

Finanční dopady vstupu vybrané firmy na nový trh

Andrea Jarošová

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Andrea Jarošová**
Osobní číslo: **M21021**
Studijní program: **B0412P050001 Finance a finanční technologie**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Finanční dopady vstupu vybrané firmy na nový trh**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši vztahující se k finančním dopadům vstupu podniku na nový trh.

II. Praktická část

- Charakterizujte a analyzujte současný stav trhu a jeho potenciál vzhledem k vybranému produktu.
- Na základě analýzy tržního potenciálu vyhodnot'te finanční dopady na výnosy a náklady podniku a formulujte doporučení pro management firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin. *Teorie a praxe firemních financí. 2., aktualiz. vyd.* Brno: BizBooks, 2014. ISBN 9788026500285.
ČERNOHORSKÝ, Jan a ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě.* Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027122158.
FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
ROJÍČEK, Marek; SPĚVÁČEK, Vojtěch; VEJMĚLEK, Jan; ZAMRAZILOVÁ, Eva a ŽDÁREK, Václav. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788024758589.
SHARP, Byron. *Marketing: theory, evidence, practice.* Second edition. South Melbourne: Oxford University Press, 2017. ISBN 9780195590296.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Vojtěch Sadil, Ph.D. LL.M.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá výpočtem finančních dopadů, konkrétněji výnosů a nákladů, pokud se společnost Virtual Lab, s.r.o. rozhodne vstoupit na nový trh. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje literární rešerši vztahující se k finančním dopadům vstupu podniku na nový trh. Objasňuje, proč je pro firmu při vstupu na zahraniční trh důležité, být si vědoma finančních dopadů tohoto rozhodnutí. Vysvětluje využití výpočtů finančních dopadů ve finančním řízení podniku a v jeho finančním plánování, představuje pojmy jako výnosy, náklady, nebo zisk. Definuje makroekonomické ukazatele pro analýzu trhu. Praktická část obsahuje základní údaje o společnosti Virtual Lab, s.r.o. a její organizační strukturu, představuje produkt a charakterizuje cílové zákazníky. Dále obsahuje scénáře prodeje, na základě kterých jsou vypočítány dopady na výnosy a náklady, pokud by společnost vstoupila na nový trh. Na závěr je vypočítán zisk jednotlivých scénářů a je vytvořeno doporučení pro management firmy.

Klíčová slova: finanční řízení, výnosy a náklady podniku, finanční plánování, mezinárodní prostředí, scénář prodeje, strategická analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the calculation of financial impacts, more specifically revenues and costs, if Virtual Lab, s.r.o. decides to enter a new market. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part contains a literature search related to the financial implications of entering a new market. It explains why it is important for a firm to be aware of the financial implications of this decision when entering a foreign market. It explains the use of financial impact calculations in the financial management of the firm and in its financial planning, introducing concepts such as revenue, cost or profit. Defines macroeconomic indicators for market analysis. The practical part contains basic information about Virtual Lab, s.r.o. and its organizational structure, introduces the product and characterizes the target customers. It also includes sales scenarios, based on which the revenue and cost implications are calculated if the company were to enter a new market. Finally, the profit of each scenario is calculated and a recommendation is made to the company's management.

Keywords: financial management, company revenues and costs, financial planning, international environment, sales scenario, strategic analysis

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. et Ing. Vojtěchu Sadilovi, PhD. LL.M. za odborné vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Virtual Lab, s.r.o. za umožnění zpracování této práce a poskytnutí potřebných informací. Na závěr velmi děkuji mé rodině a přátelům za podporu během studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	14
1.1 VSTUP PODNIKU NA NOVÝ TRH.....	19
1.2 MEZINÁRODNÍ STRATEGIE.....	20
1.3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ.....	22
2 VÝNOSY, NÁKLADY A ZISK	23
2.1 VÝNOSY.....	23
2.1.1 Základní členění výnosů.....	25
2.2 NÁKLADY.....	25
2.2.1 Základní členění nákladů.....	26
2.3 TRŽBY.....	27
2.4 ZISK.....	27
2.5 METODY ANALÝZY VÝNOSŮ A NÁKLADŮ.....	28
3 METODY STRATEGICKÝCH ANALÝZ	29
3.1 ANALÝZY TRHU.....	29
3.2 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	31
3.2.1 Charakteristika makroekonomického prostředí trhu.....	31
3.2.2 Charakteristika zákazníků.....	36
3.2.3 Charakteristika konkurence.....	36
4 PRODUKT	38
4.1 CHARAKTERISTIKA PRODUKTU.....	38
4.1.1 Cenové hledisko.....	38
4.1.2 Cílová skupina.....	38
5 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	41
6.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY FIRMY.....	41
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	42
6.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	44
6.4 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI.....	45
6.4.1 VR EDU PACK.....	45
7 ANALÝZA TRHU	48

7.1	MAKROEKONOMICKÁ ANALÝZA TRHU	48
7.2	MAKROEKONOMICKÁ PROGNÓZA.....	50
7.3	ANALÝZA POTENCIÁLU TRHU	52
7.3.1	Charakteristika cílových zákazníků	52
7.3.2	Analýza cílových zákazníků	56
8	ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ.....	66
8.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	66
8.2	ANALÝZA KONKURENCE V DANÉM ODVĚTVÍ.....	67
9	FINANČNÍ DOPADY VSTUPU NA NOVÝ TRH.....	70
9.1	CENA PRODUKTU.....	70
9.2	ODHAD PRODEJE.....	70
9.3	PLÁN VÝNOSŮ	74
9.4	PLÁN NÁKLADŮ.....	78
9.5	MODELACE ZISKU	84
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM GRAFŮ	99

ÚVOD

Proces výpočtů finančních dopadů při vstupu podniku na nový trh je náročný a obsahuje velké množství analýz. Výsledné finanční dopady jsou opřené o relevantní data a predikce o trhu, které vychází z analýz tvořených v této práci. Výsledné hodnoty výnosů a nákladů mohou být ovlivněny mnoha faktory, jako jsou kurzovní rozdíly, chování zákazníka, množství prodeje, změna hodnot nákladů, krizová situace na daném trhu a další.

Hlavním cílem této práce je určení finančních dopadů, z hlediska výnosů a nákladů, pokud by se společnost Virtual Lab, s.r.o. rozhodla vstoupit na německý trh, a zároveň určit, jaký je potenciál německého trhu, vzhledem k produktu VR Edu Pack. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zaměřuje na literární rešerši na daného tématu. Nejdříve se věnuje finančnímu plánování a jeho spojitosti s určováním finančních dopadů při vstupu firmy na nový trh. Dále se představuje téma podnikání v mezinárodním prostředí, rozdíly vůči podnikání na trhu domácím a pozici finančního řízení při podnikání v mezinárodním prostředí. Nakonec se definují pojmy spojené s náklady, výnosy, ziskem, strategickými analýzami trhu a produktu.

Praktická část čerpá z informací, uvedených v teoretické části. Nejdříve se charakterizuje společnost Virtual Lab, s.r.o. a její produktové portfolio. Následně se vytvoří makroekonomická analýza trhu, která má za cíl zjistit, zda je německá ekonomika v pořádku a kdy by bylo dobré na ni vstoupit. Po ní následuje analýza a popis cílových zákazníků, za účelem zjištění potenciálu na daném trhu, na který se navážou scénáře prodeje dle reálných dat o trhu a samotné výpočty finančních dopadů na výnosy a náklady společnosti, pokud by se rozhodla na německý trh vstoupit. Analýzy a výpočty doplňuje srovnání cen za produkty společnosti Virtual Lab, s.r.o. s jejími konkurenty na trhu, pro představu konkurenceschopnosti a na závěr je v praktické části uvedeno doporučení pro management firmy.

Výpočty dopadů a data z analýz jsou pro lepší přehlednost zobrazovány v tabulkách a grafech, které jsou součástí textu práce.

Všechny zdroje použité pro tuto práci jsou uvedeny v seznamu zdrojů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je výpočet finančních dopadů z hlediska výnosů a nákladu, pokud by se společnost Virtual Lab, s.r.o. rozhodla vstoupit na německý trh. Bakalářská práce je složena ze dvou částí, kterými jsou teoretická část a praktická část. Cílem teoretické části je zpracování literární rešerše na zvolené téma z dostupných zdrojů. Cílem praktické části je aplikování informací z teoretické části pro výpočet finančních dopadů, z hlediska výnosů a nákladů, které jsou založeny na relevantních datech.

Metodou, jenž byla využita pro teoretickou část a analýzu v projektové části byla metoda literární rešerše. V analytické části se využívají metody popisu dat o trhu. Analyzuje se makroekonomické prostředí nového trhu, data o cílových zákaznících a cena obdobných produktů konkurenčních firem na trhu. Dále se také použila metoda scénářů a modelování.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

V dnešním světě se podnikatelské aktivity společností orientují nejen na domácí trhy, ale i na ty zahraniční. Při vstupu na zahraniční trh je pro firmu důležité, aby si byla vědoma finančních dopadů tohoto rozhodnutí vstupu na nový trh. Rozhodnutí o vstupu na nový trh má dopad na finanční plánování firmy a ovlivňuje celé finanční řízení společnosti. Často mají při vstupu na nové trhy společnosti se složkami finančního řízení problém. Oblast finančního řízení je oblastí, zahrnující rozhodování a plánování finančních zdrojů, stanovení podnikových cílů nebo ovlivnění dostupnosti finančních zdrojů. Oblast firemního řízení má v podniku při rozhodnutí vstupu na mezinárodní trh zájem o data, která budou reflektovat dění v podniku při vstupu na nový trh, právě pro hledisko finančního řízení (Meixnerová et al., 2017, s. 117). Znalost a dovednost finančního řízení a rozhodování se, patří mezi oblasti nutné pro úspěšné řízení podniku (Meixnerová et al., 2017, s. 118).

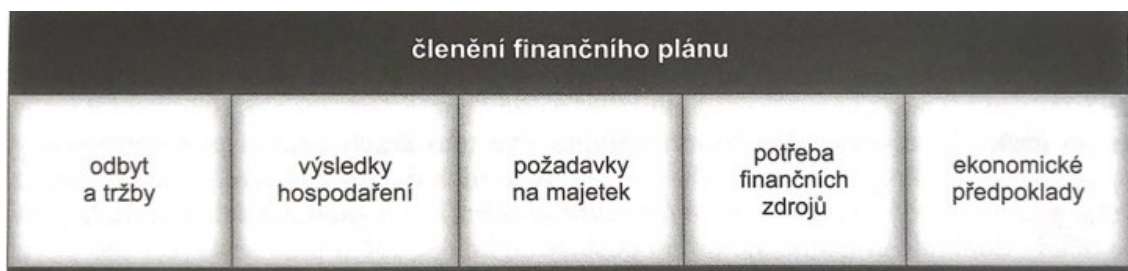
Finance jsou základním prvkem plánovacích a prediktivně zaměřených aktivit podniku (Higgins et al., 2023, s. 79). Finance jsou dle Černohorského (2020, s. 11) definovány „jako peněžní vztahy tvorby, rozdělování a užití peněžních fondů jednotlivých ekonomických subjektů.“. Ve financích existují různé oblasti: měna, mezinárodní finance, veřejné finance, podnikové finance, bankovníctví a pojišťovnictví. Každá tato oblast financí se od ostatních odlišuje určitými specifiky, avšak všechny spolu navzájem souvisí. Základním článkem jsou podnikové finance, protože utváření základ všech procesů. Bez nich, by se neuživily například pojišťovny, nebo banky (Černohorský, 2020, s. 15-16). Černohorský (2020, s. 16) uvádí „podnikové finance jsou peněžní vztahy tvorby, rozdělování a užití peněžních fondů podniku. To znamená, že podnik vytváří své fondy zejména tím, že produkuje zboží a služby, které prodává, a dosahuje tak tržeb. Tyto tržby jsou dále rozdělovány“.

V podniku se plánováním a správou finančního stavu zabývá finanční ředitel. V plánovacích procesech podniku jde především o finanční stav, jehož na jehož vývoj má vliv mnoho podnikových aktivit (Higgins et al., 2023, s. 79). Aby byl finanční ředitel schopný efektivně řídit finanční oblast, připravují se finanční plány a rozpočty, navázané na aktivity v podniku, propojené s jeho finančním stavem (Higgins et al., 2023, s. 79). Tyto plány jsou konkrétní analýzou dané aktivity a jejího vlivu na finanční stav podniku. Jedny z nejzákladnějších predikcí jsou plány tržeb a objemů prodeje.

Predikce vývoje tržeb jsou důležité, protože díky prodeji výrobků nebo služeb získá podnik peněžní prostředky. Bez zdrojů peněz a jejich získání, by finanční řízení nemělo smysl (Higgins et al., 2023, s. 79; Hunt, Mello, Deitz, 2021, s. 30 - 31).

Finanční plánování se řadí mezi důležité prvky segmentu finančního řízení (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 157). Růčková a Roubíčková (2012, s. 157) charakterizují plánování jako „*proces formulace cílů a způsobů, kterými lze daného cíle dosáhnout.*“ (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 157). Dále uvádí, že „*plánování je proces, který bezprostředně navazuje na proces analýzy.*“. Finanční plánování zajišťuje žádoucí situaci u položky Výnosů. Finančním plánováním se označuje soubor aktivit, potřebných k dosažení vytyčených cílů. Finanční plánování se snaží identifikovat všechny možnosti, jak podnik dosáhne růstu a zároveň naplní vytyčené cíle. Do finančního plánování patří tvorba plánu odbytu a tržeb a tvorba plánu výsledku hospodaření. Důkladná analýza trhu je nezbytným krokem pro vytvoření plánu reflektující predikovaný odbyt a tržby. Při predikování tohoto typu plánu se často používají intervalové odhady. Intervalovými odhady se rozumí vymezení dolních a horních hranic očekávaných příjmů z prodeje (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 157-158). Růčková (2021, s. 99) uvádí „*Nezbytnou součástí rozhodovacího procesu tedy je analýza vnitřních a vnějších podmínek, prognóza těchto podmínek a hodnocení nejistot či rizik spojených s budoucími aktivitami.*“

Vyhodnocení nejistot a rizik spojených s budoucími aktivitami je jeden z důvodů, proč se v této práci zabýváme také makroekonomickou analýzou trhu. Procesu plánování předchází proces analýz (Růčková, 2021, s. 99). Co se týká délky plánu, dělí se na krátkodobé a dlouhodobé finanční plány. Ty krátkodobé bývají plány na dobu do jednoho roku. Dlouhodobé plány nejčastěji od dvou do pěti let (Růčková, 2021, s.100). Znalost plánovaných tržeb při sestavování finančního plánu patří mezi stěžejní prvky, viz. Obrázek 1. Prognózy tržeb se často vytvářejí pomocí odhadovaného očekávání horní a dolní meze, podloženého analýzou trhu. Typicky se dají do souměření výnosů vzniklých prodejem a nákladů na jejich realizaci (Růčková, 2021, s. 101-102).



Obrázek 1 Členění finančního plánu (Růčková, 2021, s. 102)

Plánování finančních dopadů, v této práci dopady na výnosy a náklady při vstupu na nový trh, také ovlivní plánování zisku podniku. Velikost tržeb, které v této práci budeme zjišťovat, a jejich změny, se promítají do výnosů ve výkazu zisku a ztráty, v podobě tržeb z prodeje. Finanční dopady, pokud firma vstoupí na nový trh, se zjišťují, aby měl finanční ředitel společnosti relevantní informace o finančních dopadech, konkrétněji o výnosech a nákladech, pokud se firma rozhodne vstoupit na trh. Pro finančního ředitele, nebo finanční oddělení společnosti, jsou tyto relevantní data, podložená analýzami prostředí trhu, klíčová, aby mohla společnost vytvořit relevantní finanční plán, založený na relevantních předpokladech výnosů a nákladů, navázaných na relevantní data a informace o trhu. Pokud je společnost schopna zjistit podložená data o zvýšení zisku, je schopno tyto data použít do plánu Výkazu zisku a ztrát. Pokud se vstupem na nový trh společnosti zvýší zisk, promítne se tato skutečnost ve výsledku hospodaření, tudíž ve výkazu zisku a ztráty.

Výkaz zisku a ztráty obsahuje položku Tržby z prodeje výrobků a služeb, jež ovlivňuje výši Provozního výsledku hospodaření. Tržby z prodeje se přes Provozní výsledek hospodaření (viz. Tabulka 1) projeví do celkového Výsledku hospodaření za účetní období (Dluhošová, 2021, s. 61). Dluhošová (2021, s. 60) uvádí, že „*Provozní výsledek hospodaření vyjadřuje zisk či ztrátu z provozní činnosti podniku.*“. Dále uvádí: „*Výsledek hospodaření představuje zisk, pokud výnosy převyšují náklady, nebo ztrátu, když naopak náklady převyšují výnosy.*“ (Dluhošová, 2021, s. 60). Prodejem služeb dojde k vzniku tržeb za prodej služeb. Když zjistíme ony finanční dopady, výnosy a náklady, pokud se firmě povede na daném trhu prodat, zjistíme a vytvoříme tím podstatnou predikci, která je dále možno využít pro plánování zvýšení Provozního výsledku hospodaření, a dále moci naplánovat zvýšení ziskovosti podniku (Dluhošová, 2021, s. 63).

Tržby tedy ovlivňují finanční výkonnost podniku. Zvýšení tržeb může vést k zvýšení výnosů, ale také zároveň mohou mít vliv na zvýšení nákladů, které jsou se službami a výrobky spojené. Pohyby tržeb se tedy ve výkazech a finančních plánech promítnou i skrze náklady (Dluhošová, 2021, s. 61). Růčková (2021, s. 112) uvádí, že „*Nejdůležitější položkou v plánovém výkazu zisku a ztráty, kterou je potřeba v této souvislosti plánovat, jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.*“. V rámci finančního plánování, dotváří celek aktivit také makroekonomické prognózy a předpoklady okolí podniku na trhu. Zjišťuje se, jak vypadá ekonomická situace, aby se podnik mohl připravit na vlivy, které jej mohou ovlivnit (Růčková, 2021, s. 102).

Tabulka 1 Výkaz zisku a ztráty (druhé členění)
(vlastní zpracování dle Dluhošové, 2021, s. 61)

Symbol	Položka
I.	+ Tržby z prodeje výrobků a služeb
II.	+ Tržby za prodej zboží
A.	- Výkonová spotřeba
B.	+/- Změna stavu zásob vlastní činnosti
C.	- Aktivace
D.	- Osobní náklady
E.	- Úprava hodnot v provozní oblasti
III.	+ Ostatní provozní výnosy
F.	- Ostatní provozní náklady
VH_p	= Provozní výsledek hospodaření
IV.	+ Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly
G.	- Náklady vynaložené na prodané podíly
V.	+ Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku
H.	- Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem
VI.	+ Výnosové úroky a podobné výnosy
I.	- Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti
J.	- Nákladové úroky a podobné náklady
VII.	+ Ostatní finanční výnosy
K.	- Ostatní finanční náklady
VH_f	= Finanční výsledek hospodaření
EBT	= Výsledek hospodaření před zdaněním (VH _p + VH _f)
L.	- Daň z příjmů
EAT	= výsledek hospodaření po zdanění (EBT – L)
M.	+/- Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům
VH	= Výsledek hospodaření za účetní období

Finanční plánování je součástí klíčových oblastí zahrnující strategický plán organizace. Dalšími klíčovými oblastmi je plán řízení rizik, marketingový plán a plán lidských zdrojů (Human Resources Plan) (Hunt et al., 2021, s. 30). Strategické plánování je pro firmu nutnost, která jí zajistí nutné, nejen finanční, zdroje, nutné k dosažení úspěchu (Hunt et al., 2021, s. 31). Součástí plánování je také finanční projekci zahrnující predikci prodejů, výnosů a nákladů (Hunt et al., 2021, s. 31). Finanční plánování poskytuje numerická data s predikcemi profitability daného úkonu či rozhodnutí (Hunt et al., 2021, s. 34). Plán výnosů a nákladů zahrnuje alternativní scénáře, které se mohou stát základním prvkem v rozhodovacím procesu managementu firmy. Rozhodovací procesy se mohou týkat například celkové tvorby finanční strategie, vytvoření plánů zvýšení tržeb, nebo vstupu na

nový trh. Různý scénář představuje odlišnou strategii firmy (Fotr et al., 2020, s. 57; Růčková a Roubíčková, 2012, s. 157 - 158).

Tvorba scénářů předchází vytvoření variant strategií, které reflektují silné a slabé stránky. Silné a slabé stránky podniku jsou nejčastěji mapovány pomocí SWOT analýzy. SWOT analýza mapuje, silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby okolního prostředí podniku (Fotr et al., 2020, s. 56 - 57). Při formulaci strategických priorit strategického finančního plánování a rozhodování podniku existují tři dimenze strategie - obsahová dimenze, procesní dimenze, kontextuální dimenze (Fotr et al., 2020, s. 30). Obsahová dimenze strategie, která obsahuje volbu alternativ. Alternativy počítají orientací aktivit firmy v budoucnosti. Procesní dimenze strategie se zabývá, kým bude strategie uváděna do aktuálního firemního procesu. Procesní dimenze se také zabývá složkou plnění fází strategie. Poslední, kontextuální dimenze strategie, sleduje jak složku obsahovou, tak procesní. Strategie práce s okolím organizační složky, nebo vývoj globálních faktorů, jež by mohly ovlivnit strategický plán firmy (Fotr et al., 2020, s. 30).

Jedna ze složek celkového strategického plánu je finanční plán. Jeho jádro představují plány finančních výkazu, konkrétně již zmiňovaného výkazu zisku a ztráty, dále rozvahy a peněžních toků. Rozvaha mapuje aktiva a pasiva firmy, tedy majetek a zdroje jeho krytí toků. Výkaz přehledu o peněžních tocích (Fotr et al., 2020, s. 186). Na základě vyhodnocení dat, analýz a predikcí, bude stanoveno doporučení pro firmu. Doporučení bude souviset se strategickým rozhodnutím podniku, a zároveň ke směru, kterým podnik plánuje dlouhodobě směřovat (Fotr et al., 2020, s. 31). Prognóza vývoje tržeb, jakožto oblast plánování, je potřebná k získání relevantních dat pro správné vytvoření finančního plánu. Pokud dojde k růstu tržeb, ovlivní to také aktiva a pasiva v plánované rozvaze. Pokud tržby rostou, obvykle se zvyšují například také závazky z obchodního styku, závazky vůči zaměstnancům, nebo pohledávky. Tyto položky se plánují například metodou procentuálního podílu k tržbám (Růčková, 2021, s. 113 - 114).

Další, respektive primární, oblastí finančního plánování je finanční analýza, která hodnotí finanční situaci podniku vzhledem k historickým datům a pomáhá podniku udržovat vhodnou strukturu kapitálu. Finanční analýza je také nezbytným krokem, který by finanční manažer nebo finanční oddělení společnost mělo udělat, aby měl podnik při tvorbě dlouhodobého finančního plánu přehled o stavu jeho finanční situace (Knápková et al., 2017, s. 17) . Finanční plán musí respektovat předchozí vývoj podniku (Růčková, 2021, s. 99).

1.1 Vstup podniku na nový trh

Hlavní cílem podniků je zvýšení jejich hodnoty a dosáhnout zisku (Stewart, Gugel, 2016, str.137). Tento cíl je realizován skrze vlastní podnikatelské aktivity. Některé podniky soustředí své podnikatelské aktivity pouze na domácí trh, zatímco jiné podniky je realizují za hranicemi, internacionálně (Zapletalová, 2015, s. 13). V této práci se budeme zaměřovat na určení finančních dopadů, pokud se firma rozhodne začít podnikatelské aktivity na zahraničním trhu. Definicí mezinárodních financí uvádí Černohorský (2020, s. 17) takto: „*Mezinárodní finance jsou peněžní vztahy tvorby, rozdělování a užití devizových fondů.* “. Zmíněné rozdělovací procesy probíhají v tzv. devizách, což je měna jiného státu (Černohorský, 2020, s. 17).

Důvodů pro soustředění se na mezinárodní obchodní aktivity je několik. Podniky vstupují na mezinárodní trhy, aby získaly další zdroje, zvýšily objem svých prodejů, nebo za účelem diversifikace portfolia dodavatelů a odběratelů (Halík a Fialová, 2016, s.14). Mezinárodní obchod označuje přeshraniční výměnu zboží a služeb (Shenkar, Luo a Chi, 2015, s. 23). Prostředí mezinárodního obchodu se od obchodu na domácím trhu liší. Dochází k (Štěrbová, 2013, s.13):

- institucionálním rozdílům
- ekonomickým rozdílům
- politicko-legislativním rozdílům
- kulturně-sociálním rozdílům

Institucionální rozdíly představují odlišnosti obchodní politiky, jiné institucionální uspořádání či rozdíly v aktivitách v mezinárodním prostředí. Ekonomické rozdíly reprezentují odlišný vývoj makroekonomických ukazatelů, odlišný stupeň technologií, rozdíly v poptávce na trhu a jiné (Štěrbová, 2013, s.13). Politicko-legislativní rozdíly zahrnují různé postoje k zahraničním firmám, jaká je politická stabilita daného prostředí, odlišnosti v politickém systému země, právní hledisko a podmínky pro podnikání na tamním trhu a mnoho dalšího. Poslední skupinou jsou Kulturně-sociální rozdíly. V prostředí mezinárodního obchodu se může lišit chování jednotlivců, chování skupin, samozřejmě je potřeba zohlednit i jiný jazyk dané země, rozdílné potřeby lidí v návaznosti na hodnoty ve společnosti, či jiné tradice (Štěrbová, 2013, s.13).

Podnik má pro zahraniční aktivity definovány cíle, upravené dle prostředí daného trhu. Jsou stanoveny požadované budoucí výsledky, odvíjející se od poslání podniku. Definují se

dosažitelné a konkrétní cíle, v souladu s firemní vizí (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 26). Zahraniční trhy nabízejí nové možnosti pro zvýšení prodejů a růst firmy. Výše prodejů je zejména ovlivněna poptávkou po produktu či službách a kupní silou spotřebitelů daného trhu. Samozřejmě, nové možnosti mohou podniku zajistit dosažení příznivějších ziskových marží. Na příznivější marže mají v podniku vliv například úspory z rozsahu (Halík a Fialová, 2016, s.14). Mezinárodní obchod hraje důležitou roli v technologickém rozvoji, a to nejen pro podnik, ale i pro jednotlivé země (Rojíček et al, 2016, s. 145).

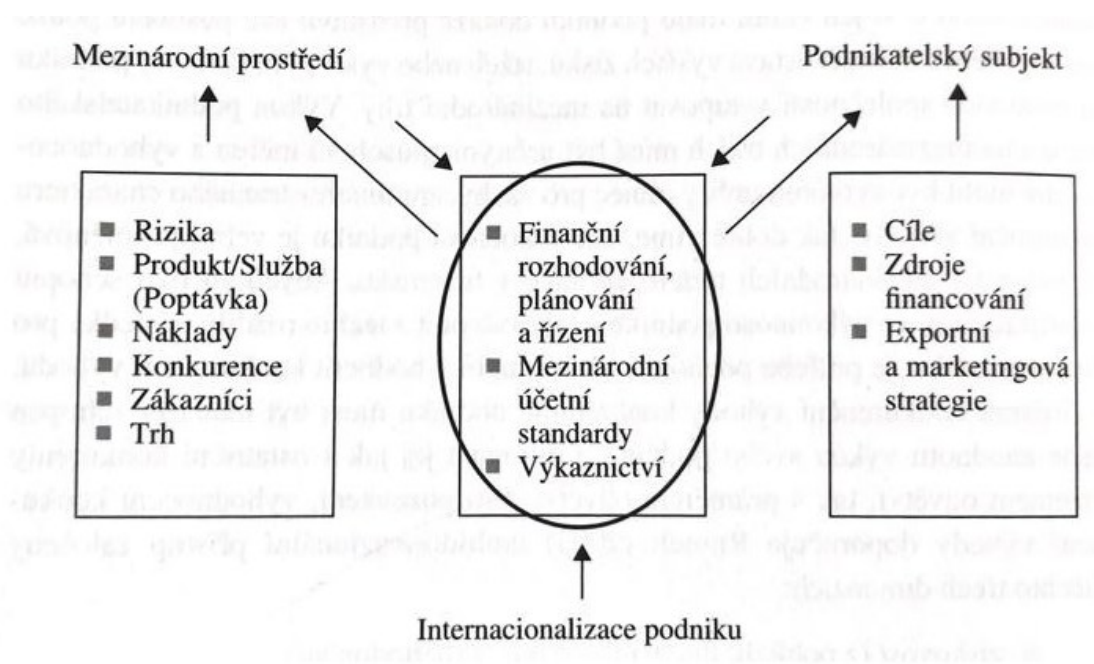
Globalizace a realizace hospodářských aktivit na zahraničních trzích podniku pomáhá získat další kapitál pro jejich fungování, a to z jiného přístupu ke zdrojům, než-li je jeho národní ekonomika. Globalizace je definována jako zrychlování a rozšiřování vzájemné závislosti hospodářských a obchodních aktivit přesahující hranice států. Globalizace je kladným faktorem, který se při expansi společností zmiňuje. Její vliv mohou pocítit i spotřebitelé, větším výběrem produktů, nižšími cenami nebo někdy, bohužel, menší zřetelnou národní identitou služeb a výrobků (Shenkar, Luo a Chi, 2015, s. 3-4). Dostupnost s cenovým hlediskem hrají při firemním rozhodování významnou roli. Podnik totiž zajímá, kde by mohl nalézt a získat ekonomicky nejvýhodnější zdroje. Díky globalizaci je podnikům otevřena možnost hledat nejvýhodnější zdroj kapitálu i na trhu jiné země (Halík a Fialová, 2016, str.15).

Při mezinárodní obchodu je také potřeba sledovat chování směnného kurzu. Změna směnného kurzů ovlivňuje cenu. Ovlivnění ceny je důvodem, proč kurz hraje v odvětví mezinárodních financích ústřední roli. Výše ceny ovlivňuje poptávku po produktu a nabízených službách, ovlivňuje velikost prodejů a tím se stává jedním z rizikových faktorů, které mohou ovlivnit zdravý finanční stav podniku. Podniky by měly sledovat predikovaný vývoj kurzu a dle situace na změnu reagovat (Madura a Fox, 2023, str.149). Kurzové riziko představuje jedno z rizik, které podnik při svých podnikatelských aktivitách na zahraničním trhu čelí (Černohorský, 2020, s. 16).

1.2 Mezinárodní strategie

Na mezinárodní trhy vstupují podniky různých velikostí. Aby mohla být společnost na novém trhu úspěšná, musí trh, na který chce vstoupit, analyzovat a určit strategii, jak na daném trhu uspět (Král et al, 2016, s. 16). Společnost s mezinárodními aktivitami musí cizokrajné prostředí pochopit, aby byla schopna se jeho podmínkám přizpůsobit. Na zahraničním trhu se analyzuje například makroekonomické nebo kulturní prostředí, jehož

znalost může mít vliv na úspěšnost poptávky po produktu a tím na profitabilitu společnosti (Král et al, 2016, s. 27). Vývoj podniku směrem k internalizaci ovlivňuje postupy finančního řízení podnikových procesů (Meixnerová et al., 2017, s. 116). Ten, kdo ve společnosti, svými aktivitami a rozhodováním, ovlivňuje hodnotu majetku, peněžních toků nebo kapitálu, by měl být zapojen do finančního plánování, řízení a rozhodování podniku, Finanční plánování, řízení a rozhodování je dominantou v oblastí řízení podnikových procesů, viz. Obrázek 2. Informace o trhu, konkurenci, zákaznících, velikosti poptávky a tržního rizika jsou faktory, působící na mezinárodním prostředí. Mezinárodní prostředí ovlivňuje způsob finančního plánování, řízení a rozhodování. Informace o mezinárodním trhu a jeho struktuře se promítnou v finančním rozhodování a plánování, které následně mají vliv na podnikové cíle. Finanční řízení a plánování je klíčový segment, stojící mezi podnikatelským subjektem, snažící se dosáhnout svých cílů a strategií, a mezinárodním prostředím, na kterém se tyto cíle snaží podnik v rámci trhu, skrze zákazníky, dosáhnout (Meixnerová et al, 2017, s. 116).



Obrázek 2 Vliv podnikových procesů na internacionalizaci podniku

(Meixnerová et al., 2017, s. 116)

1.3 Finanční řízení

Finanční řízení, anglicky Financial Management, je podstatný nástroj podnikových financí, zajišťující zdroje pro financování podnikatelských aktivit (Kalouda, 2019, s. 13 - 14). Finanční řízení představuje velice důležitou a neoddelitelnou složku podnikových aktivit, které patří mezi základní strategické cíle podniku. V rámci finančního řízení probíhá fáze rozhodování, kam rozdělit finanční prostředky, aby bylo dosaženo finančních cílů podniku (Dluhošová, 2021, s. 11 - 12). Do finančního řízení podniku patří také faktory, které ovlivňují jeho růst a vývoj. Faktory, spojené s mezinárodními trhy, zahrnují také analýzy – analýzy výnosů a nákladů, plánování – prognózy, prodej a servis – řízení prodeje a obchodu, nebo například účetnictví. Finanční řízení podniku se snažíme zajišťovat jeho finanční stabilitu, zajišťovat kapitál pro podnikové potřeby, ovlivňovat strukturu kapitálu a jeho alokaci (Meixnerová et al, 2017, s. 118). Meixnerová a spol. (2017, s. 117) uvádí: „*Úkolem finančního řízení podniku je získat celkový přehled o finanční situaci podniku a jejích souvislostech. Jako první krok při řízení podniku lze označit analýzu, tj. vytvoření datové databáze a zhodnocení relevantní skutečnosti. Jako další krok následuje rozhodování podniku, a to na základě vytvořené databáze.*“. Následujícím krokem, třetím, je plánování budoucích aktivit společnosti (Meixnerová, 2017, s. 117).

2 VÝNOSY, NÁKLADY A ZISK

Finanční projekce by měly obsahovat prognózu výnosů a nákladů (Hunt et al., 2021, s. 34). V této kapitole si definujeme pojmy: výnosy, náklady, tržby a zisk.

Jedna z aktivit, kterou společnost hodnotí její výkonnost, je pohled na velikost zisku za dané období (Sharp, 2017, s. 369). Společnost může díky výše navrhnutým scénářům a dopadům na výnosy a náklady naplánovat, v jaké míře by došlo k ovlivnění zisku společnosti, pokud by realizovala vstup na nový trh, a vytvořit plán její výkonnosti. Finanční manažer společnosti může pomocí scénářů finančních dopadů vytvořit odhady příjmové strany (Inflow) výkazu Cash flow, díky předpokladu velikosti příjmu peněžních prostředků od odběratele v určitém časovém období „navázané na výše zjištěné dopady a scénáře (Dluhošová, 2021, s. 63). Z velikosti vypočítaného zisku, nákladů a velikost produktů ve scénářích mohou být vstupními daty pro analýzy bodů zvratu, pomocí které si společnost může pohlídat ziskovost v relaci s objemem produktů (Synek a Kislingerová, 2015, s. 52). Dopady mohou dále sloužit při finančním plánování, stanovování jednotlivých ukazatelů ve finanční analýze (Synek a Kislingerová, 2015, s. 57).

2.1 Výnosy

Výnosy jsou dle Máče (2020, s. 35) definovány jako „peněžně vyjádřená částka, kterou účetní jednotka získala ze svých činností za určité období.“. Na výši výnosů má vliv plánování a tvorba cen (anglicky *pricing*), které udává, jaké množství peněz musí zákazník zaplatit za daný produkt a také udává důvody zvolení těchto hodnot (Hunt et al., 2021, s. 44). K výnosům se pojí cena za produkt. Cena je určité množství, obvykle se jedná o peníze, čas nebo úsilí, jež kupující směňuje s prodávajícím za účelem obdržení produktu hodnot. Cenotvorba je jedno z nejdůležitějších strategických rozhodování, jemuž firma čelí. Cena zachycuje hodnotu produkt přinášená zákazníkovi, a zároveň hodnotu, kterou představuje výrobek pro danou společnost. Cenotvorba je stavebním prvkem pro zachycení výnosů a zisků. Výnosy jsou výsledkem zákaznické ceny, která se vynásobí prodanými jednotkami (Hunt et al., 2021, s. 354). Hunt a spol. (2021, s. 354) uvádí výpočet výnosů takto:

$$„Výnosy = \text{prodané jednotky} \times \text{cena}“$$

Po uhrazení se výnosy stávají příjmem a výše příjmů na zahraničním trhu se mohou měnit v závislosti na aktuálním směnném kurzu. Ceny, za které se na zahraničním trhu produkt nebo služba nabízí jsou obvykle uváděny v místní měně (Král et al., 2016, s. 34; Máče, 2020, s. 35). Ve finančním plánování si společnost volí, zda bude plánovat s fixním směnným

kurzem, nebo bude plán zahrnovat predikci obsahující změny směnného kurzu (Král et al., 2016, s. 35). Je dobré myslet na to, jak změna kurzu ovlivní cenovou hladinu u nabízeného produktu. Společnost by předpokládala, na jak dlouho je schopna udržet stanovenou cenu na stejné hladině dle změny kurzu, se kterým pracovala při přepočtu domácí měny na měnu zahraniční (Král et al., 2016, s. 35). Riziko změny směnného kurzu je jeden z typických finančních rizik, pokud firma vstupuje na zahraniční trh. Mezinárodní transakce zahrnují obvykle dvě a více měn. Tato skutečnost proto určuje, že se bude vždy nacházet určitá míra rizika, spojená se změnou kurzu. Riziko spojené s mezinárodními transakcemi je obsaženo v čase mezi dobou, kdy byla podepsána smlouva o odběru produktu a mezi skutečným datem platby. Toto riziko, nebo-li změna kurzu, má vliv na profitabilitu firmy (Král et al., 2016, s. 45).

Podnikání na mezinárodním trhu s sebou tedy nese rizika, která mohou ovlivnit dosažení předpokládaných výnosů. Rizikovost podnikání na mezinárodním trhu není pouze negativní. Může mít také pozitivní směr, protože mezinárodní podnikání snižuje závislost podniků na podmínkách jednotlivých trhů. Zlepšuje pozici společnosti při konjunkturních výkyvech na jednom trhu, protože se nachází i na trhu jiném, na kterém může být ekonomická situace dobrá (Machková a Machek, 2021, s. 38). Machková a Machek uvádí (2021, s. 38), že *„riziko představuje možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídaných výdajů, nedosažení očekávaných výnosů“*.

Ve zkratce si popíšeme skupiny rizik. Existuje teritoriální riziko, které je spojeno právě s ekonomickou nestabilitou jednotlivých trhů, politické situace v dané zemi, platební potíže dané země atd. Dále kurzové riziko, které vychází z vývoje kurzu měn a jeho proměnlivosti. Kurzové riziko se společnosti snaží omezovat například diverzifikováním aktivit na odlišné trhy, v různých měnách. Tržní rizika, zahrnující poklesy poptávky po produktu, změna preferencí spotřebitele, vstup nové konkurenční společnosti na trh a další. Dalším rizikem je riziko zahraničních obchodních partnerů, označující jakékoliv výkyvy na straně obchodních partnerů. Může se jednat například o platební neschopnost nebo odstoupení od smlouvy (Machková a Machek, 2021, s. 39 - 42). Finanční oddělení společnosti může využít finanční dopady na výnosy pro výpočet finančního ukazatele rentability výnosů (Synek a Kislingerová, 2015, s. 57).

2.1.1 Základní členění výnosů

Andrlík a spol. (2022, s. 188) člení z účetního hlediska na „*provozní a finanční. Mezi provozní výnosy patří tržby za vlastní výrobky, za zboží či služby dále z prodeje DM. Finančními výnosy jsou pak přijaté úroky nebo kurzovní zisky.*“ Mezi další členění výnosů patří členění druhové a členění podle činnosti (Andrlík et al., 2022, s. 188 – 189). Při druhém členění Andrlík a spol. (2022, s. 188) uvádí „*Druhové členění vyjadřuje, jakých výnosů bylo dosaženo podle druhu.*“. Výnosy dle druhu se člení na (Andrlík et al., 2022, s. 188 - 189):

- finanční výnosy
- tržby za vlastní zboží a výkony
- jiné provozní výsledky a převodové účty
- **tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb**
- výnosové úroky a podobné výnosy
- ostatní provozní výnosy
- výnosy z dlouhodobého finančního majetku
- ostatní finanční výnosy

Do výnosů tedy patří tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb, které jsou pro nás v této práci klíčové a jejichž hodnotám se při vstupu na nový trh věnujeme (Andrlík et al., 2022, s. 189). Některé podniky své výnosy člení také na prvotní a druhotné, kde jsou prvotními výnosy označovány výnosy, které představují výkony podniku, které byly poskytnuty konečným spotřebitelům nebo jiným organizacím (Andrlík et al., 2022, s. 189). Druhotné výnosy jsou dle Andrlíka a spol. (2022, s. 189) „*výkony poskytnuté vlastním vnitropodnikovým střediskům.*“. Tyto výnosy se definují většinou u větších společností (Andrlík et al., 2022, s. 189).

2.2 Náklady

Náklady jsou dle Andrlíka a spol. (2022, s. 182) definovány jako „*peněžní vyjádření spotřeby majetku, cizích výkonů (služeb) a práce zaměstnanců, která je účelově vynaložená na zhotovení výrobků či provedení jiných výkonů.*“. Náklady jsou vynakládány za vidinou výnosů, uskutečněných v budoucnosti (Máče, 2020, s. 35). Dále Máče (2020, s. 35) uvádí, že „*Náklady a výnosy evidujeme bez ohledu na to, zda v daném období došlo k jejich*

úhradě.“. Náklady jsou charakterizovány jako peněžní oceňování spotřeby produkčních faktorů, které jsou podnikem vynaloženy na jeho výkony a také na ostatní účelově vynaložené výdaje spojené s aktivitami a činností podniku (Tóth a Šagátová, 2020, s. 13). Také u nákladů může finanční oddělení společnosti využít finanční dopady na náklady pro výpočet finančního ukazatele rentability nákladů (Synek a Kislingerová, 2015, s. 57).

2.2.1 Základní členění nákladů

Náklady jsou tříděny do několika kategorií a podle rozdílných faktorů. Náklady se člení dle druhu nákladů, dle účelu, dle závislosti na změnách objemu výroby, dále se náklady člení podle původu spotřebovaných vstupů, nebo podle podnikových funkcí (Synek a Kislingerová, 2015, s. 43 - 49).

V této práci pracujeme především s náklady variabilními a fixními, . Synek a Kislingerová (2015, s. 46 - 47) o variabilních nákladech uvádí: *„variabilní náklady se mění se změnami objemu výroby, např. jednicové mzdy, jednicový materiál a to buď‘ proporcionálně (rostou stejně rychle, nadproporcionálně (rostou rychleji), nebo podproporcionálně (rostou pomaleji),“*. Fibírová a spol. (2020, s. 121) uvádí *„variabilní náklady se skládají z různých položek – spotřeba základního materiálu, osobní náklady výkonných pracovníků, výkonová energie apod.“*. Variabilní náklady jsou charakteristické jejich závislostí na objemu výkonů. Hodnotu a výši variabilních nákladů ovlivňuje objem výkonů s nimi spojených. Pro variabilní náklady je dále charakteristické, že se opakovaně vynakládají (Fibírová et al., 2020, s. 124). O fixních nákladech Synek a Kislingerová (2015, s. 47) uvádí: *„Fixní náklady zůstávají na stejné úrovni bez ohledu na měnící se objem výroby (např. odpisy strojů prováděné podle času, nájemné, úroky z úvěrů);změní se a to skokem – až při změně výrobní kapacity.“*

Náklady se člení také na provozní a finanční (Andrlík et al., 2022, s. 183). Andrlík a spol. (2022, s. 183) uvádí *„Provozní náklady souvisejí s běžnou podnikatelskou činností firmy.“*. Dále se Andrlík a spol. (2022, s. 183) vyjadřují k finančním nákladům, které charakterizují: *„Oproti tomu finanční náklady jsou náklady spojené s finančními operacemi (tj. placené úroky, kurzové rozdíly, bankovní poplatky).“*. Do finančních rozdílů patří tedy náklady spojené s kurzovními rozdíly (Andrlík et al., 2022, s. 183).

2.3 Tržby

Díky mezinárodnímu podnikání vzniká možnost nárůstu tržeb a zisku z prodeje na zahraničních trzích (Machková a Machek, 2021, s. 13). Růčková s Roubíčkovou (2012, s. 176) uvádí, že „*Plán prodeje a marketingu je v podstatě východiskem pro celý systém finančního plánování. Zahrnuje objemy prodejů jednotlivých produktů, předpokládané prodejní ceny*“. Z velikosti tržeb jde odhadnout výše příjmů, avšak měli bychom mít na paměti, dle Brealeyho a spol. (2014, s. 871), že „*z tržeb jsou nejdříve pohledávky, než se přemění na peníze. Cashflow vzniká inkasem pohledávek*“. Firma je schopna předpovědět velikost podílu tržeb, které se přemění ve sledovaném období na peněžní formu, skrze sledování splatnosti pohledávek (Brealey et al., 2014, s. 871). Máče (2020, s. 126) uvádí „*Objem tržeb ovlivňuje výši a strukturu majetku a tím i finanční potřeby a zdroje kapitálu*“. Plánované tržby jsou jeden z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují finanční řízení podniku (Máče, 2020, s. 126).

2.4 Zisk

Zisk je primární cíl podniku (Černohorský, 2020, s. 397). Aby mohl podnik fungovat, musí být v dlouhodobém horizontu ziskový (Černohorský, 2020, s. 397). Pokud výnosy podniku převýší jeho náklady, tak rozdílem výnosů a nákladů vznikne zisk. Tento rozdíl se nazývá výsledek hospodaření. Hunt a spol. (2021, s. 354) uvádí výpočet zisků takto:

$$\text{„Zisky} = \text{výnosy} - \text{náklady} \text{“}$$

Pokud náklady odniku převyšují jeho výnosy, tak rozdílem těchto položek dojde k opačnému případu, ztrátě. Zda je podnik dle historických dat ziskový, je možné zjistit z výsledku hospodaření, v účetním výkazu Výkaz zisku a ztráty (Černohorský, 2020, s. 414; Meixnerová et al., 2017, s.158). Meixnerová a spol (2017, s. 158) o Výkazu zisku a ztráty uvádí: „*Souhrnně lze konstatovat, že je to výkaz o pohybu peněz za určité časové období (účetní období) podnik a podává přehled o:*

- *nákladech, tj. kolik peněz podnik vydal během určitého období*
- *výnosech, tj. kolik peněz podnik získal během určitého období z prodeje svých výrobků a služeb*“

Pokud řešíme ziskovost z prodeje produktu, zajímá nás, zda výnosy z produktu převýší celkové náklady spojené s produktem, či jeho prodejem. Vzorec vypadá takto (Sharp, 2017, s. 369): $\text{Zisk} = \text{celkové tržby z prodeje} - \text{celkové náklady}$.

2.5 Metody analýzy výnosů a nákladů

Jedny z metod pro určení tržeb jsou trendové křivky, s nezávislou časovou proměnnou. Dále se tvoří dohady tržeb, založené na zkušenostech pracovníků společnosti v daném odvětví. Existuje také doplňkové metody, které dávají přehled o prodeji, dle jednotlivých typů produktu, s ohledem na plánovací období. Velikost tržeb může být uvedena nejen v měně domácí, ale také v měně zahraničního trhu. Dělá se tak přepočtem měny domácího trhu na měnu trhu zahraničního dle devizového kurzu (Růčková, 2021, s. 112).

Analýza výnosů je v praktické části propojena s tvorbou scénářů. Brealey a spol (2014, s. 323) o analýze scénářů uvádí: „*Manažeři často shledávají analýzu scénářů užitečnou. Dovoluje jim prozkoumat různé, ale konzistentní kombinace proměnných. Analytici obecně dávají přednost předpovědi tržeb nebo nákladů v rámci určitého scénáře*“. K nejjednodušším metodám finančního plánování, kterou uvádí Máče (2020, s. 127), patří „*metoda procentního podílu na výnosech (tržbách)*.“ .

V této práci se postupuje dle výše zmíněných metod, z důvodu, že by byly nepřesná data, protože pokud firma stupuje do úplně nového tržního prostředí jiné země, nelze se orientovat dle historického postupu hodnot tržeb, které vznikly aktivitami v odlišné zemi a prostředí, ovlivněné několika rozdílnými faktory, zmíněnými v kapitole o vstupu podniku na nový trh.

3 METODY STRATEGICKÝCH ANALÝZ

Finanční plánování a dopady využívají strategického plánování a často dochází díky metodách shromažďování informací k překryvu s marketingovými aktivitami (Stewart, Gugel, 2016, s. 137; Hunt et al., 2021, s. 30). Strategické plánování zvyšuje podniku pravděpodobnost úspěchu a přesnost pro finanční výpočty. Strategické plánování je proces strategického určení cíle firmy s určením a nastavením metod pro jeho dosažení (Hunt et al., 2021, s. 30). Každý podnik se nachází v určitém prostředí, ve kterém podniká. Dané prostředí na něj působí s různou intenzitou. Analyzování podnikatelského prostředí je pro firmu nutností. Podnik by si měl být vědom nejen svou pozici na trhu, ale také prostředí, které jej na daném trhu obklopuje. Znalostí prostředí podnik získává velmi cennou schopnost předvídat změny trhu a vliv těchto změn na jeho finanční strukturu. Znalost tržních podmínek umožňuje firmě při změně tržního prostředí pružně reagovat a měnit svá rozhodnutí, aniž by ji to výrazně negativně ovlivnilo (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 29).

3.1 Analýzy trhu

Analýzou trhu můžeme nazvat objektivní a systematický proces shromažďování dat a informace za účelem rozhodování (Král et al., 2016, s. 47). Cílem analýzy trhu je poskytnout manažerům společnosti informace, které ke konkrétním rozhodnutím, spojeným s trhem, potřebují. Dodáním relevantních informací se zajistí menší chybovost při jejich rozhodování (Král et al., 2016, s. 47). Analýza cílového trhu, která bude v této práci sloužit pro zjištění relevantních dat, na které budou navázány finanční dopady, by měla obsahovat informace o potenciálu trhu, makroekonomickou charakteristiku trhu, nebo analýzu konkurence (Král et al., 2016, s. 47). Postup získávání informací a dat o trhu se mohou shrnout do těchto fází (Král et al., 2016, s. 53):

- I. Definování cíle analýzy trhu
- II. Určit plán postupu analýzy trhu
- III. Shromáždění dat a informací
- IV. Vyhodnocení dat a informací

Tržní potenciál je maximální možný limit trhu. Může se na něj nahlížet také jako na maximální teoreticky dosažitelnou hranici výnosů, pokud by jedna firma ovládla celý trh. Znalost velikosti potenciálu trhu umožní firmě rozhodnout se, zda je pro ně vstup na nový trh zajímavý či nikoliv (Foret, Melas, 2021, str. 17). Zjištěním maximální velikosti trhu získá

vedení společnosti možnost rozhodnout se, zda je pro ně daný trh zajímavý při pohled na data a propočty výnosů při teoretickém získání celého trhu (Tržní potenciál (Market potential), ©2016). Potenciální trh je podle Jakubíkové a Janečka soubor spotřebitelů, které mají dostatečnou úroveň zájmu o tržní nabídku (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 69). Je vyjádřen objemem produktů, které by mohl kupující zakoupit a počtem potenciálních zákazníků. Potenciál trhu lze také definovat tak, že je dán počtem zákazníků, projevující zájem o specifickou tržní nabídku (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 74). Vyznačuje, jaké by bylo potenciální množství zákazníků, kteří mají zájem o specifickou tržní nabídku (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 74). Jakubíková a Janečka matematicky formulují tržní potenciál jako (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 75):

$$Q_T = m \times q \times p$$

kde Q_T označuje celkový potenciál trhu (v peněžních jednotkách, či v jednotkách množství)

m je celkový počet nositelů požadavků

q průměrná spotřeba na spotřební jednotku za sledované období

p průměrná cena výrobku ve sledovaném období.“

Jak již bylo zmíněno, finanční dopady jsou součástí strategického plánování a často je spojeno s marketingovými aktivitami (Stewart a Gugel, 2016, s. 137; Hunt et al., 2021, s. 30). I když se tyto obory zdají na první pohled zcela odlišného zaměření, svět finančních a marketingových manažerů je úzce propojen. Marketing zasahuje do finančních predikcí a má v něm své místo. Díky marketingovému průzkumu a analýze trhu firma pozná reálný stav trhu, potenciál trhu, počty zákazníků a potřebné informace o konkurenci. Pokud by se marketingových způsobem tyto informace nezjistily, nešlo by vytvořit finanční dopady a predikce, které jsou založeny na reálných informacích a znalosti trhu, pro který se finančními dopady zabýváme (Stewart a Gugel, 2016, s. 138). Predikce by byly založeny na imaginárních datech, tudíž by nedošlo k reálnému zhodnocení finančních dopadů, v této práci z pohledu výnosů a nákladů, pokud firma vstoupila na nový trh. Marketingové metody jsou dobrým nástrojem pro přesnější výsledky finančních predikcí, a proto by mohlo vyloučení marketingových metod vytvořit nepřesný výsledek těchto predikcí (Stewart a Gugel, 2016, s. 138). Finanční a marketingový svět se tedy překrývá, avšak má i své odlišnosti. Finanční manažeři se věnují odlišným ukazatelům. Finanční manažeři jsou zaměřeni na finanční ukazatele, jimiž jsou například zisk, čtvrtletní příjmy nebo návratnost tržeb. Marketingoví manažeři kladou důraz na marketingové ukazatele. Do marketingových

ukazatelů se zahrnuje nákupní chování zákazníka, reklamace, povědomí o značce a návštěvnost webových stránek (Stewart a Gugel, 2016, s. 138).

Při analýze trhu existují dva typy dat: primární a sekundární (Král et al., 2016, s. 54). Primární data jsou úplně nová data, která byla námi shromážděna přímo od respondentů. Sekundární data jsou data, která byla již shromážděna a publikována nějakou organizací, která tyto data od respondentů zjistila. Zdroje sekundární bývají oficiální statistické reporty statistických úřadů jednotlivých zemí a oblastí, stránky Mezinárodního měnového fondu, stránky Organizace spojených národů a další podobné mezinárodní organizace. Dalšími zdroji sekundárních dat mohou být odborné články, akademické časopisy, veřejné databáze, obchodní rejstříky nebo zprávy společností. (Král et al., 2016, s. 54)

3.2 Situační analýza

3.2.1 Charakteristika makroekonomického prostředí trhu

Makroekonomická analýza je prováděna finančními manažery za účelem analýzy makroekonomických faktorů, jakými jsou HDP nebo inflace, protože vývoj makroekonomických ukazatelů může ovlivnit výkonnost podniku na novém trhu. Oblast makroekonomie se zaměřuje na zkoumání ekonomiky z pohledu celku (Jurečka a Macháček, 2023, s. 17). Jurečka s Macháčkem (2023, s. 18) o makroekonomii uvádí „*Makroekonomie se zabývá analýzou ekonomického prostředí*“. Finanční manažer vytváří pro podnik analýzu ekonomického prostředí, aby se zjistilo, jaké jsou makroekonomické podmínky na trhu. Makroekonomické podmínky trhu ovlivňují podnikatelské aktivity firem.

Hospodářská situace firem ovlivňuje makroekonomická situace státu, jsou spolu provázány. Ekonomickou situaci vybraného státu je možno vnímat jako určitý druh signalizace, udávající, jaké jsou v zemi podmínky pro realizaci obchodních operací. Signalizuje, zda jsou podmínky spíše příznivé či nepříznivé (Halík, Fialová, 2016, s. 49). Pokud se ekonomika daného státu, z makroekonomického pohledu, nachází ve fázi ekonomického růstu, roste také důchod. Růst důchodu způsobí, že jednotlivé subjekty trhu zvyšují svou spotřebu neboli více utrácejí. Nabídka s poptávkou, s úrovní nezaměstnanosti, mají v tomto vztahu hlavní roli. Poptávka po produktech a službách se právě v rostoucí ekonomice zvyšuje, čímž se pro podnikání vytváří příznivější podmínky. Tato situace následně celkově přispívá k podpoře firem v jejich rozvoji a dochází k podpoře celkového hospodářství. Zvyšování poptávky po produktech a službách se také odráží v jejím vlivu na poptávku po pracovní síle (Brčák et al., 2018, s. 210). V ekonomice může nastat situace, kdy dochází k celkovému trendu

ekonomickému růstu, avšak i přes tento trend nastávají období, kdy ekonomická aktivita kolísá neboli mírně ochabuje. I přes fakt, že daná ekonomika vykazuje dlouhodobě rostoucí vývojovou tendenci, v ní může docházet k dočasným negativním vývojovým odchylkám, které ovlivňují aktuální situaci na trhu. To je důvod, proč v praktické části analyzujeme pozici německé ekonomiky nejen z pohledu ekonomického růstu či poklesu, ale také jejího hospodářského cyklu, podle teorií ekonomického cyklu. Pozice ekonomiky v hospodářském cyklu dokáže zachytit jak aktuální ekonomický růst, tak i dočasný negativní vývoj, jež může ovlivnit rozhodnutí firmy, zda vstoupit na trh v aktuálním období, nebo se vstupem počkat na příznivější fázi (Jurečka, Macháček, 2023, s. 252).

Pokud se podniku na novém trhu nebude dařit, ovlivní to jeho finanční situaci. Makroekonomická situace má vliv na chování zákazníka, což se může projevit na velikosti poptávky (Král et al., 2016, s. 32). S analýzou makroekonomické situace je spojena také predikce budoucího vývoje ekonomiky, která na analýzu navazuje (Rojíček et al, 2016, s. 20). Snahou makroekonomické prognózy je odhad očekávaného vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů (Rojíček et al, 2016, s. 20)

V makroekonomické analýze se užívají a porovnávají statistická data o makroekonomických ukazatelích (Král et al., 2016, s. 32). V praktické části budeme analyzovat makroekonomickou situaci na Německém trhu, abychom zjistili ekonomickou situaci daného trhu, která je při vstupu na nový trh důležitá. Pokud trh vstoupí na trh bez znalosti makroekonomických podmínek, může to mít velmi negativní dopady na jeho finanční zdraví. V analýze budeme používat makroekonomické ukazatele, které si zde definujeme. Informace o výkonu a stavu národního hospodářství slouží pro rozhodování, nejen národním institucím, ale také jednotlivým podnikům. Výkon ekonomiky dané země se měří pomocí makroekonomických agregátů (Jurečka a Macháček, 2023, s. 26).

Makroekonomickými agregáty se označují národní veličiny, pomocí nichž se měří rozsah hospodářské činnosti (Jurečka a Macháček, 2023, s. 27). Agregáty se dále rozdělují na tzv. stavové a tokové veličiny. Stavové veličiny měří objem úspor, kolik se nachází v oběhu peněz, jaké jsou počty pracovních sil v ekonomice k danému časovému okamžiku, nebo množství úspor. Tokové veličiny jsou měřeny za vybrané časové období (Jurečka a Macháček, 2023, s. 27). Jurečka a Macháček (2023, s. 27) o tokových veličinách uvádí: „*Vyjadřují změnu některé veličiny (například investic, důchodu) za jednotku času, například za rok.*“ Výpočet tokových veličiny je velice komplikovaný a komplexní. Proto se jejich výpočtem zabývají statistické úřady nebo služby jednotlivé země. Mezi tokové veličiny patří

také Hrubý domácí produkt (HDP) a měří se tedy za určité období (Jurečka a Macháček, 2023, s. 27). Jurečka a Macháček (2023, s. 27) jej definuje: *Hrubý domácí produkt je součtem peněžních hodnot finálních výrobků a služeb, vyprodukovaných během jednoho roku výrobními faktory alokovanými v dané zemi (bez ohledu na to, kdo tyto faktory vlastní).* “. Je to hodnota produkce dané ekonomiky, která je vypočítána jako součin ceny jednotlivých produktů a jejich množství. Ceny však nejsou neměnné se položkou a dochází k jejich snížení či navýšení (Jurečka a Macháček, 2023, s. 29). Dle Jurečky a Macháčka (2023, s. 29) „*Abychom odlišili růst množství vyprodukovaných výrobků a služeb od růstu jejich cen, zavádíme do měření produkční aktivity rozlišení mezi nominálním a reálným produktem. Nominální HDP je vypočítán v běžných cenách, tzn. v cenách, které převládají na trhu v době, za kterou je HDP počítán.*“ Dále uvádí (2023, s. 29) „*Reálný HDP je vypočítán ve stálých cenách, tzn. v cenách očištěných od změn.*“. Stálé ceny jsou ty, které byly v daném roce, který jsme stanovily jako rok výchozí (Jurečka a Macháček, 2023, s. 29)

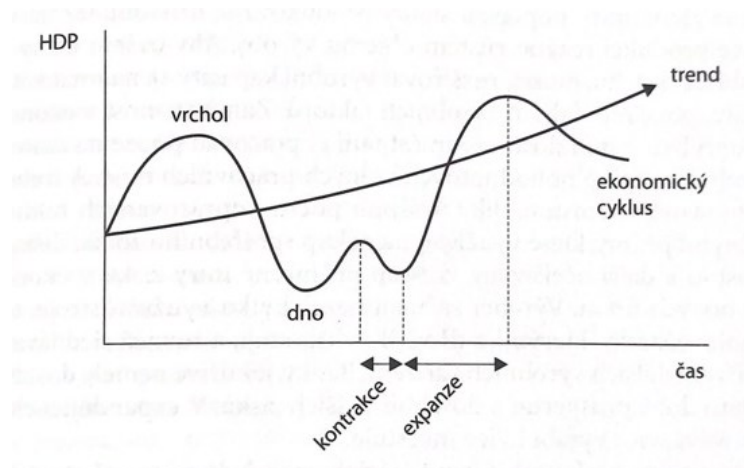
Ukazatelem, mapující vývoj na trhu práce, je míra nezaměstnanosti, jež se vypočítá tak, že se vydělí počet nezaměstnaných osob počtem osob ekonomicky aktivních a výsledek se vynásobí stem (Jurečka a Macháček, 2023, s. 160 - 161). Zajímavostí je, že se do počtu ekonomicky aktivních obyvatel počítají jak zaměstnané, tak nezaměstnané osoby, protože jako nezaměstnané osoby se mají na mysli lidé, kteří sice zaměstnání nemají, ale aktivně jej hledají (Jurečka a Macháček, 2023, s. 160 - 161). Dalším ukazatelem, projevující nerovnováhu v ekonomice se nazývá inflace. Inflaci definuje Jurečka s Macháčkem (2023, s. 132) jako „*zvyšování cenové hladiny, které má za následek snižování kupní síly peněz.*“. Dále uvádí (2023, s. 132) „*Kupní síla peněz se mění nepřímou úměrou k vývoji cenové hladiny*“.

Dalším ukazatelem používaným v makroekonomické analýze je Saldo běžného účtu. Saldo běžného účtu je ekonomický ukazatel, měřící rozdíl mezi příjmy a výdaji ze zahraničního obchodu země v daném období. Pokud je saldo běžného účtu kladné, znamená to, že země vyváží více zboží a služeb, než-li dováží. To ukazuje na obchodní přebytek. Naopak, pokud je běžný účet záporný, znamená to, že země dováží více zboží a služeb, než-li vyváží. Tato druhá situace označuje obchodní deficit (Leistungsbilanz, ©2016)

V makroekonomické analýze se budeme zabývat také ekonomickým růstem, ekonomickým cyklem a jeho fázemi. Je proto podstatné si pojmy a oblast teoreticky uchopit. Brčák a spol. (2018, s. 210) uvádí: „*V ekonomice, která se nachází ve fázi ekonomického růstu, roste důchod, což vede subjekty ke zvyšování spotřeby. Vyšší poptávka podněcuje firmy zvyšovat*

výrobu a poskytovat ve větší míře služby“. Ekonomický růst je možné popsat jako růst potenciálního produktu. Při ekonomickém růstu roste také schopnost země poskytovat služby a vyrábět zboží (Barčák et al., 2018, s. 210). Ekonomický růst je jeden z ukazatelů, pomocí kterého se posuzuje výkonnost dané země. Tento ekonomický růst se měří změnami reálného HDP (Rojíček et al., 206, s. 122) Výpočet ekonomického růstu získáme, pokud od sebe odečteme reálný produkt v předešlém období (Q_{t-1}) od produktu v daném období (Q_t) (Jurečka a Macháček, 2023, s. 255). Vzorec uvádí Jurečka s Macháčkem takto (2023, s. 255): „*ekonomický růst = $Q_t - Q_{t-1}$* “. Ekonomický růst a teorie k němu spjaté se soustředí na dlouhodobý růst reálného HDP a nevysvětluje krátkodobé výchyly v jeho růstu (Jurečka a Macháček, 2023, s. 252). Ekonomický růst zaujímá pozornost významných akademických center, jelikož ekonomický růst má mimo jiné vliv na životní úroveň obyvatel (Rojíček et al., 2016, s. 131).

Růst však může být i nestabilní. V určitém čase může docházet k poklesům reálného HDP. Tyto poklesy, a v čase se opakující vzestupy, se nazývají cykly a zabývá se jimi teorie ekonomického cyklu (Jurečka a Macháček, 2023, s. 253). Jurečka a Macháček (2023, s. 271) uvádí, že „*ekonomický cyklus je posloupností pravidelně se opakujících fází vzestupu, poklesu a stagnace makroekonomické aktivity, jmenovitě pak reálného HDP, zaměstnanosti, soukromé a veřejné spotřeby a investiční činnosti. Jde o jakýsi neustálý koloběh, v jehož průběhu se jednotlivé fáze postupně vystřídají*“. Ekonomický cyklus, lze jej nazvat i cyklem hospodářským, je určitá fluktuální ekonomická aktivita, při které dochází k opakovanému poklesu makroekonomických veličin. Může docházet k poklesu ukazatele nezaměstnanosti, reálného produktu, zisku či investice (Brčák, et al., 2014, s. 188). Níže si popíšeme fáze čtyřfázového modelu ekonomického cyklu (Brčák et al., 2018, s. 212).



Obrázek 3 Fáze ekonomického cyklu (Jurečka, Macháček, 2023, s. 271)

Na Obrázku 3. je znázorněn dlouhodobý trend ekonomického růstu. Cyklem se obecně bere situace výkyvu ekonomického růstu. U cyklů neplatí úplná předvídatelnost. V mnohém jsou nepředvídatelné a vždy záleží na budoucím vývoji dané ekonomiky Z praktického hlediska hospodářský cyklus sledujeme dle výkyvů reálného produktu (Brčák, Sekerka, Stará, 2014, s. 188). Na Obrázku 3 zobrazeny čtyři fáze, jimiž jsou fáze expanze, fáze vrcholu, fáze kontrakce a poslední fáze nazývaná se jako dno (Jurečka a Macháček, 2023, s. 271). Smyslem určení, v jaké fázi cyklu se daná ekonomika nachází, je pochopení aktuálního stavu a predikce následného ekonomického vývoje a hrozby nebo výhody plynoucí ze situace pro firmu. Z aktuální pozice lze predikovat, v jaký moment by mohlo dojít k přechodu z aktuální fáze cyklu na fázi následující. Zjištěním dané skutečnosti je možné předběžně zjistit, co se na trhu bude z makroekonomického hlediska dít a jaké následky z toho plynou pro firmu, pokud by se na trh rozhodla vstoupit, nebo pokud by na trhu již podnikala. Odhad přechodu mezi fázemi je důležitý především z fáze vzestupu do poklesové fáze, avšak může to platit i naopak (Halík a Fialová, 2016, s. 51).

Ve fázi expanze reálné HDP sílí. Této fázi se říká také fáze obnovy či fáze oživení (Jurečka a Macháček, 2023, s. 271 - 272). Ekonomický cyklus se dostává také do vrcholu (prosperity) (Jurečka a Macháček, 2023, s. 271 - 272). V této fázi rostou příjmy domácností a dochází ke stoupajícím ziskům firem. Celkově je vysoká spotřeba. Zároveň však firmy mají nedostatek zájemců o nové pracovní pozice (Jurečka a Macháček, 2023, s. 272).

Fáze kontrakce, označována také jako recese, označuje situaci, kdy reálné HDP ekonomiky má klesající tendenci. Toto klesání musí trvat alespoň dvě po sobě následující čtvrtletí. Tato fáze je charakteristická poklesem ekonomické aktivity. Je to období hospodářského útlumu. Klesá zaměstnanost a investice (Jurečka a Macháček, 2023, s. 271). Halík a Fialová (2016, s. 51) uvádí, že „*Začátek i konec recese statistici „vyhlásí“, ve většině zemí je rozhodujícím momentem pro začátek recese pokles reálného HDP ve dvou po sobě následujících čtvrtletí. Začátek nebo konec recese bývá vyhlášován právě podle trvajících poklesu nebo vzestupu celkového objemu produkce*“. Zda je ekonomika v recesi lze poznat například pomocí vzorce kde Y_t označuje změnu produktu. Tento vzorec uvádí Brčák a spol. (2018, s. 212): „ $\Delta Y_t = Y_t - Y_{t-1}$ “.

Dále Brčák a spol. (2018, s. 212) vzorce popisují jako „*rozíl mezi produktem v daném období Y_t a produktu období předchozím Y_{t-1}* “. Změny hrubého domácího produktu vyjadřují přírůstek kladný nebo negativní (Brčák et al., 2014, s. 190). Ekonomika se může dostat také

na dno své aktivity. V této fázi jsou stagnující investice, vysoká nezaměstnanost, chudé domácnosti a pesimismus (Jurečka a Macháček, 2023, s. 273).

3.2.2 Charakteristika zákazníků

Charakteristika zákazníků, přesněji nashromáždění dat, jejich interpretace a analýza je spojena se situační analýzou stejně, jako makroekonomická predikce vývoje trhu, které byla věnována předcházející kapitola. V této kapitole nahlédneme na situační analýzu z pohledu velikosti trhu a tržního potenciálu (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 136). Tržní prostředí a jeho velikost je základním prvkem pro výpočet finančních dopadů, protože ze znalosti velikosti trhu lze predikovat, kolik by firma mohla dosáhnout potenciálních výnosů a jaká výše nákladů se bude k výnosům pojit. Díky znalosti a analýze zákazníků může podnik posoudit a předvídat potenciál svého rozvoje v této oblasti (Fotr, 2020, s. 55; Jakubíková, Janeček, 2023, s. 136). Potenciál cílového trhu předchází odhadu velikosti prodeje, na něž se dají navázat výpočty finančních dopadů na výnosy a náklady firmy (Machková a Machek, 2021, s. 46).

3.2.3 Charakteristika konkurence

Prostředí firem na trhu je vysoce konkurenční. Značná část firemních analýz vztahujících se na prostředí a vstup na trh by se měla věnovat odvětví analýzy konkurence (Sharp, 2017, str. 210). I při podnikání na mezinárodním trhu se společnost zabývá konkurenčními společnostmi (Machková a Machek, 2021, s. 20). Charakteristika konkurence slouží k vyhodnocení, zda je podnik konkurenceschopný a zda je dosažení předpokládaných výnosů a nákladů na mezinárodním trhu reálné. Při analýze konkurenčních firem vybraného trhu se snažíme zjistit informací, které mohou být odpověďmi na tyto otázky (Král et al., 2016, s. 49):

- Jaký konkurenční produkt na trhu nabízejí?
- Jaká je cena, za kterou prodávají svůj produkt?
- Jak dlouho se na trhu pohybují?
- Jaká je jejich cílová skupina?

Podnik může proniknout na mezinárodní trhy s odlišnými strategiemi. Jednou z nich je strategie diferenciací, ve které existuje pro podnik konkurenční výhoda v odlišnosti s nabídkami konkurentů, kteří na daném trhu již působí. Například produkt obsahuje odlišné

vlastnosti než-li ten konkurenční, nebo dokonce konkurenční výrobky neposkytují (Machková a Machek, 2021, s. 20 - 21).

4 PRODUKT

Trh je skupina zákazníků, snažících se uspokojit svou potřebu. Existuje mnoho způsobů, jak tato potřeba může být uspokojena. Tato potřeby mohou být uspokojeny přes velké množství a odlišný druh produktu (Sharp, 2017, s. 287). Odvětví, snažící se uspokojit zákaznické potřeby a cíle, se nazývá marketing (Sharp, 2017, s. 286). Produkt je nadefinován jako cokoli, co podnik nabízí a je určeno k uspokojení přání a potřeb potenciálních zákazníků (Sharp, 2017, s. 286).

4.1 Charakteristika produktu

Aby byl produkt konkurenceschopný, měl by obsahovat určitou charakteristickou přednost (Sharp, 2017, s. 291). Avšak na konkurenci schopnost mají vliv i další vlastnosti produktu, jako je typologie daného produktu, velikost, název značky nebo od jaké firmy podnik je, barva a jiné (Sharp, 2017, s. 292). Existují různé kategorie a odvětví, obsahující odlišné typy produktů (Sharp, 2017, s. 300). S produktem se také pojí oblast inovací. Existují tři kategorie inovací: diskontinuální, kontinuální, dynamické kontinuální inovace. Produkty, které jsou inovovány diskontinuálně, představují produkty s kompletně novou sadu atributů, v porovnání s již existujícími produkty. Často se u tohoto druhu inovací musí zákazník naučit nově s produktem zacházet, využívat jej jiným způsobem. Kontinuální inovace jsou malé změny na produktu, například nová chuť. Dynamické kontinuální inovace jsou ty, které zachovávají produkt, pouze se změní jiná technologie v produktu (Sharp, 2017, s. 304).

4.1.1 Cenové hledisko

Cenové hledisko je jedno z podstatných rozhodovacích kritérií zákazníka. Cena má vliv na pozici podniku na trhu. Odráží kvalitu produktu, jeho funkcionalitu, nebo také náklady s produktem spojené (Sharp, 2017, s. 361). U ceny produktů je třeba se pohybovat v cenovém rozpětí, které dává představu, jaká je minimální a maximální cena, kterou jsou zákazníci ochotni za tento typ produktu zaplatit, v rámci běžného nákupního trendu. Konkurence schopnost ceny se velice podstatná, hlavně u společností, které nabízejí typově podobné produkty a služby (Sharp, 2017, s. 362).

4.1.2 Cílová skupina

Cílovou skupinu společnosti jsou lidé, u kterých je vysoká pravděpodobnost koupě nabízeného produktu. Cílová skupina jsou tedy potenciální zákazníci (Sharp, 2017, s. 256).

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Finanční a strategické plánování jsou neoddělitelně propojeny. Strategické plánování je klíčový nástroj, který zvyšuje pravděpodobnost úspěchu společnosti, a zároveň zaručuje přesnost finančních výpočtů. Pro relevantní výpočty finančních dopadů je potřeba provést analýzu daného trhu a získat relevantní data, na která jsou výpočty navázány. Pro podnik je důležité, aby si byl vědom podmínek prostředí nového trhu, čímž se také minimalizují negativní dopady na jeho finanční strukturu a na změny ve finančním plánu.

Při vstupu firmy na nový trh je klíčové analyzovat očekávané výnosy a náklady, aby bylo možné přijmout informovaná rozhodnutí a zajistit dlouhodobou úspěšnost podniku. Výnosy firmy jsou silně ovlivněny tržním potenciálem, což je maximální možný objem prodeje, který může firma na novém trhu dosáhnout. Tento potenciál je odvozen na základě počtu potenciálních zákazníků, jejich spotřeby a průměrné ceny produktů.

Analýza trhu je systematický proces shromažďování dat a informací za účelem lepšího rozhodování. Cílem analýzy je poskytnout relevantní informace manažerům, díky nimž se sníží riziko chybného rozhodnutí. Klíčový aspekt analýzy trhu je určení tržního potenciálu. Znalost tržního potenciálu firmě umožňuje rozhodovat se o vstupu na nový trh na základě relevantních dat.

Finanční dopady, jak na výnosy, tak náklady, lze tedy zahrnout do finančního plánování. Strategické plánování umožňuje firmě předvídat finanční výsledky a připravit se na různé scénáře, díky kterých dokáže firma minimalizovat rizika spojená se vstupem na trh. Znalost tržního potenciálu a povědomí o nákladech a výnosech pomáhají firmě strategicky plánovat a zvyšovat šance na úspěch v novém podnikatelském prostředí. Integrace těchto finančních dopadů do celkového finančního plánu zajišťuje, že firma bude mít jasnou představu o svých finančních cílech a bude schopna lépe řídit své zdroje a investice.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

6.1 Základní charakteristiky firmy

Jak uvádí jednatel společnosti Leoš Kubíček v osobním rozhovoru dne 16. 3. 2023: společnost Virtual Lab, s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích byla založena v roce 2019, viz. Tabulka 2. Společnost je dceřinou společností firmy Holistic management, s.r.o., která se zabývá inovativním vzděláváním prostřednictvím virtuální reality (Výpis z obchodního rejstříku, b.r.).

Tabulka 2 Základní údaje o společnosti
(vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin, b.r.)

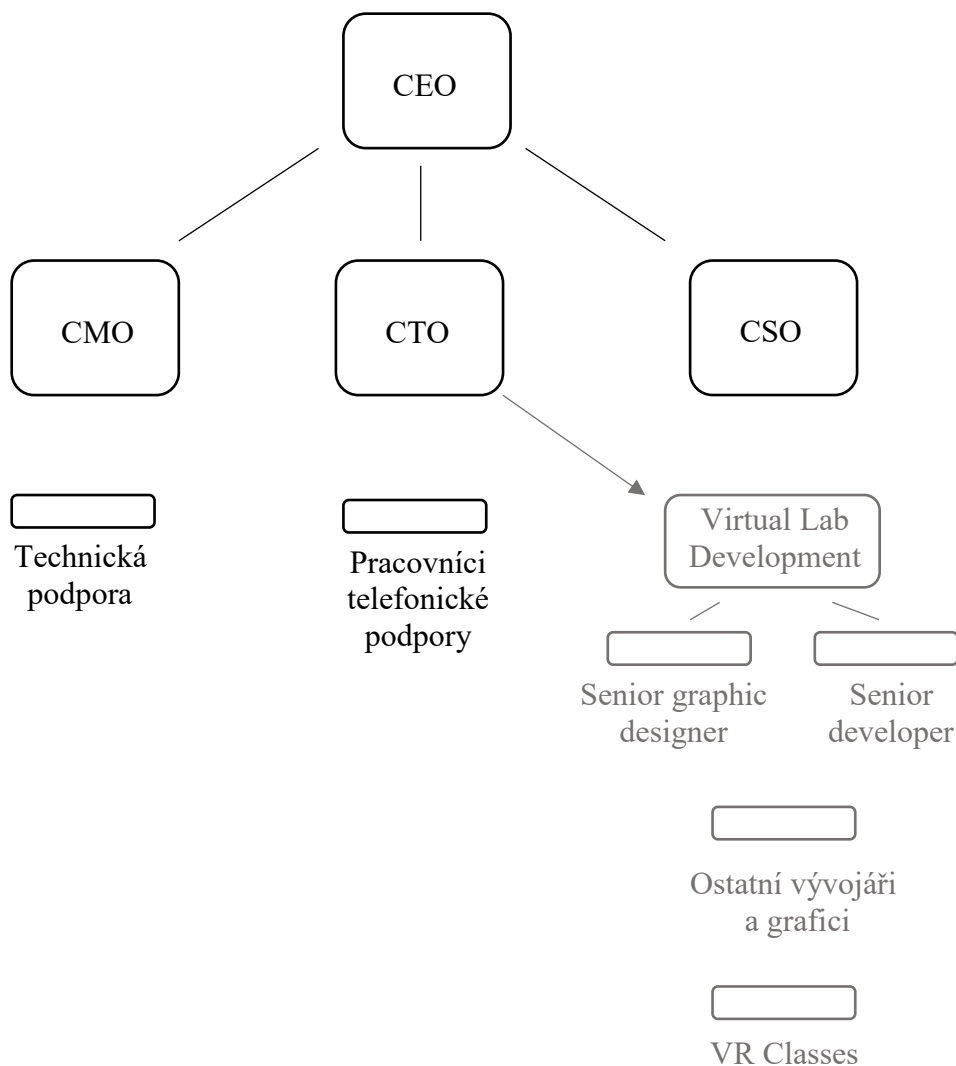
Obchodní firma	Virtual Lab. s.r.o.
Datum vzniku a zápisu	8. dubna 2019
Sídlo	Lipová 1789/9, České Budějovice 2, 370 05 České Budějovice
Identifikační číslo	08065811
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Počet jednatelů	2
Základní kapitál	10 000 Kč

V rozhovoru jednatel uvádí: Společnost Virtual Lab, s. r. o. působí především na českém trhu. Prezentuje se také v rámci světových veletrhů a akcích na zahraničních trzích. Hlavní sídlo firmy je v Českých Budějovicích. Firma se snaží jednat ve svém firemním prostředí podle zásad, mezi které například patří, že Smysl je více než-li úkol. Firma Virtual Lab s.r.o. je mateřskou společností svých dceřiných firem. Každá společnost ve skupině se zaměřuje na jiný segment, a proto má lehce odlišnou vizi. Samotná společnost Virtual Lab se snaží řídit heslem: **Dáváme smysl virtuálnímu věku.** Nechce používat virtuální technologie jen jako hru, ale chce, aby uživateli přinášela přidanou hodnotu. Dát smysl virtuálnímu věku je důvodem, proč společnost nevyvíjí hry. Potřebuje-li někdo poradit, či dodavatele v oblasti VR, tak Virtual Lab je spojovacím článkem pro uskutečnění. Tato společnost se snaží být takovým inkubátorem nových nápadů ve virtuální realitě. Virtual Lab je dceřiná společnost společnosti Holistic management, s. r. o.. Holistic management je firma, garantující zlepšení výkonu firmám, týmům i jednotlivcům , za pomoci virtuální reality a dalších nejmodernějších postupů a technologií. Je na trhu více než 17 let a zaměřuje se na strategické

poradenství a vzdělávání ve firmách včetně koučování a práce se syndromem vyhoření s technickými manažery za pomoci VR. Firma byla založena v roce 2005. Právě Holistic management, s. r. o. je společnost, která stála na začátku dnes už skupiny dceřiných společností (Holistic management, ©2019).

6.2 Organizační struktura

V této kapitole si v Grafu 1 nastíníme organizační strukturu vybrané společnosti, kterou je Virtual Lab, s.r.o.. Informace v této podkapitole jsou čerpány z rozhovoru s jednatelem společnosti ze dne 16. 3. 2023. Tato společnost je velice provázána se svými dceřinými firmami, proto nemá samostatně stojící organizační strukturu. Pracovní pozice v této firmě se úzce prolínají jednak s její mateřskou společností Holistic management, tak s dceřinými společnostmi samotného Virtual Labu. Nastíháme si však strukturu organizačního celku na schématu níže. V rámci společnosti Virtual Lab je na nejvyšší pozici výkonný ředitel – CEO. Výkonný ředitel vykonává také funkci finančního ředitele. Pod ním se nacházejí CMO – ředitel komunikace a marketingu, CTO – technický ředitel a CSO – ředitel obchodu. CEO má na starost celkové řízení firmy, ekonomické i strategické řízení a projekt VR ICU[®], jež je automatická tréninková platforma pro zdravotní personál ve virtuální realitě. Tato platforma se snaží o propojení tréninku na přístroji s matematicko-fyziologickým modelem člověka, aby bylo možné virtuálně projít situacemi kritického stavu pacienta bez toho, aniž by bylo potřeba trénink provést za přítomnosti reálně zraněné osoby a být v reálné situaci ohrožení života. Další snahou je přenést situace, které se nedají bez přítomnosti zraněné osoby trénovat, do virtuálního světa a získat v těchto situacích zkušenosti, které potom dále mohou vést k menší chybovosti při reálné obdobné situaci a k záchraně lidského života. Cokoliv člověk zvládne ve virtuálním prostředí mu dává identickou zkušenost jako kdyby to zvládal ve skutečném světě. CEO má na starosti jednání s mezinárodními společnostmi, hledání investorů a účast na mezinárodních konferencích. CMO se zabývá marketingem společnosti a komunikací. Dále spolupracuje s klienty na tématech strategického rozvoje a s využitím VR/AR posouvá firemní komunikaci, obchodní i marketingové strategie v souladu s moderními světovými trendy. Technický ředitel řídí programátorský tým. Technickému řediteli podléhá řízení dceřinné společnosti s názvem Virtual Lab Development, s.r.o. Virtual Lab Development se zaměřuje na oblast vývoje, vzdělávání a podporu škol v zavádění digitálních technologií a na spolupráci s univerzitami pro tvorbu vzdělávacích programů pro virtuální realitu (VR ICU[®], ©2022).



Graf 1 Schéma organizační struktury společnosti Virtual Lab, s.r.o.

(vlastní zpracování dle rozhovoru s jednatelem společnosti Virtual Lab, s.r.o. ze dne 16. 3. 2023)

Dále se v rozhovoru uvedlo, že společnost zaměstnává pracovníky na DPP, kteří se starají o technické věci kolem virtuální reality. Bývají přítomni na předváděcích akcích, prezentacích společnosti a jiné. Náplň jejich práce je například příprava virtuálních brýlí pro klienta, kontrola stavu brýlí a nainstalování do brýlí správného softwaru, který si klient objednal. Jak již bylo zmíněno, organizační struktura Virtual Labu je velmi napojena na organizační strukturu Holistic managementu. Proto mají s Virtual Labem společné pracovníky telefonické podpory. Ve struktuře se dále nachází společnost Virtual Lab Development, s.r.o., která je dceřiná společnost společnosti Virtual Lab, s.r.o.. Virtual Lab Development

vyvíjí aplikace pouze pro její mateřskou firmu (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, b.r.). Tato společnost má multikulturní prostředí a zaměstnává i pracovníky ze zahraničních zemí, jako jsou například Rusko či Turecko. Na pozicích pod technickým ředitelem jsou seniorní grafik (Senior graphic designer) a seniorní vývojář (Senior developer). Oba dva jsou ve svém oboru velice zkušené a zastávají vedoucí pozice pro juniorní grafiky a vývojáře. Společnost VR Development má také další dceřinou společnost VR Classes, s. r. o., která byla založena 21. června 2021 a vyvíjí VR aplikace pro dálkovou výuku hry na klavír (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, b.r.)

6.3 Historie společnosti

V rozhovoru s jednatelem ze dne 16. 3. 2023 se uvedlo, že historie společnosti sahá roku 2005, kdy byla založena firma Holistic management s.r.o.. Společnost se věnovala firemnímu poradenství, strategickému nastavování firem, firemnímu vzdělávání, poradenství a koučování. Nápad na vznik společnosti Virtual Lab vznikl okolo roku 2016, kdy v té době začaly strojírenské a výrobní firmy oslovovat společnost Holistic management, zda by mohly uspořádat školení v jejich firmě, za účelem pomoci jejich manažerům ze syndromů vyhoření. Společnost nabídku přijala, avšak při školení zjistila problém. Jelikož jsou manažeři těchto firem velice technicky smýšlející lidé, práce s nimi za pomoci humanitně laděných technik koučování a nefunguje. Při cvičení, kdy si měli manažeři představit svůj život bez stresu a představovaný stav popsat, to nedokázali. Měli problém reálně si představit jejich život bez stresu. Nebyli schopni se stresem pracovat pouze ve své hlavě. Tato skutečnost znamenala, že se nedokázalo pracovat s jejich vědomým, a tak snaha přeprogramovat jej selhávala. Hlavní myšlenka, podle které se postupovalo, a to, že člověk může dosáhnout toho, co si dokáže představit, nefungovala. Společnost tedy napadlo, co kdyby obešli klasické vědomí a nechali pracovat tělo. Co kdyby umístili daného člověka do prostředí, které v něm bude evokovat úlevu od stresu. Po tomto uvědomění následovala koupě prvních dvou souprav virtuální reality. Přístup se začal testovat. Zjistilo se, že nový přístup zabírá. Avšak objevil se další problém, nebyly vyvinuté žádné VR aplikace, byly pouze VR hry. Společnost ale potřebovala ve VR software. Z této fáze poté v roce 2019 vznikly společnosti Virtual Lab, s.r.o. a Virtual Lab Development, s. r. o. dopady (Virtual Lab, ©2023).

6.4 Produktové portfolio společnosti

Společnost Virtual Lab má široké portfolio produktů. Pro vstup na nový trh byl do této bakalářské práce vybrán produkt VR Edu Pack, k němuž budou vztahovány všechny analýzy v následujících kapitolách a ke kterému budou vztaženy samotné finanční dopady (Virtual Lab, ©2023).

6.4.1 VR EDU PACK

VR Edu Pack je řešením pro primárně druhé stupně základních škol a střední školy. Cílovými zákazníky jsou tedy základní a střední školy německého vzdělávacího systému. VR Edu Pack je produkt, ke kterému se budou vztahovat finanční výpočty této práce. Jedná se o virtuální třídu, do které se nejčastěji připojí kolem šestnácti žáků. Učitel dané třídy nahraje do virtuálních brýlí učivo, které se obtížně učí v reálném světě. Látku jim vysvětlí. Ve virtuální realitě učitel spolu s žáky s daným učivem pracují. Učitel může žáky rozdělit do malých skupin, aby si učivo pořádně prozkoumali. Je možné nechat každého žáka zvlášť, kdy má každý svůj 3D model a systém žáka automaticky z učiva prozkouší. Aktuálně společnost připravuje pracovní listy a didaktické materiály, na kterých bude QR kód. Učivo ve VR se tak bude moci propojit s rozšířenou realitou na mobilním telefonu. VR Edu Pack umožňuje přímé získávání zkušeností. Usnadňuje, zrychluje a zefektivňuje přenos znalostí. Zpracování informací vyžaduje menší kognitivní zátěž a vede k plnému pochopení látky. Žáci se učí prožitkem, řeší problémy s představivostí, pociťují autentický vjem místa. Učení tímto stylem rozvíjí kreativitu namísto pouhé konzumace informací dopady (Virtual Lab, ©2023; Nabídka - VR Edu Pack, ©2023).



Obrázek 4 VR brýle (Virtuální realita: Zažít. Pochopit. Pamatovat si., ©2023)

Tento produkt má software naprogramovaný dceřinou společností a je nazván jako VR Edu Lab. Software zobrazuje již zmíněné 3D modely (Nabídka - VR Edu Pack, ©2023). Nejčastěji se jedná o modely z přírodopisu, matematiky, chemie či fyziky. Je možné prohlédnout si Pohyby litosférických desek, fotosyntézu, pochopit lomy a odrazy světla, nebo třeba hravě pochopit štěpení jader chemického prvku Uranu. Informační obsah modelů je garantován Pedagogickou fakultou Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem (Nabídka - VR Edu Pack, ©2023).

Pedagogický pracovník sleduje, ovládá a provádí žáky skrze 3D modely přes školní počítač (VR Edu Pack, ©2023). V ceně za produkt je také zahrnut počítač, který společnost je připravena dodat do škol, pokud jejich počítač není schopný unést výkon virtuální reality. Do ceny se zahrnují základní modely z vybraného předmětu, avšak software a učivo je možné přizpůsobit preferencím školy. Společnost nabízí více než 130 základních 3D modelů (Nabídka - VR Edu Pack, ©2023). Společnost poskytuje zakázkový vývoj, přímo vytvoření podle preferencí pedagoga a školy. Pro příklad, v zakázkovém vývoji virtuálních aplikací byl ve spolupráci s Oblastním muzeem Praha – východ vytvořen projekt virtuální projekce Atentátu na Reinharda Heydricha. Jednalo se o nejpřesnější rekonstrukci atentátu. Na spolupráci se podílelo přibližně pět historiků. Bylo potřeba projít historické reálné zápisy z výslechů Gestapa, popisy události svědky a popisy zadržených. Následně se vytvořila virtuální projekce celé situace. Zajímavým prvkem balíčku je VR Edu Klub. VR Edu Klub je platforma, jejíž jednou s funkcí je umožnění sdílení zkušeností s VR Edu Pack (Virtual Lab, ©2023, Nabídka - VR Edu Pack, ©2023).

Produkt VR Edu Pack nabízí společnost ve 3 formách: Minimum, Basic a Standard. Nabídku z oficiální webové stránky produktu lze vidět v Tabulce 3. Jednotlivé typy, označovány jako balíčky, se liší primárně v počtu brýlí a v ceně (Nabídka - VR Edu Pack, ©2023). Balíček Minimum obsahuje 4 kusy VR brýlí, plus jedny brýle pro učitele. Učitelské brýle navíc dostávají zákazníci i u ostatních dvou typů produktu. Tento balíček se prodává za částku 250 000 Kč. Druhým balíčkem je typ Basic, obsahující 8 kusů VR brýlí za 415 000 Kč. Typ Standard obsahuje 16 kusů brýlí za cenu 740 000 Kč (Nabídka - VR Edu Pack, ©2023). Všechny tři typy produktu jsou inovovány dynamicky kontinuálně, což vychází z jejich softwarové povahy.

Tabulka 3 Nabídka balíčků produktu VR Edu Pack
(vlastní zpracování dle Nabídka - VR Edu Pack, ©2023)

Typ produktu	Minimum	Basic	Standard
Počet brýlí v sadě	4 ks	8 ks	16 ks
Další specifikace	VR brýle + licence pro žáky		
	Aplikace: Cizí jazyk ve VR		
	Aplikace: Cestování ve VR		
	1 x licence pro učitele		
Doživotní licence + servis a školení			
Kufr s nabíjením	1 ks	2 ks	4 ks
Cena (Kč)	250 000	415 000	740 000
Cena (EUR)	9 934, 43	16 491, 16	29 405, 92

Cena v eurech je přepočtena dle hodnoty kurzu ze dne 26. 4. 2024. V tento den se dalo 1 euro pořídit, dle České národní banky, za 25, 165 Kč (Kurz Eura, ©2024).

7 ANALÝZA TRHU

Analýza trhu je prováděna, abychom zjistili potenciál německého trhu, na který chce společnost vstoupit. Analýza německého trhu je v této práci také potřebná, abychom dokázali vyhodnotit, zda níže kalkulované výnosy je možné reálně v německé ekonomice dosáhnout. Je důležité zjistit, zda není německá ekonomika v katastrofálním stavu, který by, pokud by na něj firma vstoupila, mohl mít negativní vliv na společnost. Dále nás také ze stejného důvodu zajímá výhled stavu ekonomiky pro následující roky. Provedené analýzy trhu jsou potřebné pro získání relevantních informací a znalostí o německém trhu a jeho potenciálu, na které budou navázané kalkulace finančních dopadů a které pomohou při formulování doporučení pro management firmy. Analýzy trhu jsou provedeny, aby byly finanční dopady podloženy skutečnými daty. Všechna získaná a vyhledaná data v této kapitole jsou typově data sekundární.

7.1 Makroekonomická analýza trhu

V makroekonomické analýze budeme postupovat tak, že si nejdříve zjistíme, zda má ekonomika dlouhodobý trend ekonomického růstu, dále v jaké fázi hospodářského cyklu se nachází a jaké jsou predikce jejího dalšího vývoje. Důvodem této analýzy je zjistit, zda by společnost při vstupu na německý trh byla schopna dosáhnout níže kalkulovaných dopadů, resp. výnosů, při pohledu na makroekonomický stav německé ekonomiky.

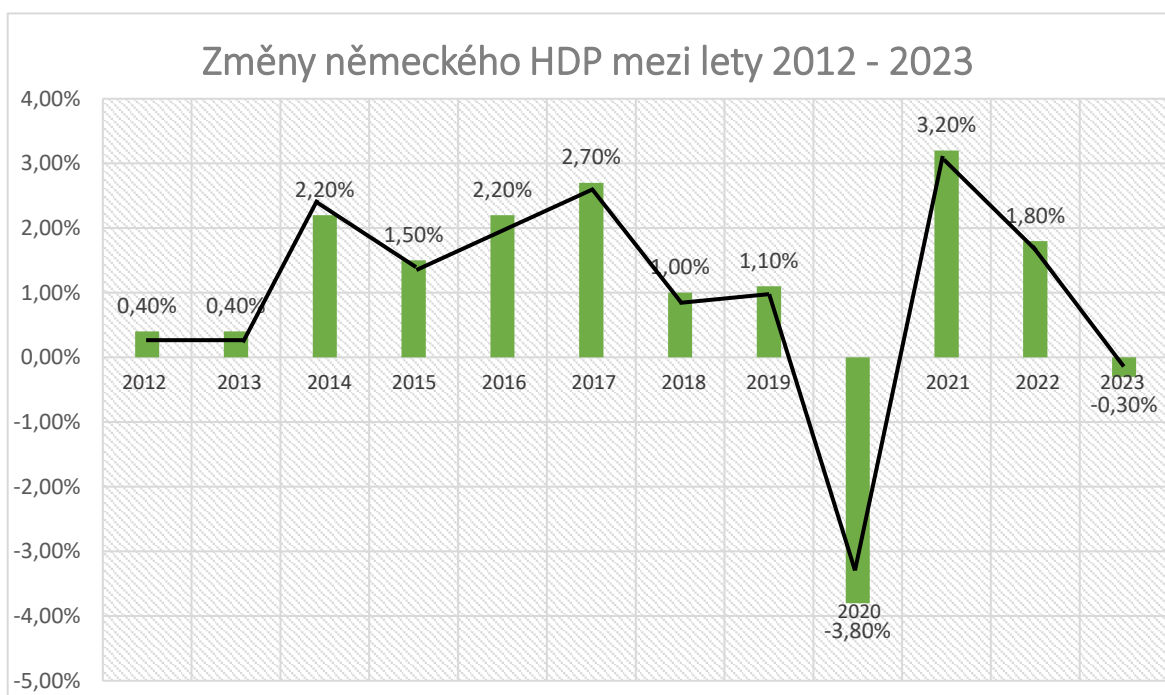
7.1.1 Ekonomický cyklus

V analýze ekonomického cyklu nás zajímá, zda má německá ekonomika dlouhodobě rostoucí vývojový trend. V Tabulce 4 jsou uvedena data o vývoji německého reálného HDP za posledních 10 let, od roku 2013 do 2023. Mezi lety 2013 až 2023 došlo k nárůstu reálného hrubého domácího produktu o 1 309, 81 miliard eur. Dle dat se německá ekonomika nachází v dlouhodobém ekonomickém růstu. Menší pokles trendu nastal pouze v roce 2020, kdy oproti roku 2019 došlo k poklesu o 70, 38 miliard eur. Důvodem by mohla být celková oslabenost globálního ekonomického systému díky pandemii nemoci COVID-19. V roce 2021 došlo k pozitivnímu obratu ekonomiky a hrubý domácí produkt vzrostl o 213, 72 miliard eur, na hodnotu HDP 3 617, 45 miliard eur. Německá ekonomika se tedy v trendu dlouhodobého růstu nachází.

Tabulka 4 Vývoj HDP v Německu mezi lety 2013-2023
(vlastní zpracování dle Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland von 1991 bis 2023, b.r.)

Rok	2013	2014	2015	2016
HDP (v miliardách eur)	2811,35	2927,43	3026,18	3134,74
Rok	2017	2018	2019	2020
HDP (v miliardách eur)	3267,16	3365,45	3474,11	3403,73
Rok	2021	2022	2023	
HDP (v miliardách eur)	3617,45	3876,81	4121,16	

Dále nás zajímá, v jaké fázi ekonomického cyklu se německá ekonomika nachází. Lze to zjistit ze změn HDP německé ekonomiky, kde číselné procentuální hodnoty jsou uvedeny v Tabulce 5. Pro lepší viditelnost vývoje a fází, je vytvořen Graf 2 s linií. I v tomto grafu se projevil kritický rok 2020, který se promítl také na hodnotě změny HDP v roce 2021. Z analýzy hodnot v Tabulce 4 o vývoji HDP, jsme zjistili, že se německá ekonomika nachází v trendu ekonomického růstu. To je pozitivní ukazatel pro vstup podniku na trh. Po zjištění trendu se lze zaměřit na popis cyklického vývoje této ekonomiky. Z průběhu HDP, v Grafu 2 a z hodnot v Tabulce 5, lze vidět, že dochází k útlumu ekonomické aktivity. Ekonomika se nachází v hospodářském útlumu, označovaném jako fáze kontrakce.



Graf 2 Změny hrubého domácího produktu, očištěného o ceny, oproti minulému roku
(vlastní zpracování dle Pressemitteilung Nr. 019 vom 15. Januar 2024, ©2024)

Tabulka 5 Změny hrubého domácího produktu, očištěného o ceny, oproti minulému roku (vlastní zpracování dle Pressemitteilung Nr. 019 vom 15. Januar 2024, ©2024)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Změna HDP (%)	0,4 %	0,4 %	2,2 %	1,5 %	2,2 %	2,7 %
Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Změna HDP (%)	1,0 %	1,1 %	-3,8 %	3,2 %	1,8 %	-0,3 %

Pro ověření si, zda je německá ekonomika opravdu v této fázi se se podíváme na pohyb nezaměstnanosti v německé ekonomice. Pro potvrzení zjištění, že německá ekonomika se nachází dle dohledaných dat ke konci roku 2023 ve fázi recese, jsou pro nás relevantní údaje o průměrné roční míře nezaměstnanosti z roku 2022 a 2023. V tabulce č. 6. lze vidět, že průměrná roční míra nezaměstnanosti se o 0,4 % zvýšila. Při fázi kontrakce by ke zvýšení průměrné roční nezaměstnanosti mělo docházet, proto je určení fáze potvrzeno.

Tabulka 6 Průměrná roční míra nezaměstnanosti v Německu v letech 2012 až 2023 (vlastní zpracování dle Arbeitslosenquote in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2024, b.r.)

Rok	Průměrná roční míra nezaměstnanosti (v %)
2018	5,2
2019	5
2020	5,9
2021	5,7
2022	5,3
2023	5,7

7.2 Makroekonomická prognóza

Po určení dlouhodobého trendu a fáze hospodářského cyklu se podíváme na predikci vývoje v německé ekonomice.

Při predikci jsme čerpali z webu Německé centrální banky, v překladu Deutsche Bundesbank. Německá centrální banka uvedla v prosinci roku 2023 predikci vývoje německé ekonomiky do roku 2026. Německá centrální banka očekává, že se německá ekonomika zotaví, avšak počítá se s určitým zpožděním. Dále vyjadřuje názor, že růst německé ekonomiky brzdí slabá zahraniční poptávka v průmyslovém odvětví. Soukromá

spotřeba je v ekonomice také váhavá a v důsledku zpřísněné měnové politiky jsou vyšší náklady na financování investic. Předpokládá se, že počátkem roku 2024 se ekonomika dostane do fáze expanze a dojde k postupnému zrychlování. Predikce očekávají na rok 2025 a 2026 ekonomický růst o 1,2 % či 1,3 % HDP. Centrální banka udává, že momentálně však převažují spíše rizika poklesu hospodářského růstu (Deutsche Bundesbank, b.r.).

Další predikce ekonomického vývoje jsou dostupné na webových stránkách Mezinárodního měnového fondu. Mezinárodní měnový fond zpřístupňuje prognózy jednotlivých makroekonomických ukazatelů (World Economic Outlook Database, b.r.). Predikce ukazatelů jsou v Tabulce 7.

Tabulka 7 Predikce vývoje makroekonomických ukazatelů dle Mezinárodního měnového fondu (vlastí zpracování dle World Economic Outlook Database, b.r.)

Ukazatel	Jednotky	2024	2025	2026	2027	2028
Hrubý domácí produkt ve stálých cenách	Procentuální změna	0.915	1.993	1.881	1.289	0.914
Inflace, průměrné spotřebitelské ceny	Procentuální změna	3.532	2.198	2.088	2.016	1.991
Míra nezaměstnanosti	Procento z celkové pracovní síly	3.322	3.113	3.044	2.992	2.954
Saldo běžného účtu	Procento z HDP	6.576	6.494	6.171	6.160	6.062

V roce 2024 zaznamená dle predikcí ekonomika nízký růst HDP. To naznačuje pomalý ekonomický rozvoj, což není z pohledu dat dalších let nejideálnějším rokem pro vstup na trh. Avšak situace je stále příznivá, protože se ekonomika nachází v růstu, a ne v krizi a kritickém poklesu růstu HDP. Rok 2025 zaznamenává vyšší růst HDP, což signalizuje očekávané oživení ekonomiky. Podniky by mohly na trhu očekávat vyšší poptávku a příležitost pro expanzi. V roce 2026 se očekává stabilní růst HDP. Stabilní růst pro podniky značí očekávání stabilních podmínek na trhu, které by mohly být ideální dobou pro rozšíření svých podnikatelských aktivit. V roce 2027 a 2028 se očekává stagnaci či dokonce mírná recese.

Pro komplexnější pohled doplňují predikci ukazatel inflace, míry nezaměstnanosti a salda běžného účtu. Klesající inflace mezi roky 2024 až 2028 naznačuje pokles cenové hladiny. Pokles indikuje ekonomickou stabilitu. Pokles inflace je pro podniky na trhu pozitivním

vývojem, protože nižší inflace může vytvořit stabilnější náklady na provoz a netlačit na růst cen. Ukazatel míry nezaměstnanosti je mezi predikovanými lety také klesající, což signalizuje zlepšení podmínek na trhu práce. Nižší nezaměstnanost může znamenat vyšší úroveň spotřeby a vyšší poptávku po produktech a službách, Vyšší poptávka je pro podniky příznivá, zejména, pokud zvažují vstup na nový trh. Posledním predikovaným ukazatelem je saldo běžného účtu. Ve všech predikovaných letech je v přebytku, to značí ekonomické zdraví v mezinárodním obchodě.

7.3 Analýza potenciálu trhu

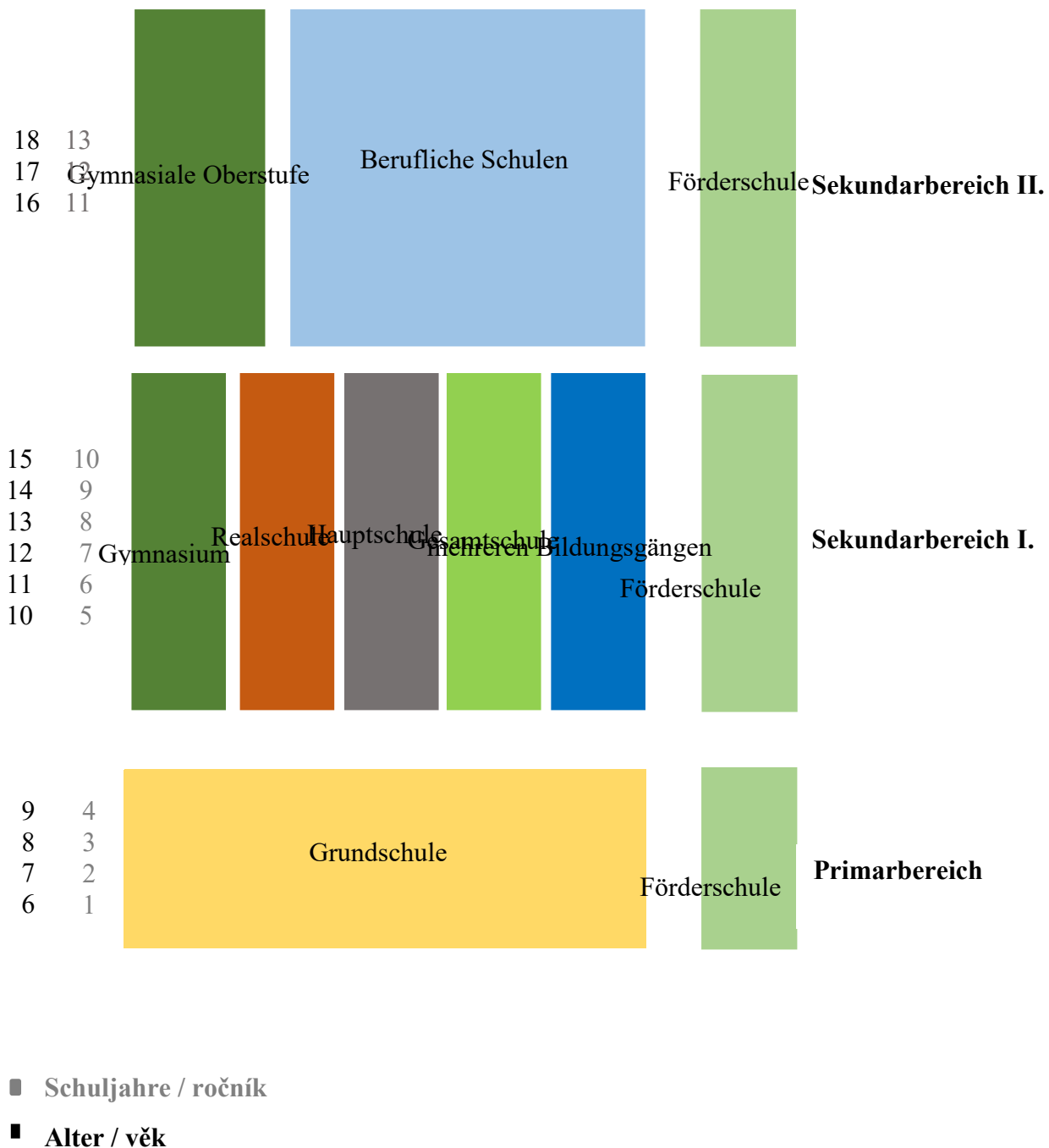
K určení finančních dopadů při vstupu na nový trh je znalost dat o počtu potenciálních zákazníků klíčová. Je třeba znát, jaký je možný potenciál trhu, aby byly výpočty založeny na relevantních datech o trhu. Od znalosti potenciálu trhu se odvíjí představa společnosti o velikosti prodeje, a zároveň pokud známe maximální zákaznický potenciál trhu, můžeme namodelovat různé druhy scénářů, které budou mít vliv na velikost výnosů a nákladů. V této kapitole nejdříve popíšeme německý vzdělávací systém, jehož pochopení je klíčové pro pochopení dat o potenciálních zákaznících. Následně si data o počtu cílových zákazníků analyzujeme.

7.3.1 Charakteristika cílových zákazníků

Z rozhovoru s jednatelem Leošem Kubíčkem je zjištěno, že zákazníky, na které chce společnost cílit, jsou základní a střední školy. Je potřeba si uvědomit, že nový trh se nachází v jiné zemi, kde existují rozdíly ve správě a v systému země. Jelikož jsou cílovou skupinou základní a střední školy, popisujeme zde fungování německého školního systému. Abychom pochopili způsob získání dat o potenciálu trhu, tedy potenciální velikosti zákazníků, je nezbytné fungování německého školního systému pochopit. Protože pokud jsme si určili, že cílovou skupinou jsou základní a střední školy, znamená to jinou oblast institucí v českém a v německém vzdělávacím systému .

Popíšme si tedy systém německého vzdělávání. Spolková republika Německo se skládá z 16 spolkových republik. Tato země nemá jeden unifikovaný vzdělávací systém, odpovědnost za vzdělávací systém je rozdělena mezi spolkovou republiku a jednotlivé spolkové země samostatně. Vzdělávací systém se tedy v každé spolkové zemi mírně liší (Německo, b.r.; National Specificities of the Education System, b.r).

V Grafu 3 je vytvořen systém německého vzdělávání v barevné podobě, pro lepší uchopení rozdílnosti vůči českému vzdělávacímu systému. V grafu lze vidět strukturu německého vzdělávacího systému, který podle věku žáků odpovídá zvolené cílové skupině základních a středních škol. V grafu nejsou zahrnuty jednotlivé odchylky fungování systému dle jednotlivé Spolkové republiky.



Graf 3 Struktura německého vzdělávacího systému
(vlastní zpracování dle Bildungsgrafik, b.r.)

Základním a středním školám odpovídají v německém systému Primární stupeň (Primarbereich), nižší sekundární stupeň (Sekundarbereich I.) a vyšší sekundární stupeň II. (Sekundarbereich II.), protože obdobně jako v českém vzdělávání trvá primární a sekundární vzdělávání v rozmezí od 6 let věku do 19 let (Bildungsgrafik, b.r.; Organizace a struktura vzdělávacího systému, b.r.).

Do Primárního stupně patří Grundchulen (základní školy) a Förderschulen (speciální školy). **Grundschulen** (základní školy) vyučují základní dovednosti a znalosti dle jednotného vzdělávacího programu. Po absolvování základní školy následuje vzdělávání na střední škole (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024). **Förderschulen** (speciální školy) podporují tělesně, duševně, emocionálně znevýhodněné a sociálně slabé děti, které většinou nejsou schopny se vzdělávat v běžných školách nebo na nich nemohou být vyučovány s dostatečným úspěchem. Speciální školy zahrnují také všechny typy všeobecně vzdělávacích škol pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Dále zahrnují také Realförderschulen a Gymnasialförderschulen. Do speciálních škol se řadí všechny pobočky a třídy pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, které jsou z organizačních důvodů spojeny se základními, nižšími středními nebo vyššími středními školami (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024). Po primárním stupni mohou žáci pokračovat na nižší sekundární stupeň, v překladu Sekundarbereich I.. V tomto stupni jsou školy typu Realschulen (reálné střední školy), Hauptschulen (praktické střední školy), Integrierte Gesamtschulen (integrované všeobecné školy), Gymnasium, Schularten mit mehreren Bildungsgängen (školy s několika typy vzdělávacích programů) a vyšší stupeň Förderschulen (speciální školy vyššího stupně) (Bildungsgrafik, b.r.):

- **Gymnasien** (gymnázia) jsou střední školy, jejichž absolvování a závěrečné vysvědčení se považuje za kvalifikaci pro studium na vysoké škole (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024). Na nižší gymnázium chodí žáci ze základní školy, nebo je možné na něj přejít po tzv. orientačním stupni. První dva roky Sekundarbereich I. jsou 5. a 6. ročník (Bildungsgrafik, b.r.). 5. a 6. ročník zahrnuje orientační fázi nazývanou jako Orientační stupeň. Označuje to 5. a 6. ročník na školách typu Realschule, Gymnasium a Integrierte Gesamtschulen. V orientačním stupni se pozoruje, v úzké spolupráci školy a rodičů, zda je zvolený typ školy pro žáka dobrou cestou (Glossar, b.r.; Die Orientierungsstufe, ©2019).

- **Hauptschulen** (praktické střední školy) poskytují vzdělání pro praktickou odbornou přípravu. Tato škola připravuje žáky pro studium na Odborných školách (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024). Na **Realschulen** (střední reálné školy) může žák studovat po ukončení základní školy nebo po absolvování orientačního stupně. Maturitní vysvědčení z této školy opravňuje žáka na specializované Odborné školy. Absolventi mají také možnost přestoupit na vyšší gymnázium (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024). **Integrierte Gesamtschule** (Integrované všeobecné školy) mají integrovanou vzdělávací strukturu, v níž jsou vzdělávací programy více typů škol, které jsou spojeny do jednoho (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024). Škola je díky unikátnosti svého více typově zaměřeného vzdělávacího programu schopna žákům co nejdéle ponechat otevřenou kariéru a umožnit jim získat všechny kvalifikace obdobné těm na Gymnasiu, Hauptschule a Realschule (Gesamtschule, © 2024).
- Poté existují večerně vyučované nižší střední školy: **Abendhauptschulen**, **Abendrealschulen** a **Abendgymnasium**. Jsou to večerní střední školy, které jsou obdobnou denní formou studia se získáním odborné kvalifikace (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024).
- Posledním typem čistě nižšího středního stupně uvedené v této práci jsou **Schularten mit mehreren Bildungsgängen**, v překladu Školy s několika typy vzdělávacích programů. Na těchto středních školách probíhá odborné vzdělávání s předpoklady pro získání odborné kvalifikace (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024).

V Německu také existují soukromé alternativní školy nazývané se **Freie Waldorfschulen** (Waldorfské školy), které zahrnují 1. – 12. třídu, což je základní stupeň, nižší i vyšší sekundární stupeň. Jejich vzdělávací program je podle vzoru pedagogiky Rudolfa Steinera. Tato pedagogika se snaží o posilování dětí k rozvoji vědomí, pocitu odpovědnosti za vlastní vnitřní svobodu, praktické dovednosti a zájem o studium dle individuálních schopností žáka (Waldorfpädagogik, ©2023).

Po nižším sekundárním stupni následuje sekundární stupeň vyšší, německy **Sekundarbereich II.** . Do vyššího sekundárního stupně patří školy typu **Gymnasiale Oberstufe** (vyšší gymnázium), **Berufliche Schulen** (odborné školy) a již definované **Förderschulen** (speciální školy), akorát zde je jejich vyšší stupeň (Berufliche Schulen, b.r.; Bildungsgrafik, b.r.). Vyšší gymnázium je obdoba gymnázia na nižším stupni. Avšak po zakončení na vyšším stupni je vzdělávání zakončeno maturitní zkouškou (Sekundarstufe II, ©2024). **Berufliche Schulen** (Odborné školy) zahrnují školy zaměřené na odborné vzdělávání. Existuje mnoho vzdělávacích programů, lišících se délkou trvání a svým obsahem. Může se jednat o odborná gymnázia různých typů, nebo jednoleté, dvouleté či tříleté odborné školy (Berufliche Schulen Baden-Württemberg, b.r.).

Jednotlivé školy se nacházejí v oblasti Spolkových republik (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024). Největší republikou je Bavorsko (německy Bayern) o rozloze 70 542 km², druhé největší je Dolní Sasko (Niedersachsen) se 47 710 km², třetí je dle rozlohy Bádensko-Württembersko (německy Baden-Württemberg) o rozloze 35 748 km² (Fläche der deutschen Bundesländer zum 31. Dezember 2022, ©2024). Nejméně rozlehlé, 420 km², je město Brémy (Bremen erleben, ©2024).

7.3.2 Analýza cílových zákazníků

V předešlé podkapitole jsme si popsali německý vzdělávací systém, abychom pochopili, proč v této kapitole uvádíme data vybraných typů škol. Dle analýzy systému v předešlé kapitole jsme zjistili, že základním a středním školám se v německém systému rovnají školy spadající do Primarbereich a Sekundarbereich I. a II.. V této kapitole si uvedeme data o velikosti škol těchto typů, která jsou naší cílovou skupinou. Data pocházející ze Spolkového statistického úřadu, německy Statistisches Bundesamt, vyjadřují potenciál trhu neboli jaké je maximální množství zákazníků, které jsme zvolili jako cílovou skupinu. Zjištěný potenciál na trhu bude sloužit v návrhu scénářů prodeje, z nichž budou vycházet výpočty výnosů. Díky zjištěnému reálnému potenciálu škol budou data ve scénářích založena na reálném stavu na trhu a bude tedy zachována důvěryhodnost dat.

Úkolem Spolkového statistického úřadu je sběr a analýza dat s následnou tvorbou databází. Tyto data, sesbírána přibližně z 390 federálních statistik a z dalších specializovaných statistik, podporují, díky své důvěryhodnosti a kvalitě, procesy řešení problémů v různých oblastech (Was wir machen, ©2024). Data o všeobecně vzdělávacích školách ve školním

roce 2022/2023 byla zveřejněna 29. září 2023. Jednotlivé Statistické úřady spolkových zemí vykazují k 31. květnu příslušné údaje Spolkovému statistickému úřadu (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024). Data o školním roce 2022/2023 byla vybrána jako nejaktuálnější, protože školní rok 2023/2024 k prvnímu čtvrtletí roku 2024 nebyl znám. Statistický výkaz o všeobecně vzdělávacích školách poskytuje informace o školách, žácích, třídách, učitelích a absolventech (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024). Klasifikace všeobecně vzdělávacích škol ve výkaze vychází z katalogu definic pro školskou statistiku (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024). Tento katalog sestavuje Stálá konference ministrů školství a kultury spolkových zemí (Kultusministerkonferenz). I když je katalog sestaven Stálou konferencí ministrů školství, tak nezohledňuje všechny institucionální zvláštnosti vzdělávacích systémů všech 16 spolkových zemí (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024).

V Tabulce 8 jsou uvedeny data základních školách a institucí s orientačním stupněm. Celkový počet základních škol je 15 510. Nejvíce základních škol, v počtu 2 795 škol, se nachází v Severním Porýní-Vestfálsku. V tabulce jsou počty rozepsány dle jednotlivých spolkových republik, aby mohla společnost následně využít i tyto data pro více specifitější plány finančních dopadů, zohledňující data jednotlivých spolkových republik. Dále jsou v tabulce instituce s orientačním stupněm nezávislým na typu školy, jejichž celkový počet je 1 070. U tohoto typu se již projevují odlišnosti jednotlivých oblastí, protože se nacházejí pouze v pěti spolkových zemích.

V Tabulce 9 lze vidět data o Förderschulen (speciální školy) a Realschulen (střední reálné školy). Speciálních škol je nejvíce v oblasti Bádenska-Württemberska, v počtu 555, z celkového počtu 2 795 škol. Reálných středních škol je nejvíce také v této oblasti, v počtu 476, z celkového 1 710.

V Tabulce 10 lze vidět počty Hauptschulen (praktické střední školy) v celkovém počtu 1 717 škol a Schularten mit mehreren Bildungsgängen (školy s několika typy vzdělávacích programů), kterých je na území Německa 1 903.

V Tabulkách 11 - 13 jsou uvedeny zbylé typy škol, spadající do oblasti cílových zákazníků. Nejvíce zastoupenou školou nižšího sekundárního stupně se může dle počtů zdát Gymnázium. Gymnázií je dle dat 3 156. Je však potřeba brát v potaz způsob sběru dat ve statistickém výkaze. Dle informací o statistice jsme zjistili, že do dat o Gymnáziu je zahrnut

nejen nižší stupeň, ale také ten vyšší (Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024).

Tabulka 8 Počet německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023
(vlastní zpracování dle Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024)

Název spolkové republiky	Typ školy	
	Grundschulen (základní školy)	Schulartunabhängige Orientierungsstufe (instituce s orientačním stupněm nezávislým na typu školy)
Bádensko-Württembersko	2 204	-
Bavorsko	2 418	1
Berlín	443	429
Braniborsko	518	507
Brémy	106	-
Hamburk	224	5
Hesensko	1 197	128
Meklenbursko-Přední Pomořansko	327	-
Dolní Sasko	1 699	-
Severní Porýní-Vestfálsko	2 795	-
Porýní-Falc	962	-
Sársko	162	-
Sasko	843	-
Sasko-Anhaltsko	496	-
Šlesvicko-Holštýnsko	690	-
Durynsko	426	-
Celkový počet	15 510	1 070

Tabulka 9 Počet německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023
(vlastní zpracování dle Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr
2022/2023, ©2024)

Název spolkové republiky	Typ školy	
	Förderschulen (speciální školy)	Realschulen (střední reálné školy)
Bádensko-Württembersko	555	476
Bavorsko	357	447
Berlín	93	-
Braniborsko	96	-
Brémy	6	-
Hamburk	31	-
Hesensko	218	241
Meklenbursko-Přední Pomořansko	79	-
Dolní Sasko	232	163
Severní Porýní-Vestfálsko	512	373
Porýní-Falc	131	8
Sársko	40	2
Sasko	158	-
Sasko-Anhaltsko	99	-
Šlesvicko-Holštýnsko	116	-
Durynsko	72	-
Celkový počet	2 795	1 710

Tabulka 10 Počet německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023
(vlastní zpracování dle Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr
2022/2023, ©2024)

Název spolkové republiky	Typ školy	
	Hauptschulen (praktické střední školy)	Schularten mit mehreren Bildungsgängen (školy s několika typy vzdělávacích programů)
Bádensko-Württembersko	267	-
Bavorsko	948	-
Berlín	-	-
Braniborsko	-	154
Brémy	-	-
Hamburk	-	-
Hesensko	208	20
Meklenbursko-Přední Pomořansko	-	195
Dolní Sasko	126	551
Severní Porýní-Vestfálsko	165	115
Porýní-Falc	3	185
Sársko	-	1
Sasko	-	368
Sasko-Anhaltsko	-	126
Šlesvicko-Holštýnsko	-	-
Durynsko	-	188
Celkový počet	1 717	1 903

Tabulka 11 Počet škol německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023
(vlastní zpracování dle Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr
2022/2023, ©2024)

Název spolkové republiky	Typ školy	
	Gymnasien (gymnázia)	Integrierte Gesamtschulen (integrované všeobecné školy)
Bádensko-Württembersko	457	575
Bavorsko	434	2
Berlín	112	181
Braniborsko	106	45
Brémy	13	67
Hamburk	77	81
Hesensko	315	126
Meklenbursko-Přední Pomořansko	75	24
Dolní Sasko	291	107
Severní Porýní-Vestfálsko	624	368
Porýní-Falc	151	56
Sársko	36	61
Sasko	177	4
Sasko-Anhaltsko	85	58
Šlesvicko-Holštýnsko	104	375
Durynsko	99	80
Celkový počet	3 156	2 210

V Tabulce 11 je uveden celkový počet integrovaných všeobecných škol (Integrierte Gesamtschulen) a to 2 210. Dále jsou v Tabulkách 12 a 13 uvedeny večerní formy studia: večerní gymnázium (Abend-gymnasien) v počtu 97, večerní praktické střední školy (Abend-schulen) v počtu 20 škol a večerní reálné střední školy (Abend-realschulen) v počtu 109 škol. A také Wadorské školy (Freie Waldorfschulen) v celkovém počtu 240 škol.

Tabulka 12 Počet německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023 (vlastní zpracování dle Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024)

Název spolkové republiky	Typ školy	
	Freie Waldorfschulen (Waldorfské školy)	Abend-gymnasien (večerní gymnázia)
Bádensko-Württembersko	57	22
Bavorsko	25	5
Berlín	12	2
Braniborsko	7	7
Brémy	3	2
Hamburk	7	3
Hesensko	12	11
Meklenbursko-Přední Pomořansko	6	4
Dolní Sasko	23	5
Severní Porýní-Vestfálsko	44	25
Porýní-Falc	10	3
Sársko	4	1
Sasko	9	3
Sasko-Anhaltsko	4	1
Šlesvicko-Holštýnsko	12	3
Durynsko	5	-
Celkový počet	240	97

Tabulka 13 Počet německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023
(vlastní zpracování dle Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr
2022/2023, ©2024)

Název spolkové republiky	Typ školy	
	Abend- hauptschulen (večerní praktické střední školy)	Abend-realschulen (večerní reálné střední školy)
Bádensko-Württembersko	-	26
Bavorsko	-	3
Berlín	9	10
Braniborsko	-	16
Brémy	2	2
Hamburk	-	2
Hesensko	9	14
Meklenbursko-Přední Pomořansko	-	-
Dolní Sasko	-	-
Severní Porýní-Vestfálsko	-	29
Porýní-Falc	-	-
Sársko	-	2
Sasko	-	3
Sasko-Anhaltsko	-	2
Šlesvicko-Holštýnsko	-	-
Durynsko	-	-
Celkový počet	20	109

Sekundární vyšší stupeň zahrnuje také odborné školy (Berufliche Schulen).
Odborných škol bylo ve školním roce 2022/2023 2 099, viz. Tabulka 14.

Tabulka 14 Počet odborných škol v Německé spolkové republice, ve školním roce 2022/2023 (vlastní zpracování dle Tabellenauswahl - Berufliche Schulen, ©2023)

Berufliche Schulen (odborné školy)	
Školní rok 2022/2023	2 099

Ze získaných dat jsou zjištěny celkové počty základních a středních škol, které vyjadřují celkový potenciál trhu, a to v počtu **32 636** základních a středních škol. K celkovému počtu potenciálu trhu jsme se dostali sečtením celkových počtu škol, které typově spadají do oblasti základních a středních škol, na které cílíme. Celkové počty vybraných typů, ze kterých se počet 32 636 skládá, jsou pro lepší viditelnost uvedeny v Tabulce 15.

Tabulka 15 Celkové počty jednotlivých typů škol, ve školním roce 2022/2023 (vlastní zpracování dle Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024)

Typ školy	Počet	Typ školy	Počet
Grundschulen (základní školy)	15 510	Integrierte Gesamtschulen (integrované všeobecné školy)	2 210
Schulartunabhängige Orientierungsstufe (instituce s orientačním stupněm nezávislým na typu školy)	1 070	Freie Waldorfschulen (Waldorfské školy)	240
Hauptschulen (praktické střední školy)	1 717	Förderschulen (speciální školy)	2 795
Schularten mit mehreren Bildungsgängen (školy s několika typy vzdělávacích programů)	1 903	Abend-hauptschulen (večerní střední školy)	20
Realschulen (střední reálné školy)	1 710	Abend-realschulen (večerní reálné střední školy)	109
Gymnasien (gymnázia)	3 156	Abend-gymnasien (večerní gymnázia)	97
Berufliche Schulen (odborné školy)			2 099
Celkový počet základních a středních škol			32 636

Ze získaných údajů o velikosti trhu můžeme matematickým vzorcem vypočítat celkový tržní potenciál v peněžních jednotkách. Potenciál trhu se označuje Q_T (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 75).

- tržní potenciál v peněžních jednotkách:

$$Q_T = m * q * p$$

$$Q_T = 32\,636 * 1 * 740\,000$$

$$Q_T = 24\,150\,640\,000 \text{ Kč}$$

Celkový počet nositelů požadavku (m), neboli počet základních a středních škol, zjištěný analýzou této kapitoly, je 32 636 škol. Průměrnou spotřebou (q) na spotřební jednotku, je dle rozhovoru s jednatelem společnosti Virtual Lab ze dne 16. 3. 2023 určen produkt Standart, protože právě tento produkt obecně školy nejčastěji kupují a bereme je tedy jako průměrnou spotřebu. Z důvodu, že školy produkt nakoupí na dlouhodobé užívání, a ne jako spotřební, je jeho brán jako 1ks. Průměrná cena (p) produktu Standard je 740 000 Kč. Po použití matematického vzorce jsme zjistili, že celkový tržní potenciál Německého trhu při použití produktu Standard jako spotřební jednotky je roven 24 150 640 000 Kč.

8 ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ

8.1 Charakteristika odvětví

Virtuální realita představuje počítačové technologie tvořící simulované prostředí, které uživatelům umožňuje být v alternativní realitě. S rostoucí digitalizací a přibývajícými technologiemi se virtuální realita stále častěji využívá v různých odvětvích. Odvětví vzdělávání není výjimkou. Využívání a začlenění virtuální reality do vzdělávacího procesu, a celkově do oblasti vzdělávání, přináší řadu výhod ve srovnání s tradičními metodami. Virtuální vzdělávání navíc vyžaduje nižší náklady, než je potřeba například na vybudování učebny. Rostoucí poptávka po virtuální realitě na trhu vzdělávání vedla k podpoře růstu trhu. Mezi faktory ovlivňující růst toho trhu patří poskytování vysoce kvalitní vizualizace, zvyšuje zapojení žáků, a tím zlepšuje kvalitu vzdělávání (Virtuelle Realität im Bildungsmarkt – Erkenntnisse aus globaler und regionaler Analyse – Prognose bis 2031, ©2024). Rostoucí zájem vzdělávacích institucí o vzdělávací programy založené na virtuální realitě vytvářejí lukrativní příležitost pro hráče, jenž se virtuální realitou ve vzdělávání zabývají (Virtuelle Realität im Bildungsmarkt – Erkenntnisse aus globaler und regionaler Analyse – Prognose bis 2031, ©2024). Společnost The Insight Partners je výzkumná společnost, zabývající se průzkumem trhu, vyhledáváním finančních informací a podpoře klientů v hledání zdrojů příjmů. Dle analýz této společnosti se očekává, že celosvětový trh s virtuální realitou zaznamená do roku 2031 vysoký růst (The Insight Partners, ©2023; Virtuelle Realität im Bildungsmarkt – Erkenntnisse aus globaler und regionaler Analyse – Prognose bis 2031, ©2024) Mladí lidé potřebují digitální dovednosti, aby byli připraveni a uplatnitelní na trh práce moderního pracovního světa (Virtual Reality in der Bildung: So profitieren Hochschulen, Unis & Schulen, ©2023). Společnost VR Training na svých webových stránkách uvádí zajímavé myšlenky, které se přiklánějí k faktorům podporujícím výhled růstu tohoto trhu (Virtual Reality in der Bildung: So profitieren Hochschulen, Unis & Schulen, ©2023):

„Představte si svět, v němž jsou nejlepší učitelé všech oborů, realizovaní jako interaktivní ztělesnění, připraveni vést nadějně mozky výukou a praxí nezbytnou k tomu, aby se jim dařilo. Školení ve VR by mohlo výrazně přispět k otevření skutečných příležitostí milionům lidí, jejichž talent není využíván.“

Pro příklad kladného postoje k digitalizaci zde uvedeme například Spolkovou republiku Bavorsko. Bavorsko založilo v listopadu roku 2018 Bavorské státní ministerstvo pro digitální záležitosti, v překladu Das Bayerische Staatsministerium für Digitales, (Organisation, b.r.). Zabývají se digitalizací Bavorska, konkrétněji digitalizací v podnikání a infrastruktuře, Digitálním vzděláváním a výzkumem, či například bezpečností informací a kyberkriminalitou (Bayerisches Staatsministerium für Digitales, b.r.). Ministerstvo podporuje projekt XRExplorer School, který se zaměřuje na podporu škol, které chtějí přepracovat svou výuku do více technologičtější podoby neboli chtějí využívat virtuální technologie při výuce (XRExplorer School., ©2023).

8.2 Analýza konkurence v daném odvětví

V této kapitole se budeme zabývat analýzou klíčových konkurentů, popisem nabídky konkurenčních společností, které mají sídlo na území Spolkové republiky Německo a jejichž produkty mají stejnou cílovou skupinu a podobný charakter. Toto porovnání má popsat hlavní konkurenční firmy, u kterých nás zajímá hlavně cenová hladina u produktů.

První vybranou konkurenční společností je VRScience Lerntechnologie (VRScience Lerntechnologie, b.r.). VRScience Lerntechnologie Berlínská společnost, nabízející VR technologii pro německé školy. Předmětem jejich podnikání je dle německého obchodního rejstříku (VRScience Lerntechnologie GmbH, 2020): „*Plánování, vývoj, integrace a distribuce vzdělávacích technologií, které jsou založeny zejména na virtuální realitě do škol a vzdělávacích institucí.*“. Jedná se o společnost s ručením omezeným, založenou 17. 2. 2021 (VRScience Lerntechnologie GmbH, 2020). V rámci jejich softwaru se také jedná o 3D technologie, jež mají sloužit pro inspiraci žáků a zaručit úspěch výuky. Nabízí stejně jako Virtual Lab hardware, software a průběžnou podporu školám. Tato společnost nabízí balíček All-in-One, neboli vše v jednom. Rozdílem v nabízeném produktu je, že nejnižší počet nabízených brýlí je 8 kusů. Cena tohoto balíčku je 14 544 eur. Tato společnost na svých webových stránkách uvádí, že mají zaručeně nejvýhodnější nabídku na trhu Lerntechnologie (VRScience Lerntechnologie, b.r.). Pokud porovnáme produkt Basic, který obsahuje také 8 ks virtuálních brýlí s produktem od společnosti VRScience Lerntechnologie zjistíme, že společnost VRScience Lerntechnologie má nižší cenu, za velice podobný produkt.



Obrázek 5 Balíček Virutální brýlí společnosti VRScience Lerntechnologie
(VRScience Lerntechnologie, b.r.)

Druhou konkurenční společností je německá společnost Virtuelles interaktives lernen (ve zkratce: VIL) , založena v roce 2021 a sídlící v oblasti Severního-Porýní Vestfálska (Über uns, ©2024). Tato společnost se snaží působit jako spojovací článek mezi školou a digitálním vzděláváním. VIL nejsou pouze dodavatelé softwarové aplikace, ale stejně jako Virtual Lab, dodávají i příslušný hardware. Zaměřují se také na otevřenost jejich systému, aby bylo uživatelům umožněno přidávat jejich vlastní VR obsah dle zákaznických potřeb. Jejich produkt má dvě hardwarová řešení: kufr s 8 VR brýlemi a výukový stůl s 30 VR brýlemi (Unser Produkt, ©2024). Software v nich umožňuje sledovat 360° videa, nebo interaktivní aplikace napříč celou škálou předmětů (Content, ©2024). Pokud přejdeme k ceně, tak první hardwarové řešení, kterým jest kufr s 8 VR brýlemi se pohybuje okolo 8.849,60 € (VIL Lernkoffer, ©2023). Druhé řešení, výukový stůl, se prodává cenově přibližně za 44, 499 € (VIL Lernpult, ©2023). Společnost Virtuelles interaktives lernen je naším největším konkurentem, protože mají nižší daleko nižší ceny za typově stejné produkty, jako naše společnost.



Obrázek 6 Výukový stůl společnosti VIL (VIL Lernpult, ©2023)

Na Německém trhu působí v oblasti VR ve vzdělávání také mezinárodní společnost ClassVR. ClassVR byla založena roku 2017 v Londýně (About us, ©2024). Místo jejich působení jsou kromě Velké Británie například právě Německo, Itálie, Nizozemsko nebo Spojené státy americké (ClassVR, ©2024). ClassVR ve svých brýlích využívá Eduverse, což je virtuální knihovna výukových zdrojů pro VR (VR-Headsets, ©2024). Základním balíčkem produktu je sada, obsahující 4ks VR brýlí, ruční ovladače a 8ks gumových kostek (ClassVR Cubes), na kterých lze promítat předměty, zvířata a jiné. Cenově se tento produkt prodává za 3 299 €. Zahrnuje v sobě licenci Eduverse na 1 rok a přístup do portálu ClassVR pro výukové materiály (ClassVR Starterset, b.r.). Společnost ClassVR je cenou za obdobný produkt také níže.

9 FINANČNÍ DOPADY VSTUPU NA NOVÝ TRH

V této kapitole si vytvoříme scénáře výnosů a nákladů, které by mohly nastat při odlišné velikosti prodejů vybraného produktu na Německém trhu, a tím nastínit možnost ovlivnění a plánování zvýšení či snížení tržeb. Tyto scénáře se mohou stát prvním krokem tvorbu plánu celkového vývoje stavu výkazu zisku a ztráty. Dále si vypočteme finanční dopady na výnosy, náklady a zisk, který by plynul firmě podle navržených scénářů, pokud by se rozhodla vstoupit na nový trh.

9.1 Cena produktu

Cena produktu je nastavena cenovou politikou společnosti. V kapitole Analýza konkurence je zjištěno, že stanovená cena je oproti konkurentům vyšší, což by mohlo vést k menší konkurenceschopnosti. Cena se liší od typu produktu. Jak již bylo zmíněno, námi vybraná společnost má produkt ve třech typech: Minimum, Basic, Standard, jejichž cena se liší. Ceny jsou uvedeny v Tabulce 16 a bude na ně při výpočtu výnosů v dalších kapitolách odkazováno.

Tabulka 16 Prodejní cena dle typu produktu VR Edu Pack
(vlastní zpracování dle Nabídka - VR Edu Pack, ©2023)

Typ produktu	Cena produktu (Kč)
Minimum	250 000
Basic	415 000
Standard	740 000

9.2 Odhad prodeje

Odhad prodeje bude zpracován tvorbou scénářů, využívajících analýzy předcházejících kapitol. Odhad prodeje tvoříme pomocí scénářů: pesimistický, neutrální a optimistický scénář. Odhad prodeje je komplexní záležitost, která je klíčová, abychom dokázali určit jaké budou finanční dopady. Jeho výpočet je primárně navázán na data o předpokládaném vývoji prodejů společnosti Virtual Lab,s. r.o., které jsou získány z emailové komunikace s jednatelem společnosti ze dne 21. 4. 2024. Jako první se odhad prodeje vytvořil pro scénář neutrální. Ten představuje, jaký je vývoj prodeje a jaké jsou hodnoty zákazníků, dle dat ze společnosti, aby mělo pro společnost smysl na trh vstoupit. Vývoj je zaznačen v Tabulce 17.

V hodnotách se samozřejmě odráží také časové hledisko, které je zvoleno společností na 3 roky a typ produktu.

Tabulka 17 Vývoj neutrálního scénáře prodeje pro společnost Virtual Lab, s.r.o.
(vlastní zpracování dle e-mailové komunikace s jednatelem společnosti Virtual Lab, s.r.o.
ze dne 21. 4. 2024)

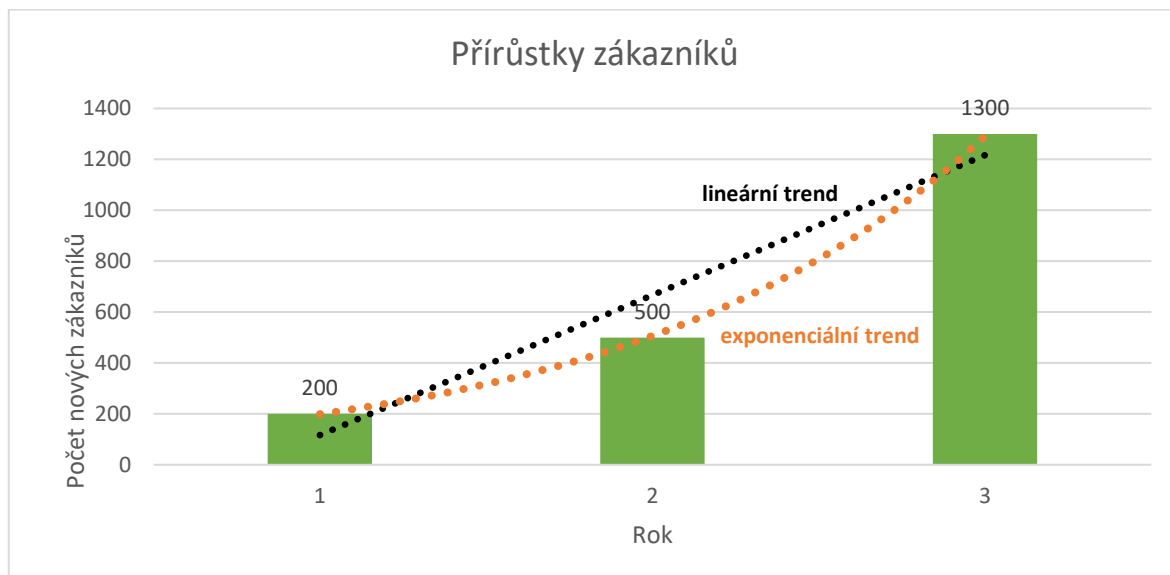
Typ produktu/ Rok	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Minimum	30	50	100	180
Basic	100	300	700	1 100
Standard	70	150	500	720
Celkové prodeje	200	500	1 300	2 000

V rámci tohoto scénáře se počítá, že během 3 let dojde k zisku 1 500 základních škol a 500 středních škol. Celkově tedy společnost cílí nejméně na 2 000 zákazníků. Pokud společnost prodá více, než-li 2 000 zákazníků, během prvních tří let, bude pro ně zvýšení prodej scénářem optimistickým. Pokud se jejich představa nenaplní, dojde k pesimistický vývoji. Pokud víme, jaký je pozitivně vnímaný vývoj prodeje pro vybranou společnost, můžeme zachytit, jaké je procentuální minimum trhu, na které podnik cílí. Následně se vytvoří jednotlivé scénáře vývoje prodeje, odrážející se od preferencí firmy, velikosti trhu, přesné znalosti struktury a potenciálu trhu, makroekonomické podmínky a cenovou představu produktů konkurenčních společností. Všechny tyto data a informace slouží k výpočtu výnosů a relevantnímu zhodnocení a vytvoření doporučení pro management firmy, jaké jsou finanční dopady při vstupu firmy na nový trh a zda je možné, vzhledem k podmínkám na trhu, těchto hodnot dosáhnout.

Díky kapitole Analýza cílových zákazníků byly zjištěny hodnoty o počtu základních a středních škol. Zjistilo se, že celkový potenciál trhu, na který společnost cílí je o velikosti 32 636 škol. Pokud se 32 636 škol rovná 100 % trhu, tak 2 000 zákazníků je rovno 6,13 % trhu. Pokud by tedy společnost prodala své produkty 6,13 % zákazníků, byla by uspokojena. První rok by společnost cílila prodat, v neutrálním scénáři, 200 zákazníkům, tj. 0,61 % trhu. Druhý rok dalším 500 nových zákazníků, představujících 1,53 % celkového trhu, a třetí rok by uskutečnila prodej dalším 1 300 zákazníků, a tím získala dalších 3,99 % trhu.

Průběh neutrálního scénáře prodeje je zachycen a analyzován v Grafu 4. Pokud se podíváme do grafu, neutrální scénář vývoje prodeje se pohybuje dle exponenciálního trendu, zjištěného

pomocí nastavení trendů základními statisticko-analytickými funkcemi spojnic trendu, při tvorbě grafu. Dalším trendem, kterým se vývoj může pohybovat je trend lineární.



Graf 4 Představa průběhu prodeje dle společnosti

(vlastní zpracování dle e-mailové komunikace s jednatelem společnosti Virtual Lab, s.r.o. ze dne 21. 4. 2024)

Pokud by přírůstky zákazníků v druhém roce postupovaly dle lineárního trendu, přírůstek by byl vyšší než-li v neutrálním scénáři, tudíž by se jednalo o optimistickou variantu. Hodnoty v druhém roce by se nacházely kolem hodnoty 650 zákazníků. Ve třetím roce jsou dle obou trendů hodnoty přírůstků stejné. Situace, kdy se vývoj prodeje v druhém roce bude řídit lineárním trendem, způsobí teoretické zvýšení prodejů. Toto zvýšení způsobí zvýšení hodnot za plánované 3 roky. Pokud by se předpoklad těchto prodejů naplnil, zvýšily by se hodnoty prodejů oproti neutrálnímu scénáři a situace by tudíž byla optimistickou variantou.

Pro potřeby kalkulací výnosů jednotlivých typů produktů v optimistickém a pesimistickém scénáři je v Tabulce 18, vypočtena a uvedena procentuální část jednotlivých přírůstků zákazníků vůči celkovému počtu, vycházející z neutrálního scénáře, který je obrazem představy prodeje společnosti. Pro výpočet se využívají matematické principy o vyjádření procentuální části z celku.

Tabulka 18 Procentuální část na celkovém prodeji daného typu (vlastní zpracování)

Typ produktu/ Rok	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Minimum (%)	15	10	8	-
Basic (%)	50	60	54	-
Standard (%)	35	30	38	-
Celkem	200	500	1 300	2 000

Postup výpočtu procentuální části byl dle základních matematických principů přímé úměrnosti. Vyjadřuje, jaké je procentuální zastoupení typu produktu v prodeji daného roku. Pro příklad, v prvním plánovaném roce se, dle neutrálního scénáře a představy společnosti o prodeji, cílí na 30 zákazníků u produktu Minimum, 100 zákazníků u produktu Basic a 70 zákazníků u produktu Standard (viz. Tabulka 17) . Celkem se za první rok cílí prodat 200 zákazníkům. Přepočtení procentuální část je důležitý, abychom odrazili představu společnosti o struktuře produktů ve všech scénářích, a také abychom zjistili, na kolik zákazníků a jakého typu produktu bude společnost v dalších scénářích cílit. Jinak bychom u optimistického a pesimistického scénáře měli pouze celkový vývoj, a ne jednotlivé produkty v jednotlivých letech. Pro příklad, pokud se cílí prodat 30 zákazníkům produkt Minimum (viz. Tabulka č. 17) , tak výpočtem se zjišťuje, jak velká je 30 zákazníků procentuální část z celkového plánovaného prodeje 200 zákazníků v daném roce. Výpočet probíhal dle matematických principů přímé úměry takto: $(30/200) * 100 = 0,15 * 100 = 15$ %. Dalším důvodem pro zjištění procentuální části a následný přepočet je ten, že odlišná struktura prodeje má vliv na výši výnosů a celkové finanční dopady, protože odlišný typ produktu se prodává za jinou cenu.

Tabulka 19 Vývoj optimistického scénáře prodeje (vlastní zpracování)

Typ produktu/ Rok	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Minimum	30	68	100	198
Basic	100	408	700	1 208
Standard	70	204	500	774
Celkové prodeje	200	680	1 300	2 180

V Tabulce 20, jsou v řádku Celkové prodeje zachyceny změny v zisku nových zákazníků, resp. růst prodeje, dle lineárního trendu. Pokud by první tři roky po vstupu na trh postupoval vývoj prodeje lineárně, společnost by celkově na konci třetího roku dosáhla 2 180 zákazníků, což je o 180 více, než-li v neutrálním scénáři. Dále jsou v tabulce rozpočítány jednotlivé hodnoty nových zákazníků u jednotlivých typů prodeje. Přepočtení bylo provedeno na základě zjištění procentuálního zastoupení jednotlivých typů v neutrálním scénáři a za použití opět matematických principů přímé úměry. Pro příklad si zde uvedeno, jak se došlo k hodnotám u optimistického scénáře v druhém plánovaném roce u produktu Basic. Jelikož víme z Tabulky 18 o procentuálním zastoupení, že u produktu Basic se cílí na 60 % zákazníků v daném roce, tak jsme vzali 60 %, vydělili to 100, abychom dostaly desetinné číslo a vynásobili očekávaným počtem zákazníků daného roku, tj. $(60/100) \cdot 680 = 408$. Zjistili jsme, že v optimistickém scénáři bude v druhém roce u produktu basic počítáno s dosažením 408 zákazníků.

Tabulka 20 Vývoj pesimistického scénáře prodeje (vlastní zpracování)

Typ produktu/ Rok	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Minimum	15	25	50	90
Basic	50	150	350	550
Standard	35	75	250	360
Celkové prodeje	100	250	650	1 000

Pesimistickým scénářem je situace, kdy by vývoj prodeje, při předpokladech společnosti, byl o polovinu nižší. Pesimistické hodnoty jsou v Tabulce 20. Pesimistický scénář u jednotlivých produktů je také s přepočtem dle procentuální části, jako u optimistického scénáře.

9.3 Plán výnosů

Výnosy vypočtené v tabulkách, představují ty, které by firmě vznikly při naplnění objemu prodeje jednoho ze tří scénářů, při uvedených cenách typů produktu. Celkové výnosy scénářů budou využity pro modelaci zisku.

- **Neutrální scénář:**

V neutrálním scénáři vycházíme především z hodnot v Tabulce 17, o vývoji neutrálního scénáře prodeje pro společnost Virtual Lab, s.r.o., které jsou označovány jako množství (q).

A zároveň vycházejí z ceny jednotlivého typu produktu (p). Hodnota tržby, a tedy výnosu, se vypočítá dle základních matematických principů jako množství produktu (q) vynásobené jeho cenou (p). Pro příklad výpočtu si uvedeme, jak jsme vypočítali celkovou tržbu za plánované první tři roky za produkt Minimum:

produkt Minimum:

$$\text{Celková hodnota tržeb za produkt Minimum} = q * p$$

$$\text{Celková hodnota tržeb za produkt Minimum} = 180 * 250\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Celková hodnota tržeb za produkt Minimum} = 45\,000\,000 \text{ Kč}$$

Pokud by podnik prodal 180 kusů produktu Minimum (z Tabulky 17), dosáhl by z toho výnosů ve výši 45 000 000 Kč. Pro podnik podnikající v zahraničí je také dobré znát cenu v zahraniční měně, kterou je v tomto případě euro. Kurz není fixní hodnotou. V propočtu ceny záleží na aktuálních tržních podmínkách. Vypočtená cena výnosů za produkt je přepočtena také dle hodnoty kurzu ze dne 26. 4. 2024. V tento den se dalo 1 euro pořídit, dle České národní banky, za 25, 165 Kč (Kurz Eura, ©2024).

Tržby za produkt Minimum v EUR = Hodnota tržeb za produkt Minimum / kurz CZK/EUR

$$\text{Tržby za produkt Minimum v EUR} = 45\,000\,000 / 25,165$$

$$\text{Tržby za produkt Minimum v EUR} = 1\,788\,197,89 \text{ EUR}$$

Tržby za produkt Minimum jsou podle neutrálního scénáře a uvedené výše kurzu 1 788 197, 89 EUR.

Stejný postup výpočtu se použil u produktu Basic i Standard, pouze se použila odlišná cena, tedy cena jednotlivého produktu (z Tabulky 16) , a odlišné množství (Tabulka 17).

Příklad výpočtu produktu Basic:

Pro výpočty výnosů produktu Basic dle neutrálního scénáře budeme postupovat obdobným způsobem. Rozdíl bude pouze v ceně za produkt, která se rovná 415 000 Kč, množství produktu je 1 100.

Hodnota tržeb za produkt Basic = $q * p$

Hodnota tržeb za produkt Basic = $1\ 100 * 415\ 000\ Kč$

Hodnota tržeb za produkt Basic = $456\ 500\ 000\ Kč$

Hodnota tržeb za produkt Basic (EUR) = $456\ 500\ 000 / 25,165$

Hodnota tržeb za produkt Basic (EUR) = $18\ 140\ 274,19\ EUR$

Stejným způsobem a přepočtem vypočítáme zbylé kolonky výnosů dle jednotlivých let, s přepočtem podle kurzu ze dne 26. 4. 2024, se kterým se pracuje v celé této práci. Závěry výpočtů jsou uvedeny v Tabulce 21. Výnosy společnosti, konkrétně tržby, by při prodeji dle neutrálního scénáře za první tři roky dosáhly hodnoty 1 034 300 000 Kč, neboli 41 100 735,15 eur.

Tabulka 21 Tržby dle neutrálního scénáře prodeje (vlastní zpracování)

Typ produktu/ Rok	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Minimum (Kč)	7 500 000	12 500 000	25 000 000	45 000 000
hodnota v EUR	298 032,98	496 721,64	993 443,27	1 788 197,89
Basic (Kč)	41 500 000	124 500 000	290 500 000	456 500 000
hodnota v EUR	1 649 115,84	4 947 347,51	11 543 810,85	18 140 274,19
Standard (Kč)	51 800 000	111 000 000	370 000 000	532 800 000
hodnota v EUR	2 058 414,46	4 410 888,14	14 702 960,46	21 172 263,06
Celkem (Kč)	100 800 000	248 000 000	685 500 000	1 034 300 000
Celkem (EUR)	4 005 563,28	9 854 957,28	27 240 214,58	41 100 735,15

- **Optimistický scénář:**

Při výpočtu tržeb optimistického scénáře (viz. Tabulka 22) je obdobný postup, jako u výpočtů tržeb v rámci neutrálního scénáře. Příklad výpočtu tohoto scénáře:

Plánovaná tržba za produkt Minimum ve třetím roce = prodej produktu Minimum dle optimistického scénáře (Tabulka 19) ve třetím roce * cena produktu Minimum

Plánovaná tržba za produkt Minimum ve třetím roce = $100 * 250\ 000$

Plánovaná tržba za produkt Minimum ve třetím roce = $25\ 000\ 000\ Kč$

Jednotlivé hodnoty jsou opět přepočítány do eur dle kurzu ze dne 26. 4. 2024. Následně jsou sečteny celkové hodnoty za jednotlivé roky, za jednotlivé produkty a celkové plánované tržby za 3 roky, které jsou označené zelenou barvou. Celkové výnosy společnosti, konkrétně tržby (viz. Tabulka 22) by při prodeji dle optimistického scénáře za první tři roky dosáhly hodnoty 1 123 580 000 Kč neboli 44 648 519,77 eur.

Tabulka 22 Tržby dle optimistického scénáře prodeje (vlastní zpracování)

Typ produktu/ Rok	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Minimum (Kč)	7 500 000	17 000 000	25 000 000	49 500 000
hodnota v EUR	298 032,98	675 541,43	993 443,27	1 967 017,68
Basic (Kč)	41 500 000	169 320 000	290 500 000	501 320 000
hodnota v EUR	1 649 115,84	6 728 392,61	11 543 810,85	19 921 319,29
Standard (Kč)	51 800 000	150 960 000	370 000 000	572 760 000
hodnota v EUR	2 058 414,46	5 998 807,87	14 702 960,46	22 760 182,79
Celkem (Kč)	100 800 000	337 280 000	685 500 000	1 123 580 000
Celkem (EUR)	4 005 563,28	13 402 741,90	27 240 214,58	44 648 519,77

- **Pesimistický scénář:**

Ve výpočtu výnosů pesimistického scénáře se hodnoty vývoje prodeje v konkrétním roce a u konkrétního produktu počítají v návaznosti na Tabulku 20 o vývoji pesimistického scénáře prodeje. Výnosy společnosti, konkrétně tržby, by při prodeji dle optimistického scénáře (viz. Tabulka 23) za první tři roky dosáhly hodnoty 517 150 000 Kč, v přepočtu 20 550 367,57 eur.

Tabulka 23 Tržby dle pesimistického scénáře prodeje (vlastní zpracování)

Typ produktu/ Rok	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Minimum (Kč)	3 750 000	6 250 000	12 500 000	22 500 000
hodnota v EUR	149 016,49	248 360,82	496 721,64	894 098,95
Basic (Kč)	20 750 000	62 250 000	145 250 000	228 250 000
hodnota v EUR	824 557,92	2 473 673,75	5 771 905,42	9 070 137,10
Standard (Kč)	25 900 000	55 500 000	185 000 000	266 400 000
hodnota v EUR	1 029 207,23	2 205 444,07	7 351 480,23	10 586 131,53
Celkem (Kč)	50 400 000	124 000 000	342 750 000	517 150 000
Celkem (EUR)	2 002 781,64	4 927 478,64	13 620 107,29	20 550 367,57

9.4 Plán nákladů

S výnosy z aktivit na zahraničním trhu se pojí určité náklady. Od společnosti Virtual Lab víme, kolik se rovnají náklady na 1ks produktu. V Tabulce 24 tyto náklady rozdělujeme dle typu produktu, ke kterému patří. Aby společnost měla celý produkt typu Minimum, je potřeba, aby vynaložila 94 000 Kč. U produktu Basic 180 000 Kč a u produktu Standard 350 000 Kč.

Tabulka 24 Variabilní náklady na 1 ks produktu

(vlastní zpracování dle e-mailové komunikace s jednatelem společnosti Virtual Lab, s.r.o. ze dne 21. 4. 2024)

Typ produktu	Variabilní náklady/ks (Kč)
Minimum	94 000
Basic	180 000
Standard	350 000

Jednorázové náklady související s podnikatelskými aktivitami a vstupem na zahraniční trh jsou rovny 160 000 Kč (viz. Tabulka 25). Spadají do nich náklady za úpravu aplikace do německého jazyka a náklady na založení firmy v Německu. Fixní náklady na jeden rok jsou rovny 2 054 000Kč a obsahují náklady na obchodníka a marketing (vlastní zpracování dle e-mailové komunikace s jednatelem společnosti Virtual Lab, s.r.o. ze dne 21. 4. 2024).

Tabulka 25 Fixní a jednorázové náklady související s podnikatelskými aktivitami a vstupem na německý trh (vlastní zpracování dle e-mailové komunikace s jednatelem společnosti Virtual Lab, s.r.o. ze dne 21. 4. 2024)

Aktivita	Náklady (Kč)
Jednorázové založení firmy v Německu	60 000
Náklady na obchodníka (na 1 rok)	1 704 000
Úprava aplikace do německého jazyka – jednorázově	100 000
Marketing (na 1 rok)	350 000
Fixní náklady	2 054 000
Jednorázové náklady	160 000

V emailové komunikaci ze dne 21. 4. 2024 jednatel uvádí, že společnost plánuje najmout na každý rok na plánované tři roky nového obchodního zástupce. Celkové náklady za tři roky, zahrnující fixní a jednorázové náklady, jsou 11 434 000 (viz. Tabulka 26). S tím, že i když jednorázové náklady připadají pouze na první rok, stále jsou tyto celkové náklady v prvním roce oproti dalším třem nejnižší.

Tabulka 26 Fixní a jednorázové náklady v prvních třech plánovaných letech (vlastní zpracování dle e-mailové komunikace s jednatelem společnosti Virtual Lab, s.r.o. ze dne 21. 4. 2024)

První rok	
Jednorázové náklady	160 000
Marketing	350 000
Náklady na obchodního zástupce	1 704 000
Celkem	2 214 000
Druhý rok	
Marketing	350 000
Náklady na dva obchodní zástupce	3 408 000
Celkem	3 758 000
Třetí rok	
Marketing	350 000
Náklady na tři obchodní zástupce	5 112 000
Celkem	5 462 000
Celkové náklady (Kč)	11 434 000
Celkové náklady (EUR)	454 361

- **Neutrální scénář:**

Způsob výpočtu Variabilních nákladů v Tabulce 27: prodeje v daného produktu v daném roce dle scénáře * variabilní náklady 1ks typu produktu

produkt Minimum v druhém roce:

prodeje produktu Minimum dle neutrálního scénáře v druhém roce (Tabulka 17) *
variabilní náklady na 1 ks produktu Minimum (Tabulka 24)

$$50 * 94\,000 = \underline{4\,700\,000 \text{ Kč}}$$

Variabilní náklady za produkt Minimum jsou v druhém roce při neutrálním scénáři prodejů 4 700 00 Kč. Hodnoty v EUR se přepočítaly opět dle kurzu 25, 165.

Tabulka 27 Variabilní náklady při prodeji dle neutrálního scénáře (vlastní zpracování)

Typ produktu/Rok	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Minimum (Kč)	2 820 000	4 700 000	9 400 000	16 920 000
Minimum (EUR)	112 060,40	186 767,34	373 534,67	672 362,41
Basic (Kč)	18 000 000	54 000 000	126 000 000	198 000 000
Basic (EUR)	715 279,16	2 145 837,47	5 006 954,10	7 868 070,73
Standard (Kč)	24 500 000	52 500 000	175 000 000	252 000 000
Standard (EUR)	973 574,41	2 086 230,88	6 954 102,92	10 013 908,21
Celkem (Kč)	45 320 000	111 200 000	310 400 000	466 920 000
Celkem (EUR)	1 800 913,968	4 418 835,684	1 233 4591,69	18 554 341,35

Celkové variabilní náklady, viz. Tabulka 27, jsou při prodeji dle neutrálního scénáře 466 920 000 Kč, v přepočtu 18 554 341, 35 eur. V Tabulce 28 jsou vypočítány celkové náklady, pokud by se prodeje vyvíjeli podle neutrálního scénáře. Celkové náklady neutrálního scénáře jsou 478 354 000 Kč, v přepočtu 19 008 702, 56 eur. V Tabulce 28 jsou jako Variabilní náklady uvedeny variabilní náklady, vypočítané v Tabulce 27. Fixní a jednorázové náklady jsou z Tabulky 25.

Tabulka 28 Celkové náklady neutrálního scénáře (vlastní zpracování)

Typ nákladů (Kč)	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Variabilní náklady	45 320 000	111 200 000	310 400 000	466 920 000
Fixní a jednorázové náklady	2 214 000	3 758 000	5 462 000	11 434 000
Celkové náklady (Kč)	47 534 000	114 958 000	315862000	478 354 000
Typ nákladů (EUR)	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Variabilní náklady	1 800 913,968	4 418 835,684	12 334 591,69	18 554 341
Fixní a jednorázové náklady	87 979	149 334	217 047	454 361
Celkové náklady (EUR)	1 888 893,30	4 568 170,08	12 551 639,18	19 008 702,56

- **Optimistický scénář:**

Způsob výpočtu Variabilních nákladu v Tabulce 29: prodeje v daného produktu v daném roce dle scénáře * variabilní náklady 1ks typu produktu

produkt Minimum v druhém roce:

prodeje produktu Minimum dle optimistického scénáře v druhém roce (Tabulka 19) * variabilní náklady na 1 ks produktu Minimum (Tabulka 24)

$$68 * 94\,000 = \underline{6\,392\,000 \text{ Kč}}$$

Variabilní náklady za produkt Minimum jsou v druhém roce při optimistickém scénáři prodejů 6 392 000 Kč. Hodnoty v EUR se přepočty opět dle kurzu 25, 165.

Celkové variabilní náklady jsou uvedeny v Tabulce 30. Jejich hodnota je 506 952 000 Kč, v přepočtu 20 145 122, 19 eur.

Tabulka 29 Variabilní náklady při prodeji dle optimistického scénáře (vlastní zpracování)

Typ produktu/Rok	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Minimum (Kč)	2820 000	6 392 000	9 400 000	18 612 000
Minimum (EUR)	112 060,40	254 003,58	373 534,67	739 598,65
Basic (Kč)	18 000 000	73 440 000	126 000 000	217 440 000
Basic (EUR)	715279,16	2 918 338,96	5 006 954,10	8 640 572,22
Standard (Kč)	24 500 000	71 400 000	175 000 000	270 900 000
Standard (EUR)	973 574,41	2 837 273,99	6 954 102,92	1 0764 951,32
Celkem (Kč)	45 320 000	151 232 000	310 400 000	506 952 000
Celkem (EUR)	1 800 913,97	6 009 616,53	12 334 591,69	20 145 122,19

V Tabulce 30 jsou vypočítány celkové náklady, pokud by se prodeje vyvíjeli podle optimistického scénáře. Celkové náklady. V tabulce jsou jako Variabilní náklady uvedeny variabilní náklady, vypočítané v Tabulce 30. Fixní a jednorázové náklady jsou opět z Tabulky 25. Celkové náklady optimistického scénáře jsou 518 386 000 Kč, v přepočtu 20 599 483,41 eur.

Tabulka 30 Celkové náklady optimistického scénáře (vlastní zpracování)

Typ nákladů (Kč)	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Variabilní náklady	45 320 000	151232000	310 400 000	506 952 000
Fixní a jednorázové náklady	2 214 000	3 758 000	5 462 000	11 434 000
Celkové náklady (Kč)	47 534 000	154 990 000	315 862 000	518 386 000
Typ nákladů (EUR)	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Variabilní náklady	1 800 913,97	6 009 616,53	12 334 591,69	20 145 122,19
Fixní a jednorázové náklady	87 979	149 334	217 047	454 361
Celkové náklady (EUR)	1 888 893,30	6 158 950,92	12 551 639,18	20 599 483,41

- **Pesimistický scénář:**

Způsob výpočtu Variabilních nákladu v Tabulce 31: prodeje v daného produktu v daném roce dle scénáře * variabilní náklady 1ks typu produktu

produkt Minimum v druhém roce:

prodeje produktu Minimum dle pesimistického scénáře v druhém roce (Tabulka 20) * variabilní náklady na 1 ks produktu Minimum (Tabulka 24)

$$25 * 94\,000 = \underline{2\,350\,000 \text{ Kč}}$$

Variabilní náklady za produkt Minimum jsou v druhém roce při optimistickém scénáři prodeju 2 350 000 Kč. Hodnoty v EUR se přepočety opět dle kurzu 25, 165.

Tabulka 31 Variabilní náklady při prodeji dle pesimistického scénáře (vlastní zpracování)

Typ produktu/Rok	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Minimum (Kč)	1 410 000	2 350 000	4 700 000	8 460 000
Minimum (EUR)	56 030,20	93 383,67	186 767,34	336 181,20
Basic (Kč)	9 000 000	27 000 000	63 000 000	99 000 000
Basic (EUR)	357 639,58	1 072 918,74	2 503 477,05	3 934 035,37
Standard (Kč)	12 250 000	26 250 000	87 500 000	126 000 000
Standard (EUR)	486 787,20	1 043 115,44	347 7051,46	5 006 954,10
Celkem (Kč)	22 660 000	55 600 000	155 200 000	233 460 000
Celkem (EUR)	900 456,98	2 209 417,84	616 7295,85	9 277 170,67

I v pesimistickém scénáři je postup výpočtu celkových nákladů tohoto scénáře obdobný, jako u předchozích dvou. V Tabulce 32 jsou vypočítány celkové náklady, pokud by vývoj prodeje byl podle pesimistického scénáře. Celkové náklady pesimistického scénáře jsou 244 894 000 Kč, v přepočtu 9 731 531, 89 eur. V tabulce jsou jako Variabilní náklady uvedeny variabilní náklady, vypočítané v Tabulce 31, jejichž výše je 233 460 000 Kč, v přepočtu 9 277 170, 67 eur.. Fixní a jednorázové náklady jsou opět z Tabulky 25. Celkové náklady scénářů budou využity pro modelaci zisku.

Tabulka 32 Celkové náklady pesimistického scénáře (vlastní zpracování)

Typ nákladů (Kč)	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Variabilní náklady	22 660 000	55 600 000	155 200 000	233 460 000
Fixní a jednorázové náklady	2 214 000	3 758 000	5 462 000	11 434 000
Celkové náklady (Kč)	24 874 000	59 358 000	160 662 000	244 894 000
Typ nákladů (EUR)	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Variabilní náklady	900 456,98	2 209 417,84	6 167 295,85	9 277 170,67
Fixní a jednorázové náklady	87 979	149 334	217 047	454 361
Celkové náklady (EUR)	988 436,32	235 8752,24	6 384 343,33	9 731 531,89

9.5 Modelace zisku

Zisk je vypočítán jako rozdíl celkových výnosů z tržeb při konkrétním scénáři a nákladů s nimi spojenými.

V Tabulkách 33 – 35 jsou vypočteny celkové zisky při naplnění prodejů jednotlivých scénářů. Celkový zisk neutrálního scénáře je 555 946 000 Kč, v přepočtu 22 092 032, 58 eur. Celkový zisk optimistického scénáře je 605 194 000 Kč, v přepočtu 24 049 036,36 eur. Celkový zisk pesimistického scénáře je 272 256 000 Kč, v přepočtu 10 818 835,68 eur.

- **Neutrální scénář**

Tabulka 33 Celkový zisk při naplnění prodejů neutrálního scénáře (vlastní zpracování)

	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Výnosy	100 800 000	248 000 000	685 500 000	1 034 300 000
Náklady	47534000	114 958 000	315 862 000	478 354 000
Zisk (Kč)	53 266 000	133 042 000	369 638 000	555 946 000
	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Výnosy	4 005 563	9 854 957	27 240 215	41 100 735
Náklady	1 888 893,30	4 568 170,08	12 551 639,18	19 008 702,56
Zisk (EUR)	2 116 669,98	5 286 787,20	14 688 575,40	22 092 032,58

- **Optimistický scénář:**

Tabulka 34 Celkový zisk při naplnění prodejů optimistického scénáře (vlastní zpracování)

	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Výnosy	100 800 000	337 280 000	685 500 000	1 123 580 000
Náklady	47 534 000	154 990 000	315 862 000	518 386 000
Zisk (Kč)	53 266 000	182 290 000	369 638 000	605 194 000
	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Výnosy	4 005 563	13 402 742	27 240 215	44 648 520
Náklady	1 888 893,30	6 158 950,92	12 551 639,18	20 599 483,41
Zisk (EUR)	2 116 669,98	7 243 790,98	14 688 575,40	24 049 036,36

- **Pesimistický scénář:**

Tabulka 35 Celkový zisk při naplnění prodeju pesimistického scénáře (vlastní zpracování)

	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Výnosy	50 400 000	124 000 000	342 750 000	517 150 000
Náklady	24 874 000	59 358 000	160 662 000	244 894 000
Zisk (Kč)	25 526 000	64 642 000	182 088 000	272 256 000
	První rok	Druhý rok	Třetí rok	Celkem
Výnosy	2 002 782	4 927 479	13 620 107	20 550 368
Náklady	988 436,32	2 3587 52,24	6 384 343,33	9 731 531,89
Zisk (EUR)	1 014 345,32	2 568 726,41	7 235 763,96	10 818 835,68

Všechny tři scénáře jsou ziskové.

10 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Při plánování vstupu firmy na nový trh bylo nezbytné provést důkladnou analýzu tržního potenciálu a makroekonomického prostředí. Díky analýze se došlo k zisku důvěryhodných dat, na základě kterých byly sestaveny výpočty finančních dopadů. Dále bylo zjištěno, že tržní potenciál v Německu činí 32 636 škol. Tento počet zahrnuje typy škol spadající do oblasti cílových zákazníků, tedy základní a střední školy.

Makroekonomická analýza situace v Německu ukázala, že se ekonomika nachází ve fázi kontrakce, což znamená, že se nachází v období hospodářského poklesu. Toto období je charakterizováno snížením hospodářské aktivity, poklesem investic a snížením spotřeby. Prognózy Německé centrální banky a Mezinárodního měnového fondu jsou příznivé a očekávají v následujících obdobích zlepšení hospodářské situace. Zlepšení makroekonomické situace by mohlo vést k větší ochotě škol investovat do nových výrobků a technologií. Německá ekonomika se tedy nenachází ve výrazné krizi, díky které by společnost nemohla dosáhnout uvedených finančních dopadů.

Další klíčový faktor pro vstup na nový trh je cenová politika. Analýza konkurenčních firem ukázala, že nastavená cena produktů společnosti je vyšší než průměrná cena konkurenčních produktů. Na základě tohoto zjištění doporučuji, aby se na základě potřeby přehodnocení cenové politiky pro konkurenceschopnost, společnost na toto téma při rozhodování o vstupu zaměřila.

Finanční dopady vstupu na nový trh byly analyzovány na základě tří scénářů: neutrálního, optimistického a pesimistického. Ve všech třech scénářích se došlo k závěru, že uvedené projekce výnosů a nákladů ziskové. Tento pozitivní výsledek naznačuje, že vstup na nový trh je finančně výhodný. Nicméně, pro dosažení těchto finančních cílů je klíčové zahrnout do finančního plánování také vhodnou strategii prodeje, marketingu a analýzu rizik.

Na závěr uvedeme doporučení pro management firmy. Všechny tři scénáře výše uvedených finančních dopadů, založených na analýzách trhu z relevantních zdrojů, byly v ziskových hodnotách. I kdyby se hodnoty prodejů a výnosů z tržeb z aktivit na německém trhu vyvíjely dle pesimistického scénáře, stále by podnikatelské aktivity na novém trhu, z finančního hlediska a při zmíněných nákladech, byly pro společnost Virtual Lab, s.r.o. ziskové. Makroekonomická situace na německém trhu se nenachází ve výrazné krizi, která by znemožňovala výsledných výnosů dosáhnout. Doporučuji proto společnosti na nový trh, vstoupit. Dle predikovaného vývoje HDP by z makroekonomického pohledu mohla být nejvíce příznivá doba pro vstup přelom roku 2024 a 2025, kdy se bude ekonomika dostávat

z fáze kontrakce. Dále doporučuji managementu společnosti vytvořit komplexní finanční plán společnosti, zahrnující vlivy na finanční stav společnosti při aktivitách na německém trhu.

ZÁVĚR

Práce pojednávala o výpočtu finančních dopadů, z hlediska výnosů a nákladů, při vstupu firmy na nový trh. Výpočet finančních dopadů, pokud by se společnost rozhodla vstoupit na německý trh, je důležitý pro finanční plánování společnosti. Ziskáním důvěryhodných finančních dat o výnosech a nákladech, které se pojí k vstupu na nový trh, pomůže společnosti vytvořit relevantní a nechybové plány.

V teoretické části se popisovala role finančního řízení firmy ve spojitosti s mezinárodním prostředím, které vedlo k uchopení pozice finančního řízení a plánování, pokud se společnost rozhodne vstoupit na nový trh. Dále se popsala jiná než-li finanční témata, tedy strategické analýzy, makroekonomické ukazatele, produkt a zákazníci, bez kterých by finanční řízení a finanční dopady nebyly důvěryhodné, podložené a nebylo by možné je relevantně určit. Pokud by data, se kterými výpočty pracují, nebyla relevantní, mohlo by to negativně ovlivnit finanční stránku společnosti a mít negativní vliv na přesnost finanční plánů.

V praktické části se zjistilo, že německá ekonomika je momentálně ve fázi hospodářského útlumu, avšak predikce naznačují zlepšení ekonomiky a nepočítají s krizovou situací, která by po vstupu společnosti na trh mohla výrazně negativně ovlivnit její finanční stránku. Dále byl zjištěn reálný maximální potenciál trhu, z kterého vycházely scénáře prodeje. Ze scénářů se následně vypočítaly výnosy, náklady a zisk spojený s aktivitami vstupu na nový trh. Finanční dopady jsou podložené analýzami, skutečnými daty a informacemi z relevantních zdrojů společnosti a z relevantních institucí Spolkové republiky Německo.

V práci se charakterizoval a analyzoval současný stav trhu, jeho potenciál vzhledem k vybranému produktu a na základě analýzy tržního potenciálu se vyhodnotily finanční dopady na výnosy a náklady podniku a formulovalo se doporučení pro management firmy. Práce může společnost využít pro zařazení výpočtů finančních dopadů při vstupu na nový trh k výpočtům finančních dopadů dalších podnikových aktivit a vytvořit komplexní finanční plán, který by tvořil základ firemního rozhodování, pokud by společnost realizovala své podnikatelské aktivity na novém trhu. Užitečnost práce je obsaženo v relevantnosti dat a komplexním pojetí práce, která je nutná právě pro udržení důvěryhodnosti výpočtů finančních dopadů. Limity práce mohou spočívat v měnících se hodnotách dopadů díky vývoji měnového kurzu, a také v potřebě větší znalosti o zákaznickém chování a fungování přidělování finančních prostředků německým školám.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

About us, 2024. Online. ClassVR. Dostupné z: <https://www.classvr.com/about-us/>. [cit. 2024-05-14].

Arbeitslosenquote Deutschland, 2024. Online. Statistisches Bundesamt. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Arbeitsmarkt/arb210a.html>. [cit. 2024-03-24].

Arbeitslosenquote in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2024, b.r.. Online. Statista. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-seit-1995/>. [cit. 2024-03-24].

ANDRLÍK, Břetislav; FORMANOVÁ, Lucie; DVOŘÁKOVÁ, Kristina a BASTLOVÁ, Veronika, 2022. *Finanční účetnictví podnikatelského sektoru: pohled teorie a praxe*. Vydání první. Účetnictví. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-268-8.

Bayerisches Staatsministerium für Digitales, b.r.. Online. Dostupné z: <https://www.stmd.bayern.de>. [cit. 2024-05-14].

Berufliche Schulen, b.r.. Online. Kultusministerkonferenz. Dostupné z: <https://www.kmk.org/themen/berufliche-schulen.html>. [cit. 2024-04-02].

Berufliche Schulen Baden-Württemberg, b.r.. Online. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg. Dostupné z: <https://km-bw.de/,Lde/startseite/schule/Berufliche+Schulen>. [cit. 2024-04-08].

Bildungsgrafik, b.r.. Online. Bundeszentrale für politische Bildung. Dostupné z: <https://www.bpb.de/fsd/bildungsgrafik2/?1>. [cit. 2024-03-27].

BRČÁK, Josef; SEKERKA, Bohuslav; SEVEROVÁ, Lucie a STARÁ, Dana, 2018. *Makroekonomie: makroekonomický přehled*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073807085.

BRČÁK, Josef; SEKERKA, Bohuslav a STARÁ, Dana, 2014. *Markoekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073804923.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin, 2014. *Teorie a praxe firemních financí*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 9788026500285.

Bremen erleben, 2024. Online. Dostupné z: <https://www.bremen.de>. [cit. 2024-04-08].

Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland von 1991 bis 2023, b.r.. Online. Statista. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1251/umfrage/entwicklung-des-bruttoinlandsprodukts-seit-dem-jahr-1991/>. [cit. 2024-03-25].

- ClassVR*, 2024. Online. Dostupné z: <https://www.classvr.com/de/>. [cit. 2024-05-14].
- ClassVR Starterset*, b.r.. Online. Betzold. Dostupné z: https://www.betzold.de/prod/E_765805/. [cit. 2024-05-14].
- Content*, 2024. Online. VIL GmbH - Virtuelles Interaktives Lernen. Dostupné z: <https://www.vil.digital/content>. [cit. 2024-05-14].
- ČERNOHORSKÝ, Jan, 2020. *Finance: od teorie k realitě*. Finance. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027122158.
- DeepL*, 2017. Online. Dostupné z: <https://www.deepl.com/translator>. [cit. 2024-03-24].
- Deutsche Bundesbank*, b.r.. Online. Dostupné z: <https://www.bundesbank.de/de>. [cit. 2024-05-14].
- Die Orientierungsstufe*, 2019. Online. Gymnasium Birkenfeld. Dostupné z: <https://gymnasium-birkenfeld.de/was-ist-die-orientierungsstufe/>. [cit. 2024-04-03].
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2021. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-71-2.
- FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav a PETERA, Petr, 2020. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-885-0.
- Fläche der deutschen Bundesländer zum 31. Dezember 2022*, 2024. Online. Statista. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154868/umfrage/flaeche-der-deutschen-bundeslaender/>. [cit. 2024-04-08].
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027124992.
- FORET, Miroslav a MELAS, Dávid, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.
- Gesamtschule*, 2024. Online. Bildungsland NRW. Dostupné z: <https://www.schulministerium.nrw/gesamtschule>. [cit. 2024-04-02].
- Glossar*, b.r.. Online. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Dostupné z: <https://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/G136.html>. [cit. 2024-04-02].
- HALÍK, Jaroslav a FIALOVÁ, Helena, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 9788087956519.

- HIGGINS, Robert C.; KOSKI, Jennifer L. a MITTON, Todd, [2023]. *Analysis for financial management*. Thirteenth edition. The McGraw-Hill education series in finance, insurance, and real estate. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-265-04263-9.
- Holistic management*, 2019. Online. Dostupné z: <https://www.holistic-management.cz>. [cit. 2024-03-20].
- HUNT, Shane C.; MELLO, John E. a DEITZ, George D., 2021. *Marketing*. Third edition. New York: McGraw Hill. ISBN 978-1-260-57593-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.
- JUREČKA, Václav a MACHÁČEK, Martin, 2023. *Makroekonomie*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3635-3.
- KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073807566.
- KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105632.
- KUBÍČEK, Leoš, jednatel společnosti Virtual Lab, s.r.o. [*e-mailová komunikace: představa prodejů, náklady*]. E-mailová komunikace, 21. 4. 2024.
- KUBÍČEK, Leoš, jednatel společnosti Virtual Lab, s.r.o. [*Rozhovor na téma historie, struktura a informace o společnosti Virtual Lab, s.r.o.*]. Rozhovor. České Budějovice, 16. 3. 2023.
- Kurz Eura*, 2024. Online. Kurzycz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>. [cit. 2024-04-26].
- KRÁL, Petr; MACHKOVÁ, Hana; LHOTÁKOVÁ, Markéta a COOK, Gina, 2016. *International marketing: theory, practices and new trends*. Second revised edition. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 9788024521527.
- Leistungsbilanz*, 2016. Online. Bundeszentrale für politische Bildung. Dostupné z: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19968/leistungsbilanz/>. [cit. 2024-04-20].
- MACHKOVÁ, Hana a MACHEK, Martin, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MÁČE, Miroslav, 2020. *Účetnictví, analýza a řízení financí*. Brno: Václav Klemm - Vydavatelství a nakladatelství. ISBN 978-80-87713-20-4.

MADURA, Jeff a FOX, Roland, [2023]. *International financial management*. Sixth edition. Australia: Cengage. ISBN 978-1-4737-8721-6.

MEIXNEROVÁ, Lucie; ZAPLETALOVÁ, Šárka a STEFANOVOVÁ, Zuzana, 2017. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074006548.

Nabídka - VR Edu Pack, 2023. Online. VR Edu Pack. Dostupné z: <https://vredupack.cz/nabidka/>. [cit. 2024-04-09].

National Specificities of the Education System, b.r.. Online. European Commission. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/germany/overview>. [cit. 2024-03-27].

Německo, b.r.. Online. Evropská unie. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany_cs. [cit. 2024-03-27].

Organisation, b.r.. Online. Bayerisches Staatsministerium für Digitales. Dostupné z: <https://www.stmd.bayern.de/ministerium/organisation/>. [cit. 2024-05-14].

Organizace a struktura vzdělávacího systému, b.r.. Online. Evropská komise. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czechia/organizace-struktura-vzdelavaciho-systemu>. [cit. 2024-03-27].

Pressemitteilung Nr. 019 vom 15. Januar 2024, 2024. Online. Statistisches Bundesamt. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_019_811.html. [cit. 2024-03-24].

ROJÍČEK, Marek; SPĚVÁČEK, Vojtěch; VEJMĚLEK, Jan; ZAMRAZILOVÁ, Eva a ŽDÁREK, Václav, 2016. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024758589.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.

RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela, 2012. *Finanční management*. Finance. Praha: Grada. ISBN 9788024740478.

Sekundarstufe II, 2024. Online. Bildungsportal NRW. Dostupné z: <https://www.schulministerium.nrw/sekundarstufe-ii>. [cit. 2024-04-08].

SHARP, Byron, 2017. *Marketing: theory, evidence, practice*. Second edition. South Melbourne: Oxford University Press. ISBN 9780195590296.

SHENKAR, Oded; LUO, Yadong a CHI, Tailan, 2015. *International business*. Third edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9780415817134

Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, 2024. Online.

Statistisches Bundesamt. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Schulen/Publikationen/Downloads-Schulen/statistischer-bericht-allgemeinbildende-schulen-2110100237005.html>. [cit. 2024-03-01].

Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, 2024. Online.

Statistisches Bundesamt. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Schulen/Publikationen/Downloads-Schulen/statistischer-bericht-allgemeinbildende-schulen-2110100237005.html>. [cit. 2024-03-27].

STEWART, David W. a GUGEL, Craig T. (ed.), [2016]. *Accountable marketing: linking marketing actions to financial performance*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9780765647078.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074002748.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024746944.

Tabellenauswahl - Berufliche Schulen, 2023. Online. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Dostupné z: <https://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/K241.html>. [cit. 2024-04-02].

The Insight Partners, 2023. Online. Dostupné z: <https://www.theinsightpartners.com>. [cit. 2024-04-09].

TÓTH, Miroslav a ŠAGÁTOVÁ, Slávka, 2020. *Nákladový controlling*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-906-2.

Tržní potenciál (Market potential), 2016. Online. ManagementMania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trzni-potencial-market-potential>. [cit. 2024-04-18].

Unser Produkt, 2024. Online. VIL GmbH - Virtuelles Interaktives Lernen. Dostupné z: <https://www.vil.digital/produkt>. [cit. 2024-05-14].

Über uns, 2024. Online. VIL GmbH - Virtuelles Interaktives Lernen. Dostupné z: <https://www.vil.digital/uber-uns>. [cit. 2024-05-14].

Veřejný rejstřík a Sbírka listin, b.r.. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. [cit. 2024-05-13].

- VIL Lernkoffer*, 2023. Online. Bestware.com. Dostupné z: https://bestware.com/de/vil-lernkoffer.html?utm_source=schenker-solutions.com&utm_medium=de_desktop_product_cta&utm_campaign=virtuelles-interaktives-lernen&utm_content=cta-blau-zum_shop. [cit. 2024-05-14].
- VIL Lernpult*, 2023. Online. Bestware.com. Dostupné z: https://bestware.com/de/vil-lernpult.html?utm_source=schenker-solutions.com&utm_medium=de_desktop_product_cta&utm_campaign=virtuelles-interaktives-lernen&utm_content=cta-blau-zum_shop. [cit. 2024-05-14].
- Virtual Lab*, 2023. Online. Dostupné z: <https://virtual-lab.cz/en/front-en/>. [cit. 2024-03-20]
- Virtuální realita: Zažít. Pochopit. Pamatovat si.*, 2023. Online. VR Edu Pack. Dostupné z: <https://vredupack.cz/nabidka/#Software>. [cit. 2024-03-24]
- Virtuelle Realität im Bildungsmarkt – Erkenntnisse aus globaler und regionaler Analyse – Prognose bis 2031*, 2024. Online. The Insight Partners. Dostupné z: <https://www.theinsightpartners.com/de/reports/virtual-reality-in-education-market>. [cit. 2024-04-04].
- Virtual Reality in der Bildung: So profitieren Hochschulen, Unis & Schulen*, 2023. Online. VR Training. Dostupné z: <https://www.training-vr.de/virtual-reality-in-der-bildung/>. [cit. 2024-04-04].
- VR Edu Pack*, 2023. Online. Dostupné z: <https://vredupack.cz>. [cit. 2024-04-09].
- VR-Headsets*, 2024. Online. ClassVR. Dostupné z: <https://www.classvr.com/de/vr-headsets/>. [cit. 2024-05-14].
- VR ICU*[®], 2022. Online. Dostupné z: <https://vricu.tech>. [cit. 2024-03-24].
- VRScience Lerntechnologie*, b.r.. Online. Dostupné z: <https://www.vr-lt.de>. [cit. 2024-04-10].
- VRScience Lerntechnologie GmbH*, 2020. Online. Common register portal of the German federal states. Dostupné z: https://www.handelsregister.de/rp_web/ergebnisse.xhtml. [cit. 2024-04-10].
- Waldorfpädagogik*, 2023. Online. Waldorf Bayern. Dostupné z: <https://www.waldorfbayern.de/index.php/ueber-waldorfpaedagogik>. [cit. 2024-04-08].
- Was wir machen*, 2024. Online. Statistisches Bundesamt (Destatis). Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/Ueber-uns/Aufgaben/_inhalt.html. [cit. 2024-04-08].
- World Economic Outlook Database*, b.r.. Online. International Monetary Fund. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/October/weo->

report?c=134,&s=NGDP_RPCH,PCPIPCH,LUR,BCA_NGDPD,&sy=2023&ey=2028&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1. [cit. 2024-03-26].

XRExplorer School., 2023. Online. Dostupné z: <https://xrexplorerschool.de>. [cit. 2024-05-14].

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2015. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress. ISBN 9788087865163.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Členění finančního plánu (Růčková, 2021, s. 102).....	15
Obrázek 2 Vliv podnikových procesů na internacionalizaci podniku	21
Obrázek 3 Fáze ekonomického cyklu (Jurečka, Macháček, 2023, s. 271).....	34
Obrázek 4 VR brýle (Virtuální realita: Zažít. Pochopit. Pamatovat si., ©2023).....	45
Obrázek 5 Balíček Virtuální brýlí společnosti VRScience Lerntechnologie	68
Obrázek 6 Výukový stůl společnosti VIL (VIL Lernpult, ©2023)	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výkaz zisku a ztráty (druhé členění)	17
Tabulka 2 Základní údaje o společnosti	41
Tabulka 3 Nabídka balíčků produktu VR Edu Pack.....	47
Tabulka 4 Vývoj HDP v Německu mezi lety 2013-2023	49
Tabulka 5 Změny hrubého domácího produktu, očištěného o ceny, oproti minulému roku (vlastní zpracování dle Pressemitteilung Nr. 019 vom 15. Januar 2024, ©2024)	50
Tabulka 6 Průměrná roční míra nezaměstnanosti v Německu v letech 2012 až 2023	50
Tabulka 7 Predikce vývoje makroekonomických ukazatelů dle Mezinárodního měnového fondu (vlastní zpracování dle World Economic Outlook Database, b.r.).....	51
Tabulka 8 Počet německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023	58
Tabulka 9 Počet německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023	59
Tabulka 10 Počet německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023	60
Tabulka 11 Počet škol německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023	61
Tabulka 12 Počet německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023 (vlastní zpracování dle Statistischer Bericht - Allgemeinbildende Schulen - Schuljahr 2022/2023, ©2024)	62
Tabulka 13 Počet německých škol dle typu, ve školním roce 2022/2023	63
Tabulka 14 Počet odborných škol v Německé spolkové republice, ve školním roce 2022/2023 (vlastní zpracování dle Tabellenauswahl - Berufliche Schulen, ©2023)	64
Tabulka 15 Celkové počty jednotlivých typů škol, ve školním roce 2022/2023.....	64
Tabulka 16 Prodejní cena dle typu produktu VR Edu Pack	70
Tabulka 17 Vývoj neutrálního scénáře prodeje pro společnost Virtual Lab, s.r.o.	71
Tabulka 18 Procentuální část na celkovém prodeji daného typu (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 19 Vývoj optimistického scénáře prodeje (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 20 Vývoj pesimistického scénáře prodeje (vlastní zpracování)	74
Tabulka 21 Tržby dle neutrálního scénáře prodeje (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 22 Tržby dle optimistického scénáře prodeje (vlastní zpracování)	77
Tabulka 23 Tržby dle pesimistického scénáře prodeje (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 24 Variabilní náklady na 1 ks produktu.....	78
Tabulka 25 Fixní a jednorázové náklady související s podnikatelskými aktivitami a vstupem na německý trh (vlastní zpracování dle e-mailové komunikace s jednatelem společnosti Virtual Lab, s.r.o. ze dne 21. 4. 2024)	79
Tabulka 26 Fixní a jednorázové náklady v prvních třech plánovaných letech (vlastní zpracování dle e-mailové komunikace s jednatelem společnosti Virtual Lab, s.r.o. ze dne 21. 4. 2024).....	79
Tabulka 27 Variabilní náklady při prodeji dle neutrálního scénáře (vlastní zpracování)....	80
Tabulka 28 Celkové náklady neutrálního scénáře (vlastní zpracování)	81

Tabulka 29 Variabilní náklady při prodeji dle optimistického scénáře (vlastní zpracování)	81
Tabulka 30 Celkové náklady optimistického scénáře (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 31 Variabilní náklady při prodeji dle pesimistického scénáře (vlastní zpracování)	83
Tabulka 32 Celkové náklady pesimistického scénáře (vlastní zpracování)	83
Tabulka 33 Celkový zisk při naplnění prodejů neutrálního scénáře (vlastní zpracování)...	84
Tabulka 34 Celkový zisk při naplnění prodejů optimistického scénáře (vlastní zpracování)	84
Tabulka 35 Celkový zisk při naplnění prodejů pesimistického scénáře (vlastní zpracování)	85

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Schéma organizační struktury společnosti Virtual Lab, s.r.o.....	43
Graf 2 Změny hrubého domácího produktu, očištěného o ceny, oproti minulému roku (vlastní zpracování dle Pressemitteilung Nr. 019 vom 15. Januar 2024, ©2024)	49
Graf 3 Struktura německého vzdělávacího systému.....	53
Graf 5 Představa průběhu prodeje dle společnosti.....	72

