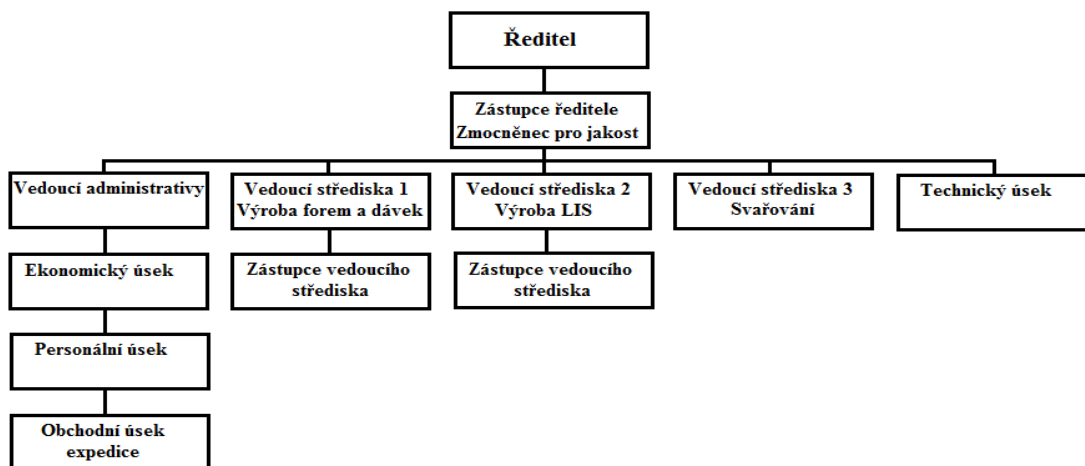
XYZ s.r.o. se sídlem v Brně byla založena v roce 1993 a vyvíjí svou činnost s podnikatelským záměrem dodávat drahým některé materiály, nezbytné pro zajištění jejich provozu. Jde zejména o materiál pro aluminotermické svařování, lepené izolované styky a vybrané další činnosti a služby.

Společnost rozvíjí svou činnost po sedmnácti let. V průběhu této doby se plně stabilizovala na trhu České a Slovenské republiky. V posledních třech letech rozšířila své aktivity i na ostatní trhy, a to prostřednictvím svých sesterských společností v Německu a Itálii. Společnost dále dodává své výrobky do Polska, Dánska, Norska, Maďarska, Rakouska, Holandska a Austrálie.

Společnost je plně orientována na cílového zákazníka, kterému je materiál a služby určen, ať už cestou přímou nebo prostřednictvím dalších zhotovitelů. Cílovým zákazníkem je vždy dráha, resp. společnost, která organizuje železniční provoz s cílem zajistit kolejovou dopravu.

Pečlivě uváženými, cílenými investicemi společnost zvyšuje kvalitu výrobního prostředí, to se zákonitě odráží v trvale zajištěné vysoké kvalitě výrobků a jejich šetrnosti k životnímu prostředí. Účinný systém managementu jakosti ISO 9001:2009 je toho garantem. (17)

4.1.2 Současné organizační schéma společnosti



Obrázek 2: Organizační schéma společnosti XYZ s.r.o (29)

4.1.3 Analýza současného postavení na českém trhu

Společnost na trhu od roku 1993, vypracovala si pozici stabilizované pozice 70-80% na trhu v České republice, hlavním zákazníkem jsou české dráhy a společnosti které s českými drahami obchodují. Informace o podílu na trhu jsou dle vyjádření společnosti celkem přesné, jelikož většina zákazníků je rovněž i přímými konkurenty společnosti. Společnost si udržuje stabilizovanou, vysoce profesně i odborně erudovanou personální bázi. V současné době má 50 zaměstnanců, z toho 12 technicko-hospodářských a řídicích pracovníků. Na ostré konkurenční prostředí reaguje společnost snahou o snižování interních nákladů tak, aby prodejní ceny výrobků a nabízených služeb umožňovaly udržení si dosavadního, velmi dobrého postavení na trhu.

4.1.4 Analýza konkurence na českém trhu

Hlavními konkurenty společnosti XYZ s.r.o na českém trhu jsou společnosti Chládek a Tintěra Pardubice, OHL ZŠ Brno, SKANSKA a PIRELL, jež jsou současně také jejími odběrateli. Důvodem nízké konkurence na trhu jsou vysoké požadavky na kvalitu a schvální užitého materiálu, které XYZ s.r.o plně splňuje. České dráhy poskytují licenci zaručující práci na drahách pouze společností svařujícím určitým materiálem, proto je

XYZ s.r.o jedním z mála certifikovaných dodavatelů na trhu.

4.1.5 Současný kontakt s nizozemským trhem

V současnosti společnost XYZ s.r.o komunikuje s nizozemským trhem prostřednictvím spřízněné společnosti ABC, která izolovaný lepený styk kupuje a dále prodává na území Nizozemska. Hlavním zákazníkem na holandském trhu jsou Nizozemské dráhy a privátní společnosti pracující pro Nizozemské dráhy. Ke konci roku 2010 byla délka železnice odhadována na 2,896 km a velikost trhu na 30 mld. Kč. Spřízněná společnost ABC odkupující izolovaný lepený styk od XYZ s.r.o nyní ovládá 70% tohoto trhu s ročním obratem 20 mld. Kč a s odhadovanou ziskovostí kolem 15%-20%.

Společnost XYZ s.r.o dodává ročně společnosti ABC 3000 ks lepených izolovaných styků (6m) s prodejní cenou 15 500Kč/ks, s výnosem 46 500 000 Kč. Společnost ABC dále prodává výrobek nizozemským drahám za cenu 18 000 Kč/ks (54 000 000Kč/rok). Roční čistý zisk z prodeje izolovaných lepených styků společnosti ABC v současnosti činí 4 400 000 Kč. Hlavními konkurenty na holandském trhu jsou společnosti: EDILON a MOEIJES, které dohromady zaujímají necelých 30 % na trhu.

Tabulka 2: Základní ekonomické údaje z prodeje na nizozemském trhu

Prodané množství	3 000 Ks
Obrat	46 500 000 Kč
Celkové náklady	40 743 000 Kč
Zisk před zdaněním	5 757 000 Kč
Rentabilita tržeb	12,40%
Zisk po zdanění	4 663 170 Kč
Doba obratu pohledávek	90-120 dnů
Doba obratu zásob	200 dnů
Doba obratu závazků	45 dnů

Zdroj: účetnictví zkoumané společnosti

Tabulka 3: Náklady na výrobu 1 lepeného izolovaného styku

Náklady na výrobu 1 lepeného izolovaného styku	
Přímý materiál celkem	10 881 Kč
Kolejnice	8 000 Kč
Opracovaná spojka	2 500 Kč
Profilová vložka	16 Kč
Šrouby	150 Kč
Matky	50 Kč
Podložky	10 Kč
Izolační kroužek	5 Kč
Lepidlo	150 Kč
Přímé mzdy	600 Kč
Výrobní režie	1 000 Kč
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	11 881 Kč
Správní režie	800 Kč
Zásobovací režie	200 Kč
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	12 881 Kč
Odbytové náklady/ režie	700 Kč
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	13 581 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Použitím **SLEPT analýzy** si můžeme udělat celkový obrázek o Nizozemsku a cílovém trhu. V následujících odstavcích je popsána ekonomická situace současná i její předešlý vývoj, politické a legislativní faktory ovlivňující firmu při vstupu na tento trh, sociální faktory, srovnání odlišností mezi českou a nizozemskou kulturou a technologické faktory.

4.2.1 Sociální faktor

Sociální faktor je důležitým ukazatelem vyspělosti a způsobu fungování státu. Při vstupu na zahraniční trh je důležité analyzovat kulturní odlišnost daných dvou zemí, abychom věděli, co můžeme od zahraničních partnerů očekávat a jak se chovat při obchodních jednáních. Firma plánuje zaměstnat místní pracovníky, proto se v této části také zaměřuji na míru nezaměstnanosti, základní pracovní podmínky a zvyklosti pracovních vztahů.

Základní informace

Počet obyvatel: 16,783,092 (k červenci 2010)

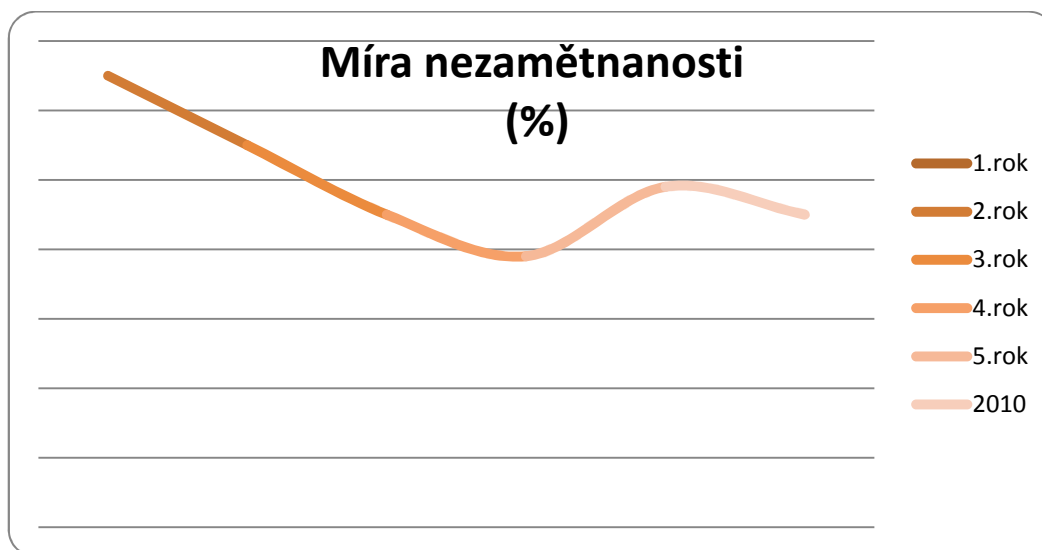
Demografické složení:

Tabulka 4: Demografické složení v Nizozemsku

Mladší 20 let	24 %
20 – 40 let	25%
40 – 65 let	36 %
65 – 80 let	11 %
nad 80 let	4 %

Zdroj: (26) vlastní zpracování

Míra nezaměstnanosti- vyjadřuje poměr nezaměstnaných ke všem osobám schopným pracovat.



Graf 4: Míra nezaměstnanosti v Nizozemsku (23)

Základní podmínky a zvyklosti pracovních vztahů

Zkušební doba: je zákonem stanovena na maximálně 2 měsíce.

Pracovní doba: Průměrná týdenní pracovní doba v Nizozemsku se pohybuje mezi 36 - 40 hodinami týdně, maximální pracovní době je 9 hodin denně a 45 hodin týdně. V případě přesčasů jsou zaměstnanci propláceny příplatky, které se pohybují ve výši 25% za první dvě hodiny přesčasů, 50% za další hodiny a při práci v sobotu příplatek dosahuje 75% a v případě neděle dostává zaměstnanec 100% příplatek. (25)

Minimální a průměrná mzda

Minimální hrubá mzda byla naposledy aktualizována 1. ledna 2009 a činí **€ 1.381,20 měsíčně**, respektive **€ 318,75 týdně a € 63,75 denně**. Pro pracovníky mladší 23 let je minimální hrubá mzda snížena. Tyto platové podmínky jsou stejné i pro pracovníky přicházející z členských zemí EHP.

Průměrná roční mzda, na kterou dosahuje každý třetí zaměstnanec, patří v Nizozemsku k těm nejvyšším. **Průměrná hrubá roční mzda** činí **€ 44.900**, tedy **€ 3.742 měsíčně**. (25)

Pracovní doba

Průměrná pracovní doba v Nizozemsku je ve srovnání s ostatními státy EHP poměrně kratší. Ze zákona pracovní doba nesmí přesahovat 9 hodin denně a 45 hodin týdně. Roční počet odpracovaných hodin tak nesmí přesáhnout 520 hodin za 3 měsíce. Pracovní týden má 5 dní, ale zejména v podnikatelském sektoru se začíná rozmáhat čtyřdenní pracovní týden s devítihodinovou pracovní dobou. (25)

Dovolená

Zákonem stanovené minimum roční dovolené činí čtyřnásobek počtu pracovních hodin za týden. Při čtyřicetihodinovém pracovním týdnu (5 dní po 8 hodinách) má pracovník nárok na 20 dní dovolené. (25)

Místní zvyklosti důležité pro obchodní kontakty

Nizozemský způsob obchodování se zásadně neliší od běžných evropských norem. Pro jednání je velmi důležitá pečlivá připravenost a schopnost předvídat a rychle a operativně reagovat na detailní dotazy logicky a k věci. Nizozemsko patří už odedávna mezi obchodní velmoci a jsou ve svém oboru velmi zdatní. Ústní dohody jsou zde respektovány a dodržovány. V malých a středních podnicích převládá neformální přístup, při obchodních jednáních se neoslovují ani tituly, ani funkcemi. Můžeme se zde také často setkat s absencí titulů na vizitkách. (25)

4.2.2 Legislativní faktor

Pracovní podmínky v Nizozemsku

Obyvatelé oblasti Evropsko-hospodářského prostoru (dále EHP), který obsahuje země Evropské unie, Island, Lichtenštejnsko, Norsko a Švýcarsko, mají právo žít a pracovat v Nizozemsku *bez pracovního povolení*, pokud mají pracovní smlouvu na dobu svého pobytu.

Obyvatelé EHP, kteří pracují v Nizozemí a jsou držiteli platného povolení k pobytu v Nizozemsku, mají stejná práva jako občané dané země, pokud jde o odměňování, pracovních podmínky, přístup k bydlení, odborné vzdělávání, sociální zabezpečení a

členství v odborech. Rodinné príslušníci se k nim mohou pripojit a majú podobná práva. Občané Evropské unie nepotřebují povolení k pobytu, pokud však chtějí v zemi pobývat déle než 3 měsíce, je třeba se zaregistrovat na místním městském úřadě případně i u nizozemské Imigrační a naturalizační služby (IND) s uvedením účelu pobytu. K registraci na městském úřadě je potřeba rodný list, platný cestovní pas a doklad o místě bydliště. K registraci u IND je třeba prokázat účel pobytu a zdravotní pojištění.

Před zahájením pracovního poměru je nutné získat "Burger service nummer" (BSN) nebo „číslo SOFI“ z místního finančního úřadu. Toto číslo slouží k identifikaci v systému daňového a sociálního zabezpečení, a bude požadované potenciálními zaměstnavateli. (19)

"Burgerservicenummer" (BSN)

BSN je unikátní registrační číslo pro každého občana, které je využíváno při styku se státní správou, jako je například daňová správa a finanční úřad. BSN je automaticky obdrženo po dokončení registrace na radnici. Vydání tohoto číslo trvá tři až čtyři dny a je nutné si na finančním úřadě sjednat schůzku předem.(19)

"Sofi číslo"

Pokud pracovní pobyt v Nizozemsku nepřesahuje 4 měsíce, není registrace na radnici možná. V důsledku toho není ani nelze obdržet BSN. V takovém případě je ale možné požádat o "sofi number" (sociální daňové číslo, číslo sociálního zabezpečení). (19)

Při registraci na finančním úřadě je povinné se prokázat platným průkazem totožnosti (ne řidičským průkazem) a je nutné doložit svou adresu. V závislosti na národnosti může finanční úřad požadovat povolení k pobytu a pracovní povolení. (19)

Daňový systém (17)

❖ Přímé daně

Daně z příjmů fyzických osob

V Nizozemsku rozlišují 3 kategorie zdanitelných příjmů do tzv. 3 boxes, každá z nich s vlastní výší zdanění. Výsledná daň je součtem těchto tři částí po snížení o daňově odpočitatelné položky.

"Box 1" zahrnuje příjmy ze závislé výdělečné pracovní činnosti a příjmy z nemovitostí (pokud se jedná o vlastní bydlení, nemovitost, kde má fyzická osoba trvalé bydliště), jedná se o progresivní zdanění v rozmezí od 2,5% do 52%. Do této části spadají podnikatelé bez vlastních zaměstnanců.

➤ **Odvody** zahrnují daň z příjmu, sociální pojištění:

- do výše příjmu € 17 319 (včetně) je daňová sazba **33,65 %**

(2,50 % daň z příjmu + 31.7 % sociální pojištění)

- pro rozmezí příjmu €17 319 – € 31 122 (včetně) je daňová sazba **41,4 %**

(10,25 % daň z příjmu + 31.7 % sociální pojištění)

- pro rozmezí příjmu €31 122 – € 53 064 (včetně) je daňová sazba **42 %**

(pouze daň z příjmu)

- pro příjem přesahující €53 064 se počítá sazba **52 %** (pouze daň z příjmu)

"Box 2" zahrnuje **25%** daňovou sazbu za příjmy ze společností, ve kterých má příjemce více než 5% podíl („substantiv interest“).

"Box 3" zahrnuje **30 %** daň z příjmů z úspor a investic, tedy z cenných papírů, úroků z vkladů a příjmů z nemovitostí, které nejsou vedené jako příjemcovo trvalé bydliště. Uvažuje se průměr hodnoty příslušného majetku na začátku a konci daňového období a předpokládá se čistý výnos vyšší než 4 %.

Daň ze zisku právnických osob

Progresivní daň v rozmezí 20 – 25,5 %

- Na zisk do výše € 40 000 (včetně) je udělena daňová sazba **20 %**

- Pro zisk v rozmezí € 40 001 - € 200 000 (včetně) je sazba 23 %
- zisk převyšující € 200 000 je zdaněn 25,5 %

❖ Nepřímé daně

Daň z přidané hodnoty (BTW)

- **Základní sazba** daně z přidané hodnoty je **19%**.
- **Snížená sazba**, která je uplatňována na potraviny a léky, lékařské pomůcky, některé pracovní náročné služby, knihy a časopisy, přepravu osob, vstupné na kulturní a sportovní akce, vodu, různé zboží a služby využívané v zemědělství, dosahuje výše **6%**.

Daně z právních převodů

- **Daň z převodu nemovitostí** – 6 % z tržní ceny nemovitosti.
- **Daň z pojistného** – 7,5 % z výše pojistné částky, od této daně jsou osvobozeny pojištění životní, úrazové, zdravotní, pojištění v nezaměstnanosti a na invaliditu.

Daň z majetku (Onroerend goed belasting nebo Onroerende zaak belasting)

Výše daně je stanovena obecními úřady a je obvykle stanovena na 0,1–0,3 % z tržní hodnoty majetku.

Mezinárodní zdanění

Problémem který se může v oblasti daní vyskytnout je určení daňové příslušnosti a určení rozsahu zdanění v příslušném státě. V případě že má daná osoba bydliště v jenom státu a provádí pracovní výkon v druhém, může dojít k situaci, kdy si oba dva státy dělají nárok na zdanění jednoho příjmu. Pokud tato situace nastane, použije se bilaterální smlouva o zamezení dvojího zdanění, která je mezi danými dvěma státy uzavřena.

Mezi Českou republikou a Nizozemským královstvím platí od 5. 11. 1974 (Sbírka zákonů 138/1974 Sb., Protokol č. 112/97 Sb.) Pro vyloučení dvojího zdanění u závislé činnosti se použije metoda vynětí. (17)

Přehled právních forem podnikání v Nizozemsku (17)

❖ Nizozemský název: Naamloze vennootschap – NV

Nejbližší český ekvivalent: Akciová společnost

Poznámky, popis: Základní kapitál musí dosáhnout výše min. 45 000 EUR a při založení společnosti je nutno splatit min. 20 %. Min. počet zakladatelů je 1. Nejsou stanoveny žádné požadavky na státní příslušnost či místo pobytu zakladatelů. (17)

❖ Nizozemský název: Besloten Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid-BV

Nejbližší český ekvivalent: Společnost s ručením omezením

Poznámky, popis: Základní kapitál musí dosáhnout výše min. 18 000 EUR a při založení společnosti je nutno splatit min. 20 % vkladu. Min. počet zakladatelů je 1. Nejsou stanoveny žádné požadavky na státní příslušnost či místo pobytu zakladatelů. (17)

❖ Nizozemský název: Vennootschap onder firma – VOF

Nejbližší český ekvivalent: Veřejná obchodní společnost

Poznámky, popis: Obdoba české v. o. s. (17)

❖ Nizozemský název: Commanditaire Vennootschap – CV

Nejbližší český ekvivalent: Komanditní společnost

Poznámky, popis: Obdoba české k. s. (17)

❖ Nizozemský název: Eenmanszaak

Nejbližší český ekvivalent: Podnik jednotlivce/OSVČ

Poznámky, popis: -- (17)

4.2.3 Ekonomický faktor

Ekonomika v Nizozemsku je známá zejména pro stabilitu v průmyslových vztazích, nízké míře nezaměstnanosti a inflace, a také pro svoji důležitou roli evropského dopravního uzlu. Nejvýznamnější průmyslová odvětví jsou především zpracování potravin, chemikálie, rafinace ropy a elektrické stroje. Od 1. ledna 2002 Nizozemsko, začalo užívat měnu Evropské unie, tedy Euro.

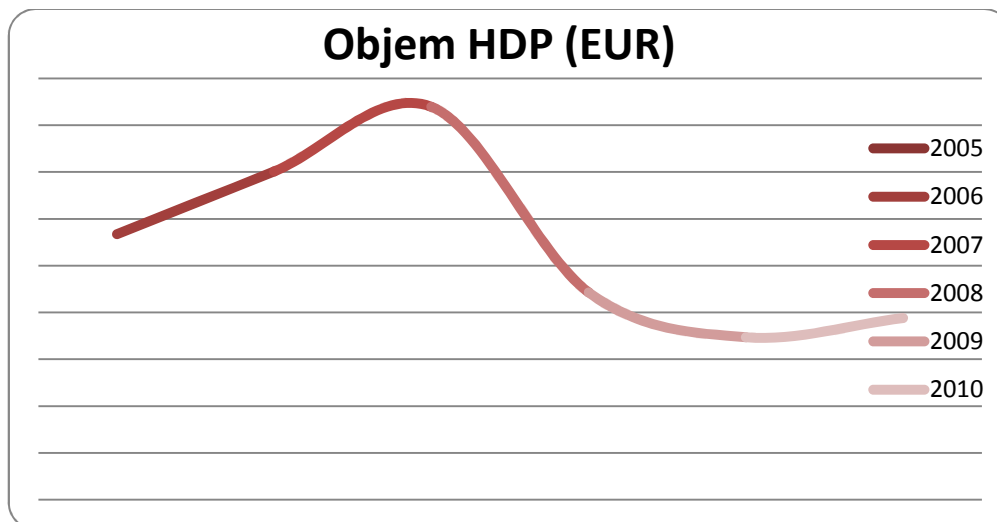
Podle informací dostupných na české internetové stránce Businessinfo.cz: „Nizozemsko patří mezi vyspělé ekonomiky a vyznačuje se silnou orientací na mezinárodní obchod a investice, technologickou průmyslovou i zemědělskou výrobou a rozvinutou výzkumně-vývojovou infrastrukturou a silným sektorem služeb, vč. finančního sektoru. Nizozemsko se dlouhodobě umísťuje na předních místech ve statistikách mezinárodního obchodu: na celosvětovém vývozu zboží se podílí 3,99% (páté místo po Německu, Číně, USA a Japonsku. Dovozní podíl činí 3,52% (sedmé místo když jej kromě uvedených 4 zemí ještě předstihla Francie a Velká Británie. Pokud jde o služby, nizozemský vývoz služeb tvoří 2,71% celosvětového vývozu služeb (desáté místo), u dovozu se jedná o podíl 2,70% (opět desáté místo). V žebříčku globální konkurenceschopnosti, sestavovaném Světovým ekonomickým forem (WEF, Global Competitiveness Report 2010-2011), se nizozemská ekonomika za rok 2009 umístila na 8. příčce.“ (18)

Po 26 letech nepřetržitého ekonomického růstu, byla v roce 2009 Nizozemská ekonomika, která je velmi otevřená a závislá na zahraničním obchodu a finančních službách velmi zasažena světovou hospodářskou krizí. V roce 2010 již však byla situace v nizozemské ekonomice příznivější než v roce 2009. HDP dosáhl růstu výše 1,7% oproti snížení 3,9% v předchozím roce. (22)

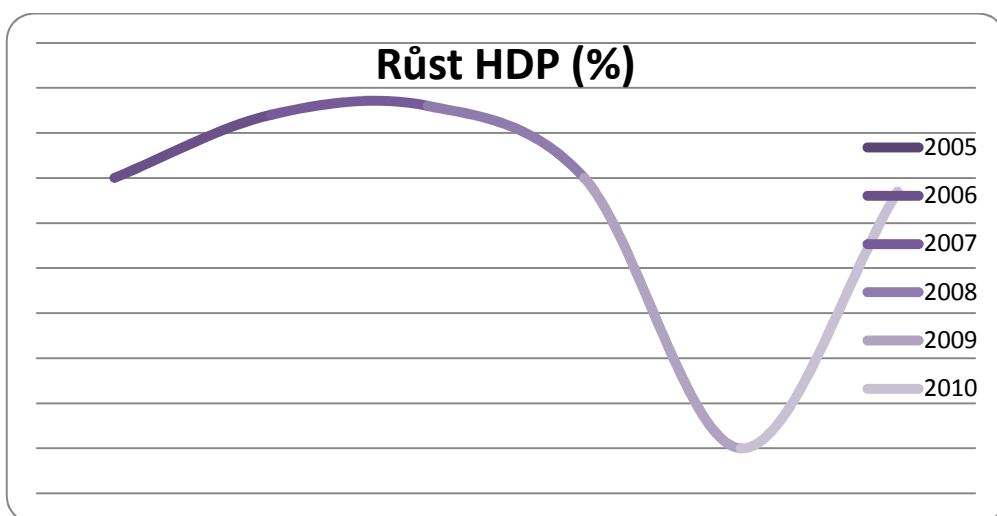
Přehled vývoje základních makroekonomických ukazatelů za posledních 6 let

Ekonomickou situaci na holandském trhu je možné hodnotit pomocí základních makroekonomických ukazatelů, kterými jsou inflace, hrubý domácí produkt a příjmy obyvatelstva. Přestože se tyto ukazatele zaměřují na celé Nizozemsko a všechny obory podnikání, je důležité brát je v úvahu a počítat s nimi.

Hrubý domácí produkt – ukazatel určující velikost ekonomiky státu, vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na určitém území.

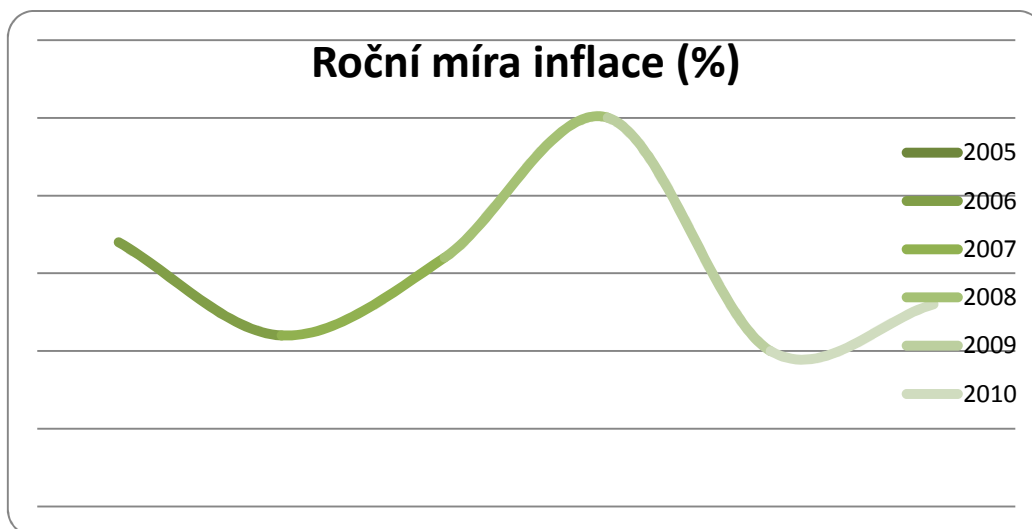


Graf 1: Vývoj HDP v Nizozemsku (24)



Graf 2: Vývoj růstu DPH v Nizozemsku (24)

Inflace – ukazatel vyjadřující růst všeobecné celkové hladiny, neboli snížení kupní síly peněz.



Graf 3: Vývoj roční míry inflace v Nizozemsku (21)

Další předpokládaný vývoj

Podle očekávání Nizozemského centrálního plánovacího úřadu by v roce 2011 měla ekonomika mírně růst s předpokládaným nárůstem HDP o 1,75%. Předpokládá se i pokles nezaměstnanosti na 4,25 % a snížení inflace na 1,1%.(18)

4.2.4 Politický faktor

Základní informace:

- Originální název: Koninkrijk der Nederlanden
- Český název: Nizozemské království
- Užívaný název: Nizozemsko
- Hlavní město: Amsterdam
- Poloha: Západní Evropa, hraničí se Severním mořem, sousedí s Belgií a Německem
- Úřední jazyk: nizozemština, fríština

Politický systém: parlamentní demokracie a konstituční monarchie

Výkonná moc: Panovník- královna Beatrix, předseda vlády, vláda

Zákonodárná moc: Parlament

(27)

Dvoukomorový parlament (Generální stavy) tvoří:

- První komora (75 členů, „senát“) volená nepřímo členy Provinčních rad na čtyři roky;
- Druhá komora (150 členů, „sněmovna“) volená v přímých volbách všemi občany staršími 18 let na čtyři roky.

4.2.5 Technologický faktor

Veškeré požadavky na technologii jsou dány technickými a dodacími podmínkami drah v celém světě. Jedná se o oblast kde je kladen velký důraz zejména na bezpečnost provozu a na předcházení škodám na majetku i na životě.

Vliv na výrobu lepeného izolovaného styku má i vývoj GPS technologií. Za pomoci lepeného izolovaného styku jsou na železničních drahách ovládány výhybky a semaforey, tento způsob signalizace v železniční dopravě může technologie GPS časem úplně nahradit.

4.3 Analýza kulturních odlišností

Nástroj kulturní analýzy holandského vědce Geerta Hofstedeho vychází ze zkoumání rozdílů mezi různými národními a organizačními kulturami. Zkoumané dimenze odstup od moci, individualismus vs. kolektivismus, obava z nejistoty a mužský vs. ženský princip byly již blíže popsány v teoretické části práce.

Tato analýza byla zpracována pomocí dotazníků. Každá z těchto čtyř dimenzí byla rozdělena na stupnici 0 – 100 bodů.

Tabulka 5: Analýza kulturních odlišností v ČR a NL podle Geerta Hofstedeho

	Česká republika	Nizozemsko
Odstup od moci	57	35
Individualismus	60	75
Obava z nejistoty	75	50
Mužský princip	55	10

Zdroj: vlastní zpracování podle (20)

Odstup od moci: Z tabulky vidíme, že v Nizozemsku si mnohým méně potrpí na formální přístup, než v České republice. Převažuje zde filozofie o rovnosti mezi všemi a nerovnost je chápána jako nespravedlivá a nežádoucí. Formální status ve společnosti není příliš důležitý.

Individualismus: Hodnota osobní svobody hraje v Nizozemsku ještě o něco větší roli než v České republice. Vztahy v Nizozemsku jsou flexibilnější a kladou vyšší důraz na nezávislé jednání.

Obava z nejistoty: Z průzkumu vyplívá, že ochota operovat s nejistotou je v Nizozemsku vyšší než v České republice, kde je upřednostňováno více striktních pravidel, zákonů a kontrolních mechanismů, protože stálost struktury redukuje nejistotu.

Mužský princip: Nizozemská společnost se spíše přiklání k ženskému principu, což znamená, že klade vyšší důraz kvalitu života, mezilidské vztahy, péči o sebe, jiné lidi a prostředí.

4.4 SWOT analýza

Metoda spočívající v odhalení silných a slabých stránek budoucí pobočky a identifikace příležitostí a hrozeb s podnikem spojených.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti XYZ s.r.o patří dlouhodobá zkušenost v oblasti výroby lepeného izolovaného styku, to je také spojeno s vysokou kvalitou výrobku, jež je ověřena univerzitou ve Vídni a zajištěna systémem jakosti ISO 9002. Společnost je součástí velkého nadnárodního koncernu, který byl založen před téměř 100 lety a drží si velmi dobrou pozici a vysoký podíl na současném trhu a to i díky stabilní a vysoce profesionální personální bázi.

Slabé stránky

Slabými stránkami podniku je vysoká správní režie. S prodejem přes spřízněnou společnost ABC v Nizozemsku je spojena závislost na rozhodnutích společnosti ABC a vysoké náklady na dopravu výrobku do Nizozemska.

Příležitosti

Založení nové společnosti a nabídka na navázání spolupráce s nizozemskými drahami představuje příležitost pro zvýšení podílu na trhu a zefektivnění výroby lepeného izolovaného styku. Velkou příležitostí pro novou společnost je výhodná nabídka na nákup celého areálu i s vybavením umístěným na okraji Utrechtu.

Hrozby

Hrozbou pro podnik stávající i nový je stále rostoucí cena železa na světových trzích, jež se odráží na výrobní i prodejní ceně výrobku a tím na zisku. Hrozbou pro toto odvětví podnikání představují výběrová řízení formou internetových aukcí v EU, kde podniky nabízejí co nejnižší cenu, za jakou jsou schopny zakázku provést, pro některé podniky tento způsob zadávání zakázek téměř likvidační. Další hrozbou je progresivní vývoj GPS technologií, jejichž využití v železniční dopravě může časem úplně nahradit funkci lepeného izolovaného styku. Hrozbu pro vstup na nový trh představuje samotná

společnost ABC, jejichž služeb přestaneme využívat a možné negativní strategické rozhodnutí mateřské společnosti.

Tabulka 6: Shrnutí SWOT analýzy

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none"> Dlouhodobá zkušenost společnosti Vysoká kvalita výrobku Součást nadnárodního koncernu Vysoký podíl na současném trhu Profesionální personální báze 	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká správní režie Závislost na rozhodnutí ABC Vysoké náklady na dopravu
	Příležitosti	Hrozby
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> Spolupráce s nizozemskými drahami Zvýšení podílu na trhu Zefektivnění výroby Nabídka areálu v Utrechtu 	<ul style="list-style-type: none"> Rostoucí cena železa Výběrová řízení internetovou aukcí Vývoj technologií GPS Společnost ABC Strategické rozhodnutí mateřské společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

5 Vlastní návrh

V samostatném návrhu bakalářské práce je představen nový podnik umístěný v Nizozemsku. Tato kapitola obsahuje volbu způsobu realizace, organizační zajištění, marketingový plán, finanční plán včetně způsobu financování plánu, finanční analýzu a závěr.

5.1 Realizační resumé

5.1.1 Volba způsobu realizace

Pobočky (Bijkantoor) nejsou v Nizozemsku příliš běžné. Pokud je již založena, bývá obvykle prvním a přechodným krokem ke společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Na základě požadavků pro založení reprezentativní kanceláře nebo pobočky, které jsou téměř shodné se založením nové společnosti, bylo rozhodnuto o založení nové dceřiné společnosti s ručením omezeným. (17)

Pro založení dceřiné společnosti je třeba doložit:

- jméno a adresu mateřské společnosti
- její ustavující dokumenty (ve vlámsštině, angličtině, francouzštině nebo němčině)
- výši kapitálu
- jména a bydliště ředitelů podniku.

5.1.1 Proces založení dceřiné společnosti

Délka procesu založení: 10 dní

Náklady na založení: 2 049,24 EUR (= 50 000Kč)

Tabulka 7: Postup založení nové společnosti

1. krok:	Vložení kapitálu na bankovní účet.
Náklady:	Zdarma
Trvání:	1 den
Místo, dotčená instituce:	Banka

2. krok:	Kontrola jedinečnosti názvu společnosti u Obchodní komory (Kamer van Koophandel).
Náklady:	Cca 85 EUR
Trvání:	3 dny
Místo, dotčená instituce:	Kamer van Koophandel

3. krok:	Ministerstvu Spravedlnosti (Ministerie van Justitie) ke schválení. Během procesu zápisu může společnost provozovat svou činnost. Lhůta, ve které ministerstvo své rozhodnutí vydá, je různá. V případě urgentní žádosti může být rozhodnutí vydáno do 48 hodin, ale v případě nutnosti získání detailnějších informací se může lhůta protáhnout až na 3 měsíce.
Náklady:	Cca 91 EUR
Trvání:	3 dny
Místo, dotčená instituce:	Ministerie van Justitie

4. krok:	Vypracování společenské smlouvy a její ověření notářem.
Náklady:	Cca 1750 EUR
Trvání:	1 den
Místo, dotčená instituce:	notář

5. krok:	Zápis společnosti do obchodního rejstříku na Obchodní komoře (Kamer van Koophandel) a obdržení registračního čísla. V případě osobní návštěvy trvá obdržení registračního čísla několik hodin, pokud jsou dokumenty vyplněny a odeslány mailem, pak 1 týden. Členství v místní obchodní komoře je povinné, výše příspěvku závisí na počtu zaměstnanců a na výši ověřeného základního kapitálu podniku.
Náklady:	Pro malou firmu (méně než 50 zaměstnanců a základním kapitálem do 2,5 mil. EUR) je stanoven poplatek ve výši 123,34 EUR.
Trvání:	1 den
Místo, dotčená instituce:	Kamer van Koophandel

6. krok:	Registrace na místním daňovém úřadu (Belastingdienst). Mimo daní zde probíhá i registrace k sociálnímu zabezpečení. Úřad vydává daňové číslo do 4–6 týdnů.
Náklady:	Zdarma
Trvání:	1 den
Místo, dotčená instituce:	Belastingdiens

Zdroj: (17) vlastní zpracování

5.2 Organizační a manažerský tým

5.2.1 Personální zajištění

V novém podniku bude, kromě ředitele dosazeného z české společnosti, zaměstnáno celkem 8 zaměstnanců, jejichž výběr bude probíhat pomocí personální agentury v Nizozemsku. V následujícím textu jsou popsány pozice, požadavky na nové zaměstnance a příslušné mzdy.

Ředitel společnosti

Na pozici ředitele bude dosazen konkrétní zaměstnanec z již fungující české společnosti. Ředitel bude dohlížet na celý chod společnosti a zajišťovat komunikaci s mateřskou společností v Brně.

- Hrubá měsíční mzda: **€ 5700** (139 650 Kč)
- Daňová sazba **52 %** (pouze daň z příjmu)
= **čistá mzda € 2736**

Manažer pro jakost a obchodní ředitel

Na tuto pozici bude vypsáno výběrové řízení v Nizozemsku. Preferování budou uchazeči nizozemské národnosti, nebo občané žijící v Nizozemsku, znalí nizozemského trhu, obchodního a právního prostředí. Požadavky: technické vzdělání, praxe v železniční dopravě se znalostí systému jakosti ISO 9002 a zkušenostmi s prováděním interních auditů ISO. Dalším požadavkem je výborná znalost angličtiny, která bude hlavním dorozumívacím jazykem v novém podniku.

- Hrubá měsíční mzda: **€4500** (110 250 Kč)
- daňová sazba **52 %** (pouze daň z příjmu)
= **čistá mzda € 2160**

Účetní

Požadavky: perfektní znalost holandských účetních a daňových předpisů, znalost výkaznictví, nákladového účetnictví, znalost mezinárodních účetních standardů, schopnost komunikace v angličtině.

- Hrubá mzda: € 3100 (75 950 Kč)
 - Daňová sazba 42 % (pouze daň z příjmu)
- = **čistá mzda € 1798**

Vedoucí střediska

Požadavky: technické vzdělání (zámečnick nebo strojař), schopnost vést kolektiv, komunikativní znalost angličtiny.

- Hrubá mzda: € 3100 (75 950 Kč)
 - Daňová sazba 42 % (pouze daň z příjmu)
- = **čistá mzda € 1798**

Zaměstnanci ve výrobě

Ve výrobě budou zaměstnaní 4 pracovníci.

Požadavky: technická znalosti a dovednosti, vyučení v oboru zámečnick nebo strojař, schopnost číst a rozumět technickým výkresům, zkušenosti s prací na CNC stroji.

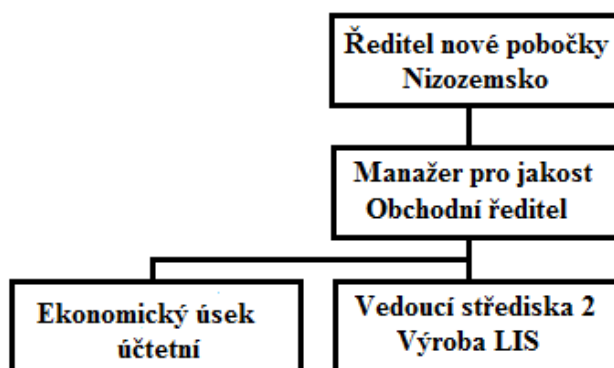
- Hrubá mzda: € 2700 (66 150 Kč)
 - daňová sazba 42 % (pouze daň z příjmu)
- = **čistá mzda € 1566**

Skladník

Požadavky: schopnost práce s počítačem, zkoušky na vysokozdvizný vozík

- Hrubá mzda: € 2200 (53 900 Kč)
 - daňová sazba 41,4 % (10,25 % daň z příjmu + 31.7 % sociální pojištění)
- = **čistá mzda € 1289,2**

5.2.2 Organizační struktura nově založeného podniku



Obrázek 3: Organizační struktura dceřiné společnosti (vlastní zpracování)

5.3 Marketingový mix

5.3.1 Umístění (= placement)

Areál nové výrobní firmy se nachází na okraji města Utrecht, které je čtvrté největší město na území Nizozemska s počtem 307 000 obyvatel. Poloha ve středu Nizozemska činí Utrecht hlavním železničním uzlem spojujícím všechna velká města. Toto umístění je velmi výhodné jak vzdáleností k dodavatelům, tak i odběratelům. Také ředitelství Nizozemských drah, tedy největšího zákazníka, je umístěno v Utrechtu.

5.3.2 Výrobek (= product)

Název: Lepený izolovaný styk

Popis: Kolejnicový styk je konstrukční prvek kolejových drah. Jízdní dráha pro kola vozidel je složena z kolejnic, které musí být vzájemně spojené. Toto spojení je provedené buď svařováním (tzv. bezstyková kolej) anebo šroubovaným spojem. Tento spoj se nazývá kolejnicový styk.

Lepený izolovaný styk slouží k oddělení kolejových obvodů (např. k sepnutí vyhybek, signálního zařízení apod.), případně je-li požadováno elektrické oddělení některých technologických prostor. Izolované styky se původně prováděly s použitím dubových příložek, později se začaly používat plastové. Dnes se používají izolované styky lepené, které mají lepší dynamické vlastnosti a delší životnost.

Základní složení:

- kolejnice
- opracovaná izolovaná ocelová spojka
- profilová vložka
- šrouby
- matky
- podložky
- izolační kroužek
- lepidlo



Obrázek 4: Lepený izolovaný styk na kolejnici ve výhybce (zdroj: www.szdc.cz)

5.3.3 Cena (= price)

Velká část materiálu užitá na výrobu lepeného izolovaného styku je ze železa, cena hotového výrobku je proto silně závislá na vývoji cen železa na světových trzích. Prodejní cena výrobku je vždy sjednávána individuálně, neexistuje jednotný ceník. Pro nizozemský trh se pohybuje na úrovni 18000 Kč/ks.

Tabulka 8: Náklady na výrobu lepeného izolovaného styku

Náklady na výrobu 1 lepeného izolovaného styku	
Přímý materiál celkem	11 030 Kč
Kolejnice	8 250 Kč
Opracovaná spojka	2 400 Kč
Profilová vložka	20 Kč
Šrouby	170 Kč
Matky	45 Kč
Podložky	10 Kč
Izolační kroužek	5 Kč
Lepidlo	130 Kč
Přímé mzdy	1 362 Kč
Výrobní režie	200 Kč
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	12 592 Kč
Správní režie	960 Kč
Zásobovací režie	200 Kč
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	13 752 Kč
Odbytové náklady/ režie	100 Kč
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	13 852 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.4 Propagace (= promotion)

Jak již bylo zmíněno, hlavním zákazníkem budou holandské dráhy, a další společnosti odebírající výrobek od společnosti ABC, kterým bude předložena nabídka spolu se žádostí o certifikaci.

5.4 Finanční plán

Investice do nové výrobní firmy je finančně velmi náročná, proto je velmi důležité financování podniku pečlivě naplánovat. Ve finančním plánu je zahrnuta počáteční rozvaha, počáteční výdaje, splátkový kalendář, cash flow a výkaz zisku a ztrát. Pro zjednodušení budou všechny ceny uvedeny v Korunách českých. Veškeré údaje uvedené v evropské měně jsou převedeny v průměrném kurzu 24,5 za posledních 12 měsíců.

5.4.1 Financování

Vlastníci společnosti XYZ s.r.o vloží do nově vzniklé pobočky základní kapitál ve výši 2 000 000 Kč. Vlastní disponibilní finanční prostředky podniku neumožní financování nové pobočky a je nutné využítí cizích zdrojů, proto se společnost rozhodla pro variantu financování úvěrem.

5.4.2 Úvěr

Díky dlouholetým vzájemně pozitivním zkušenostem, se firma rozhodla pro pětiletý úvěr 15 000 000 Kč od české banky, s 5% úrokem.

Účel úvěru:

- Financování komplexních investičních záměrů, včetně financování nákupu technologie

Zajištění úvěru:

- Pořizovanou nemovitostí
- Pořizovanou technologií

Základní parametry úvěru:

- Výše úvěru: 15 000 000 Kč,
- Čerpání: jednorázově na bankovní účet
- Splácení: 5 let, splácení anuitní
- Úroková sazba: 5% p. a.
- Anuitní splátka: 283 069 Kč
- Navýšení: 1 984 140 Kč

Tabulka 9: Splátkový kalendář na 5 let

rok	počáteční hodnota	splátka	úrok	úmor	konečná hodnota
1	15000000	3396821	688492	2708329	12291671
2	12291671	3396821	549930	2846891	9444780
3	9444780	3396821	404277	2992544	6452236
4	6452236	3396824	251174	3145650	3306586
5	3306586	3396819	90235	3306584	0

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.3 Počáteční investice

Počáteční investice zahrnují nákup majetku potřebného k uvedení podniku do provozu a náklady spojené se založením podniku.

Tabulka 10: Počáteční investice

Nákladová položka	Cena
Výrobní hala s pozemkem	10 000 000 Kč
Náklady na založení	50 000 Kč
Fréza	3 000 000 Kč
Stůl na lepení	300 000 Kč
Vysokozdvizný vozík	800 000 Kč
Software	103 000 Kč
Vybavení, drobný majetek	700 000 Kč
Celkem	14 953 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.4 Předpokládané provozní náklady

V následující tabulce jsou popsány předpokládané náklady na první rok podnikání. Předpokládané provozní výdaje zahrnují mzdy 9 zaměstnanců, materiálové náklady, které vycházejí z předběžné kalkulace výrobků, spotřebu energie, která je odhadována na základě zkušeností managementu se stejnou výrobou, stejný odhad platí i pro telefony, připojení k internetu, pojištění majetku a rizik spojených s podnikáním. Na

základě zkušeností managementu, jsou odhadovány i náklady na opravy a údržbu strojů, budov a zařízení. Nová společnost bude auditovaná, proto se ve výdajích počítá i s náklady na audit. V prvním roce počítáme i s jednorázovými náklady na založení společnosti, které jsou uvedeny v kumulované částce ostatních ročních provozních nákladů.

Tabulka 11: provozní náklady

Nákladové položky	měsíční náklady	roční náklady
Mzdové náklady	720 300 Kč	8 643 600 Kč
Odpisy		1 156 583 Kč
Materiál	2 750 000 Kč	33 000 000 Kč
Energie	37 500 Kč	450 000 Kč
Telefony, faxy, email	15 000 Kč	180 000 Kč
Pojištění	15 000 Kč	180 000 Kč
Opravy a údržba	17 000 Kč	204 000 Kč
Poradenství, audit	25 000 Kč	300 000 Kč
Cestovné	20 000 Kč	240 000 Kč
Ostatní roční provozní náklady	8 000 Kč	146 000 Kč
Celkové provozní náklady	3 607 800 Kč	44 500 183 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládaný vývoj nákladů v prvních třech letech s předpokládaným navýšením jednotlivých nákladů o 3 %

Tabulka 12: Vývoj provozních nákladů v prvních třech letech podnikání

Nákladové položky	1. rok	2. rok	3.rok
Mzdové náklady	8 643 600 Kč	8 902 908 Kč	9 169 995 Kč
Odpisy	1 156 583 Kč	1 156 583 Kč	1 156 583 Kč
Energie	450 000 Kč	463 500 Kč	477 405 Kč
Materiál	33 000 000 Kč	33 990 000 Kč	35 009 700 Kč
Telefony, faxy, email	180 000 Kč	185 400 Kč	190 962 Kč
Pojištění	180 000 Kč	185 400 Kč	190 962 Kč
Opravy a údržba	204 000 Kč	210 120 Kč	216 424 Kč
Poradenství, audit	300 000 Kč	309 000 Kč	318 270 Kč
Cestovné	240 000 Kč	247 200 Kč	254 616 Kč
Ostatní roční provozní náklady	146 000 Kč	98 880 Kč	98 880 Kč
Celkové předpokládané provozní náklady	44 500 183 Kč	45 748 991 Kč	47 083 797 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Výpočet odpisů

Odpisy	Období	Pořizovací cena	Výše odpisů
Výrobní hala	30 let	10 000 000 Kč	333 333 Kč
Fréza	5 let	3 000 000 Kč	600 000 Kč
Stůl na lepení	8 let	300 000 Kč	37 500 Kč
Vysokozdvíhový vozík	5 let	800 000 Kč	160 000 Kč
Software	4 roky	103 000 Kč	25 750 Kč

5.4.5 Předpokládané výnosy

V rámci příjmů počítám s tržbami z prodeje lepených izolovaných styků. Předpokládané prodané množství výrobku, vychází z množství kusů dodávaných měsíčně sesterské společnosti již v současné době. Vzhledem k nedostatečné flexibilitě trhu předpokládám, že množství zůstane zachováno, pouze ceny se ročně zvýší přibližně o 3%. Budu počítat s optimistickou variantou s předpokládaným prodejem 3000 ks ročně, pesimistickou variantou s prodejem 2400 ks/rok a s variantou optimistickou 3600 ks/rok. Cena za kus je 18 000 Kč. Provoz podniku bude zahájen k 1.1.2012, výše tržeb je odhadována vždy k 31.12 nadcházejícího roku.

Tabulka 14: předpokládané výnosy

Tržby	1. rok		2. rok		3. rok	
	Kč/ měsíc	Kč/rok	Kč/ měsíc	Kč/rok	Kč/ měsíc	Kč/rok
Reálná varianta	4 500 000	54 000 000	4 635 000	55 620 000	4 774 050	57 288 600
Pesimistická varianta	3 600 000	43 200 000	3 708 000	44 496 000	3 819 240	45 830 880
Optimistická varianta	5 400 000	64 800 000	5 562 000	66 744 000	5 728 860	68 746 320

Zdroj: vlastní pracování

5.4.6 Hospodářský výsledek

V následující tabulce můžeme vidět předpokládaný výsledek hospodaření na nadcházejících 5 let v zjednodušeném výkazu zisků a ztrát, počítáme s reálnou variantou tržeb. Sazba daně byla kalkulována ve výši 25% z vyměřovacího základu, což odpovídá výši zdanění na nizozemském trhu.

Tabulka 15: Výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát					
	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Prodej zboží	-	-	-	-	-
Náklady na zboží	-	-	-	-	-
Obchodní marže	-	-	-	-	-
Výkony	54000	55620	57289	59007	60777
Aktivace	-	-	-	-	-
Změna stavu	500	500	500	500	500
Výkonová spotřeba	34782	35724	36694	37694	38723
Přidaná hodnota	19718	20396	21094	21814	22555
Mzdové náklady	7200	7416	7638	7868	8104
Daně a poplatky	50	50	50	50	50
Odpisy	1157	1157	1157	1157	1132
Ostatní provozní náklady	180	185	190	195	200
Ostatní provozní výdaje	50	50	50	50	50
Výsledek hospodaření provozní	11081	11538	12009	12494	13019
Finanční náklady	708	572	428	277	118
Finanční výnosy	10	11	12	13	14
Výsledek hospodaření finanční	-698	-561	-416	-264	-104
Mimořádné náklady	-	-	-	-	-
Mimořádné výnosy	-	-	-	-	-
Výsledek hospodaření mimořádný	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	2648	2799	2956	3119	3293
Výsledek hospodaření před zdaněním	10383	10977	11593	12230	12915
Výsledek hospodaření po zdanění	7735	8178	8637	9111	9622

Zdroj: Vlastní zpracování

*údaje v tisících Kč

5.4.7 Rozvaha

Rozvaha podává přehled o aktivech a pasivech, tedy o majetku podniku a zdrojích krytí vyjádřených v peněžních jednotkách. V následující tabulce je popsána předpokládaná rozvaha příštích pěti let, v níž vycházím z údajů o výnosech a nákladech zmíněných výše.

Tabulka 16: Rozvaha

ROZVAHA	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
AKTIVA celkem	23838	28669	33959	39723	47983
Dlouhodobý majetek	13046	11889	10732	9575	8418
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	12943	11812	10681	9550	8418
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	103	77	51	25	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>					
Oběžná aktiva	10792	16780	23227	30148	39565
<i>Zásoby</i>	5000	5500	6000	6500	7000
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>					
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	4500	4635	4774	4917	5065
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	1292	6645	12453	18731	27500
PASIVA celkem	23838	28669	33959	39723	47983
Vlastní kapitál	9735	17913	26550	35661	45283
<i>základní kapitál</i>	2000	2000	2000	2000	2000
<i>Kapitálové fondy</i>					
<i>Rezervní fondy</i>					
<i>výsledek hospodaření minulých let</i>	0	7735	15913	24550	33661
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>	7735	8178	8637	9111	9622
Cizí zdroje	14103	10756	7409	4062	2700
<i>Rezervy</i>					
<i>Dlouhodobé závazky</i>					
<i>Krátkodobé závazky</i>	2500	2550	2600	2650	2700
<i>Bankovní úvěry</i>	11603	8206	4809	1412	0
<i>Časové rozlišení</i>					

Zdroj: vlastní zpracování

*údaje v tisících Kč

5.4.8 Plánovaná Cash-flow

V Cash-flow jsou spojeny plánované výdaje i příjmy dohromady. U příjmů vycházím z hodnoty pesimistické varianty tržeb, abych se ujistila, že i s nižšími tržbami bude provoz podniku rentabilní.

Tabulka 17: Cash-flow

Cash-flow	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Počáteční stav hotovosti	2000	1292	6645	12453	18731
Výsledek hospodaření	7735	8178	8637	9111	9622
stálá aktiva	-13046	1157	1157	1157	1157
oběžná aktiva	-9500	-635	-639	-643	-648
závazky	2500	50	50	50	50
úvěr	11603	-3397	-3397	-3397	-1412
Čistý peněžní tok	-708	5353	5808	6278	8769
Hotovost na konci roku	1292	6645	12453	18731	27500

Zdroj: vlastní zpracování

**údaje v tisících Kč*

5.5 Finanční analýza

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál, který vyjadřuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, má významný vliv na platební schopnost podniku. Vysoký pracovní kapitál umožňuje společnosti pokračovat ve své činnosti i případě, že bude nucena dostát veškerým svým závazkům.

Tabulka 18: Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Oběžná aktiva – krátkodobé závazky	8 282	14 230	20 627	27 498	36 865

Zdroj (vlastní zpracování)

*údaje v tisících Kč

Kritéria hodnocení investic

- Jednoduchá kritéria hodnocení investic
 - **Doba návratnosti vložených investičních prostředků**

Vzorec: Doba návratnosti = investiční náklady / roční výnosy
Dob návratnosti ložených prostředků = $17\,000\,000 / 7\,735\,000 = 2,19$ let
Vložené investiční prostředky budou uhrazeny na počátku třetího roku.
 - **Rentabilita investice**

Vzorec: Rentabilita = průměrný roční výnos / investiční náklady
Rentabilita = $8\,657\,000 / 17\,000\,000 = 0,51 \rightarrow 51\%$
Výsledek 51 % znamená vysokou rentabilitu vložených investičních prostředků.
 - **Rentabilita celkového kapitálu**

Vzorec: ROA = zisk před zdaněním / celková aktiva
ROA = $10\,383\,000 / 23\,838\,000 = 0,43 \rightarrow 43\%$

- **Rentabilita tržeb**

Vzorec: $ROS = \text{Zisk před zdaněním} / \text{tržby}$

$$ROS = 10\,383\,000 / 54\,000\,000 = 0,19 \rightarrow \mathbf{19\%}$$

- **Obrat celkových aktiv**

Vzorec: $\text{Obrat celkových aktiv} = \text{celkové tržby} / \text{aktiva celkem}$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = 54\,000\,000 / 23\,838\,000 = \mathbf{2,27}$$

Všeobecně platí, že čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1, hodnotu však ovlivňuje příslušnost k odvětví. Velmi nízká hodnota znamená neefektivní využití majetku podniku.

- **Doba obratu zásob**

Vzorec: $\text{Doba obratu zásob} = \text{průměrné zásoby} / \text{denní tržby}$

$$\text{Doba obratu zásob} = 2\,500\,000 / 150\,000 = \mathbf{17 \text{ dnů}}$$

Ukazatel udává, jak dlouho bude trvat jeden obrat, tj. doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zbožní formy znovu do peněžní formy. Výsledek 17 dnů odpovídá stavu krátkodobých závazků, které slouží ke krytí zásob.

- **Doba obratu pohledávek**

Vzorec: $\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{pohledávky} / \text{tržby}) * 360$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (4\,500\,000 / 54\,000\,000) * 360 = \mathbf{30 \text{ dnů}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik čekat, než obdrží platby.

- **Doba obratu závazků**

Vzorec: $\text{Doba obratu závazků} = (\text{krátkodobé závazky} / \text{tržby}) * 360$

$$\text{Doba obratu závazků} = (2\,500\,000 / 54\,000\,000) * 360 = \mathbf{17 \text{ dnů}}$$

Průměrná doba závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu

pohledávek (dny). Ukazatel je nižší, než doba obratu pohledávek, což nám částečně ovlivní peněžní toky.

- **Celková zadluženost**

Vzorec: Celková zadluženost = cizí zdroje / aktiva celkem

Celková zadluženost = 14 103 000 / 23 838 000 = 0,59 → **59%**

- **Míra zadluženosti**

Vzorec: Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál

Míra zadluženosti = 14 103 000 / 9 735 000 = 1,45 → **145%**

Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění, optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

Tabulka 19: Vývoj míry zadluženosti v prvních 5 letech podnikání

	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Vlastní zdroje	9735	17913	26550	35661	45283
Cizí zdroje	14 103	10756	7409	4062	2700
Míra zadluženosti	1,45	0,60	0,28	0,11	0,06
	145%	60%	28%	11%	6%

Zdroj: vlastní zpracování

○ **Analýza citlivosti**

Definování rizik:

- Růst ceny materiálových nákladů
- Růst mzdových nákladů
- Změna daňové sazby
- Snížení prodejních cen pod tlakem konkurence

Tabulka 20: Změna HV při změně rizikových položek o 10% a 20%

	Původní hodnota	nárůst o 10 %	nárůst o 20 %
Ceny materiálových nákladů	33 000 000 Kč	36 300 000 Kč	39 600 000 Kč
→Hospodářský výsledek	7 735 000 Kč	4 517 000 Kč	1 217 000 Kč
→→Změna HV		-42%	-84%
Mzdové náklady	7 200 000 Kč	7 920 000 Kč	8 640 000 Kč
→Hospodářský výsledek	7 735 000 Kč	7 199 000 Kč	6 663 000 Kč
→→Změna HV		-7%	-14%
Daňová sazba	2 648 000 Kč	2 912 800 Kč	3 177 600 Kč
→Hospodářský výsledek	7 735 000 Kč	7 470 000 Kč	7 205 000 Kč
→→Změna HV		-3%	-7%
Prodejní cena 1 ks	18 000 Kč	16 200 Kč	14 400 Kč
→Hospodářský výsledek	7 735 000 Kč	3 712 000 Kč	-311 000 Kč
→→Změna HV		-52%	-104%

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce rizikovým faktorem se jeví snížení prodejních cen, potom růst materiálových nákladů, dále růst mzdových nákladů a nejméně rizikovou položkou je změna daňové sazby.

- Složitá kritéria hodnocení investic (zohledňují odlišnou časovou hodnotu peněz)

- Čistá současná hodnota

rok	očekávaný výnos	diskontní faktor	současná hodnota příjmů
1	7 735 000 Kč	0,95	7 348 250 Kč
2	8 178 000 Kč	0,91	7 441 980 Kč
3	8 637 000 Kč	0,86	7 427 820 Kč
4	9 111 000 Kč	0,82	7 471 020 Kč
5	9 622 000 Kč	0,78	7 505 160 Kč
		Σ	37 194 000 Kč
		Kapitálový výdej	17 000 000 Kč
		Čistá současná hodnota	20 194 000 Kč

Tabulka 21: Závěrečné srovnání obou variant

	Prodej přes společnost ABC	Založení dceřiné společnosti
Prodané množství	3 000 Ks	3 000 Ks
Obrat	46 500 000 Kč	54 000 000 Kč
Celkové náklady	40 743 000 Kč	44 500 183 Kč
Zisk před zdaněním	5 757 000 Kč	10 383 000 Kč
Rentabilita tržeb	12,40%	19%
Zisk po zdanění	4 663 170 Kč	7 735 000 Kč
Doba obratu pohledávek	90-120 dnů	30 dnů
Doba obratu zásob	200 dnů	17 dnů
Doba obratu závazků	45 dnů	17 dnů

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit podnikatelský záměr na základě realistického zhodnocení dvou variant vstupu společnosti XYZ s.r.o. na zahraniční trh. První variantou je stávající prodej přes spřízněnou společnost působící na nizozemském trhu a druhá varianta představuje založení vlastní dceřiné společnosti v Nizozemsku.

Prvním krokem k vytvoření záměru bylo zhodnocení současného stavu společnosti a sestavení analýzy vnějšího prostředí trhu použitím analýzy SLEPT. Další důležitou analýzou je zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pozitivními faktory nejvíce ovlivňujícími rozhodnutí založení dceřiné společnosti jsou dlouhodobá zkušenost v oboru, vysoká kvalita a výhodná nabídka na nákup areálu fabriky. Mezi negativa patří vysoké provozní náklady a rychlý vývoj GPS technologií, jako potencionálního substitutu lepených izolovaných styků.

Po prostudování dostupných informací o cílovém trhu jsem došla k poznání, že Nizozemsko nabízí dostatek pobídek pro zahraniční investory a mnoho výhod počínaje stabilním ekonomickým prostředím, kulturní podobností, konče schopnou, vzdělanou pracovní silou činní z Nizozemska dobrou volbu. Založení společnosti v Nizozemsku je snadné, celý proces trvá pouze 10 dní a poplatky se založením spojené činní přibližně 50 000 Kč. Faktorem, jenž podporuje založení dceřiné společnosti, je výhodná nabídka nákupu celého areálu fabriky.

Klíčovou částí, díky které je možné obě varianty zhodnotit, je finanční plán a z něj vycházející finanční analýza. Protože se jedná o novou společnost na novém trhu, všechny peněžní částky jsou odhadované podle zkušeností mateřské společnosti na českém trhu.

Výsledky finanční analýzy hovoří ve prospěch založení nové dceřiné společnosti. Hodnotila jsem následující faktory, obrat, celkové náklady, zisk před zdaněním rentabilitu tržeb, zisk po zdanění, dobu obratu pohledávek, dobu obratu zásob a dobu obratu závazků. Všechny ukazatele vykazují pozitivnější výsledky v případě založení dceřiné společnosti v Nizozemsku a to už v prvním roce podnikání. V letech následujících by za předpokladu získání a udržení cílových 70% trhu vyšly hodnocené ukazatele ještě pozitivněji.

Díky vypracování této práce jsem hlouběji porozuměla znalostem nabitým během mého studia. A potvrdila jsem si, že mezinárodní obchod je směr, kterým bych se v budoucnosti ráda ubírala.

Seznam zdrojů

Písemné zdroje publikované

- [1] BANGS, D. *Průvodce podnikatelským plánováním: plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání*. Praha: Pragma. 1996. 5., rev. a rozš. vyd. 116 s. ISBN 80-7205-047-8.
- [2] BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- [3] BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague. 1993. 134s. ISBN 80-901454-1-8
- [4] CAVUSGIL, T., KNIGHT, G., RIESENBERGER, J. *International Business : Strategy, Management, and the New Realities*. 1. [s.l.] : Prentice Hall, 2008. 704 s. ISBN 0131738607
- [5] COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování : Praktická příručka manažera*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [6] FOTR, J., SOUČEK, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 1. vyd. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [7] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [8] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno : Computes Press. 2007. 1. vyd. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] KOTLER, P., *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. 1 vyd. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada publishing, a.s. 2009. 3. vyd. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [11] MLČOCH, J., Ing. *Malá ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde Praha, a.s. 1. vyd. 2002. ISBN 80-7201-376-9.
- [12] MORRISON, J. *The international bussines environment: Global and local marketplaces in a changing world*. 2. vydání. New York: Plagrave Macmillian, 2006. 516 s. ISBN- 13: 987-1-4039-3691-9.
- [13] NEHYBOVÁ, M. *Zakladatelský rozpočet a následné zřízení firmy*. 3. Brno :

Miroslav Nehyba, 1999. 176 s. ISBN 80-9026452-2.

- [14] PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing. 1998. 1. vyd. 92 s. ISBN 80-7169-536-X
- [15] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

Zákony a vládní vyhlášky

- [16] 14Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění č. 230/2008 Sb.

Internetové portály

- [17] BUSINESSINFO.CZ. *Pravidla pro podnikání v Nizozemsku* [online]. [cit. 3.11.2010] Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/nizozemsko/pravidla-pro-podnikani-v-nizozemsku/1000807/42838/>
- [18] BUSINESSINFO.CZ *Souhrnná teritoriální informace Nizozemsko* [online]. [cit. 1.4.2011] Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nizozemsko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000807/>
- [19] EXPATAX.NL. *Pracovní podmínky v Nizozemsku* [online]. [cit. 15.5.2011] Dostupné na WWW: <http://www.expatax.nl/workgeneral.htm>
- [20] GEERT-HOSTEDE.COM. *Dimenze kulturních odlišností* [online]. [cit. 27.4.2011] Dostupné na WWW: <http://www.geert-hofstede.com/>
- [21] INDEX.MUNDI.COM. *Inflace v Nizozemsku* [online]. [cit. 12.5.2011] Dostupné na WWW: [http://www.indexmundi.com/netherlands/inflation_rate_\(consumer_prices\).html](http://www.indexmundi.com/netherlands/inflation_rate_(consumer_prices).html)
- [22] INDEX.MUNDI.COM. *Ekonomika v Nizozemsku* [online]. [cit. 12.5.2011] Dostupné na WWW: http://www.indexmundi.com/netherlands/economy_overview.html
- [23] INDEX.MUNDI.COM. *Míra nezaměstnanosti v Nizozemsku* [online]. [cit. 12.5.2011] Dostupné na WWW: http://www.indexmundi.com/netherlands/unemployment_rate.html
- [24] INDEX.MUNDI.COM. *Vývoj HDP v Nizozemsku* [online]. [cit. 12.5.2011] Dostupné na WWW: http://www.indexmundi.com/netherlands/gdp_real_growth_rate.html

- [25] PORTAL.MPSV.CZ. *Nizozemsko, životní a pracovní podmínky* [online]. [cit. 10.5.2011] Dostupné na WWW: http://portal.mpsv.cz/eures/prace_v_eu/zeme/nizozemsko/
- [26] SOCR.CZ. *Pravidla pro volný pohyb služeb a svobodu usazování v EU* [online]. [cit. 10.5.2011] Dostupné na: <http://www.socr.cz/images/prirucka/pdf/nl.pdf>
- [27] ZEMEPIS.COM. *Nizozemsko*. [online]. [cit. 1.11.2010] Dostupné na WWW: <http://www.zemepis.com/Nizozemsko.php>
- [28] ZDENEKPELOUSEK.CZ. *Podnikatelský záměr*. [online]. [cit. 15.4.2011] Dostupné na WWW: <http://www.zdenekpelousek.cz/podnikatelsky-zamer.html>

Firemní dokumentace

- [29] Zpráva auditora ze dne 9. 3. 2010, XYZ s.r.o.

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP v Nizozemsku.....	31
Graf 2: Vývoj růstu HDP v Nizozemsku.....	38
Graf 3: Vývoj roční míry inflace v Nizozemsku.....	38
Graf 4: Míra nezaměstnanosti v Nizozemsku.....	39

Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT analýza.....	17
Obrázek 2: Organizační schéma společnosti XYZ s.r.o	27
Obrázek 3: Organizační struktura dceřiné společnosti.....	48
Obrázek 4: Lepený izolovaný styk na kolejnici ve výhybce.....	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Formy vstupů firem na zahraniční trh.....	21
Tabulka 2: Základní ekonomické údaje z prodeje na nizozemském trhu	28
Tabulka 3: Náklady na výrobu 1 lepeného izolovaného styku	29
Tabulka 4: Demografické složení v Nizozemsku	30
Tabulka 5: Analýza kulturních odlišností v ČR a NL podle Geerta Hofstedeho.....	41
Tabulka 6: Shrnutí SWOT analýzy.....	43
Tabulka 7: Postup založení nové společnosti.....	44
Tabulka 8: Náklady na výrobu lepeného izolovaného styku	50
Tabulka 9: Splátkový kalendář na 5 let.....	52
Tabulka 10: Počáteční investice.....	52
Tabulka 11: provozní náklady.....	53
Tabulka 12: Vývoj provozních nákladů v prvních třech letech podnikání	53
Tabulka 13: Výpočet odpisů	54
Tabulka 14: předpokládané výnosy	54
Tabulka 15: Výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 16: Rozvaha.....	56

Tabulka 17: Cash-flow	57
Tabulka 18: Čistý pracovní kapitál	58
Tabulka 19: Vývoj míry zadluženosti v prvních 5 letech podnikání	60
Tabulka 20: Změna HV při změně rizikových položek o 10% a 20%.....	61
Tabulka 21: Závěrečné srovnání obou variant	62