

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Analýza podmínek pro vstup firmy na
zahraniční trh**

Vedoucí diplomové práce
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor
Bc. Eva Stejskalová

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva STEJSKALOVÁ**
Osobní číslo: **E10529**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Analýza podmínek pro vstup firmy na zahraniční trh**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza možností a podmínek vývozu součástí plochodrážních motocyklů na zahraniční trhy. Dále analýza podmínek zahraničního trhu a SWOT analýza vybrané firmy. Zhodnocení podmínek pro vstup firmy na zahraniční trh.

Metodika

Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku, charakteristika a SWOT analýza vybrané firmy, analýza podmínek zahraničního trhu a zhodnocení podmínek vývozu.

Osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané firmy, 5. Analýza podmínek zahraničního trhu, 6. Zhodnocení podmínek pro vstup firmy na zahraniční trh, 7. Závěr, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. GALOČÍK, S., LOUŠA, F. *DPH a účtování: přeprava, dovoz, vývoz, služby*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-2384-0
2. GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. ŘEHÁK D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9
3. MATĚJKOVÁ, J. *Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 60 s. ISBN 80-85865-60-2
4. VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6
5. VANČUROVÁ, A., LÁCHOVÁ, L. *Daňový systém ČR 2010*. 10. aktualiz. vyd. Praha: VOX, 2010. 355 s. ISBN 978-80-86324-86-9
6. MACHKOVÁ, H. TAUŠER, J. a kol. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. 1. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2007. 206 s. ISBN 978-80-245-1228-0
7. MACHKOVÁ, H. ČERNOHLÁVKOVÁ, E. SATO, A a kol. *Mezinárodní obchodní operace: Vstup na zahraniční trhy, dotací a platební podmínky, financování, celní řízení, pojištění rizik, licenční smlouvy*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**

1.7
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S.
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice

Holátová
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza podmínek firmy pro vstup na zahraniční trh vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Benešově 1. 4. 2012

Bc. Eva Stejskalová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné a metodické vedení, za náměty a připomínky, kterých jsem využila při zpracování diplomové práce.

Současně bych chtěla poděkovat společníkům Sdružení Stuha za pomoc a připomínky při vypracovávání diplomové práce.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1 Úvod | 3 |
| 2 Literární přehled | 5 |
| 2.1 Zahraniční obchod | 5 |
| 2.1.1 Význam zahraničního obchodu | 5 |
| 2.1.2 Zahraniční obchodní politika | 6 |
| 2.1.3 Zahraniční politika České republiky | 7 |
| 2.1.4 Aktuální politika ČR v oblasti zahraničního obchodu | 7 |
| 2.2 Příprava zahraniční obchodní operace | 8 |
| 2.2.1 Analýza zahraničních trhů | 8 |
| 2.2.2 Konkurenční strategie | 10 |
| 2.2.3 SWOT analýza | 11 |
| 2.3 Daně v zahraničním obchodě | 14 |
| 2.3.1 Vývoz zboží | 15 |
| 2.3.2 Dovoz zboží | 15 |
| 2.3.3 Celní řízení | 16 |
| 2.3.4 Zjednodušené celní řízení | 18 |
| 2.4 Obchodní metody (Vývozní a dovozní operace) | 18 |
| 2.4.1 Přímá obchodní metoda (Přímý vývoz) | 18 |
| 2.4.2 Nepřímá obchodní metoda | 19 |
| 2.5 Rizika v mezinárodním obchodu | 21 |
| 2.5.1 Rizika tržní | 23 |
| 2.5.2 Rizika komerční | 23 |
| 2.5.3 Rizika přepravní | 24 |
| 2.5.4 Rizika teritoriální | 24 |
| 2.5.5 Rizika kursová | 25 |
| 2.6 Bariéry mezinárodního obchodu | 26 |
| 3 Cíl práce a metodika | 28 |
| 3.1 Cíl práce | 28 |
| 3.2 Metodika | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 4 Charakteristika vybrané firmy | 31 |
| 5 Analýza podmínek zahraničního trhu | 40 |
| 5.1 Teritoriální průzkum | 40 |
| 5.2 Obchodně-politický průzkum | 48 |
| 5.3 Komoditní průzkum | 49 |
| 5.4 Spotřebitelský průzkum | 50 |
| 5.5 Průzkum konkurence | 51 |
| 5.6 Průzkum cen a s tím souvisejících faktorů | 53 |
| 5.7 Průzkum obchodních metod | 54 |
| 5.8 Technický průzkum | 55 |
| 5.9 Průzkum dopravní cesty a prostředků | 55 |
| 5.10 Průzkum kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů | 56 |
| 5.11 Právní průzkum | 59 |
| 5.12 Daňový průzkum | 59 |
| 5.13 Průzkum sociálních a kulturních zvyklostí | 61 |
| 6 Zhodnocení podmínek pro vstup firmy na zahraniční trh | 62 |
| 7 Závěr | 67 |
| 8 Summary | 70 |
| 9 Přehled použité literatury | 72 |
| Seznam obrázků, tabulek a grafů | |
| Seznam příloh | |
| Přílohy | |

1 Úvod

Důležitost vnějších ekonomických vztahů pro hospodářství České republiky každoročně vzrůstá, v současné době činí podíl mezinárodního obchodu na hrubém domácím produktu více než 70 %. Nutnost aktivního zapojení českých podniků do mezinárodních hospodářských vztahů je určena charakterem české ekonomiky, která je limitována malým vnitřním trhem a nedostatečným vybavením přírodními i kapitálovými zdroji.

Provázanost české ekonomiky se zahraničím značně vzrostla v devadesátých letech minulého století, kdy mnoho podniků využilo nové možnosti a aktivně se zapojilo do procesu internacionalizace. Česká republika je velmi citlivá na veškeré změny ve světové ekonomice, zvláště pak na vývoj nabídky a poptávky, měnových kursů a na pohyb cen na světových trzích. Českou republiku značně ovlivňuje stav ekonomik hlavních obchodních partnerů, z nichž největším je Německo s 30% podílem na vývozu z tuzemska. Význam mezinárodního obchodu je možné vidět ve zjištění, že čím silnější je vzájemná ekonomická provázanost dvou nebo více zemí, tím jsou celkové vztahy těchto zemí stabilnější.

Pro firmy, které produkují výrobky nebo služby, je rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh jedním ze základních strategických rozhodnutí. Toto rozhodnutí musí zahrnovat úvahy o volbě cílového trhu, výběr produktů vhodných pro cílový trh, výběr formy vstupu na zahraniční trh a určení podnikatelských cílů pro tento trh. Nejvýznamnějším problémem vývozu na trhy průmyslově vyspělých států je obrovská konkurence. Čeští exportéři musí konkurovat kapitálově mnohem silnějším západním firmám, které za dlouhou existenci nasbíraly mnoho zkušeností se zapojením do mezinárodních aktivit a které se mohou opírat o účinnou proexportní politiku svých vlád.

Rozsáhlý trh ve Spojených státech amerických je zajímavým prostředím pro podnikání, obchod či investice. Každý zájemce o vývoz českých výrobků do Spojených

států si musí být vědom, že Spojené státy jsou jako největší trh na světě lákadlem pro firmy z celého světa. Český podnikatel, který chce exportovat do Spojených států, musí mít jasnou představu, co mu tamější trh může přinést, s jakým výrobkem na něm má šanci uspět a jaké to pro něj bude představovat překážky a vstupní náklady.

Klíčem k úspěchu při exportu do Spojených států je unikátní produkt vynikající kvality za konkurenceschopnou cenu. Důležitou roli hraje design, inovace a nové technologie. Sdružení Stuha chce začít vyvážet na trh ve Spojených státech podvozky plochodrážních motocyklů. Podmínku unikátního produktu podvozky plochodrážních motocyklů jednoznačně splňují. Vzhledem ke specifčnosti tohoto sportovního odvětví prozatím neexistuje konkurence z Číny, která by Sdružení ohrožovala.

2 Literární přehled

2.1 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod patří mezi nejstarší formy vnějších ekonomických vztahů neboli mezinárodní ekonomické spolupráce. Výměna zboží dominovala ve vnějších ekonomických vztazích prakticky všech zemí přibližně od období obnovy ekonomiky po druhé světové válce. V současné době zůstává zahraniční obchod hlavní formou mezinárodní spolupráce, ale jeho formy se neustále mění. Vliv zahraničního obchodu na ekonomiku každé země je různý. Dá se říci, že míra závislosti ekonomiky na vnějších ekonomických vztazích je tím menší, čím je země větší a čím více má obyvatel. Tuto závislost lze vyjádřit poměrem objemu zahraničního obchodu vůči hrubému domácímu produktu. U největších ekonomik, jako jsou například Spojené státy americké, je tento podíl relativně malý. Činí méně než 10 %. *V případě České republiky je naopak poměr mezinárodního obchodu k HDP poměrně vysoký.* V roce 2007 byl podíl vývozu na HDP 70,1 %. Nejvýznamnější položkou přitom byly stroje a dopravní prostředky, které tvořily více než 50 % z celkového exportu. Tyto údaje jsou důkazem toho, že je Česká republika na zahraničním obchodě značně závislá (Štrach, 2009).

2.1.1 Význam zahraničního obchodu

Význam zahraničního obchodu lze spatřovat ve zjištění, že *čím větší je vzájemná hospodářská provázanost dvou nebo více zemí, tím jsou celkové vztahy těchto zemí stabilnější.* Proto je možné označit vnější ekonomické vztahy jako formu vztahů, která silně podporuje mírovou spolupráci a snižuje riziko konfliktu. U sousedících zemí není frází, když se řekne, že zahraniční obchod je prostředkem budování trvalých a kvalitních sousedských vztahů.

Zahraniční obchod přispívá k růstu vzdělanosti. Obyvatele zemí orientovaných na vývoz nutí k intenzivnímu studiu technických novinek, forem zahraniční spolupráce, jazyků i národních kulturních specifik (Svatoš, 2009).

2.1.2 Zahraniční obchodní politika

Zahraničně obchodní politika je soubor aktivit státu, kterými cílevědomě působí na zahraniční obchod své země, a to zejména cestou obchodněpolitických nástrojů uplatňovaných ve vztazích k vlastním podnikatelským subjektům a ve vztazích k třetím zemím. Míra působení obchodněpolitických nástrojů ovlivňuje obchodní politiku, která může být převážně protekcionistická či převážně liberalistická (Kubišta, 1999).

Argumenty pro **protekcionalismus** spočívají zejména ve snaze ochránit domácí trh před nepříznivými aspekty, které může otevření ekonomiky přinášet. Nepříznivé jevy, spojené s přílivem zahraniční konkurence, mají významný vliv na makroekonomickou stabilitu. Proto stát přijímá obchodněpolitická opatření, která mají za úkol ochránit domácí hospodářství. Opačná filozofie volného obchodu se nazývá **liberalismus**. Jde o aktivní přístup státu, který vytváří prostor pro vývozce zejména odstraňováním obchodních bariér. V praxi to znamená co nejvíce zjednodušit přístup na zahraniční trhy a zároveň se integrovat do různých uskupení podporujících hospodářskou spolupráci. Z ekonomického hlediska je liberální přístup pro domácí trh příznivý, a to hned z několika důvodů. Příliv zahraničního zboží zvyšuje konkurenceschopnost, která nutí domácí firmy snižovat ceny. Tento aspekt působí protiinflačně a vede k posílení cenové stability (Štrach, 2009).

Zahraničněobchodní politika je součástí obchodní politiky státu, přičemž rozlišit mezi obchodní politikou a zahraničněobchodní politikou je s postupnou liberalizací mezinárodního obchodu a globalizačními tendencemi obtížné a v praxi se již neuzívá (Kalínská, 2010).

Obchodní politika státu je souhrnem záměrů, strategií, zásad, opatření, nástrojů, smluv a institucí, vytvářených a koncipovaných na úrovni vlády a směřující k podnikatelským subjektům domácím i zahraničním. Prostřednictvím obchodní politiky vlády států ovlivňují podnikatelské prostředí a obchodní vztahy podnikatelů s cílem zajistit optimální vnitřní ekonomický vývoj národního hospodářství. Kromě optimálního vnitřního vývoje ekonomiky, je obchodní politika *užívána k dosažení předem vymezených dílčích cílů vlády v jednotlivých oblastech ekonomiky*. Prostřednictvím obchodní politiky se nepřímo mohou řešit problémy v obchodní bilanci státu, částečně

také problémy s nezaměstnaností a inflací, v některých státech se tak řeší i nedostatek příjmů státního rozpočtu (Kalínská, 2010). Základní funkcí obchodní politiky je koncipovat potřebné podpůrné prostředí pro prosazování hospodářské strategie země v mezinárodních podmínkách, v soutěži o lepší postavení na zahraničních trzích, ale i účinnější ochranu domácího trhu (Baláž, 2010).

2.1.3 Zahraniční politika České republiky

Česká politika je v oblasti vnějších ekonomických vztahů otevřená, liberální a respektuje zásady Světové obchodní organizace (*WTO*), to znamená odstraňovat překážky bránící principu „svobody obchodu“ (Svatoš, 2009).

Ministerstvo průmyslu a obchodu (*MPO*) je hlavním koordinačním orgánem zahraničněobchodní politiky České republiky (*ČR*). V této úloze spolupracuje především s ministerstvem zahraničních věcí (*MZV*) v oblasti ekonomické diplomacie, ministerstvem zemědělství (*MZe*), dále s ministerstvem financí (*MF*), s ministerstvem pro místní rozvoj (*MMR*) a jinými ministerstvy. Dalšími partnery *MPO* jsou průmyslové svazy (Svaz průmyslu a dopravy *ČR – SPD*, Hospodářská komora – *HK*) a instituce na podporu exportu, jako CzechTrade, Exportní a garanční pojišťovna – *EGAP*, Česká exportní banka *ČEB* apod. (Beneš, 2004).

2.1.4 Aktuální politika ČR v oblasti zahraničního obchodu

Současné výsledky českého zahraničního obchodu jsou velmi příznivé, navzdory četným negativním jevům, které se velmi dotýkají zejména malých a středních podniků (MSP). Hlavním problémem MSP byl dlouhodobě silný kurz koruny, což výrazně snížilo konkurenční schopnost českých podniků na zahraničních trzích.

K pozitivnímu vývoji obchodní bilance *ČR* napomáhají zejména velké podniky, vlastněné z velké části zahraničním kapitálem (Svatoš, 2009).

2.2 Příprava zahraniční obchodní operace

2.2.1 Analýza zahraničních trhů

Analýza zahraničních trhů je základním předpokladem obchodního úspěchu firmy vstupující na cizí trhy, nebo dovážející konkrétní zboží ze zahraničí. Je to *nezbytný krok* před vstupem na dosud neznámý trh. Dvacáté první století přineslo ve sféře mezinárodního obchodu mnoho podstatných a závažných změn. Trhy mnoha komodit slábnou, různé části světa čelí finanční krizi, je velká měnová a finanční nestabilita, světová úroková sazba značně kolísá a situaci na světových trzích lze těžko odhadnout. Tradiční bariéry zahraničního obchodu přestávají existovat, nové (hlavně administrativní) se objevují. Na všech trzích panuje mimořádně silná mezinárodní konkurence, ceny přírodních zdrojů se neustále zvyšují a světová poptávka zvláště po základních surovinách často převyšuje nabídku.

Analýza zahraničního trhu je proces, jehož cílem je na základě dostupných informací jasně a v rámci možností přesně popsat povahu zahraničního trhu. Představuje rozbor jak politických, ekonomických (zejména obchodních, sociálních, kulturních), tak i technologických podmínek potenciálního trhu. Zároveň obsahuje významné poznatky ohledně velikosti trhu, potenciálních konkurentů, růstových trendů daného trhu a chování jeho zákazníků. Komplexní strategické rozhodování obchodníků ovlivňují rostoucí globalizace a mezinárodní konkurence (Svatoš, 2009).

Nezbytnost výzkumu zahraničního trhu v podstatě vyplývá z následujících nejistot:

- politické a ekonomické odlišnosti zahraničního trhu od trhu domácího,
- makroekonomické i mikroekonomické odlišnosti potenciálního trhu od domácího trhu,
- legislativní, standardní a technické odlišnosti,
- sociální, kulturní a spotřebitelské odlišnosti,
- infrastrukturní, komunikační a služební odlišnosti (Svatoš, 2009).

Podle obsahu a záměrů dělíme průzkumy na:

- teritoriální průzkum,
- obchodně-politický průzkum,
- komoditní průzkum,
- průzkum spotřebitelský,
- průzkum konkurence,
- průzkum cen a s tím souvisejících faktorů,
- průzkum obchodních metod,
- technický průzkum,
- průzkum dopravní cesty a prostředků,
- průzkum kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů,
- právní průzkum,
- daňový průzkum,
- průzkum sociálních a kulturních zvyklostí (Svatoš, 2009).

Cílem je získání dalších informací o trhu a jeho potřebách a o faktorech, které mohou ovlivnit jednotlivý obchodní případ. Z komplexu těchto analýz by měly vyplynout závěry týkající se faktorů souvisejících s poptávkou, ale i efektivnosti obchodní operace a minimalizace rizik. To znamená, jaká je poptávka trhu, jaké jsou potřeby a vlastnosti potenciálních zákazníků, respektive uživatelů obchodního projektu. Z těchto průzkumů by měly vyplynout i závěry týkající se způsobu uspokojování zákazníků konkurencí. V podstatě bychom v této části průzkumu měli dostat odpovědi na následující otázky:

- *Kdo jsou naši cíloví zákazníci, respektive uživatelé našich služeb a zboží vyplývající z našeho projektu a jaké jsou jejich potřeby, které by měli prostřednictvím našeho projektu uspokojovat, a jaké představy mají o požadovaném produktu.*
- *Jaký objem poptávky lze na daném trhu očekávat.*
- *Jaké jsou dostupné substituční způsoby, jejichž prostřednictvím mohou potenciální zákazníci své potřeby uspokojovat. Tyto alternativní způsoby mohou mimořádně ovlivnit cenovou nabídku.*

- *Zda existuje konkurence na straně dodavatelů a jak může ovlivnit poptávku zákazníků.*
- *Do jaké míry je přechod zákazníků od jednoho dodavatele k jinému náročný,*
- *Jak vysokou cenu jsou zákazníci ochotni zaplatit (Svatoš, 2009).*

2.2.2 Konkurenční strategie

Konkurenční strategií rozumíme způsob, kterým firmy získávají výhodu vůči svým tržním rivalům.

Strategie nejnižších nákladů znamená výrobu produktů při nejnižších nákladech a tedy i ceně v příslušném odvětví. Je úspěšná zejména na trzích, pro které je charakteristická vysoká poptávka po standardních produktech a tam, kde výrobce využívá úspor z rozsahu výroby nebo distribuce. Pokud tato strategie má být úspěšnou, musí být **výhoda trvalá**. Této konkurenční výhody může být dosaženo prostřednictvím trvale nízkých vstupních nákladů, větším rozsahem výroby, standardizací produkce nebo výhodným umístěním, a tím i dosahováním nižších nákladů spojených s distribucí. Rovněž větší pokrytí trhu zabezpečí vyšší prodej, a tím i nižší jednotkové náklady výroby či distribuce.

Strategie diferenciacce je založena na výrobě produktů, které díky svým odlišným vlastnostem vůči jiným produktům uspokojují specifické potřeby cílového trhu, a jsou proto zákazníky oceňovány a poptávány. Tyto produkty mají **jedinečné charakteristické vlastnosti**, které je obtížné napodobit. V tomto případě může výrobce za své produkty také požadovat vyšší ceny, protože nabízí vyšší užitnou hodnotu, než tomu je u konkurence.

Strategie niky (výklenku) se zaměřuje na **úzce definovaný segment zákazníků** a jejím cílem je uspokojit potřeby a přání specifických zákazníků. Firma se může v rámci této strategie snažit o to, aby se stala tržním lídrem díky trvale **nižším nákladům** a tedy i nižší ceně nebo díky **speciálním znalostem**, které jsou obtížně napodobitelné. Ty mohou být dosaženy tak, že se firma zaměří víceméně pouze na oblast, ve které je výjimečná a silná a netříští své síly do produkce širší výrobní řady (Světlík, 2003).

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi **jednoduchým nástrojem** pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (*Strengths*) a slabých (*Weaknesses*) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (*Opportunities*) a hrozbách (*Threats*).

Cílem firmy by mělo být omezení slabých stránek, podpora silných stránek, využívání příležitostí okolí a snaha předvídat a jistit se proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme **konkurenční výhody** nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy, jejich využití a plnění cílů firmy. **Příležitosti a hrozby** vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů (Kozel a kol., 2006).

Silné a slabé stránky (SW)

Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke **kritickým faktorům úspěchu**. Příliš dlouhý seznam prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je důležité. Silné a slabé stránky jsou **relativní**, nikoli absolutní. Je hezké být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále slabá stránka (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Příležitosti a hrozby (OT)

Vedení musí rozeznat hlavní příležitosti a hrozby, jimž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. Mezi příležitostmi lze zařadit **hospodářské klima, demografické změny, trh a technologie**. K hlavním hrozbám se řadí **konkurenční aktivita, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny a politika**.

Ne všechny hrozby vyžadují stejnou pozornost či obavy – manažer by měl posoudit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a potenciální škody, které mohou

způsobit. Poté by se měl zaměřit na nejpravděpodobnější a potenciálně nejničivější z nich a předem vypracovat plány, jak se s nimi vypořádat.

Příležitosti se vyskytují tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch. Jen zřídka dokáže firma najít ideální příležitost, která přesně odpovídá jejím cílům a prostředkům. Navíc **snaha o využití příležitostí nese rizika**. Při vyhodnocování musí manažer rozhodnout, zda očekávané výnosy tato rizika ospravedlní (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Postup při sestavování SWOT analýzy

Doporučuje se začít analýzou OT - příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak **makroprostředí** (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i **mikroekonomické** (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká **vnitřního prostředí firmy** (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu) (Jakubíková, 2008).

Každý seznam může být zpracován jako samostatný výčet jednoduše takto:

SILNÉ STRÁNKY:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- atd.

Nebo jsou seznamy vypisovány do čtyř polí tabulky – viz obrázek 1.

Obrázek 1: SWOT matice

| | Slabé stránky (W) 1. ... 2. | Silné stránky (S) 1. ... 2. |
|---|--|--|
| Příležitosti (O) 1. ... 2. | WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitostí) | SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti) |
| Ohrožení (T) 1. ... 2. | WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení) | ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení) |

Zdroj: Tichá, Hron, 2002

Strategie, které jsou na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení generovány, je vhodné označovat způsobem „S1O2“, aby se v přehledu strategií neztratil jejich racionální základ.

- **SO strategie** jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
- **WO strategie** jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.
- **ST strategie** jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).
- **WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o

přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (Tichá, Hron, 2002).

Analýzu SWOT provádíme nejčastěji s využitím metody brainstormingu v projektovém týmu, pokud nemáme k dispozici nějaký jiný doporučený postup (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009).

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní. SWOT analýza je oblíbená, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný (Jakubíková, 2008).

2.3 Daně v zahraničním obchodě

Legislativa ukládá orgánům celní správy vyměřovat, vybírat a spravovat nejen *clo*, ale současně i *daň z přidané hodnoty* a *daň spotřební*. Inkaso a správa daně z přidané hodnoty a daně spotřební je záležitostí nikoliv obchodně-politickou, ale ryze fiskální, jejímž cílem je především zajistit příjem do státního rozpočtu (Machková, Sato, Zamykalová a kol., 2002).

Spotřební daň je aplikována zejména na položky z hlediska společnosti „zbytné“, jakými jsou například alkohol, cigarety a tabákové výrobky, luxusní zboží, ale i pohonné hmoty, maziva a topné oleje. Spotřební daň je většinou vyměřována tzv. specifickou metodou, tedy sazbou aplikovanou na jednotku množství (hmotnostní, objemovou). I když **clo** stále plní svou fiskální úlohu, zůstává skutečností, že tato jeho úloha ztrácí postupně na důležitosti. Lze říci, že s úrovní vyspělosti ekonomiky země se zvyšuje stupeň jejího zapojení do systému dvoustranných a mnohostranných obchodně politických ujednání a význam cla pro ekonomiku země klesá. Fiskální činnost celní správy se tedy ve stále větší míře orientuje na vyměrování a správu daně z přidané hodnoty a spotřební daně (Machková, Sato, Zamykalová a kol., 2002).

Ve smyslu ustanovení celního zákona jsou **clo a daňové poplatky vybírány pouze při dovozu zboží**. Při vývozu slouží celní řízení výhradně k evidenčním účelům, a to:

- daňovým, kdy prokazuje nárok na odpočet daně z přidané hodnoty na výstupu,

- statistickým, neboť umožňuje sledování teritoriální a komoditní struktury vývozu (Machková, Sato, Zamykalová a kol., 2002).

2.3.1 Vývoz zboží

Vývoz zboží představuje z hlediska plnění oběh zboží, resp. **dodání zboží z EU do třetích zemí**. Toto plnění je upraveno v § 66 zákona o DPH, kde je stanoveno, že *za vývoz zboží je považován výstup zboží z území EU do třetích zemí*. **Vývoz zboží je osvobozen od daně s nárokem na odpočet daně** (Galočík, Louša, 2008).

Pro zjištění okamžiku uskutečnění účetního případu a tím i pro vznik momentu, v kterém je výnos zahrnut do základu daně z příjmů, není podstatné, kdy dojde ke změně vlastnictví prodávaného zboží, ale kdy dojde ke splnění dodávky. U kupní smlouvy jsou základní pravidla pro určení tohoto momentu uvedena v § 412 obchodního zákoníku. Jestliže dojde k dodání zboží, vzniká oběma účastníkům obchodní transakce povinnost účtovat o prodeji či nákupu bez ohledu na to, zda vzniká či nevzniká povinnost přiznat DPH, nebo kdy dojde či došlo k přechodu vlastnictví. K osvobození při vývozu nemůže dojít v případech, kdy kupující má v tuzemsku sídlo, místo podnikání či provozovnu (Galočík, Louša, 2008).

K uskutečnění vývozu dochází okamžikem vystoupení zboží z EU do třetí země, což je datum na razítku pohraničního celního úřadu EU. Novela již nepřikazuje, kdy je plátce povinen uvádět vývoz do daňového přiznání. Je tedy možné, aby plátce uvedl vývoz do daňového přiznání za zdaňovací období, ve kterém bylo celním orgánem rozhodnuto o režimu vývoz, bez ohledu na to, kdy zboží vystoupí ze Společenství (Galočík, Louša, 2008).

2.3.2 Dovoz zboží

Dovozem zboží se rozumí vstup zboží z třetí země na území Evropského společenství. Daňová povinnost při dovozu zboží ze třetích zemí vzniká propuštěním zboží do některého z celních režimů.

Režim daně však v tomto případě musí být odlišný. Není rozumné požadovat na zahraniční osobě, která zboží dodává, aby daň vybrala v ceně zboží. Proto musí být

výběr daně spojen s dovozem zboží a oddělen od platby za zboží, například od úhrady kupní ceny.

Daň je vybírána prostřednictvím anebo s přispěním **celních orgánů** v tom státě Evropské unie, ve kterém je zboží na území Evropského společenství propuštěno. Pokud je ale zboží v některém z celních režimů, jako je dočasné použití, tranzit, aktivní zušlechťovací styk, místem plnění je až stát, ve kterém je příslušný celní režim ukončen. Lze tedy uvést, že se převážně uplatňuje **princip země spotřeby**.

Pro zjednodušení řízení a zachování pravidla výběru daně při dovozu zboží do země, kde je registrována k dani osoba, pro kterou se zboží dováží, je tato daň součástí daně na výstupu u tohoto plátce. Celní orgán nevybere daň za podmínky, že celním deklarantem je plátce daně a ten ji zařadí do své daně na výstupu za příslušné zdaňovací období.

V ostatních případech vybere daň celní orgán a vy ji třeba zaplatíte poštovnímu doručovateli při převzetí balíčku se zbožím, které jste si objednali ze zámorí (Vančurová, Láchová, 2010).

U dovozu platí totéž co u vývozu, tzn., že i při dovozu je povinnost účtovat při uskutečnění účetního případu, tj. při splnění dodávky. I zde je třeba uvést, že den přijetí faktury je okamžik, který může být využit pouze pro zjištění potřebného kursu ČNB pro přepočítání, nikoliv jako okamžik uskutečnění účetního případu dodávky či splnění služby. Den, ve kterém došlo k uskutečnění dodávky, je den předání zboží prvnímu dopravci nebo jiný den určený kupní smlouvou, bez ohledu na to, kdy bylo zboží v tuzemsku propuštěno do volného oběhu (Galočík, Louša, 2008).

2.3.3 Celní řízení

Celní řízení ČR je upraveno novelizovanými celními předpisy. Celní předpisy si vyžádaly změnu v souvislosti s přístupem ČR do EU 1. 5. 2004, kdy došlo k tomu, že při celním řízení se jeho účastníci musí řídit celními předpisy EU. Základním celním předpisem je **Nařízení Rady č. 2913/92**, kterým se vydává **Celní kodex EU** (Svatoš, 2009).

Účelem celního řízení je rozhodnout o propuštění zboží do navrženého celního režimu a uplatnit příslušná tarifní či netarifní obchodněpolitická a fiskální opatření.

Při dovozu zboží jsou vyměřovány a vybírány:

- *dovozní clo,*
- *dovozní poplatky zavedené v rámci společné zemědělské politiky,*
- *daň z přidané hodnoty,*
- *spotřební daň,*
- *další nepřímé daně.*

Při vývozu zboží jsou vyměřovány a vybírány:

- *vývozní clo,*
 - *vývozní poplatky zavedené v rámci společné zemědělské politiky.*
- Současně také vzniká nárok na odpočet daně z přidané hodnoty.*

Celní řízení se zahajuje na základě celního prohlášení deklaranta přijatého celním úřadem. Ve styku s orgány celní správy se celní prohlášení obvykle podává v písemné nebo elektronické formě, i když zákon nevyklučuje ani formu ústní.

Pro účely podání celního prohlášení v obchodním styku bývá v zemích Evropské unie obvykle používáno celní prohlášení v listinné formě „Jednotného správního dokladu“ (JSD). *Údaje uvedené v JSD by měly být deklarantem hodnověrně doloženy, proto bývají pro průkazní účely spolu s celním prohlášením vyžadovány a předkládány i některé z následujících dokumentů:*

- *obchodní faktura vystavená vývozcem*
- *deklarace celní hodnoty u dodávek zboží v kupní ceně vyšší než 175 000 CZK,*
- *certifikát o původu zboží v předepsané formě,*
- *přepravní doklad osvědčující uzavření smlouvy o přepravě věci nebo zasílatelské smlouvy, zejména z důvodu uvedení výše přepravních výloh,*
- *balicí list (pokud je to účelné),*
- *další předepsané nebo dohodnuté doklady (zdravotní, veterinární certifikáty apod.).*

Osoba, která celní prohlášení podává, se nazývá celním deklarantem. Ze zákona jí může být pouze právnická osoba se sídlem nebo fyzická osoba s bydlištěm v Evropské

unii. Průběh celního řízení je založen na porovnání totožnosti údajů v dokumentech se skutečným stavem zboží (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

2.3.4 Zjednodušené celní řízení

Zjednodušený postup celního řízení je možný na základě povolení příslušného celního úřadu. Na základě tohoto povolení je deklarantovi umožněno provádět některé vybrané administrativní úkony zjednodušeně, nebo je úplně vynechat, případně je nahradit úkonem jiným, jednodušším. Zjednodušené postupy se využívají zejména při **vývozu zboží**:

- použití zjednodušeného celního prohlášení – neúplné JSD obchodní,
- použití administrativního dokladu nahrazujícího JSD,
- použití prohlášení vývozce na faktuře místo použití dalších formulářů o původu zboží,
- místní řízení, při kterém je zboží propuštěno do celního režimu zapsáním do evidence deklaranta bez předložení zboží celnímu úřadu,
- vytvoření databáze registrovaných vývozců a dovozců.

Pro jednotlivé režimy upřesňuje celní zákon podmínky zjednodušených postupů v § 216a a 216b (Svatoš, 2009).

2.4 Obchodní metody (Vývozní a dovozní operace)

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy, kterou začínají obvykle rozvíjet své mezinárodní aktivity české podniky, jsou tradiční vývozní a dovozní operace. Při vývozu mohou firmy využít řadu obchodních metod a spolupracovat na základě smluvních vztahů s různými subjekty – **prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci** atp. (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

2.4.1 Přímá obchodní metoda (Přímý vývoz)

Pojem přímý prodej spotřebitelům znamená v nejčistším pojetí **přímý vztah** výrobce a konzumenta. Za přímý obchodní vztah považujeme ten, v němž je co nejméně zprostředkovatelů a prostředníků (Beneš, 2004).

Přímý vývoz

Čisté přímé exporthy se obvykle používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná.

Použití přímého vývozu vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky. Výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích a fakt, že přímé obchodní vztahy působí obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují loajalitu zákazníků. Přímé exporthy jsou realizovány na základě kupních smluv (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

2.4.2 Nepřímá obchodní metoda

Nepřímá obchodní metoda znamená prodej zboží a služeb s využitím „**třetích osob**“, ať už jde o zástupce, nebo prostředníky, kteří mohou být nezávislí, nebo si podnik může vytvořit vlastní zahraniční síť na bázi distributorské nebo zastupitelské, nebo prodej zboží obchodním dovozním firmám v zahraničí (Svatoš, 2009).

Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují **vlastním jménem, na vlastní účet a riziko**. Prostředníci prodávají zboží nakoupené na základě běžných kupních smluv (*contract of sale*) dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzn. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro něž je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné. Hlavními výhodami použití nepřímého exportu jsou **nižší náklady oběhu a eliminace rizik** vyplývajících z mezinárodního obchodu (rizik politických, inkasních, kurzových, transferových či rizika změny poptávky) a možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Nevýhodami jsou zejména **ztráta bezprostředního kontaktu se**

zákazníkem, ztráta kontroly nad další distribucí i nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Smlouvy o výhradním prodeji

V některých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji, která je v praxi mezinárodního obchodu často označována jako **smlouva o výhradní distribuci** (*exclusive distributorship contract*). Smlouvou o výhradním prodeji (§ 745-749 OZ) se *dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli*, tj. výhradnímu prodejci. Výhodou použití služeb výhradního prodejce může být dobrá *distribuce výrobků v zaběhnutých distribučních cestách* včetně zabezpečení potřebných služeb a skutečnost, že výrobce může proniknout i na vzdálené trhy, eventuálně na trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika. V případě, že výhradní prodejce přecení své síly a není schopen zajistit širokou distribuci zboží, může výhradní smluvní vztah znamenat **zablokování vstupu na zahraniční trh**, protože výhradní prodejce je jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. Další nevýhodou je ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a velká samostatnost výhradního prodejce (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Obchodní zastoupení

Podstatou zastupitelské činnosti (*commercial agency*) je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jedná se jednak o **zajištění příležitosti k uzavření smlouvy** a jednak o **sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet**. Rozdíl mezi obchodním zastoupením a prostřednickými vztahy spočívá v tom, že zástupci vyhledávají příležitosti pro uzavírání obchodů a jejich odměnou je většinou provize, prostředníci (distributoři, prodejci) zboží nakupují na vlastní účet a prodávají je dalším obchodním partnerům. Hlavním problémem obchodního zastoupení v mezinárodním obchodě je neexistence jednotné mezinárodní právní úpravy zastupitelských vztahů (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Smlouva mandátní

Mandátní smlouvou (§566-576 OZ) se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet **zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost** uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Komisionářská smlouva

Komisionářskou smlouvou (§577-590 OZ) se komisionář zavazuje, že zařídí **vlastním jménem pro komitenta na jeho účet** určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Piggyback

Piggyback znamená **spolupráci více firem ze stejného oboru** podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb (Machková, 2006).

2.5 Rizika v mezinárodním obchodu

Každá oblast podnikání je spojena s riziky, která mohou způsobit, že dosažený výsledek se bude lišit od předpokládaného v důsledku nahodilých vlivů. Některá rizika mají velmi širokou působnost, např. riziko změny tržní situace, jiná jsou specifická pro dané odvětví či pro určité činnosti.

S podnikáním na zahraničních trzích jsou spojena některá **specifická rizika**, vyplývající např. z vývoje kurzů měn, z ekonomických nebo politických proměn na zahraničních trzích, z obchodně-politických podmínek pro přeshraniční obchod se zbožím a službami.

Mezinárodní ekonomické vazby firem mohou ovlivňovat rizikovost podnikání také pozitivně. Pokud podnik prodává své výrobky nejen v tuzemsku, ale i na několika zahraničních trzích, snižuje diverzifikací trhů svou závislost na trhu domácím. Jednotlivá teritoria se mohou odlišovat vývojem konjunktury, podmínkami pro získávání zdrojů, vývojem hospodářské politiky, sezonností apod. Snížení poptávky na jednom trhu může vývozce vyvážit vyššími prodeji tam, kde je poptávka vyšší. Podnik tak může rozdělit své aktivity mezi různé trhy a to mívá příznivý vliv na stabilitu jeho podnikání (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Hodnotově vyjádřeno, *riziko představuje možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídaných výdajů, nedosažení očekávaných výnosů*, ale na druhé straně s sebou přináší i *možnost dosažení vyšších výnosů nebo nižších nákladů* ve srovnání s původním předpokladem.

Princip nepodstupování rizika či vyhýbání se riziku většinou nevede k příznivým hospodářským výsledkům, ale k nevyužívání podnikatelských příležitostí, pro něž je podstupování rizik podmínkou (Machková, Sato, Zamykalová a kol., 2002).

Mezi jednotlivými druhy rizik existují úzké vazby a souvislosti. *Některé druhy rizik se vzájemně doplňují a vyskytují společně*, například riziko změn vnitřní měnové politiky a riziko inflační, a tato obě rizika bývají spojena s rizikem kurzovým nebo rizikem transferu. Inflace bývá provázena rizikem tržním vyplývajícím ze změny cenových relací. Rizika je proto nutno posuzovat komplexně a respektovat jejich souvislosti.

Při provádění zahraničního obchodu se podniky setkávají jednak s riziky charakteristickými pro jejich vlastní předmět podnikání (např. vývoz potravin, prodej strojů a zařízení včetně montáží, dodávky stavebních prací apod.), jednak s riziky, která provázejí většinu přeshraničních forem hospodářské spolupráce. Jako hlavní typy těchto rizik lze uvést především:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika přepravní,

- rizika teritoriální,
- rizika kurzová a další typy rizik (Machková, Sato, Zamykalová a kol., 2002).

2.5.1 Rizika tržní

Tato rizika představují **možnost, že v důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne předpokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu**. Vývoj na trhu však může přinést také příznivější podnikatelský výsledek oproti předpokladu.

U některých druhů zboží je obvyklé sjednávat v kontraktu **cenu pohyblivou** v závislosti na tržním vývoji. V obchodech s delším výrobním a obchodním cyklem se dodavatel někdy snaží zajistit se pro případ vzestupu nákladů oproti nákladům kalkulovaným. Toto riziko může být poměrně výrazné, zejména pokud část nákladů je vynakládána v zemi dovozu (např. u montáží, při provádění stavebních prací) nebo pokud jsou náklady zčásti závislé na kompletačních dodávkách ze zahraničí. Tomuto účelu slouží tzv. klouzavé **cenové doložky**, které mohou být buď jednostranné (zaměřené jen na vzestup nákladů), nebo dvoustranné (odrážející zvýšení i snížení nákladů). Cena dohodnutá v kontraktu se potom mění v závislosti na vývoji nákladů, např. podle vývoje cen surovin, výše mzdových nákladů apod. (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

2.5.2 Rizika komerční

Tímto pojmem bývají označována **rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem**. Tato rizika se dotýkají vztahů mezi exportérem a importérem, ale i průvodních služeb využívaných v obchodě, např. vztahů k dopravcům, zasílatelům, kontrolním společnostem, pojišťovnám apod. Zvýšená rizikovost v oblasti komerčních rizik ovlivňuje dosažené výsledky většinou negativně tím, že obchodník buď vůbec neuskuteční předpokládanou transakci, nebo dosáhne při její realizaci horšího výsledku, než očekával.

Intenzita dopadu rizika na výsledky jednotlivých operací je dána především **výběrem obchodního partnera**. Při jeho volbě se zvažuje právní a vlastnická struktura firmy, finanční situace podniku, obchodní zdatnost, technické předpoklady pro splnění

daného závazku apod. Druhým důležitým faktorem je **právní zajištění** daného závazkového vztahu.

V zahraničním obchodě s hmotným zbožím se toto riziko může projevat nejčastěji těmito formami:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem,
- bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem,
- platební nevěle dlužníka,
- platební neschopnost dlužníka.

Prevence podstupování komerčních rizik spočívá v soustavném získávání informací o účastnících trhu, v sledování jejich profesní zdatnosti, finanční situace, v hodnocení jejich spolehlivosti a úvěruschopnosti. V tomto směru jsou využívány informační a poradenské služby bank, informačních kanceláří, ratingových agentur, poradenských firem apod. (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

2.5.3 Rizika přepravní

Jsou spojena s mezinárodními obchodními operacemi s hmotným zbožím. **Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží** a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl. Většinou to bývá buď prodávající, nebo kupující. Přejed rizika ztráty nebo poškození zboží sjednávají zpravidla výslovně v kontraktu stanovením určité dodací podmínky (parity). Toto riziko však nese i dopravce, eventuálně speditér tím, že přebírají odpovědnost za zboží během dopravy.

Prevence tohoto rizika spočívá v jasném vymezení povinností prodávajícího a kupujícího při zajišťování přepravy zboží (např. odvoláním na INCOTERMS) v kupní smlouvě a dále ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží (např. výběrem spolehlivého dopravce) (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

2.5.4 Rizika teritoriální

Tato rizika **vyplývají z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarga** apod.

Nejostřeji se projevují většinou politická rizika, která mohou vést k nečekané nutnosti omezení nebo i přerušení hospodářských vztahů s danou oblastí a k následným škodám (na zboží či na nezaplacených pohledávkách, ztráty nákladů vynaložených na zpracování trhu, odnětí možnosti disponovat majetkem apod.).

Nejúčinnějším **preventivním opatřením** je získávání informací o jednotlivých zemích, které jsou předmětem komerčního zájmu podniku. Zdroje pro čerpání informací jsou poměrně pestré (statistické podklady, zprávy mezinárodních organizací, informace ze zastupitelských úřadů, od specializovaných informačních agentur, informace získané prostřednictvím internetu apod.). Na prognózách teritoriálních rizik jsou zainteresovány jak podniky angažované v mezinárodním obchodu a podnikání, tak i banky, pojišťovny a další subjekty poskytující financování a pojišťování rizik. Metodika hodnocení rizikovitosti se rozvinula v činnosti četných agentur, které poskytují tzv. ratingové služby. Pravidelně analyzují faktory ovlivňující politickou a ekonomickou situaci zemí i některých jejich podnikatelských i nepodnikatelských subjektů (bank, jednotlivých firem apod.) a hodnotí jejich bonitu (Machková, Černošková, Sato a kol., 2010).

2.5.5 Rizika kursová

Kursové riziko je **spojeno se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kursů jednotlivých měn**. Toto riziko lze charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kursů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu, že bude inkasovat relativně méně hodnot, že se v důsledku kursových pohybů sníží stav jeho devizových aktiv nebo zvýší devizová pasiva anebo že v důsledku změn devizových kursů nedosáhne svých podnikatelských cílů. Změny kursové však mohou působit i na zlepšení dosahovaných výsledků oproti původnímu předpokladu.

V podmínkách, kdy *domácí měna dlouhodobě převážně zhodnocuje, kursový pohyb většinou snižuje výnosy exportérů*, může ale příznivě ovlivnit některé jejich náklady. *U dovozců však zhodnocování domácí měny působí na výsledky pozitivně a může pro ně vytvářet nové podnikatelské příležitosti*.

Míra možného dopadu změn devizových kursů na podnik bývá označována jako devizová expozice. Je dána tím, s kterými měnami podnik pracuje a v jakých objemech,

jaká je proměnlivost (volatilita) kurzů těchto měn a jak dlouhé je období, po které je podnik riziku pohybu kursu příslušných měn vystaven.

Absolutní ochrana před dopadem kursového rizika neexistuje (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

2.6 Bariéry mezinárodního obchodu

Státy mohou používat rozličné prostředky k ochraně svého domácího trhu. Vstupu firmy na zahraniční trh by měla proto předcházet analýza překážek, které daná země uplatňuje vůči vstupu zahraničního zboží. Bariéry mezinárodního obchodu tudíž mohou určovat, který způsob firma zvolí při pronikání na zahraniční trh. Překážek vstupu na zahraniční trhy, se kterými se firma může setkat, je celá řada, od smluvních a autonomních omezení tarifního či netarifního charakteru po administrativní a technické překážky (Štrach, 2009).

Smluvní prostředky jsou uplatňovány v bilaterálních i multilaterálních mezinárodních ekonomických vztazích formovaných na úrovni jednotlivých států. Smluvními prostředky jsou například obchodní smlouvy, platební nebo úvěrové dohody. V multilaterálních vztazích je mezinárodní obchod určen členstvím státu v různých mezinárodních organizacích a uskupeních. Příkladem je Světová obchodní organizace (WTO), která má přispívat k hladkému průběhu mezinárodního obchodu a k odstraňování obchodních bariér mezi zeměmi (Štrach, 2009).

Autonomní prostředky vycházejí z jednostranných zájmů a rozhodnutí státu. Cílem těchto prostředků je regulovat nebo zcela vyloučit přístup zahraniční konkurence na domácí trh. Autonomní prostředky lze členit na tarifní a netarifní. Zatímco v případě tarifních opatření jde o jednostranné rozhodnutí státu, u netarifních opatření je tato autonomní povaha relativní. U netarifních opatření se totiž jedná o autolimitační dohody – dohody o dobrovolném omezení vývozu, VER – *Voluntary Export Restraint* (Štrach, 2009).

Tarifními opatřeními jsou například cla, kdy obchodník při přechodu zboží přes hranice musí odvést poplatek danému státu:

- *Skleníková cla* se používají například na ochranu nově vznikajících odvětví tak, aby je zahraniční konkurence nezlikvidovala již na počátku jejich existence.
- *Cla prohibitivní* jsou tak vysoká, že prakticky znemožňují dovoz clem zatíženého zboží.
- *Cla odvetná* mají formu odpovědi určitému státu na diskriminaci vůči dovozu zboží.
- *Cla negociační* slouží jako vyjednávací prostředek v obchodněprávních jednáních.
- *Cla preferenční* svou sazbou zvýhodňují vybrané země na základě preferenčních úmluv nebo integračních seskupení.
- *Cla diferenční* znevýhodňují dopravu zboží v určitém směru. Znamenají typicky zatížení zboží dopravovaného cizími loděmi zvýšenou celní sazbou.
- *Antidumpingová cla* jsou respektive celní přírážky na dovezené zboží, které vyrovnávají rozdíl mezi produkční cenou daného zboží a podporou, kterou toto zboží obdrželo od svého výrobce nebo od státu při vývozu.

Mezinárodní obchod je kromě tarifních opatření omezován také různými formami **netarifních bariér**. Patří mezi ně například množstevní omezení (kvantitativní restrikce), dohody o dobrovolném omezení vývozu, administrativní překážky, sledování vývozu a dovozu nebo minimální ceny. Kromě toho lze zmínit také různé předpisy, které se týkají oblasti života a zdraví člověka, zvířat, technických standardů nebo jiných požadavků kladených na zboží. Kvantitativní restrikce mají nejčastěji povahu kvót, které zakazují dovoz určitého zboží nad stanovený objem (Štrach, 2009).

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je analýza možností a podmínek vývozu součástí plochodrážních motocyklů na zahraniční trh.

Díličím cílem je analýza podmínek na zahraničním trhu, SWOT analýza vybrané firmy a zhodnocení podmínek pro vstup firmy na zahraniční trh.

3.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní části:

Literární přehled

Prvním nezbytným krokem před začátkem psaní diplomové práce bylo nastudování odborné literatury se zaměřením na danou problematiku a vypracování literárního přehledu. V literárním přehledu je vymezen pojem zahraniční obchod, je zde popsáno jak připravit zahraniční obchodní operaci a jaká rizika mohou v mezinárodním obchodu nastat. Dále jsou popsány obchodní metody a bariéry mezinárodního obchodu.

Charakteristika a SWOT analýza vybrané firmy

Na základě strukturovaných rozhovorů se společníky Sdružení Stuha byla sepsána podrobná charakteristika firmy od počátku společného podnikání společníků až do současnosti. Pramenem pro další analýzy byly údaje o produkci z daňové evidence z období mezi roky 1999 a 2011.

Analýza podmínek zahraničního trhu

V této části diplomové práce bylo provedeno třináct samostatných průzkumů trhu. Průzkum teritoriální, obchodně-politický, komoditní, spotřebitelský, konkurence, cen, obchodních metod, technický, dopravní cesty a prostředků, kontraktní měny, právní, daňový a průzkum sociálních a kulturních zvyklostí.

Zhodnocení podmínek vývozu

Z průzkumů provedených v předchozí kapitole a z výsledků SWOT analýzy bylo provedeno zhodnocení současné situace firmy. Byla navržena změna typu bankovního účtu a zhodnoceny výhody a nevýhody založení společnosti s ručením omezeným. V dalším bodě bylo popsáno účetní hledisko přechodu z daňové evidence na vedení účetnictví a udána kritéria, podle kterých vybírat nový účetní software. Rovněž byla doporučena registrace ochranné známky a zřízení pojištění pro podnikatele, které v sobě zahrnuje pojištění jak movitého tak nemovitého majetku.

Použité metody

Rozhovor

Získávání informací od společníků Sdružení Stuha probíhalo prostřednictvím strukturovaných rozhovorů. Otázky se týkaly předmětu podnikání, historie firmy, nákupu strojního vybavení, spolupráce se zahraničními jezdci, zaměstnanců firmy, okolností vzniku webových stránek a prodeje výrobků.

Komparace

Metodou komparace byly porovnány údaje o cenách součástí plochodrážních motocyklů a údaje o počtu dealerů v zahraničí s konkurencí. Srovnány byly také poplatky bankovních účtů vedených v zahraniční měně.

Analýza SWOT

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na identifikaci současného stavu podniku, pomáhá nalézt problémy nebo nové příležitosti růstu. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních silných a slabých stránek, vnějších příležitostí a ohrožení. Interní část se týká přímo podniku, jednoduše můžeme říci, že je to soupis kladů a záporů. Externí část se týká okolí, které podnik nemůže sám ovlivnit, které ale může výrazně ovlivnit podnik.

Fullerův trojúhelník

Fullerův trojúhelník patří mezi metody párového srovnávání, velmi vhodné je jeho použití v případech, kdy hodnotitel velmi obtížně stanovuje pořadí jednotlivých kritérií. Princip metody se zakládá na vzájemném párovém porovnání vždy pouze mezi dvěma kritérii. Při konstrukci trojúhelníku se vytvoří dvojice všech kombinací hodnocených kritérií. Z každé této kombinace se vybírá důležitější kritérium, kterému je přiřazen bod. Pořadí faktorů je zjištěno součtem bodů.

Volba cílového trhu

Součásti plochodrážních motocyklů značky Stuha jsou vyváženy do jedenácti zemí světa, z tohoto počtu devět zemí leží v Evropě. Mimo Evropu jsou výrobky exportovány do Austrálie a na Nový Zéland. Společníci Sdružení by chtěli začít vyvážet na trh ve Spojených státech amerických. Z tohoto důvodu se kapitola Analýza podmínek zahraničního trhu týká Spojených států.

4 Charakteristika vybrané firmy

Sdružení STUHA

Sdružení Stuha působí ve strojírenské výrobě od ledna roku 1999. Zabývá se výrobou podvozků plochodrážních motocyklů pro klasickou plochou dráhu, pro dlouhou plochou dráhu a podvozkových dílů pro plochodrážní „sajdkáry“ neboli postranní vozíky pro motocykly.

Sdružení založili dva kolegové ze zaměstnání, kteří se chtěli osamostatnit. Nejprve při práci a od března roku 1994 na živnostenské oprávnění zahájili kovoobráběčskou činnost, kterou provozovali v garážích svých rodinných domů. Do podnikání vstoupili nákupem dvou frézek, soustruhu SV 18, ohýbačky trubek, svářečky, hydraulického lisu a dalšího drobného zařízení a pomůcek. V roce 1998 byl koupen soustruh SU 40 s křížovým stolem a CCM řízením STYLE. Společníci se v říjnu téhož roku dobrovolně stali plátcí DPH.

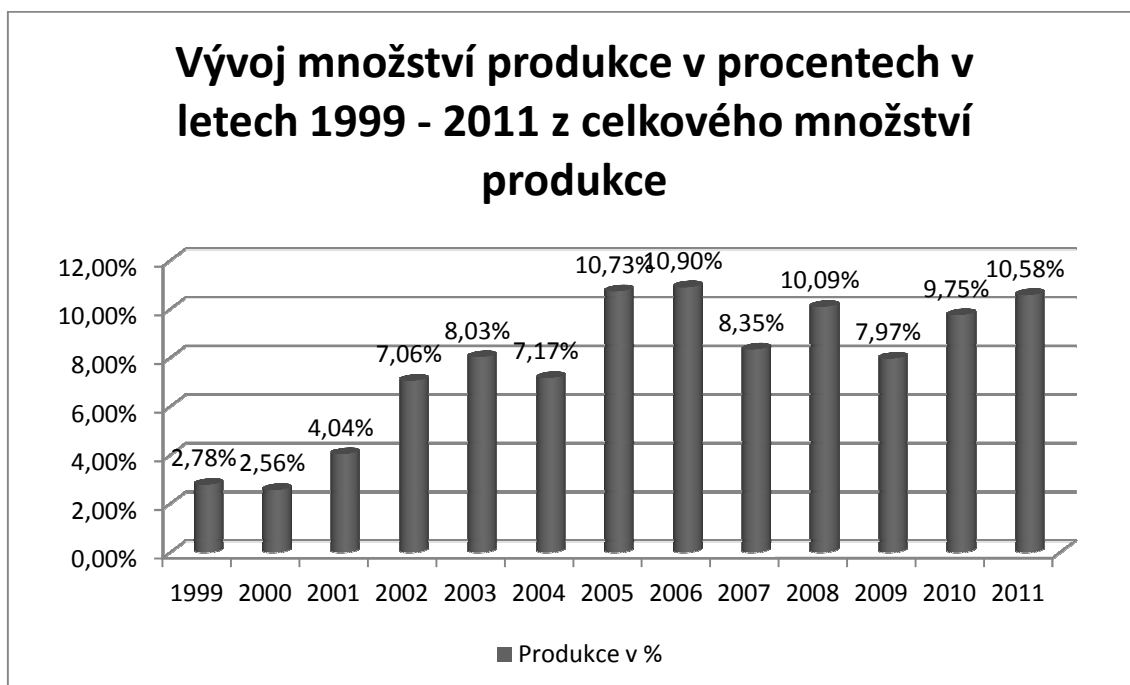
V lednu 1999 byla podepsána smlouva o sdružení, jejímž cílem byl společný vývoj a výroba součástí plochodrážních motocyklů. Také začala spolupráce s domácími i zahraničními jezdci, kteří zkoušeli výrobky. Z domácích jezdců se na vývoji nejvíce podílel Antonín Kasper, který byl úspěšný i ve světovém měřítku. Dále Zdeněk Schneiderwind, který se podílel na vývoji motocyklů na dlouhou a travnatou plochou dráhu, kde získal na rámu Stuha titul mistra Evropy. Na vývoji plochodrážních „sajdkár“ se nejvíce podílel mnohonásobný mistr Německa i Evropy Karl Keil.

V roce 2000 byla zakoupena CNC konzolová frézka F2V. Ve spolupráci s Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest byly v roce 2001 spuštěny webové stránky a vytvořen tištěný katalog. Webové stránky přispěly k zvýraznění jména Stuha, což sebou neslo zvýšení prodeje. Se stále se rozšiřující výrobou vyvstává problém s místem, což vede v březnu 2002 k zakoupení pozemku se stájí. Svépomocí byla provedena rekonstrukce prostoru stáje, kde v přízemí vznikla dílna a v patře nad

dílnou kancelář s kuchyňkou a sociálním zařízením. V listopadu byla dílna uvedena do provozu a také zaměstnán první zaměstnanec (svářeč). V roce 2001 byl pořízen CNC soustruh MT 50. Nedostatek prostoru přiměl společníky k dalším úvahám o rozšíření prostor pro výrobu. V roce 2005 započala výstavba nové dílny na pozemku vedle zrekonstruované dílny, kolaudace proběhla v roce 2006. Z původní zrekonstruované dílny se stala pouze svářečská dílna, do které byl přijat další svářeč. Ostatní zařízení bylo přesunuto do nové dílny, ještě v tomto roce bylo na leasing pořízeno obráběcí centrum VMC 40/8. V roce 2010 byl přijat třetí zaměstnanec jako obráběč kovů. Na konci roku 2011 byl pořízen CNC soustruh ST 10 a jako čtvrtý zaměstnanec byl přijat zkušený nástrojař.

Během své osmnáctileté existence firma získala patřičné postavení na trhu českých výrobců podvozků plochodrážních motocyklů. Na základě grafu 1 lze pozorovat procentní vývoj produkce v rozmezí let 1999 až 2011.

Graf 1: Vývoj množství produkce v procentech v letech 1999 – 2011 z celkového množství produkce



Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů Sdružení Stuha

V grafu 1 je patrné, že vývoj produkce pozitivně ovlivnilo vytvoření webových stránek v roce 2001. Odvětví výroby podvozků plochodrážních motocyklů je značně závislé na drobných zlepšeních a inovacích. A proto lze vysvětlit propad objemu produkce v letech 2004, 2007 a 2009 tím, že konkurence přišla na trh s lepšími výrobky. I motocyklový sport byl postižen ekonomickou krizí, sponzoři museli snížit své příspěvky a to vedlo ke snížení tempa růstu objemu produkce. V roce 2011 se projevilo oživení ekonomiky a objem produkce téměř dosahuje úrovně z nejlepších let před nástupem ekonomické krize.

Spolupráce na vývoji se zahraničními jezdci

V roce 2001 bývalý závodník Antonín Kasper doporučil přední vidlice Stuha švédskému závodníkovi Tony Rickardssonovi, který se s nimi stal dvakrát (v roce 2001 a 2002) mistrem světa. V roce 2002 byla zahájena spolupráce s americkým jezdcem Gregem Hancockem, který v témže roce vyhrál Grand Prix v Austrálii na rámech Stuha. Od té doby tato spolupráce na vývoji rámu trvá a vyvrcholila v roce 2011 ziskem titulu mistra světa. Dalším úspěšným jezdce je finský závodník Joonas Kylmäkorpi, s kterým spolupracuje Stuha od roku 2008. V roce 2010 a 2011 se stal mistrem světa na dlouhé ploché dráze.

Prodej výrobků

Společníci Sdružení se účastní závodů ploché dráhy pořádaných v České republice i v zahraničí. Setkávají se zde s jezdci i dealery výrobků a sjednávají obchodní kontrakty. Prodeje probíhají buď osobním odběrem, nebo zasíláním přepravní službou.

Na základě materiálů poskytnutých Sdružením Stuha lze usoudit, že v roce 1999 byl podíl prodeje do zahraničí a v tuzemsku téměř vyrovnaný. Jak lze vidět v grafu 2, tuzemský prodej převyšoval export o pouhých 14 %. V průběhu dvanácti let firma zahájila spolupráci s dalšími zahraničními partnery a posílila své partnerské vztahy se stávajícími zahraničními zákazníky. Z grafu 3 je patrné, že během těchto dvanácti let došlo k prudkému nárůstu exportu, který v roce 2011 převýšil tuzemský prodej o 62 %.

Graf 2: Prodej výrobků 1999



Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů Sdružení Stuha

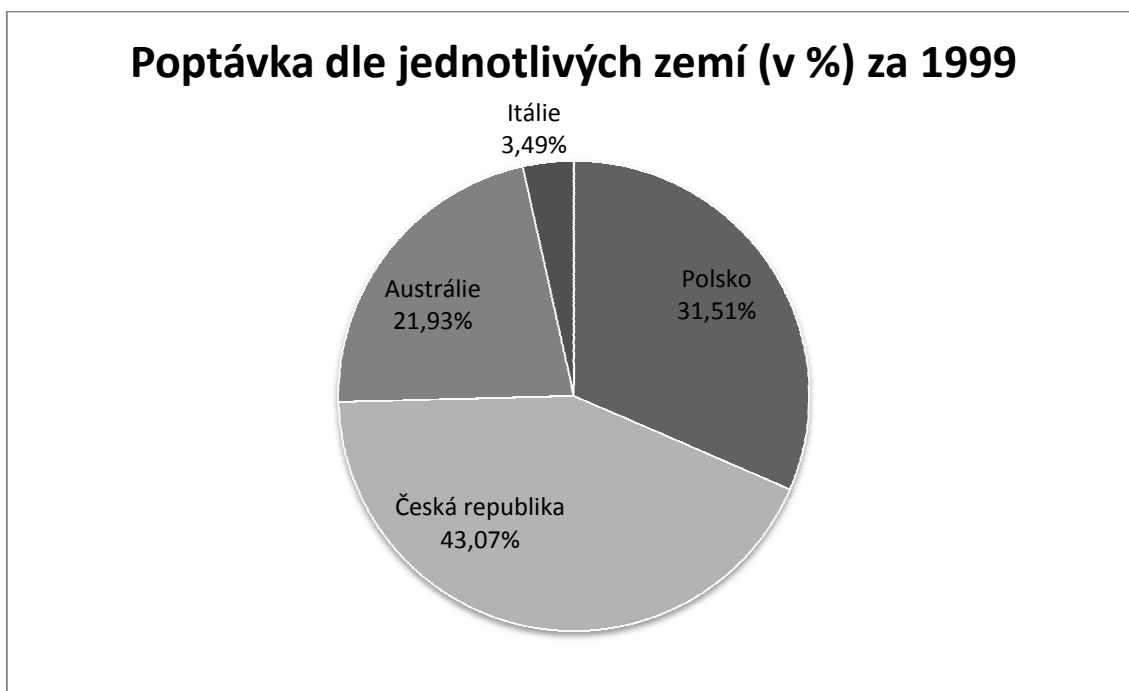
Graf 3: Prodej výrobků 2011



Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů Sdružení Stuha

Na základě vydaných faktur zachycují grafy 4 a 5 změnu poptávky zákazníků z tuzemska a z jednotlivých zahraničních států v letech 1999 a 2011.

Graf 4: Poptávka dle jednotlivých zemí (v %) za rok 1999

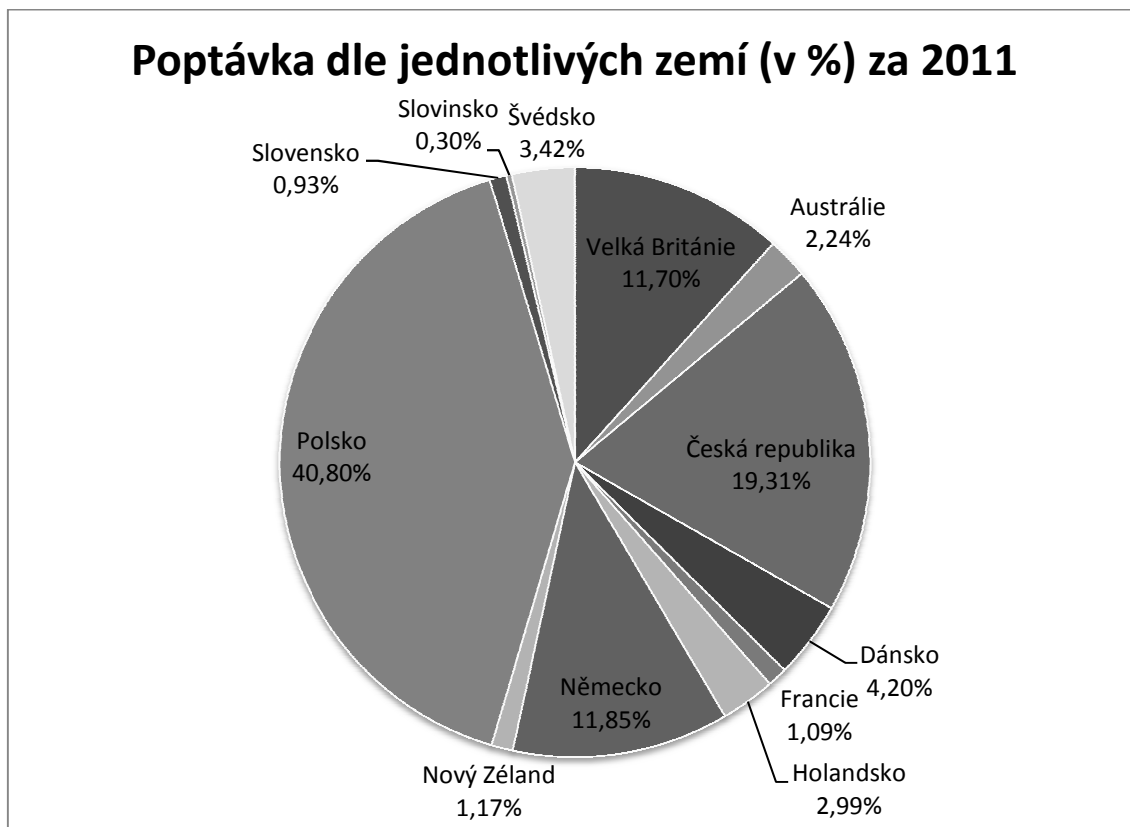


Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů Sdružení Stuha

Z grafu 4 je patrné, že v roce 1999 byla největší poptávka po podvozcích plochodrážních motocyklů ze strany českých odběratelů, druzí v pořadí se pak umístili odběratelé z Polska, třetí odběratelé z Austrálie a čtvrtí odběratelé z Itálie.

Jak je vidět z grafu 5 v roce 2011 bylo nejvíce výrobků dodáváno do Polské republiky, která je v ploché dráze největší velmocí. Plochá dráha je zde druhým nejoblíbenějším sportem. Téměř 20 % produkce zůstalo v České republice, kde se od roku 1929 jezdí jeden z nejstarších plochodrážních závodů světa Zlatá přilba. V Praze se také koná jeden závod ze seriálu Grand Prix, který je pořádán Auto klubem Markéta. V grafu 5 můžeme také zaznamenat nové zákazníky z Německa, Velké Británie, Dánska, Švédska, Holandska, Nového Zélandu, Francie, Slovenska a Slovinska.

Graf 5: Poptávka dle jednotlivých zemí (v %) za rok 2011

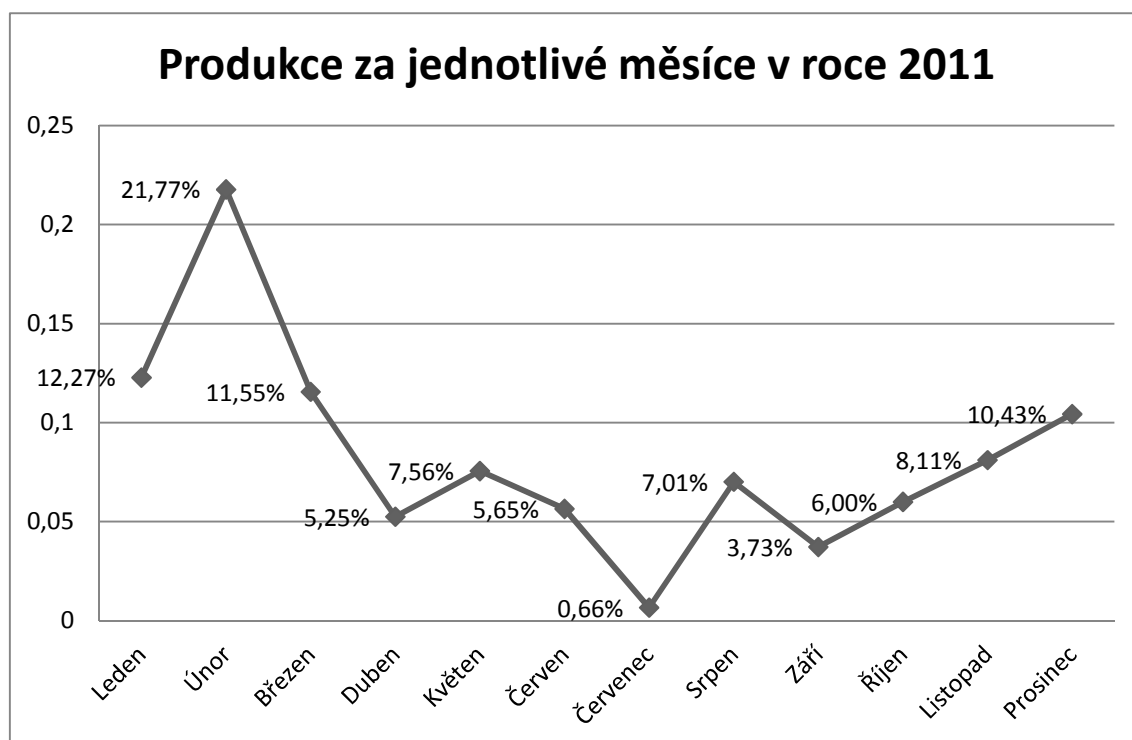


Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů Sdružení Stuha

Na základě grafu 6 lze pozorovat vývoj produkce po jednotlivých měsících v roce 2011. Z grafu vyplývá, že firma je nejvíce vytížena v období od prosince do

března. V únoru, kdy vrcholí přípravy před novou sezónou, firma prodá téměř čtvrtinu své roční produkce. Měsíc s nejnižšími prodeji je tradičně červenec, kdy se prodá necelé procento roční produkce. V srpnu začíná mírný nárůst produkce, který se v následujících měsících postupně zvyšuje.

Graf 6: Produkce za jednotlivé měsíce v roce 2011



Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů Sdružení Stuha

SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy firmy byl zhodnocen současný stav podniku. Na základě informací získaných rozhovory se společníky firmy, jsou vymezeny vnitřní silné a slabé stránky firmy a její vnější příležitosti a hrozby, které lze sledovat v tabulce 1. Vzájemným porovnáním těchto faktorů byla určena nejvhodnější strategie rozvoje firmy.

Tabulka 1: Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1) Jazyková vybavenost společníků 2) Vybudovaná pověst, tradice (18 let) 3) Unikátní produkt 4) Spolupráce s nejlepšími světovými závodníky 5) Finanční zdraví firmy na výborné úrovni 6) Neustálé rozšiřování a obnova výrobních technologií a technického vybavení 7) Dobrá lokalizace firmy (dálnice) 8) Operativní řešení požadavků zákazníků | <ul style="list-style-type: none"> 9) Nedostatečný marketing a reklamní kampaně 10) Nedostatečná kapacita pro nárazové (sezónní) uspokojení poptávky |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| <ul style="list-style-type: none"> 11) Navázání kontaktů s novými partnery 12) Možnost expandovat na nové trhy 13) Snazší dostupnost evropských trhů po vstupu ČR do EU 14) Aktivní vyhledávání zákazníků | <ul style="list-style-type: none"> 15) Posilování české ekonomiky (kurs Kč/EUR) 16) Snaha nových konkurentů proniknout na trh 17) Vymahatelnost pohledávek |

Zdroj: autorka

Pomocí Fullerova trojúhelníku, viz příloha 1, bylo stanoveno pořadí jednotlivých kritérií. V tabulce 2 je pořadí těchto faktorů určeno součtem bodů.

Tabulka 2: Určení strategie SWOT analýzy

| ČÍSLO FAKTORU | ABSOLUTNÍ ČETNOST | POŘADÍ FAKTORŮ | RELATIVNÍ ČETNOST | STRATEGIE SO |
|---------------|-------------------|----------------|-------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 15 | 1,47% | S = 53,68 % |
| 2 | 12 | 2 | 8,82% | |
| 3 | 12 | 2 | 8,82% | |
| 4 | 10 | 7 | 7,35% | |
| 5 | 9 | 8 | 6,62% | |
| 6 | 11 | 5 | 8,09% | |
| 7 | 2 | 15 | 1,47% | |
| 8 | 15 | 1 | 11,03% | |
| 9 | 7 | 10 | 5,15% | W = 9,56 % |
| 10 | 6 | 12 | 4,41% | |
| 11 | 11 | 5 | 8,09% | O = 28,68 % |
| 12 | 7 | 10 | 5,15% | |
| 13 | 9 | 8 | 6,62% | |
| 14 | 12 | 2 | 8,82% | |
| 15 | 6 | 12 | 4,41% | T = 8,09 % |
| 16 | 1 | 17 | 0,74% | |
| 17 | 4 | 14 | 2,94% | |

Zdroj: autorka

Z tabulky 2 vyšla strategie SO, která využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí. Tato strategie se v reálném světě vyskytuje velmi zřídka. U většiny firem jde spíše o žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje. Z tohoto lze usuzovat, že firma Stuha disponuje mimořádným růstovým potenciálem.

Mezi nejvýznamnější přednosti Sdružení se řadí operativní řešení požadavků zákazníků, vybudovaná pověst s téměř osmnáctiletou tradicí a unikátní produkt. Naopak posilování české ekonomiky může výrazně ovlivnit prosperitu firmy. Posilování české ekonomiky způsobuje zdražování českého zboží na zahraničních trzích, nebo pokud podnikatelé nechtějí zdražovat, způsobuje snižování zisku za vyvážené výrobky.

Sdružení by se především mělo věnovat určitým marketingovým aktivitám, které by zvýraznily jméno Stuha v Čechách i zahraničí. Dále by se mělo věnovat inovování webových stránek a vytvoření aktuálního katalogu s výrobky. Mezi největší příležitosti firmy patří aktivní vyhledávání zákazníků na plochodrážních závodech a díky tomu navazování kontaktů s novými partnery.

5 Analýza podmínek zahraničního trhu

Spojené státy americké - United States of America (USA nebo U. S.)

5.1 Teritoriální průzkum

Spojené státy americké jsou federativní prezidentskou republikou skládající se z padesáti států, viz obrázek 2, federálního území s hlavním městem, sídlem vlády a Kongresu (District of Columbia, D. C.), přidružených států s vnitřní samosprávou (Portoriko, Severní Mariany a další) a samosprávných území Spojených států (Guam, Panenské ostrovy, Americká Samoa a další).

Obrázek 2: Mapa Spojených států amerických



Zdroj: www.cia.gov, 2011

Spojené státy americké zabírají téměř 40 % plochy Severní Ameriky (9 631 418 km²). Jsou třetí největší zemí světa, rozlohou je větší pouze Rusko a Kanada a počtem obyvatel Čína a Indie. Spojené státy jsou největší a nejvíce technologicky vyspělou ekonomikou světa s HDP 15,04 bilionu dolarů (běžné ceny roku 2011). Z pohledu zahraničního obchodu byly Spojené státy za rok 2011 třetím největším vývozcem zboží

na světě (po Číně a Německu) a zároveň největším dovozcem zboží na světě následované Německem a Čínou. Ačkoli Čína s více než miliardou obyvatel stále snižuje odstup od USA ve velikosti HDP, bude podle odhadů trvat minimálně do roku 2025, než Spojené státy překoná.

Americký trh má vysokou schopnost absorbovat všechny dovážené komodity, včetně průmyslového strojního zařízení, průmyslových materiálů a komponentů, dopravních prostředků a jejich součástí. Vzhledem k velikosti amerického trhu, síle amerického hospodářství a objemu dovozu, můžeme považovat za potenciální oblasti pro vývoz veškeré sektory včetně trhu se spotřebním zbožím. Spojené státy se řadí k tradičním a významným obchodním partnerům České republiky. USA představují pro Českou republiku čtrnáctého největšího obchodního partnera a třináctý největší exportní trh. Avšak zájemci o vývoz českého zboží do Spojených států musí brát ohled na to, že U. S. jako největší trh na světě, jsou atraktivní pro podnikatele z celého světa. A proto jsou podnikatelé vystaveni enormnímu konkurenčnímu tlaku, tomuto tlaku jsou vystaveny také dodavatelské ceny.

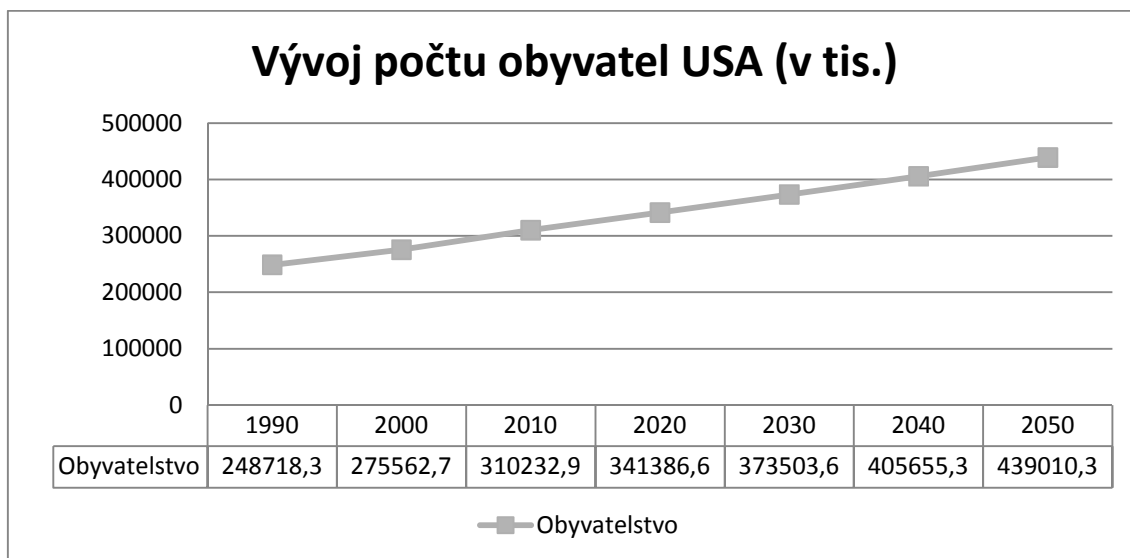
Obyvatelstvo

Spojené státy jsou třetí nejvíce zalidněnou zemí světa. Dne 17. října 2006 překročily hranici 300 milionů obyvatel. USA se kvůli neustálému přílivu milionů imigrantů nazývají národem přistěhovalců. Počet nelegálních imigrantů se odhaduje na 12 milionů, bojují s nimi především jižanské státy, kde se přistěhovalci z Mexika snaží uplatnit jako levná pracovní síla u lokálních zaměstnavatelů.

Graf 7 zobrazuje vývoj počtu obyvatel Spojených států amerických od roku 1990 až po predikci do roku 2050. Dle údajů U. S. Census Bureau žilo ve Spojených státech v roce 1990 téměř 250 milionů obyvatel. Do roku 2000 se počet obyvatel zvýšil o 10,79 % na 275,6 milionů. V roce 2010 přebývá na území U. S. více než 310 milionů obyvatel, což je nárůst oproti roku 2000 o 12,58 %. V příštích čtyřech dekádách se předpokládá růst okolo 10 %, který se bude podle odhadů postupně mírně snižovat.

V roce 2050 by měla hodnota obyvatel na území USA dosahovat 439 milionů, což je oproti roku 1990 77% nárůst.

Graf 7: Vývoj počtu obyvatel USA



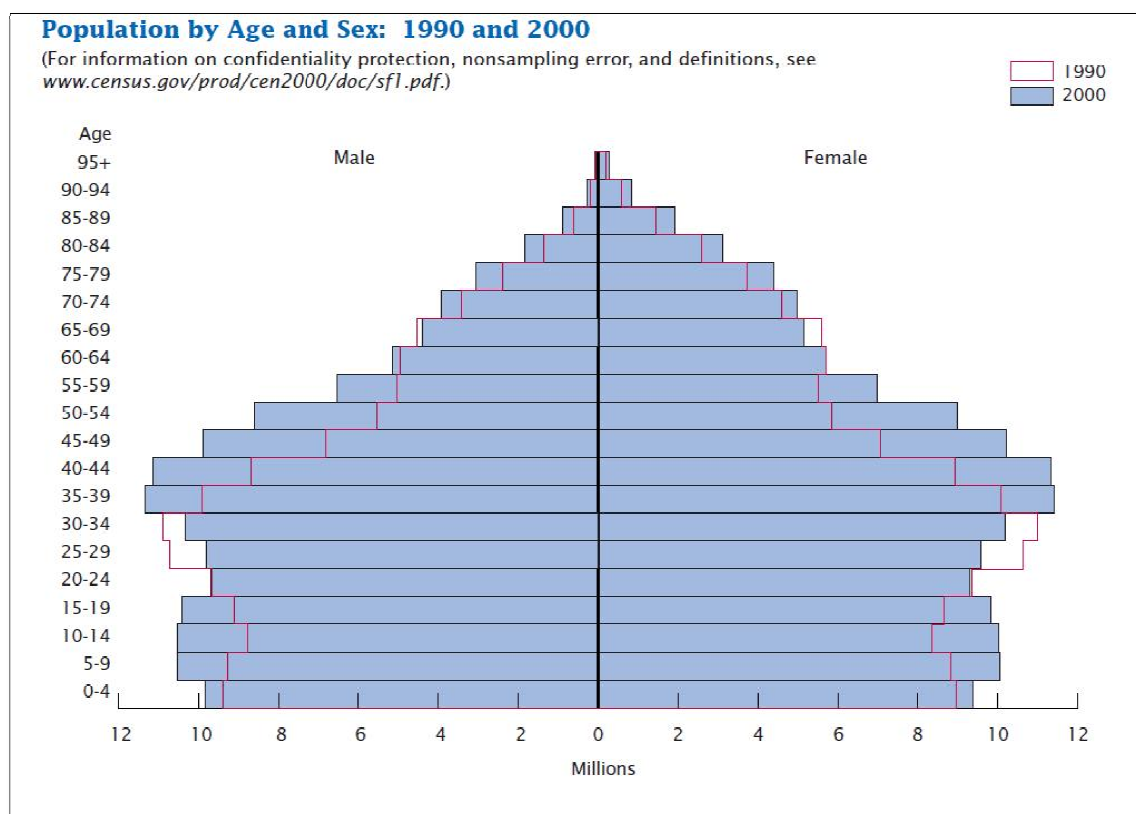
Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů U. S. Census Bureau, 2012

Podle odhadu z roku 2007 tvoří 79,96 % obyvatelstva bílí Američané, 12,85 % černoši nebo Afričtí Američané, 4,43 % Asijští Američané, 0,97 % Američtí Indiáni, 0,18 % původní obyvatelé Havaje a ostatní pacifičtí ostrované a dvě nebo více ras 1,61 %.

Na obrázku 3 je věková pyramida, která představuje znázornění věkové struktury obyvatelstva Spojených států v letech 1990 a 2000 po pětiletých intervalech dle pohlaví. Nejvíce zastoupené pětileté intervaly v roce 2000 byly 35 až 39 let a 40 až 44 let. Lidé v těchto dvou skupinách byli narozeni během „babyboomu“ po druhé světové válce. Věková skupina 50 – 54 let zažila největší procentní růst počtu obyvatel v posledním desetiletí (54,9 %). Druhou nejrychleji rostoucí skupinou byla věková skupina 45 – 49 let, která zaznamenala 44,8% růst. Třetí nejrychleji rostoucí skupinou posledního desetiletí byla věková skupina 90 – 94 let, která narostla o 44,6 %. Z mladších věkových skupin rostla nejvíce skupina 10 – 14 let (o 19,9 %). Jak je vidět z obrázku čtyři věkové skupiny za poslední desetiletí poklesly. Jde o skupinu 25 – 29 let

(pokles o 9,1 %), 30 – 34 let (pokles o 6,2 %), 65 – 69 let (pokles o 5,7 %) a skupinu 20 – 24 let, která poklesla o 0,3 %. Pokles ve věkové skupině 25 – 34 let je způsoben především koncem porodů silných generací. Na obrázku je vidět větší zastoupení starších žen než mužů. Obecně platí, že poměr mužské populace k poměru ženské populace s věkem klesá.

Obrázek 3: Populace podle věku a pohlaví za rok 1990 a 2000



Zdroj: www.census.gov, 2012

Politický systém

Spojené státy jsou nejstarší federací na světě. Ústava USA vymezuje tři základní moci – zákonodárnou, výkonnou a soudní. Kongres má nejvyšší zákonodárnou moc, v čele výkonné moci od roku 2009 stojí prezident Barack Obama a nejvyšší složkou soudní moci je Nejvyšší soud. Americké politice vévodí dvě největší strany. Republikánská strana založená v roce 1828 a Demokratická strana založená v roce 1854. Členové těchto dvou stran spravují většinu volených úřadů v zemi.

Zahraniční politika USA

Spojené státy americké působí v širokém měřítku na celosvětový ekonomický, politický a vojenský vývoj. Téměř všechny státy udržují s U. S. diplomatické styky, až na výjimku Kuby, Íránu, Severní Korey, Bhútánu a Súdánu. Spojené státy jsou jedním ze zakládajících členů Organizace spojených národů (se stálým zastoupením v Radě bezpečnosti OSN) a mnoha dalších mezinárodních organizací.

Spojené státy americké uzavřely s Českou republikou 56 bilaterálních smluv, z tohoto počtu je v platnosti 19 smluvních dokumentů upravujících hospodářskou a obchodní spolupráci mezi ČR a USA. Dne 1. května 2004 byla ČR nucena ukončit platnost bilaterálních hospodářských dohod týkajících se obchodních vztahů, vnitřního trhu a spolupráce při mírovém využívání jaderné energie, neboť kompetence v této oblasti zastupuje výlučně Evropská unie. Mezi platné smlouvy patří:

- Dohoda o vzájemné podpoře a ochraně investic,
- Smlouva o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu a majetku,
- Dohoda o vzájemné pomoci mezi celními správami,
- Dohoda o letecké dopravě,
- Dodatkový protokol mezi ČR a USA k Dohodě o vzájemné podpoře a ochraně investic,
- Dohoda mezi Ministerstvem obrany ČR a Ministerstvem obrany USA o výměně informací v oblasti výzkumu a vývoje,
- Smlouva o sociálním zabezpečení mezi ČR a USA.

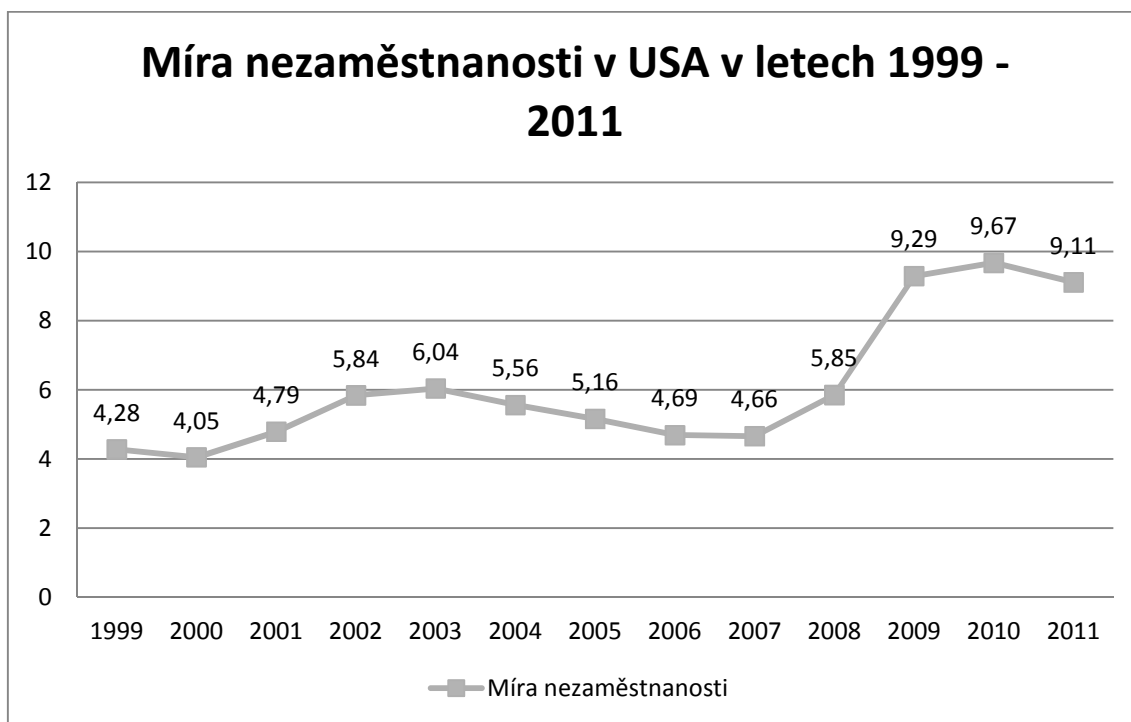
Nezaměstnanost

Ve Spojených státech je 154,4 milionů zaměstnaných osob, vládní sektor z tohoto počtu zaměstnává 22 milionů. Nejvíce lidí zaměstnávají malé podniky téměř 53 % pracujících. Druhý největší podíl na zaměstnanosti patří velkým podnikům, které zaměstnávají 38 % pracovní síly USA. Soukromý sektor tedy zaměstnává 91 % Američanů, na vládní sektor zbývá 8 % ze všech zaměstnanců USA.

Z grafu 8 je vidět, že v období od roku 1999 do roku 2007 se míra nezaměstnanosti pohybovala v rozmezí od 4,28 % do 6,04 %. Nejnižší úroveň v tomto období dosáhla v roce 1999 (4,28 %), v následujících třech letech postupně rostla, až v roce 2003 dosáhla z důvodu cyklického vývoje hospodářství vrcholu s 6,04 %. Od tohoto roku se míra nezaměstnanosti snižovala až do roku 2007, kdy nastala ekonomická krize.

Finanční krize z let 2007 až 2010 vedla k rekordní úrovni dlouhodobé nezaměstnanosti v roce 2009 a 2010. Ve Spojených státech bylo více než šest milionů lidí hledajících práci déle než šest měsíců, touto situací byly nejvíce postiženy starší osoby. Od roku 2010 ekonomika opět pozvolně roste, růst je velmi mírný a jeho negativním jevem je, že nepřispívá ke snížení nezaměstnanosti tak, to bylo obvyklé po předchozích krizích. Po náznacích zotavení ze začátku roku 2011 začal pracovní trh opět stagnovat. V soukromém sektoru se počet pracovních míst mírně zvyšuje, avšak ve veřejné sféře dochází k úbytku míst. Celkem bylo v září 2011 v USA 14 milionů nezaměstnaných.

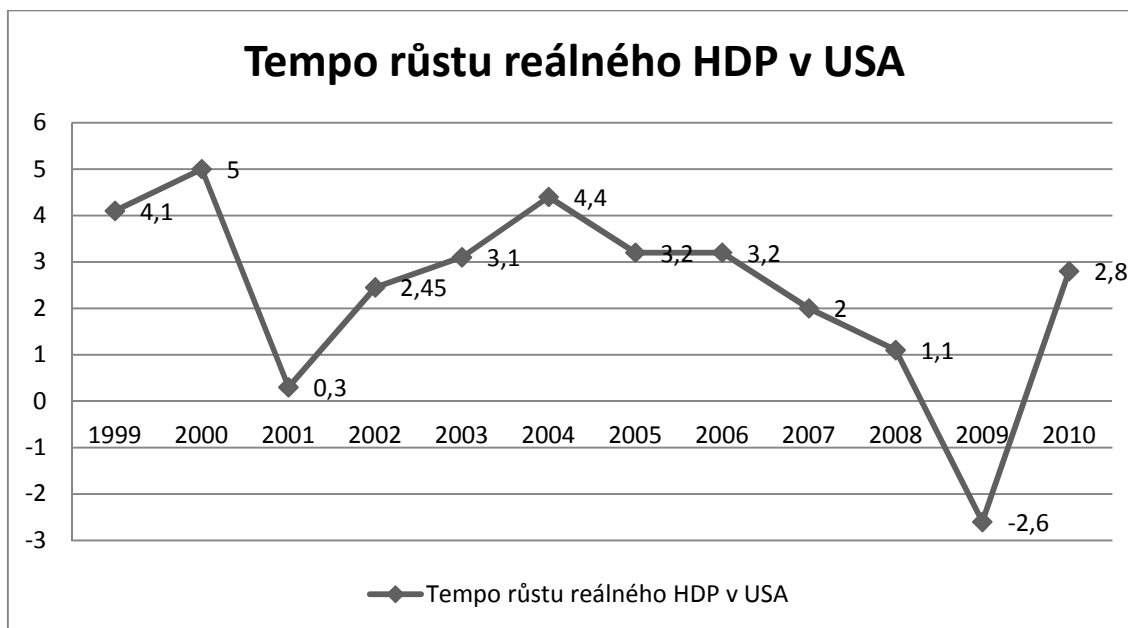
Graf 8: Míra nezaměstnanosti v USA v letech 1999 - 2011



Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů U. S. Bureau of Labor Statistics, 2012

Hrubý domácí produkt

Graf 9: Tempo růstu reálného HDP v USA



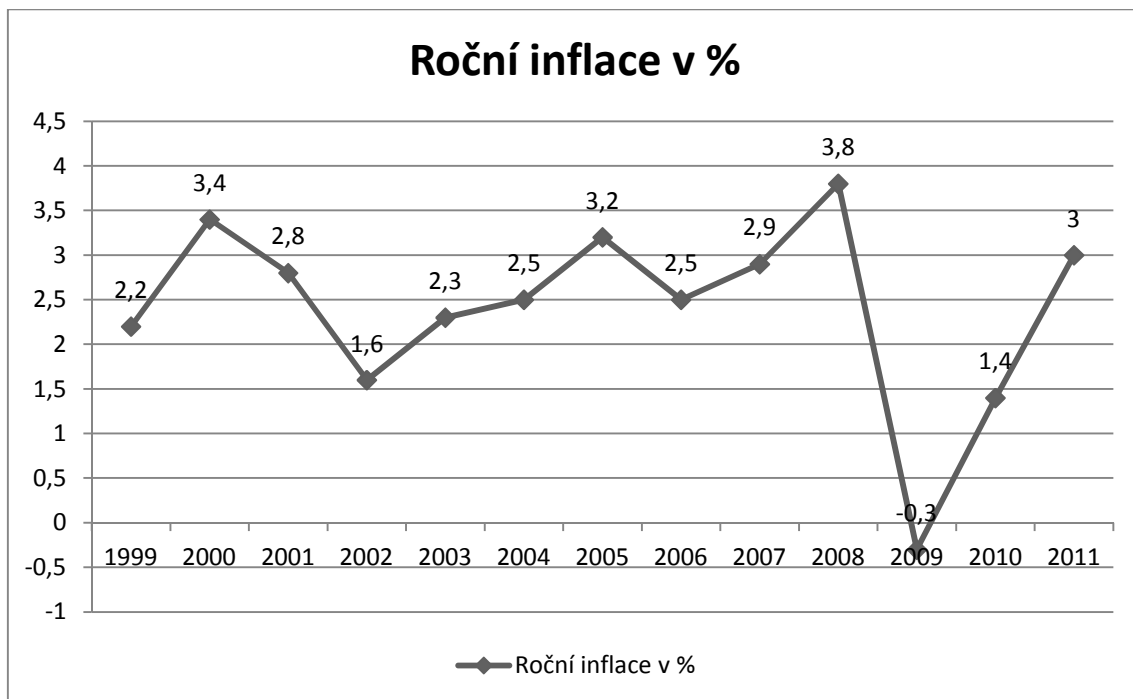
Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů Index Mundi, 2012

Ekonomická recese ve Spojených státech nastala v prosinci 2007 a skončila po osmnácti měsících v červnu 2009. Koncem roku 2008 byl zahájen značný pokles amerického hospodářství (-3,7 %). V následujícím roce v prvním čtvrtletí došlo k dalšímu výraznému poklesu (-6,7 %). Od druhého čtvrtletí roku 2009 začíná ekonomika postupně růst. Skutečná recese však pro mnoho obyvatel Spojených států nadále trvá. Mnoho lidí je bez práce a těžko platí účty a hypotéky. Ceny nemovitostí nadále klesají a dluh na hypotéce v mnoha případech převyšuje současnou hodnotu domu.

Inflace

Inflace je závislá na změnách nezaměstnanosti. Když klesá nezaměstnanost, zvyšuje se na trhu poptávka, tím i ceny, tedy inflace. Pokud dosáhne růst cen určité úrovně, donutí společnost šetřit, to v důsledku znamená propouštění. Jak je vidět z grafu 8 v roce 2009 dochází ve Spojených státech k prudkému nárůstu nezaměstnanosti. To se projevuje v grafu 10 ve strmém poklesu inflace. V roce 2011 začíná míra nezaměstnanosti mírně klesat a inflace vzhledem k tomuto faktu začíná opět narůstat.

Graf 10: Roční inflace v % (1999 – 2011)



Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů Index Mundi, 2012

Zahraníční obchodní vztahy

Spojené státy americké se řadí k tradičním a významným obchodním partnerům České republiky.

Tabulka 3: Hlavní zahraničněobchodní partneři ČR v roce 2010 v mil. Kč (běžné ceny)

| POŘADÍ | OBRAT | | VÝVOZ | | DOVOZ | |
|--------|--------------------|-----------|--------------------|---------|----------------|---------|
| 1. | Německo | 1 432 943 | Německo | 819 245 | Německo | 613 698 |
| 2. | Slovensko | 343 236 | Slovensko | 217 292 | Čína | 295 799 |
| 3. | Čína | 318 978 | Polsko | 154 644 | Polsko | 154 241 |
| 4. | Polsko | 308 885 | Francie | 135 194 | Ruská federace | 130 121 |
| 5. | Francie | 214 994 | Spojené království | 124 923 | Slovensko | 125 944 |
| 6. | Itálie | 206 472 | Rakousko | 119 667 | Itálie | 94 228 |
| 7. | Rakousko | 200 894 | Itálie | 112 244 | Rakousko | 81 227 |
| 8. | Ruská federace | 197 458 | Nizozemsko | 93 354 | Francie | 79 800 |
| 9. | Spojené království | 174 075 | Ruská federace | 67 337 | Nizozemsko | 77 764 |
| 10. | Nizozemsko | 171 118 | Belgie | 62 587 | Japonsko | 58 667 |

| | | | | | | |
|-----|---------------|---------|---------------|--------|--------------------|--------|
| 11. | Maďarsko | 110 608 | Španělsko | 60 495 | Spojené státy | 54 000 |
| 12. | Belgie | 106 600 | Maďarsko | 58 266 | Maďarsko | 52 342 |
| 13. | Španělsko | 104 414 | Spojené státy | 44 269 | Spojené království | 49 152 |
| 14. | Spojené státy | 98 270 | Švýcarsko | 41 812 | Belgie | 44 013 |
| 15. | Japonsko | 68 808 | Švédsko | 41 163 | Španělsko | 43 919 |

Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů ČSÚ, 2012

Tabulka 3 ukazuje, že Spojené státy jsou čtrnáctým největším obchodním partnerem a třináctým největším vývozním trhem pro ČR. Zároveň jsou Spojené státy jedenáctým největším dovozcem do ČR.

V období od ledna do června 2011 se vývoz meziročně zvýšil o téměř 25 % a dovoz z USA klesl o 7,5 %. V uplynulých letech byl závažným problémem pro řadu menších a středně velkých českých vývozců slábnoucí dolar a posilující koruna. Americká strana velmi často nechtěla chápat vývoj směnného kursu, a proto odmítala navýšení cen z důvodu kursových změn, čímž přenášela důsledky slabé domácí měny na zahraničního dodavatele. V současnosti je trend vývoje kursu opačný (viz graf 11 v průzkumu kontraktní měny), oslabující evropské měny vůči americkému dolaru dávají určitou výhodu evropským vývozcům.

5.2 Obchodně-politický průzkum

Rozlehlý trh Spojených států se opírá o dobře propracovaný právní rámec a zavedené zvyklosti v jednání mezi obchodními partnery. Obchodní smlouvy jsou upravovány jednotným obchodním zákonem, pro některé obory mohou platit zvláštní federální nebo státní předpisy. Hlavní zásadou obchodního vztahu je poctivost, „fair play“, čestnost a slušné jednání. Americké úřady při dovozu vždy zajímá, kdo je dovozcem zboží. Dovozece musí být firma se sídlem v USA. Dovozece je zodpovědný za správnost a v případě problémů je jediným odpovědným subjektem.

Distributor nebo prodejce může být jednotlivec nebo firma, která nakupuje za účelem dalšího prodeje, buď v celých Spojených státech, nebo v některých určitých státech, a to svým vlastním jménem a na vlastní účet.

Odpovědnost za výrobek

Ve Spojených státech může nést odpovědnost za výrobek kdokoli, kdo navrhuje, vyrábí, prodává, distribuuje či poskytuje služby v souvislosti s produktem. Kvalitně sepsané a zavedené „Všeobecné obchodní podmínky“ mohou riziko odpovědnosti snížit. Na základě smlouvy mohou být rizika přenesena na odběratele, distributory či dealery.

Pojištění odpovědnosti za vady výrobků

Za obvyklých okolností je starost obchodního partnera ve Spojených státech obstarat a zachovat dostatečnou výši pojištění odpovědnosti za výrobky. V některých případech je výhodné, když se český partner stane součástí pojistky americké strany, které bude česká strana platit odměnu za zvýšené pojistné.

Ve Spojených státech bývají obchodní smlouvy dokonale propracované. Neexistují zde vzorové smlouvy o distribuci či obchodním zastoupení, každá smlouva je unikátní. Návrh smlouvy by měl být vyhotoven americkým právníkem nebo americkou právní kancelář v Praze.

5.3 Komoditní průzkum

První závody na ploché dráze se ve Spojených státech konaly již ve dvacátých letech minulého století. Klasická plochá dráha se jezdí na oválu dlouhém dvě stě až čtyři sta metrů. Ve Spojených státech jsou dráhy, na kterých se svádí neúprosné bitvy, spíše kratší. Závody jsou chápány jako „show“, kde jsou diváky požadovány dramatické momenty a hlavně předjíždění.

Přestože je trh ve Spojených státech ohromný, klasická plochá dráha se jezdí pouze na západním pobřeží v Kalifornii. Závody se konkrétně jezdí v San Bernardino, Auburn, Sacramento, Ventura, Victorville a Costa Mesa.

Více než klasická plochá dráha je ve Spojených státech populární „flat track“ (americká plochá dráha), který se jezdí už od roku 1915. Motocykly používané na „flat track“ jsou dvakrát těžší než motocykly využívané při klasické ploché dráze i počet startujících v jednotlivých jízdách se liší. U „flat tracku“ je to devět až 24 jezdců, v klasické ploché dráze startují pouze čtyři jezdci. Z toho vyplývá, že na „flat trackové“ dráze bývá značně plno.

I přes popularitu „flat tracku“, se v současné době objevuje snaha o zvýšení povědomí o klasické ploché dráze. Spojené státy byly v minulosti velmocí ve světě ploché dráhy a i současný nejlepší plochodrážní jezdec je amerického původu.

5.4 Spotřebitelský průzkum

Sport tvoří důležitou součást kultury Spojených států. Mezi čtyři nejoblíbenější sporty patří Americký fotbal, baseball, basketbal a lední hokej. Ve Spojených státech je sport zvláště propojený se vzděláváním, většina středních a vysokých škol se věnuje organizovaným sportům. Vysokoškolské sportovní soutěže představují důležitou roli v americké sportovní kultuře. V mnoha případech je vysokoškolská atletika populárnější než profesionální sport.

Motorové sporty patří ve Spojených státech mezi velmi oblíbené individuální sporty. Američané všeobecně ignorují hlavní mezinárodní série, jako je Formule 1 nebo MotoGP, ve prospěch domácích závodních sérií. Domácí automobilové a motocyklové závody nejprve probíhaly na veřejných ulicích, což bylo velmi nebezpečné pro veřejnost. Později se přesunuly na oválné tratě, které byly původně určeny pro koňské

dostihy. Tratě poskytovaly lepší podmínky pro jezdce i diváky. Avšak kultura rozsáhlých ilegálních pouličních závodů přetrvala.

Závody na ploché dráze jezdí především muži. Žen se na okruhu vyskytuje velmi málo, Českou republiku reprezentuje pouze Lenka Kopalová, v Německu je šest závodnic. Nejvíce závodnic je ve Velké Británii, Švédsku a USA.

Přípravné jízdy mládeže se konají od sedmi let věku na motocyklech o kubatuře do 80 ccm, na těchto motocyklech mohou závodit jezdci od osmi do dvanácti let. Na motocyklech do 125 ccm závodí jezdci ve věku deset až šestnáct let. Následují dvě kategorie juniorů, junioři od patnácti do devatenácti let a junioři od patnácti do jednadvaceti let, kteří jezdí na klasických motocyklech do 500 ccm. Kategorie nad jednadvacet let se už dále nečlení. Průměrný věk jezdců nejlepší patnáctky je třicet dva let, nejmladšímu je dvacet dva let a nejstaršímu čtyřicet jedna let.

5.5 Průzkum konkurence

V současné době patří mezi největší tuzemské konkurenty JAWA Divišov a. s., která se kromě výzkumu a vývoje v oblasti plochodrážních motocyklů pro krátkou, dlouhou, travnatou a ledovou plochou dráhu zabývá také vývojem a výrobou sportovních motorů. JAWA Divišov a. s. od července roku 2007 z finančních důvodů změnila svou obchodní značku na JRM (Jawa Racing Motorcycles), ale firemní jméno zůstalo stejné.

V oblasti vývoje a výroby motorů je největším světovým konkurentem značky JRM italská značka GM. Od začátku nového tisíciletí společnost Jawa Divišov bojuje s kvalitou nových motorů. Plochodrážní jezdci začali přecházet ke značce GM z důvodu nízké životnosti motorů JRM, která je podle jezdců poloviční. Ze světové patnáctky nejlepších závodníků jezdil minulou sezónu s motorem značky JRM pouze tovární jezdec Kenneth Bjerre.

V oblasti výroby podvozků plochodrážních motocyklů je Jawa Divišov největším světovým výrobcem. Původní dílnu založil v roce 1948 motocyklový závodník Jaroslav Simandl. Nejprve byly produkovány náhradní díly pro anglické motory JAP, později kompletní motory značky ESO. Zanedlouho byla v Divišově zahájena konstrukce kompletních motocyklů. V roce 1950 byla dílna znárodněna, avšak její zakladatel ji vedl až do roku 1956. V roce 1963 byl závod v Divišově přiřazen ke koncernu Jawa Týnec nad Sázavou, ze kterého po listopadu 1989 vystoupil a osamostatnil se. Převratná změna v historii firmy přišla v září 1994, kdy byla Jawa zprivatizována. Tovární tým byl rozšířen o jezdce Hanse Nielsena (4 tituly mistra světa) a Tony Rickardssona (6 titulů mistra světa).

V minulosti zaměstnávala společnost Jawa Divišov 124 pracovníků (dle údajů ČSÚ k 1. 7. 2002), v současné době je to podle odhadů 24 pracovníků a stále dochází k dalšímu úbytku. Produkty firmy Jawa Divišov ve světě nabízí šestnáct dealerů, viz tabulka 4. Produkty firmy Stuha v zahraničí nabízí deset dealerů.

Tabulka 4: Počet dealerů v jednotlivých zemích světa

| POČET DEALERŮ V JEDNOTLIVÝCH ZEMÍCH | | |
|-------------------------------------|--------------|-------|
| Země | Jawa Divišov | Stuha |
| Austrálie | 1 | 1 |
| Dánsko | 2 | 2 |
| Francie | 1 | 1 |
| Holandsko | 1 | 1 |
| Německo | 1 | 1 |
| Nový Zéland | 1 | 1 |
| Polsko | 1 | 2 |
| Velká Británie | 1 | 1 |
| Finsko | 1 | 0 |
| Maďarsko | 1 | 0 |
| Rakousko | 1 | 0 |
| Rusko | 1 | 0 |
| Spojené státy americké | 1 | 0 |
| Švédsko | 1 | 0 |
| Ukrajina | 1 | 0 |

Zdroj: autorka

Rámy firmy Stuha používají ze světové patnáctky nejlepších jezdců čtyři jezdci na klasické ploché dráze. Mezi tyto jezdce patří současný nejlepší světový jezdec Greg Hancock, který je dvojnásobným mistrem světa a osminásobným mistrem Spojených států a mnoha dalších závodů Grand Prix. Dalším jezdce je Andreas Jonsson současný druhý nejlepší jezdec světa. Do nejlepší desítky jezdců s podvozky firmy Stuha dále patří Chris Holder, který je na osmém místě světového hodnocení. Světovou patnáctku s rámem Stuha uzavírá dánský jezdec Hans Andersen. Mezi další velké úspěchy firmy Stuha patří světové prvenství švédského jezdce Joonase Kylmäkorpiho na rámu Stuha v dlouhé ploché dráze.

Pouze jeden jezdec světové patnáctky jezdí na jiném rámu než značky JRM nebo Stuha. Jde o úspěšného australského jezdce Jasona Crumpa, který je současným čtvrtým jezdce světového žebříčku, trojnásobným mistrem světa a dvojnásobným mistrem Austrálie. Jason Crump jezdí na rámu JC Red Bull Technology. Společnost Red Bull sponzoruje mnoho sportovních odvětví včetně motoristických sportů.

5.6 Průzkum cen a s tím souvisejících faktorů

Cena výrobku je velmi důležitý faktor při jeho prodeji. V ceně se odráží náklady na výrobu, skladování, prodej, marži a další. Do výše konečné ceny se mohou promítat i jiné faktory, jako jsou například značka, boj s konkurencí nebo postavení na trhu.

Tabulka 5: Porovnání cen výrobků firmy Stuha a JAWA Divišov a. s. v roce 2012

| | JRM | STUHA | |
|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Součást | <i>Cena v Kč</i> | <i>Cena v Kč</i> | <i>Rozdíl v Kč</i> |
| Střední díl rámu | 4680 | 3250 | 1430 |
| Vidlice – přední | 7900 | 6300 | 1600 |
| Zadní díl rámu | 3350 | 2350 | 1000 |
| Držák motoru | 2550 | 2300 | 250 |

Zdroj: autorka

Tabulka 5 porovnává ceny výrobků tuzemských firem Stuha a Jawa Divišov a. s. K vzájemnému porovnání byly z obou firem vybrány srovnatelné výrobky. Na první pohled je vidět, že výrobky firmy Stuha jsou znatelně levnější. V průměru je Sdružení Stuha o 30 % levnější než konkurence. Největší procentní rozdíl je u středního a zadního dílu rámu, kde cenový rozdíl činí téměř 44 %.

Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu. V případě Sdružení Stuha je to strategie volby nižších cen, než jsou ceny konkurence za rovnocenné výrobky. Tato strategie spolu s operativním řešením požadavků zákazníků činí z firmy Stuha do budoucna silného konkurenta. Strategie nízké ceny může zpočátku způsobit problémy v důvěře závodníků v kvalitu produktů. Tato nedůvěra je z pohledu firmy Stuha vyřešena tím, že na jejich produktech jezdí nejlepší závodníci světa.

5.7 Průzkum obchodních metod

Vyhovující obchodní metoda neboli vhodný způsob vstupu na zahraniční trh představuje důležitou roli v úspěchu obchodu. Firma Stuha nepředpokládá, že by si ve Spojených státech otevřela vlastní prodejnu svých výrobků, tento způsob vstupu na cizí trh je vhodný především pro silné firmy, které si mohou dovolit vynaložení vysokých investičních nákladů.

Pro Sdružení Stuha připadá v úvahu využití nepřímé obchodní metody, firma by měla vyhledat zprostředkovatele obchodu, který bude reprezentovat výrobky jejím jménem. Dobrý prostředník by měl znát teritorium obchodu a především plyně ovládat kontaktní jazyk.

Společníci firmy se účastní závodů v České republice, Polsku, Dánsku, Německu, Slovinsku i Chorvatsku, kde nacházejí nové obchodní partnery z řad závodníků nebo dealerů.

Možnost získat zprostředkovatele obchodu, který by výborně znal teritorium obchodu a ovládal kontaktní jazyk, se v nedávné době vyskytla. Sdružení Stuha kontaktoval bývalý špičkový americký závodník, který se spolu s velkým fanouškem ploché dráhy snaží o navrácení USA na mapu světové ploché dráhy, kde byly Spojené státy před patnácti lety velmocí.

5.8 Technický průzkum

Technická pravidla pro plochodrážní motocykly jsou určena Mezinárodní federací motocyklistů (Fédération Internationale de Motocyclisme, FIM) se sídlem ve Švýcarsku.

Technická pravidla jsou na webových stránkách FIM přístupná v anglickém a francouzském jazyce. Upravují výkon, hmotnost, výfukové potrubí, řídítka, kola, ráfky, pneumatiky, palivo motocyklu a další důležité parametry. Dále zařízení a ochranné pomůcky pro jezdce, jako jsou přilby a ochranné brýle. V příloze 2 je technický náčrt plochodrážního motocyklu.

5.9 Průzkum dopravní cesty a prostředků

Firma Stuha získala v minulosti velmi dobré zkušenosti se spediční firmou DSV a. s., jejíž služby využívá při silniční dopravě zboží po Evropě. Skupina DSV je největším dánským dodavatelem přepravních a logistických služeb. Provozuje vlastní pobočky v šedesáti zemích světa. Poskytuje komplexní logistické služby, jejichž nedílnou součástí je vyřízení veškerých celních formalit spojených s mezinárodní přepravou.

Při přepravě zboží do Spojených států by firma Stuha využila leteckou a námořní divizi firmy DSV. Na webových stránkách firmy je možné udělat kalkulaci ceny dopravy, viz tabulka 6. V tabulce 6 bylo počítáno s balíčkem o rozměrech 0,66 m³,

váží 125 kilogramů, který je dopravován ze středočeského kraje do Spojených států. První varianta byla spočítána pro dopravu na Západní pobřeží konkrétně do jednoho ze čtyř přístavů v Kalifornii (Oakland, Long Beach, Los Angeles, San Francisco). Druhá varianta dopravy byla počítána do přístavu v New Yorku na východním pobřeží.

Tabulka 6: Cena dopravy lodí do Spojených států (údaje k 16. 3. 2012)

| | CENA (VČETNĚ LOKÁLNÍCH POPLATKŮ) |
|-------------------------------|----------------------------------|
| West Coast (Západní pobřeží) | 4 876,- Kč |
| East Coast (Východní pobřeží) | 4 094,- Kč |

Zdroj: autorka

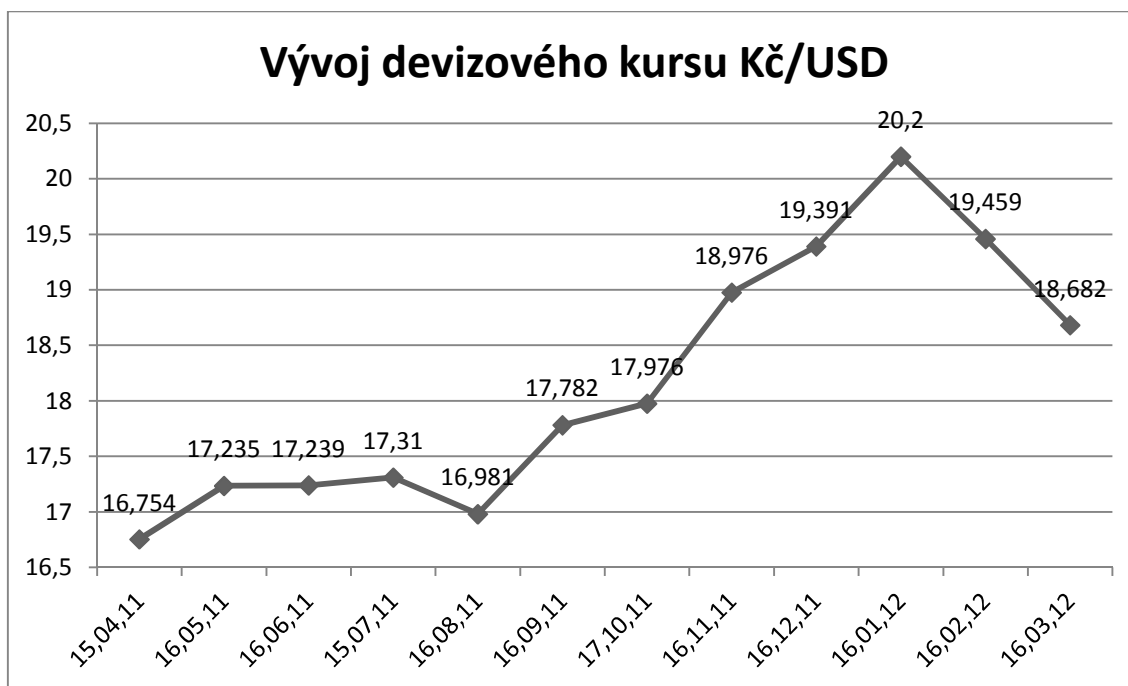
Zastupování v celním řízení firmou DSV probíhá na základě smlouvy a plné moci. Vzhledem k tomu, že není možné celní doklady vyplnit vlastnoručně a na celním úřadě jsou doklady vyplněny za poplatek cca 600,- Kč. Sdružení Stuha by využilo služby firmy DSV, poplatek za kompletní vyřízení je mírně vyšší, ale jedná se o značnou úsporu času.

5.10 Průzkum kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů

Spojené státy používají od 6. července 1785 jako oficiální měnu americký dolar, který je světovou rezervní měnou a nejpoužívanějším oběživem na světě. Pokud bude Sdružení Stuha nabízet své výrobky na území Spojených států, tržby za prodané výrobky bude inkasovat v amerických dolarech. Z tohoto důvodu je vhodné znát vývoj směnného kursu Kč/USD.

Graf 11 ukazuje vývoj kursu mezi českou korunou a americkým dolarem v období od 16. března 2011 do 16. února 2012. Z grafu je možné pozorovat, jak směnný kurs kolísal. Během posledních dvanácti měsíců byla zaznamenána změna o více než 3 Kč. Vyšší směnného kursu nelze předem určit, protože vývoj směnného kursu je ovlivňován očekáváními trhu a mnoha fundamentálními trendy.

Graf 11: Vývoj devizového kursu Kč/USD v období 16. 3. 2011 – 16. 2. 2012



Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů ČNB, 2012

Apresiasi

Zhodnocení měny vlivem tržního působení je výhodné pro importéry zboží a služeb. Znamená to, že jeden americký dolar nakoupíme za méně českých korun. Dovážené zboží bude v České republice levnější.

Depreciace

Znehodnocení měny vlivem tržního působení je výhodné pro exportéry zboží a služeb. Za jeden americký dolar nakoupíme za více českých korun. Tato situace zvýhodní české zboží na zahraničních trzích.

Při obchodování se zahraničními firmami je vhodné mít založený účet, který umožňuje transakce v cizí měně za přijatelné poplatky. České banky poskytují široký sortiment produktů, které se zaměřují na vedení účtu v zahraniční měně. K zhodnocení byly vybrány banky, které mají kamenné pobočky nedaleko sídla Sdružení. Jedná se o Českou spořitelnu, Československou obchodní banku, GE money bank a Komerční banku, která však neměla potřebné informace dostupné na webových stránkách.

Z tohoto důvodu nebyla dále hodnocena. Vzhledem k tomu, že společník Sdružení má v současné době účet vedený u České spořitelny, by bylo vhodné a praktické založit si devizový účet u stejné bankovní instituce.

Tabulka 7: Porovnání účtů vedených v zahraniční měně

| BANKA | ČESKÁ SPORITELNA | ČSOB | GE MONEY |
|--|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| Typ účtu | Běžný účet v cizí měně | Běžný účet (CZK/cizí měna) | Genius Business Export/Import 30 |
| Vedení účtu (měsíčně) | 20 | 120 | 350 + 4 EUR/ 6 USD |
| Výpis z účtu - papírový | 5 + poštovné | zdarma | 20 |
| Odchozí platby CZK | 2 | 3 | 30 plateb zdarma |
| Příchozí platby CZK | 5 | 6 | |
| Odchozí platba do výše 50 000 EUR (v EU) | 220 | 250 | 75 |
| Odchozí platba (ostatní) | 1 % min. 220 max. 1 500 | 1 % min. 250 max. 1 500 | 0,9 % min. 220 max. 600 |
| Příchozí platby do výše 50 000 EUR (v EU) | 100 | 150 | 15 |
| Příchozí platba (ostatní) | 1 % min. 220 max. 1 500 | 1 % min. 250 max. 1 500 | 50 |

Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů České spořitelny, ČSOB, GE Money, 2012

Z tabulky 7 vyplývá, že vzhledem k počtu transakcí bude pro společníka Sdružení nejvýhodnější založit si účet v cizí měně u České spořitelny. Pro zajímavost bylo spočítáno, jaký finanční obnos by Sdružení ročně ušetřilo, kdyby byl založený účet v cizí měně u České spořitelny. Příchozí platby ze zemí v rámci Evropského hospodářského prostoru (EHP) jsou na současném účtu zpoplatněny poplatkem 1 % z částky (minimálně 100,- Kč a maximálně 950,- Kč). Kdyby společník Sdružení měl založený účet v cizí měně, mohlo by Sdružení v objemu ročních úhrad od odběratelů (v rámci EHP za minulý rok) ušetřit téměř 10 000,- Kč na poplatcích.

Úhrady od odběratelů ze zemí mimo Evropský hospodářský prostor jsou zpoplatněny 1 % z částky (minimálně 220,- Kč a maximálně 1500,- Kč). Výjimku tvoří příchozí platby z Bank of New York, které jsou zpoplatněny částkou 100,- Kč.

5.11 Právní průzkum

Česká republika se 1. května 2004 připojila k Evropské unii, k tomuto datu došlo v obchodním režimu mezi ČR a Spojenými státy k výrazným změnám. Česká republika není dále posuzována jako rozvojová země, z tohoto důvodu nadále nespadá do GSP (Všeobecný systém celních preferencí). To v důsledku znamená, že zboží z České republiky patří do vyšších smluvních sazeb dle dohody GPA (Vládní zakázky) a vztahují se na ni sankční obchodně-politická opatření jako je antidumpingové a vyrovnávací clo.

5.12 Daňový průzkum

Sdružení Stuha je čtvrtletní plátce daně z přidané hodnoty. Jelikož nevyužívá služeb daňového poradce, daňové přiznání k dani z příjmu podává finančnímu úřadu do 31. března následujícího roku.

Daň z přidané hodnoty ve Spojených státech (Sales tax)

Prodejní daň je daní ze spotřeby, je tvořena určitým procentem ceny zboží a služeb (obvykle 5 - 8 %). Ve Spojených státech jsou ceny zboží a služeb uváděny bez daně, ta je připočítávána až při placení. Prodejní daň je obdoba našeho DPH. Avšak rozdíl je v tom, že prodejní daň platí pouze spotřebitelé a obchodníci, kteří dále prodávají nakoupené zboží. Obchodníci daň zaplacenou při nákupu dostávají zpět od finančního úřadu. Prodejci v případě, že nakoupené zboží nevyužívají, daň neplatí. Prodejní daň je vybírána na státní úrovni, některé státy jako Aljaška, Montana, New Hampshire a Oregon daň nevybírají. Nejnižší daň ve výši 2,07 % se vybírá ve státě Delaware, nejvyšší naopak ve státě Kalifornie v hodnotě 8,25 %.

Daň z přidané hodnoty v České republice

V České republice tvoří DPH jeden z nejdůležitějších příjmů státního rozpočtu, platí ho všichni při nákupu většiny zboží a služeb. Princip daně z přidané hodnoty se zakládá v odvedení daně z rozdílu ceny mezi vstupy a výstupy, tedy z toho, o kolik se cena zboží zvýší. Do státního rozpočtu je odveden rozdíl mezi obdrženou a zaplacenou daní. V některých případech může být daň vrácena (operace osvobozené od DPH).

Tabulka 8: Sazby DPH

| ÚČINNOST | SNÍŽENÁ SAZBA | ZÁKLADNÍ SAZBA |
|-----------------------|---------------|----------------|
| do 31. 12. 2011 | 10 % | 20 % |
| 1. 1. až 31. 12. 2012 | 14 % | 20 % |
| 2013 | 17,5 % | |

Zdroj: autorka

Z tabulky 8 je vidět změna sazby daně z přidané hodnoty, novela zákona o DPH č. 370/2011 Sb., která s účinností od 1. ledna 2012 zvýšila sníženou sazbu DPH z 10 na 14 %. Novela také obsahuje sjednocení sazeb na 17,5 % s účinností od 1. ledna 2013 (avšak tato úprava bude nejspíše do konce roku 2012 změněna).

Veškeré dodávky zboží a služeb do zahraničí (nečlenského státu EU) jsou posuzovány jako vývoz zboží a služeb. Vývozní operace jsou osvobozeny od DPH. Český exportér nepřipočítává daň na výstupu a má právo na odpočet daně na vstupu, podmínkou je doklad o tom, že zboží opustilo území EU. Tento doklad vydává Celní úřad.

V České republice se vývozní clo nepoužívá, je zavedeno pouze dovozní clo. Vývozy zboží do Spojených států jsou předmětem exportních cel podle amerických tarifů.

5.13 Průzkum sociálních a kulturních zvyklostí

Kořeny obyvatel Spojených států sahají patrně do všech částí světa. Obyvatele U. S. tedy nespojuje původ, ale sdílené hodnoty a postoje. Mezi které patří individualismus, svoboda jednání a vyjadřování, starost o nejbližší okolí, víra ve vlastní schopnosti, setrvalý optimismus a otevřenost novým věcem.

Většina obyvatelstva Spojených států je věřící ať už jde o křesťany, židy, muslimy, buddhisty nebo hinduisty, pouze 14,2 % obyvatel je bez vyznání. Náboženství výrazně ovlivňuje postavení jednotlivců i skupin ve Spojených státech.

Pro americkou mentalitu je příznačná velká soutěživost a otevřená a přímá komunikace. Pracovníci se orientují na dosažení cíle a úspěch, uznávají píli a výkonnost. Američané mají důvěru ve vlastní znalosti a schopnosti, velice uznávají, když se někdo vypracuje z „nuly“ na vysoké postavení. Právě sebedůvěra je zvláště výrazná ve styku se skromně se chovajícími cizinci. Nápadná je také přímocíarost a otevřenost v pracovním či soukromém styku, která se projevuje tím, že Američané sebenepříjemnější věci pojmenovávají tak, jak o nich přemýšlí. Dalším projevem přímocíarosti je neformálnost v osobním styku například oslovení křestním jménem, nepoužívání titulů nebo firemních funkcí.

Přístup obchodních partnerů ve Spojených státech vystihuje rčení „čas jsou peníze“. Na jednání přicházejí včas, vyhýbají se nadměrným formálnostem a zdvořilostním frázím, nesnaží se o zbytečné protahování a zdlouhavost. Jednají pouze s osobami pověřenými plnými pravomocemi. Vedoucí představitelé jdou za jasným cílem a podrobnosti nechávají podřízeným. K dojednávání kontraktů přistupují s velkou vážností a vždy v souladu s právem, jakmile je kontrakt podepsán, snaží se o jeho rychlou realizaci.

6 Zhodnocení podmínek pro vstup firmy na zahraniční trh

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že Sdružení Stuha využívá svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí. Z toho lze usuzovat, že firma disponuje výjimečným růstovým potenciálem, který by měla využít k navázání kontaktů s novými partnery a expandovat na nové trhy. K nejvýznamnějším přednostem Sdružení se řadí operativní řešení požadavků zákazníků spolu s vybudovanou pověstí a především unikátní produkt, který je základem úspěchu při vývozu na zahraniční trh. Na základě výsledků SWOT analýzy je firmě doporučeno pokračovat v neustálém rozšiřování výrobních technologií a technického vybavení. Sdružení by mělo tuto silnou stránku neustále vyvíjet a posilovat, jelikož především díky neustálému zlepšování a modernizování může vyrábět kvalitní výrobky, které budou zajímavé pro stávající i potenciální zákazníci.

Sdružení Stuha nemůže svými silami přispět k minimalizaci hrozeb, protože největší hrozbou pro vývozce jsou výkyvy ve směnném kursu. V posledních měsících Sdružení nejvíce ovlivňuje posilování české koruny vůči euru, což pro vývozce znamená, že za jedno euro dostane méně českých korun. V průzkumu konkurence bylo zjištěno, že jediným konkurentem ve výrobě podvozků plochodrážních motocyklů je česká firma JRM. Vzhledem k tomu, že jediný konkurent pochází stejně jako Sdružení Stuha z České republiky, jsou obě firmy ovlivňovány vývojem směnného kursu shodně. Kdyby kurs české koruny neustále posiloval, musely by obě firmy zvýšit ceny svých výrobků, aby se pro ně dodání zboží do jiného členského státu EU nebo vývoz za hranice Evropského hospodářského prostoru nestal ztrátovým.

Návrhy změn pro firmu Stuha

Bankovní účet

Společník Sdružení Stuha, který vede daňovou evidenci a stará se o administrativu, má v současné době vedený firemní bankovní účet Standard u České

spořitelny. V průzkumu kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů bylo zjištěno, že tento bankovní účet je pro podnikatele nevýhodný kvůli vysokým poplatkům za převedení cizí měny na českou měnu. Bylo zjištěno, že by podnikateli lépe vyhovoval běžný účet vedený v cizí měně u České spořitelny. Na tomto účtu je přeshraniční převod peněz, tedy převod v rámci Evropského hospodářského prostoru do výše 50 000,- EUR, zpoplatněn 100,- Kč za položku převedenou do české měny. U současného účtu podnikatele je převod na českou měnu zpoplatněn 1 % z převáděné částky, avšak minimálně poplatkem 100,- Kč a maximálně 950,- Kč.

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Při jednom z rozhovorů se společníky Sdružení vyvstala otázka založení společnosti s ručením omezeným. V příloze 3 je možno vidět vypracovaný podrobný postup založení společnosti s ručením omezeným. Výhodou společnosti s ručením omezeným je, že společníci ručí za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků. To znamená, že v případě problémů je osobní majetek podnikatele bezpečně oddělen od firemního. Jako další výhoda je často uváděna lepší image společnosti před klienty nebo možnost zákazu konkurence pro společníky. Avšak nevýhodou je vyšší administrativní náročnost a vedení účetnictví oproti vedení daňové evidence u fyzické osoby.

Nevýhodou podnikání jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) je převážně uváděno ručení za závazky vyplývající z podnikání celým svým majetkem. Hlavní nevýhodou je skutečnost, že pokud jeden ze společníků udělá dluhy, věřitelé je mohou vymáhat po druhém společníku Sdružení. Další nevýhodou je, že sdružení nemá právní subjektivitu, nemůže tedy vstupovat do závazkových vztahů, nemůže mít ani firemní bankovní účet.

Účetní hledisko

Přechod z daňové evidence na vedení účetnictví

Spolu se založením společnosti s ručením omezeným se Sdružení Stuha stane účetní jednotkou, která musí vést účetnictví. Pravidla přechodu z daňové evidence na

vedení účetnictví jsou upravena ve vyhlášce č. 500/2002 Sb. v § 61b z pohledu účetního a v zákoně o daních z příjmů v příloze č. 3 z pohledu daňového:

a) z pohledu účetního

1. Je nutné sestavit vnitropodnikové směrnice a účtový rozvrh.
2. Zjistit v záznamech daňové evidence stavy jednotlivých položek majetku a závazků.
3. Jednotlivé složky majetku a závazků ocenit. U odpisovaného majetku je třeba vyjádřit dosavadní odpisy v účtových skupinách 07, 08 nebo 09, hodnota těchto účtů je udána součtem uplatněných odpisů.
4. Stavy jednotlivých složek majetku a závazků převést k prvnímu dni účetního období jako počáteční zůstatky příslušných rozvahových účtů.
5. Rozdíl mezi součtem počátečních zůstatků nově otevřených účtů aktiv a mezi součtem počátečních zůstatků nově otevřených účtů pasiv zaznamenat na účet v účtové skupině 49, a to v závislosti na povaze zjištěného rozdílu jako zůstatek aktivní nebo pasivní.

b) z pohledu daňového

1. Základ daně ve zdaňovacím období, ve kterém bylo zahájeno vedení účetnictví, je zvýšen o hodnotu zásob a cenin, hodnotu poskytnutých záloh s výjimkou záloh na hmotný majetek, hodnotu pohledávek, které by při úhradě byly zdanitelným příjmem.
2. Základ daně ve zdaňovacím období, ve kterém bylo zahájeno vedení účetnictví, je snížen o hodnotu přijatých záloh, hodnotu závazků, které by při úhradě byly výdajem na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

V případě plátců daně z přidané hodnoty se rozumí hodnota závazků bez daně z přidané hodnoty, pokud byl uplatněn odpočet daně z přidané hodnoty. Hodnotou pohledávek se rozumí hodnota bez daně z přidané hodnoty, pokud byla splněna daňová povinnost na výstupu.

Účetní program

Sdružení Stuha využívá od roku 1999 účetní program pro vedení daňové evidence Účto Tichý & spol. Tento účetní program však umožňuje pouze vedení daňové

evidence, a proto se společníci musejí rozhodnout pro jiný účetní program, který bude určen pro vedení účetnictví.

Pro zpracování účetnictví lze v dnešní době využít několik desítek programů. Při výběru vhodného softwaru je třeba definovat základní požadavky, které musí účetní program splňovat. Mezi tyto požadavky patří kritéria související s fungováním firmy (právní forma, plátce či neplátce DPH, velikost firmy), kritéria technická (uživatelské prostředí, počet licencí, požadavky na hardware a software) a dalším důležitým kritériem může být cena produktu. Je třeba se zaměřit na to, co účetní program může poskytnout, zda podporuje například homebanking.

Ochranná známka

Ochranná známka je označení grafického znázornění, určeného k rozlišení výrobků nebo služeb. Zápisem do rejstříku získává vlastník známky výlučné právo na deset let využívání známky s možností prodloužení. Přihlášku je možno podat elektronickou formou na webových stránkách Úřadu průmyslového vlastnictví. Přihlašovací správní poplatek činí 5 000,- Kč, současně s národní přihláškou lze podat žádost o mezinárodní zápis ochranné známky za správní poplatek 2 500,- Kč.

Pojištění

Sdružení Stuha má uzavřené pouze zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, které musejí mít sjednané všichni zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají alespoň jednoho zaměstnance.

Společníkům bylo doporučeno zřízení pojištění pro podnikatele od pojišťovny Kooperativa, které v sobě zahrnuje pojištění nemovitého majetku, movitého majetku, pojištění přerušení provozu, pojištění obecné odpovědnosti a pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadným výrobkem. Provozovna Sdružení splňuje veškeré požadavky na způsoby zabezpečení proti odcizení krádeží do nejvyššího plnění deseti milionů českých korun. Avšak pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadným výrobkem se na Sdružení nevztahuje. Škoda nesmí být způsobena při profesionální sportovní činnosti nebo na životě aktivním účastníkům organizované sportovní soutěže.

Volba vhodné formy vstupu Sdružení Stuha na trh v USA

Sdružení Stuha vstoupí na trh ve Spojených státech amerických nepřímou obchodní metodou. Tedy s využitím třetí osoby, která bude dále nabízet a prodávat jeho produkty. Tato metoda je pro Sdružení jedinou přípustnou formou vstupu na americký trh, který je značně odlišný od trhu Evropské unie. V USA hraje významnou roli osobní kontakt, sebevědomí, znalost trhu a rychlé reakce, které za Sdružení velmi dobře zastoupí americký obchodní partner. Jak už bylo zmíněno v průzkumu obchodních metod, Sdružení Stuha bylo v nedávné době kontaktováno americkou stranou. Tento obchodní partner sídlí v Kalifornii, jako bývalý špičkový závodník zná prostředí motocyklového sportu a disponuje velkým množstvím důležitých kontaktů. Společníci Sdružení budou tomuto distributorovi prodávat zboží na základě běžných kupních smluv, distributor bude jednat vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Společníci Sdružení díky využití tohoto prodejce nebudou muset studovat odlišné právní předpisy Spojených států a naopak se mohou nadále plně věnovat vývoji a výrobě podvozků plochodrážních motocyklů.

7 Závěr

Společníci působí na trhu od ledna roku 1994, nejprve jako samostatní podnikatelé a později spojili své síly a založili Sdružení. Během své osmnáctileté existence Sdružení získalo patřičné postavení na trhu výrobců podvozků plochodrážních motocyklů. Spolupracuje se špičkovými jezdci, kteří testují nové výrobky. Mezi tyto jezdce patří současní jezdcí číslo jedna světového pořadí jak na klasické tak i na dlouhé ploché dráze.

Sdružení Stuha v minulém roce dodalo do ostatních členských států Evropské unie téměř 80 % zboží. Největší podíl výrobků byl dodán tradičně do Polské republiky, kde je plochá dráha téměř národním sportem. Pouze necelá čtyři procenta produkce byla exportována do Austrálie a na Nový Zéland. Společníci Sdružení by měli zájem expandovat na trh ve Spojených státech.

Otevření vlastní prodejny s podvozky plochodrážních motocyklů ve Spojených státech nepřipadá pro Sdružení Stuha v úvahu. Vlastní prodejna či prodejní síť je vhodnější pro větší společnosti, které si mohou dovolit vynaložit vysoké investiční náklady, provést detailní průzkum právních a daňových zákonů či podmínek zaměstnávání pracovníků. Společníkům Sdružení Stuha je doporučeno využití nepřímé obchodní metody a na trh ve Spojených státech vstoupit ve spolupráci s „třetí osobou“ v podobě zprostředkovatele. Dobrý prostředník by měl především plynně ovládat kontaktní jazyk, znát místní poměry a zvyklosti, dobře se orientovat ve zvoleném teritoriu obchodu a především umět cíleně využívat obchodní a komunikační vlastnosti, které by vedly k uzavření obchodu.

Spojené státy jsou největší a nejvíce technologicky vyspělou ekonomikou světa. Americký trh má vysokou schopnost absorbovat všechny dovážené komodity. Za potenciální oblasti pro vývoz mohou být považovány veškeré sektory včetně trhu se spotřebním zbožím. V uplynulých letech byl pro řadu menších vývozců závažným problémem slábnoucí americký dolar a posilující česká koruna. Americká strana

v těchto případech velmi často nechtěla chápat vývoj směnného kursu, a proto odmítala navýšení cen z důvodu kursových změn, čímž přenášela důsledky slabé domácí měny na zahraničního dodavatele. V současnosti je trend vývoje kursu opačný, oslabující evropské měny vůči americkému dolaru dávají určitou výhodu evropským vývozcům.

Největším konkurentem v oblasti vývoje a výroby podvozků plochodrážních motocyklů je Jawa Divišov a. s., ve které však v současné době dochází k značnému úbytku zaměstnanců. Sdružení Stuha by se teoreticky mělo připravit na eventuální mezeru na trhu, která by se vyskytla v případě pokračujících problémů Jawy Divišov. Jak už bylo zmíněno v průzkumu konkurence, společnost Jawa bojuje s kvalitou svých nových motorů a plochodrážní jezdci začali přecházet ke konkurenční italské značce GM.

Z cenového průzkumu vyplynulo, že výrobky značky Stuha jsou prodávány v průměru o 30 % levněji než u konkurence. Největší procentní rozdíl byl zjištěn u středního a zadního dílu rámu, téměř 44 %. Z výsledků analýzy SWOT vyplývá, že k nejvýznamnějším přednostem Sdružení se řadí operativní řešení požadavků zákazníků spolu s vybudovanou pověstí a především unikátní produkt, který je základem úspěchu při vývozu na zahraniční trh. Spojení nízké ceny a možnosti operativního řešení požadavků zákazníků činí ze značky Stuha silného konkurenta.

Společníci Sdružení vzhledem ke stále se rozvíjejícímu podnikání přemýšleli o založení společnosti s ručením omezeným. V rámci této úvahy byl vypracován podrobný postup založení spol. s r. o. a zjištěny podrobnější informace o problematice. Nespornou výhodou společnosti s ručením omezeným je omezené ručení. Mezi nevýhody se řadí vyšší administrativní náročnost spolu s vedením účetnictví. Dosud si společníci daňovou evidenci zpracovávali svépomocí s mírnou výpomocí účetní při tvorbě priznání k DPH a dani z příjmů. Kvůli přechodu na účetnictví budou společníci muset více využít služeb účetní a pořídit si nový účetní program. Při výběru účetního software je společníkům doporučeno zjistit reference od stávajících uživatelů a také využít možnost vyzkoušení programu zdarma.

Společníkům Sdružení bylo dále doporučeno změnit bankovní účet, z důvodu vysokých poplatků za převod zahraniční měny na českou měnu. K zajištění rozlišitelnosti výrobků Sdružení od potenciálních nových konkurentů bylo doporučeno zaregistrování mezinárodní ochranné známky, která plní také funkci propagační a garanční. Posledním doporučením pro Sdružení bylo zřízení pojištění movitého a nemovitého majetku.

V závěru byla společníkům doporučena spolupráce s Hospodářskou komorou České republiky, kde v rámci podpory exportu a zahraničních vztahů existují regionální exportní místa, která poskytují zdarma služby exportního poradenství.

8 Summary

The aim of this thesis is to analyse the conditions for companies which would like to enter a foreign market. I have chosen the company Stuha for my thesis. The company has been operating in motorcycle industry, specifically the speedway frames, since 1994. The company wants to expand its products to the market of the USA.

The motivation and the reason for this process is the interest of U. S. customers in speedway frames. It is not easy to succeed on a foreign market. It is very important to know all the conditions and obligations which must be met.

The USA is a very advantageous business partner for the Czech companies because it is economically a very developed country. The USA is the biggest economy in the world.

If we compare products of the company Stuha and its biggest competitor JRM, we will see that there are big differences in prices of the products. Stuha has prices about 40 % lower.

The products, which we want to sell on the U. S. market, must meet the conditions of Fédération Internationale de Motocyclisme.

For the company Stuha is not possible to open its own shop in the U. S. I would recommend to find someone, who is familiar with the U. S. market. It will be easier for the company Stuha to enter the market.

The conducted SWOT analysis shows that the most dangerous is growing Czech economics, because it causes appreciation of the Czech crown and Czech goods would have a lot higher prices in the USA. On the contrary the Stuha company offers a unique product and has a good reputation. The best feature of the company Stuha is the high quality of its products.

In the thesis there were certain changes for the Stuha company designed. They include change of the bank account, establishment of a limited liability company, purchase of accounting software, registered trademarks and new property insurance.

9 Přehled použité literatury

Odborná literatura:

1. BALÁŽ, P. *Medzinárodné podnikanie*. 5. vyd. Bratislava: SPRINT, 2010. 591 s. ISBN 978-80-89393-18-3
2. BENEŠ, V. a kol. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3
3. ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8
4. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3
5. GALOČÍK, S. a LOUŠA, F. *DPH a účtování: přeprava, dovoz, vývoz, služby*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-2384-6
6. GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. a ŘEHÁK D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9
7. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
8. KALÍNSKÁ, E. a kol. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 228 s. ISBN 978-80-247-3396-8

9. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Překlad: Langerová, J. Nový, V. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
10. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X
11. KUBIŠTA, V. a kol. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. 1. vyd. Praha: HZ Editio, 1999. 378 s. ISBN 80-86009-29-7
12. LAHNER, J. a STRAKA, M. *Motocykly z Divišova*. Praha: Moto Public, 2011. 208 s. ISBN 978-80-904221-6-2
13. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha Grada, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678
14. MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4
15. MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5
16. MACHKOVÁ, H., TAUŠER, J. a kol. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 206 s. ISBN 978-80-245-1228-0
17. MATĚJKOVÁ, J. *Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 60 s. ISBN 80-85865-60-2
18. SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0

19. SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6
20. ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2
21. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9
22. TICHÁ, I. a HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7
23. VANČUROVÁ, A. a LÁCHOVÁ, L. *Daňový systém ČR 2010*. 10. vyd. Praha: VOX, 2010. 355 s. ISBN 978-80-86324-86-9
24. VEBER, J., SRPOVÁ, J. A KOLEKTIV *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6

Internetové zdroje:

1. Business center, *Společnost s ručením omezeným* [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>
2. Business info, *Spojené státy americké, Souhrnná teritoriální informace* [online]. 2011 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/spojene-staty-americke/1000804/>
3. Central Intelligence Agency, *The World Factbook, United States* [online]. 2012 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

4. Index Mundi, *United States* [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z http://www.indexmundi.com/united_states/
5. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, *USA* [online]. 2011 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/severni_amerika/usa/index.html
6. U. S. Census Bureau, *Population* [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z <http://www.census.gov/prod/2005pubs/06statab/pop.pdf>
7. Wikipedia, *Sports in the United States* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z http://en.wikipedia.org/wiki/Sports_in_the_United_States
8. Wikipedia, *United States* [online]. 2012 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z <http://en.wikipedia.org/wiki/Usa>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| <i>Obrázek 1: SWOT matice</i> | 13 |
| <i>Obrázek 2: Mapa Spojených států amerických</i> | 40 |
| <i>Obrázek 3: Populace podle věku a pohlaví za rok 1990 a 2000</i> | 43 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| <i>Tabulka 1: Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby</i> | 37 |
| <i>Tabulka 2: Určení strategie SWOT analýzy</i> | 38 |
| <i>Tabulka 3: Hlavní zahraničněobchodní partneři ČR v roce 2010 v mil. Kč (běžné ceny)</i> | 47 |
| <i>Tabulka 4: Počet dealerů v jednotlivých zemích světa</i> | 52 |
| <i>Tabulka 5: Porovnání cen výrobků firmy Stuha a JAWA Divišov a. s. v roce 2012</i> | 53 |
| <i>Tabulka 6: Cena dopravy lodí do Spojených států (údaje k 16. 3. 2012)</i> | 56 |
| <i>Tabulka 7: Porovnání účtů vedených v zahraniční měně</i> | 58 |
| <i>Tabulka 8: Sazby DPH</i> | 60 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| <i>Graf 1: Vývoj množství produkce v procentech v letech 1999 – 2011 z celkového množství produkce</i> | 32 |
| <i>Graf 2: Prodej výrobků 1999</i> | 34 |
| <i>Graf 3: Prodej výrobků 2011</i> | 34 |
| <i>Graf 4: Poptávka dle jednotlivých zemí (v %) za rok 1999</i> | 34 |
| <i>Graf 5: Poptávka dle jednotlivých zemí (v %) za rok 2011</i> | 35 |
| <i>Graf 6: Produkce za jednotlivé měsíce v roce 2011</i> | 36 |
| <i>Graf 7: Vývoj počtu obyvatel USA</i> | 42 |
| <i>Graf 8: Míra nezaměstnanosti v USA v letech 1999 - 2011</i> | 45 |
| <i>Graf 9: Tempo růstu reálného HDP v USA</i> | 46 |
| <i>Graf 10: Roční inflace v % (1999 – 2011)</i> | 47 |
| <i>Graf 11: Vývoj devizového kursu Kč/USD v období 16. 3. 2011 – 16. 2. 2012</i> | 57 |

Seznam příloh

Příloha 1: Fullerův trojúhelník

Příloha 2: Plochodrážní motocykl

Příloha 3: Postup založení společnosti s ručením omezeným

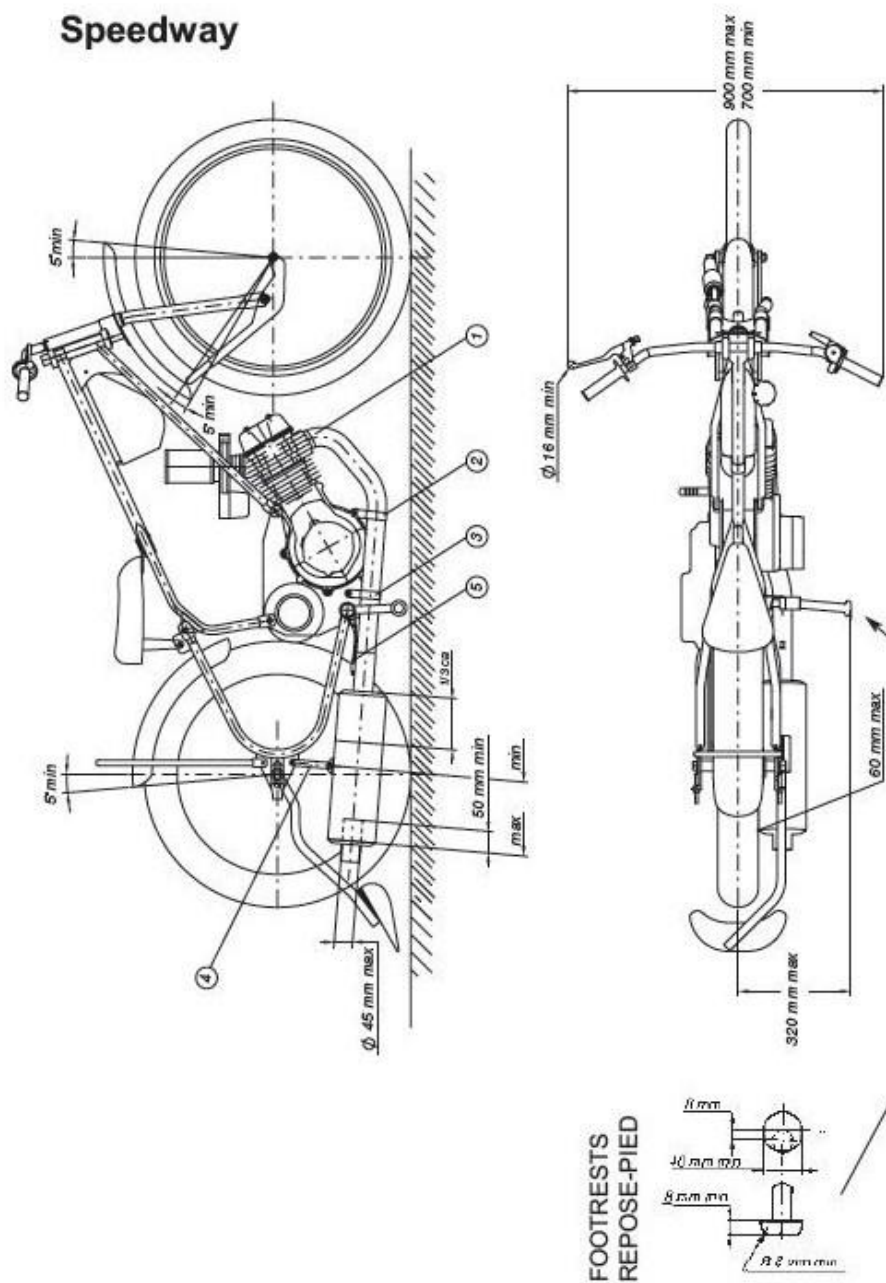
Přílohy

Příloha 1: Fullerův trojúhelník

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | | | | |
| | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | | | | | | | |
| | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | | | | |
| | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | | | | | | | | |
| | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | | | | |
| | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | | | | | | | | |
| | | | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | | | | |
| | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | | | | | | | | |
| | | | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | | | | |
| | | | | | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | | | | | | | | | |
| | | | | | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | | | | |
| | | | | | | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 13 | 13 | 13 | 13 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 14 | 15 | 16 | 17 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 14 | 14 | 14 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | 16 | 17 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | 15 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 16 | 17 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 16 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 17 |

Zdroj: autorka

Příloha 2: Plochodrážní motocykl



Zdroj: www.fim-live.com

Postup založení společnosti s ručením omezeným (s. r. o.)

1 Uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu

Společnost s ručením omezeným se zakládá sepsáním a podpisem společenské smlouvy, která musí být sepsána formou notářského zápisu ve dvou vyhotoveních. Jedno bude potřeba na městský soud, druhé zůstane zakladateli. Ještě jedno vyhotovení bude potřeba na Živnostenský úřad, nejlepší je zažádat o opis, který je mnohem levnější než stejnopis. Notář může zároveň nabídnout vytvoření dalších dokumentů jako je výpis z rejstříku trestů, výpis z katastru a vyhotovení podpisového vzoru. Náklady za notáře v případě jednoho zakladatele budou kolem 5 000,- Kč. Od notáře by si zakladatel za tuto částku měl odnést:

- 2x zakladatelské smlouvy – stejnopis (1x zakladatel, 1x soud),
- 1x žádost o zápis u soudu,
- 1x zakladatelská smlouva – opis (pro Živnostenský úřad),
- 1x výpis z rejstříku trestů (pro soud),
- 2x výpis z katastru (1x soud, 1x Živnostenský úřad),

Společenská smlouva musí obsahovat:

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků (jméno a bydliště fyzické osoby),
- předmět podnikání,
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splacení vkladu,
- jméno a bydliště jednatele společnosti,
- určení správce vkladu.

Je dobré dát si pozor na dlouhé opisy pasáží obchodního zákoníku. Není nutné smluvně řešit to, co již stanovuje zákoník.

2 Složení základního kapitálu společnosti

Nejjednodušší způsob složení vkladů na bankovní účet je založení nového bankovního účtu na jméno správce vkladů. Banka na požádání vydá potvrzení o složení vkladu. K vydání potvrzení vyžaduje banka předložení společenské smlouvy. Toto potvrzení slouží jako jeden ze zakladatelských dokumentů a dokládá se při podání návrhu na zápis do OR. Vznikem společnosti (zápisem do OR) se stávají vklady majetkem společnosti a společnost s nimi může volně disponovat.

Účet pro složení základního kapitálu je speciální a po založení společnosti se ruší. V bance si společnost založí nový již standardní účet a převede tam základní kapitál.

3 Získání živnostenských oprávnění

Při zakládání právnické osoby, je povinnost ohlásit nové živnosti živnostenskému úřadu a požádat o vydání živnostenských listů. Ohlášení se provádí prostřednictvím formuláře „Ohlášení živnosti pro právnickou osobu“. V ohlášení právnická osoba uvádí zejména tyto údaje:

- obchodní jméno a sídlo společnosti,
- identifikační údaje osob, které jsou statutárním orgánem nebo jeho členem,
- údaje týkající se osoby odpovědného zástupce,
- předmět podnikání,
- identifikační číslo,
- provozovnu nebo provozovny,
- datum zahájení provozování činnosti.

Přílohy ohlášení:

- výpis z rejstříku trestů odpovědného zástupce,
- doklad o zaplacení správního poplatku 1 000,- Kč za každou ohlašovanou živnost (zpravidla postačí kopie potvrzeného útržku poštovní složenky),
- čestné prohlášení odpovědného zástupce,
- doklad o tom, že právnická osoba byla založena, nebo je zřízena (společenská smlouva nebo výpis z obchodního rejstříku),

4 Zápis společnosti do OR

Návrh na zápis se podává u příslušného rejstříkového soudu, podepisuje ho jednatel a podpis musí být úředně ověřen. Jako přílohy se k návrhu přikládají:

- za společnost:
 - o společenská smlouva nebo zakladatelská listina,
 - o oprávnění k podnikatelské činnosti (živnostenské listy),
 - o listina osvědčující právní důvod užívání místností, a to výpis z katastru nemovitostí osvědčující vlastnické právo k prostorám, do nichž společnost umístila své sídlo,
 - o doklad o splnění vkladové povinnosti,
- za jednatele:
 - o výpis z rejstříku trestů,
 - o čestné prohlášení jednatele, že

- je plně způsobilý k právním úkonům,
- splňuje podmínky provozování živnosti.

Zápis společnosti do OR

U rejstříkového soudu odevzdáme všechny dokumenty, dojdeme na podatelnu, kde musíme zakoupit kolky za 5 000,- Kč, které nalepíme na žádost. Nesmíme zapomenout vzít si jednací číslo, díky němu zjistíme, kdy bude žádost vyřízena. Zápisem do OR vzniká společnost s ručením omezeným a tímto dnem nastává povinnost vést účetnictví.

5 Registrace společnosti u FÚ

První povinností nově vzniklé společnosti je do 30 dnů se registrovat u místně příslušného FÚ. K přihlášce k registraci je nutno doložit zejména tyto doklady:

- kopie výpisu z obchodního rejstříku,
- kopie rozhodnutí rejstříkového soudu o zápisu do OR,
- kopie smlouvy s bankou o zřízení a vedení BÚ,
- kopie všech živnostenských listů.

Po úspěšném vyřízení přihlášky dostane jednatel osvědčení o registraci. Veškeré změny v registraci je nutno do 15 dnů hlásit. Za nesplnění registrační povinnosti hrozí pokuta až 2 mil. Kč.