

# Projekt založení podniku na americkém trhu

Bc. Petra Vlachynská

---

Diplomová práce  
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Vlachynská**  
Osobní číslo: **M13361**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt založení podniku na americkém trhu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte teoretická východiska týkající se založení podniku.
- Charakterizujte náležitosti podnikatelského plánu.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu na americkém trhu v oblasti obalových produktů.
- Vypracujte konkrétní projektové řešení založení podniku na americkém trhu v daném odvětví.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

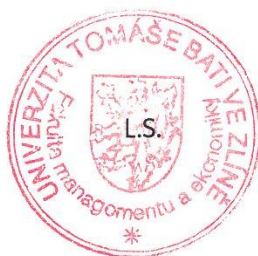
Seznam odborné literatury:

**ABRAMS, Rhonda. Successful business plan: secrets & strategies. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, 2010, 411 s. ISBN 978-1-933895-14-7.**  
**FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada, 1999, 216 s. ISBN 80-7169-812-1.**  
**RICKETTS, Martin J. The economics of business enterprise: an introduction to economic organization and the theory of the firm. 3rd ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2002, 590 s. ISBN 1-84064-905-4.**  
**SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.**  
**VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika, Praha: Grada, 2012, 576 s. ISBN 978-80-247-8200-3.**

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015  
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

### **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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně 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,**

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

Ve Zlíně 27.4.2015

.....*Radyma*.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem této práce je vytvořit plán pro založení podniku. Tento podnikatelský plán je zaměřen na založení nového podniku, konkrétně na americkém trhu. Práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické.

V teoretické části je provedena literární rešerše na dané téma pomocí tuzemské a zahraniční literatury. Praktická část je složena ze dvou částí, v prvním analytickém oddílu představena společnost Cardbox Packaging s.r.o. a objasněna ekonomická situace na americkém trhu. Druhý, projektový, oddíl se již zabývá samotným plánováním a vytvořením jednotlivých částí business plánu, jež slouží jako podklad pro založení společnosti. Hlavním výstupem je zjištění, zda je projekt realizovatelný či nikoliv.

Klíčová slova: podnik, trh, založení podniku, podnikatelský plán, právní formy podnikání, analýza trhu, plánování.

## **ABSTRACT**

The object of this work is to develop a plan for establishing a business. This business plan is aimed at starting a new business, particularly in the US market. The work consists of two parts, theoretical and practical.

In the theoretical part there is a literature review on the topic with domestic and foreign literature. The practical part consists of two sections, the first analytical section introduces the company Cardbox Packaging s.r.o. and explained the economic situation in the US market. The second project section has concentrated on the planning and creation of individual parts of the business plan, which serves as a basis for the establishment of the company. The main outcome is to determine whether the project is viable or not.

Keywords: enterprise, marketplace, establishment of enterperise, business plan, legal form of business, analysis of market, planning.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit své poděkování mé vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D., která mi byla vždy nápomocná. Současně děkuji zaměstnancům společnosti Cardbox Packaging s.r.o., jmenovitě jednatelem Mgr. Pavlu Slavíkovi, za jeho čas, trpělivost a poskytnutí informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Děkuji především i své rodině a přátelům za jejich podporu v průběhu celého studia.

*„Cíl bez plánu je pouhým přáním.“*

Antoine de Saint Exupéry

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PODNIK A PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 ZALOŽENÍ PODNIKU .....	13
1.2 TYPOLOGIE PODNIKŮ .....	14
1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	15
1.4 PODNIKÁNÍ V ZAHRANIČÍ.....	17
1.4.1 Předpoklady podnikání v zahraničí .....	17
1.4.2 Typy dceřiných firem .....	17
1.4.3 Výrobní podniky.....	18
1.4.4 Podnikání v USA .....	18
<b>2 TRH A OKOLÍ</b> .....	<b>20</b>
2.1 TRŽNÍ PROSTŘEDÍ.....	20
2.2 ZAHRANIČNÍ TRH .....	21
2.2.1 Nadnárodní společnost .....	21
2.2.2 Volba zahraničních trhů .....	21
2.2.3 Způsob vstupu na zahraniční trh.....	22
<b>3 ANALYTICKÉ METODY</b> .....	<b>23</b>
3.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL A ANALÝZA KONKURENCE.....	23
3.2 SWOT ANALÝZA .....	24
3.3 PESTLE ANALÝZA .....	27
3.4 EKONOMICKO-FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	27
<b>4 POŽADAVKY A NÁPLŇ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU</b> .....	<b>29</b>
4.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>5 CARDBOX PACKAGING S.R.O.</b> .....	<b>37</b>
5.1 PRODUKTY .....	38
5.2 ZÁKAZNÍCI .....	38
5.3 KONKURENCE .....	38
5.4 MISE, VIZE, HODNOTY A STRATEGIE .....	38
5.5 EKONOMICKO-FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	39
5.5.1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti .....	40
5.5.2 Vývoj tržeb společnosti.....	41
5.5.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	41
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NA AMERICKÉM TRHU</b> .....	<b>44</b>
6.1 EKONOMICKÁ SITUACE USA.....	44
6.1.1 Predikce budoucího vývoje americké ekonomiky.....	46
6.2 ANALÝZA DANÉHO TRHU V USA.....	49
6.2.1 Analýza odvětví.....	49

6.3	PORTEROVA ANALÝZA.....	51
6.4	SWOT ANALÝZA .....	55
6.5	PESTLE ANALÝZA .....	57
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ .....</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ.....</b>	<b>66</b>
8.1	POPIS PODNIKU.....	66
8.1.1	Založení společnosti .....	67
8.1.2	Předmět činnosti .....	68
8.1.3	Sídlo podniku.....	68
8.2	VÝROBNÍ PLÁN.....	69
8.2.1	Výrobní proces.....	69
8.2.2	Výrobní program .....	70
8.3	ORGANIZAČNÍ PLÁN.....	72
8.3.1	Personální obsazení .....	72
8.4	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	74
8.5	FINANČNÍ PLÁN .....	76
8.5.1	Náklady spojené se založením společnosti .....	76
8.5.2	Materiální zabezpečení.....	76
8.5.3	Kancelářské potřeby .....	77
8.5.4	Náklady na stroje a zařízení .....	78
8.5.5	Marketingové náklady.....	79
8.5.6	Mzdové náklady.....	79
8.5.7	Rozpočet.....	80
8.5.8	Plánované tržby .....	81
8.5.9	Rozvaha .....	82
8.5.10	Plánovaný hospodářský výsledek .....	82
8.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM .....	83
8.7	HODNOCENÍ RIZIK PROJEKTU.....	84
8.8	ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	86
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>100</b>



## ÚVOD

Podnikání je již samo o sobě složité v podmínkách nám známým. Začít s podnikatelskou činností mimo známé teritorium chce kromě kuráže také čas, finanční prostředky a zkušenosti. Stále dokola omílaná globalizace a internacionalizace nutí podnikatele myslet v globálním měřítku a mimo jiné je nabádá, aby dle toho přizpůsobovali i podnikové strategie. Čím dál více podnikatelů se nespokojí jen s obchodováním na lokálních trzích, ale snaží se uplatnit ve světě. A kde jinde začít, než na trhu s vysokým počtem spotřebitelů (zákazníků), s rychlým růstem a velkým potenciálem – na americkém trhu. Právě v souvislosti se Spojeným státy americkými lze zaslechnout slova jako demokracie a svoboda (osobní i v podnikání), ale nic není tak růžové, jak to vypadá. Jako každá ekonomika, tak i ta americká se potýká s problémy, jež jsou hlavně dlouhodobého charakteru a mají dopad jak na obyvatele země, tak i na všechny ekonomické subjekty. Z dlouhodobého hlediska se dá říct, že jde o dopady přesahující hranice státu.

Pokud je řeč o zahraničí, v první řadě se objeví odlišnosti, které najdeme snad ve všech sférách – od jazyka, tradic až po etiku v obchodním jednání. Vstup na americký trh sebou sice nese vysoké náklady, ale kvalitní produkty si tam najdou své místo a po získání těch správných osobních kontaktů získávají obchodní vztahy jistotu pevnosti a dlouhodobosti, a protože se jedná o založení podniku v zahraničí, je nutné podrobné naplánování podnikových cílů, strategií a dílčích plánů, přičemž všechny výše zmíněné odlišnosti, a nejenom ty, musí být podnikateli a managementu známy. To je také důvod, proč se zabývat právě touto problematikou a řešit ji v diplomové práci Projekt založení podniku na americkém trhu.

V první, teoretické části, jsou literárně podloženy metody a analýzy použité v této práci. Mimo jiné je zde i rešerše týkající se podniku a jeho okolí, tržního prostředí, konkurentů, ale zejména literární rešerše založení firmy, volba trhu pro její založení, volba právní formy a dalších aspektů, které souvisí se zakládáním nové organizace, jakož i struktura podnikatelského plánu.

Druhý oddíl práce, praktická část, se v podstatě skládá z analytického a projektového oddílu. Analytický oddíl obsahuje popis a ekonomicko-finanční analýzu organizace Cardbox Packaging s.r.o., která je zadavatelem diplomové práce a součástí skupiny Greiner, jež se podílí na založení dalšího výrobního závodu Cardbox – konkrétně v USA. Důležitou součástí tohoto oddílu je však ekonomická analýza tohoto podniku a popis výchozí situace.

Součástí tohoto oddílu je také analýza současného stavu na americkém trhu, a to z pohledu ekonomiky a jejího vývoje; odvětví, konkurence, zákazníků, příležitostí, hrozeb apod.

Projektová část se zabývá již samotným projektovým řešením na založení podniku v souvislosti s dílčími plány, jako plánování výroby, marketingový plán, finanční plán, organizační plán aj. Kromě toho je součástí projektového řešení i hodnocení rizik projektu, které je potřeba eliminovat. Na závěr práce je uvedeno vyjádření k realizovatelnosti a k celkovému zhodnocení projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato diplomová práce má hned několik cílů, a to v oblasti teorie i praxe. Hlavním cílem je navrhnout konkrétní projektové řešení pro založení podniku na americkém trhu. Tomu ale předchází nastudování a rešerše literatury na dané téma. Prvním cílem je tedy literární rešerše ohledně trhu, podnikání a problematiky podnikatelského plánu. V rámci praktické části je cílem provést analýzu na americkém trhu v oblasti obalových produktů a navrhnout konkrétní projektové řešení pro založení podniku na americkém trhu.

V oblasti analytické jsou využity tyto metody pro její zpracování:

- **ekonomicko-finanční analýza (podniku)**, na základě které lze zjistit ekonomickou zdatnost a finanční zdraví firmy z mnoha pohledů.
- **Porterova analýza pěti sil**, která bere v úvahu pět faktorů ovlivňujících podnik, jako jsou dodavatelé, zákazníci, konkurence, substituty a nově přicházející firmy. Na základě ní se dají odhalit konkurenti jak stávající, tak i potenciální.
- **SWOT analýza**, jež je metoda vyzdvihující silné stránky podniku a zároveň neskrývající ty slabé. Je vhodná zvláště v případě zakládání nového podniku, neboť shrnuje možné plusy a mínusy a je tak dobrým podkladem pro následná rozhodnutí.
- **PESTLE analýza** zaměřující se na externí faktory, jež působí na podnik. Ta pomáhá odhalit neovlivnitelné faktory, na kterých také záleží fungování, resp. další vývoj podniku.

Součástí projektové řešení je několik analytických metod, mezi ně patří **riziková analýza**, která zobrazuje případná rizika projektu; **časová analýza** uvádějící jednotlivé kroky a jejich časovou posloupnost; **nákladová analýza** je tvořena skrz finanční plán, který uvádí nákladové položky dílčích plánů.

Je nutné podotknout, že pro zpracování práce jsou využity ve velké míře také informační technologie, bez nichž bychom se dnes obešli jen stěží. Důležitosti nabírají právě u takového tématu jako je zakládání firmy v zahraničí, resp. ve Spojených státech amerických.

Ke zpracování projektu je využito kvalifikovaných odhadů, díky nimž je možné vypočítat nákladové i výnosové hodnoty. Praktická část práce je vytvořena také na základě konzultací se zaměstnanci zadávací firmy, kteří mají více zkušeností v této oblasti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIK A PODNIKÁNÍ

Podnikem je každý subjekt, který je tvořen movitým a nemovitým majetkem, zaměstnanci a zaměstnavateli, obchodním jménem, patenty, licencemi, ochrannými známkami, know-how atd. Jednoduše řečeno se subjekt skládá z hmotné, nehmotné a osobní složky podnikání. Zároveň však vykonává hospodářskou činnost (bez ohledu na právní formu) a je to základní prvek národního hospodářství. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 35)

Výše zmíněná definice je sice dostačující, ale pro tuto práci je dobré znát přesnou definici, kterou stanovuje zákon č. 513/1991, Sb., přesněji §5 tohoto zákona (Obchodní zákoník, © 1998 – 2015): *„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání k podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit“*.

Činnost podnikatele, tedy podnikání, může být chápáno mnoha způsoby a také z mnoha pohledů. Jednoznačnou definici poskytuje opět Obchodní zákoník, konkrétně §2:

*„Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“* (Obchodní zákoník, © 1998 – 2015).

### 1.1 Založení podniku

Založení jakéhokoliv podniku není krátkodobá záležitost, ba naopak může trvat i několik měsíců, přičemž to závisí na propracovanosti plánů, rychlosti úřadů i schopnosti manažerů. Budoucí podnikatel stojí před úvahami co a jak vyrábět, v jakém množství, pro koho, za kolik apod. Existuje tedy mnoho otázek, které musí umět zodpovědět. Synek (2006, s. 93) dokázal tyto otázky zakomponovat do dvou předpokladů. Jedná se o věcné a řídicí předpoklady podnikatelské činnosti zahrnující:

- zajištění potřebného počtu pracovních sil s odpovídající kvalifikací,
- vytvoření takové majetkové báze, která zajistí nezbytnou výrobní kapacitu,
- pořízení materiálu pro zajištění plynulosti výroby,
- vytvoření skupiny vrcholového řízení podniku (managementu),
- zajištění výkonu základních funkcí managementu, tj. vytýčení cílů, plánování, rozhodování, realizace, analýza a kontrola,
- vytvoření nástrojů řízení,

- vymezení dělby pravomoci a odpovědnosti,
- vytvoření adekvátní organizační struktury,
- vytvoření a zajištění kontroly.

Z toho vyplývá, že založení podniku je běh na dlouhou trať. Jedná se o cílevědomý proces, během něž musí vlastník či podnikatel vytvořit základní předpoklady pro plnění funkcí podniku, především zabezpečení funkce výrobní. Zodpovědná osoba má za úkol samostatně nebo s pomocí zpracovat zakladatelský záměr (projekt) s rozpočtem, návrhy pro získání kapitálu pro účely založení podniku apod. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 17)

## 1.2 Typologie podniků

V rámci tohoto oddílu se nabízí říct: “sto autorů – sto typologií“, neboť každý z autorů k tomuto členění přistupuje po vlastním. Synek (1996, s. 28) rozdělil podniky dle jejich předmětu činnosti takto:

- výrobní;
- dopravní podniky a zasilatelství;
- komunikační podniky;
- obchodní podniky;
- podniky služeb;
- peněžní ústavy.

Na základě výše zmíněného dělení lze určit, že podnik, jenž je předmětem této práce, bude spadat do první kategorie a to tedy mezi výrobní podniky. Tato typologie je obecně známá stejně jako to, že podniky se dají členit na malé, střední, velké a to např. dle počtu zaměstnanců.

Oproti tomu velmi zajímavou typologii lze nalézt v knize Srpové (2010, s. 22-23), která na základě definice Amara Bhidé uvedla 5 kategorií podnikání: podnikání jako životní styl, zdrženlivé podnikání, nadějně podnikání, podnikání s potenciálem vysokého růstu a revoluční podnikání. Jak uvádí Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 22), každý má na začátku podnikání určitou vizi, od které se následně odvíjí, jaký typ podniku podnikatel vybuduje.

Na skutečnost, že je důležité rozeznávat malé, střední, velké podniky a co je to vlastně podnik, poukázal Ricketts (2002, s. 3), když ve své knize uvedl názor, že pojem „firma“ není vůbec jednoduché definovat, zvláště pak jako ekonomický pojem. Dodal, že všichni vidí v organizaci IBM nebo Ford „firmu“ s velkým F, ale zde je potřeba vidět rozdíl eko-

nomický a z právního hlediska je třeba upřesnit, jaké základní principy umožňují každému obchodníkovi odkazovat se na takové giganty a používat stejná označení či slova jaká mohou být použita pro místní maloobchodní prodejny.

### 1.3 Právní formy podnikání

Důležitým stupněm založení podniku je volba jeho právní formy, která závisí na mnoha kritériích, jež je nutné vzít v úvahu. Podle Synka (2007, str. 25) mezi ty nejdůležitější kritéria patří: způsob a rozsah ručení, oprávnění k řízení, počet zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku, účast na zisku (ztrátě), finanční možnosti, daňové zatížení a v neposlední řadě také povinnost zveřejňování.

Předmětem této diplomové práce je sice založení obchodní společnosti v zahraničí, ale principiálně jsou si například akciové společnosti podobné po celém světě, a proto je zde podstatné následující členění a charakteristika obchodních společností dle českého práva (zvláště, když od 1. ledna 2014 došlo k legislativním změnám v této oblasti – Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích), jak osobních tak i kapitálových:

#### 1. Akciová společnost

Tato společnost musí být založena minimálně jednou právnickou osobou, přičemž počet zakládajících fyzických osob není určen, ani nijak omezen. Akciová společnost vzniká zápisem do Obchodního rejstříku, kdy základní kapitál činí 2 mil. Kč nebo 80 tis. eur a statutárním orgánem je představenstvo. Zakladatelé a.s. se nazývají akcionáři (neručí za závazky společnosti), neboť vlastní majetek podniku v podobě akcií. Akcionáři se podílí na zisku (ztrátě) dle rozhodnutí valné hromady.

#### 2. Společnost s ručením omezeným

Založit s.r.o. může min. jedna osoba, přičemž není určeno, zda fyzická nebo právnická. Základní kapitál je minimálně 1 Kč a společnost vzniká zápisem do Obchodního rejstříku. Společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu. Poté se mohou podílet na zisku (ztrátě) dle poměru obchodních podílů nebo jak určí společenská smlouva. Statutárním orgánem jsou jednatelé.

#### 3. Komanditní společnost

Komanditní společnost musí být založena min. 2 osobami – komplementářem a komanditistou. Zákon určuje, že základní kapitál je tvořen vkladem komanditisty,

avšak min. 1 Kč, výše vkladu základního kapitálu komplementářem není dán ani omezen. Tato společnost vzniká taktéž zápisem do Obchodního rejstříku a statutárním orgánem jsou komplementáři, jenž se podílí na zisku dle společenské smlouvy nebo polovinou.

#### 4. Veřejná obchodní společnost

Minimálně dvě osoby jsou zakladateli této osobní společnosti. Společníci veřejné obchodní společnosti ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem, stejně tak se podílí rovným dílem na zisku. Minimální výše základního kapitálu není určena a i v.o.s. vzniká zápisem do Obchodního rejstříku. Ve veřejné obchodní společnosti jsou oprávněni k řízení všichni společníci. (Zákon o obchodních korporacích, © 1998 – 2015)

Poslední dvě zmíněné obchodní společnosti spadají do společností osobních, kde je hlavní podstatou osobní účast společníků na podnikání. To znamená, že kromě toho, že ručí neomezeně za závazky, tak mohou jednat jménem společnosti. Naopak u kapitálových společností (s.r.o. a a.s.) se předpokládá majetková účast společníků na podnikání, čili přinést kapitálový vklad. (Synek, 2007, s. 32-33)

Tab. 1 Základní charakteristiky obchodních společností

	<b>Veřejná obchodní společnost</b>	<b>Komanditní společnost</b>	<b>Společnost s ručením omezeným</b>	<b>Akciová společnost</b>
<b>Zakladatelé společnosti</b>	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba	min. 1 právnická osoba
<b>Vznik společnosti</b>	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku
<b>Ručení společníka za závazky společnosti</b>	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem; komanditista do výše nesplacených vkladů	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	akcionář neručí za závazky
<b>Základní kapitál</b>	min. výše není stanovena	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. EUR
<b>Účast na zisku</b>	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo dle spol. smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady
<b>Oprávnění k řízení</b>	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

Zdroj: Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 20)



## 1.4 Podnikání v zahraničí

Je bezesporu, že se podnikání v jednotlivých zemích liší. Zvláště pokud se podnik nachází v evropské unii, mimo ni nebo např. v zámoří. V každém státě se najdou specifické znaky podnikání, ať už legislativní, ekonomické, ekologické, či kulturně-sociální.

### 1.4.1 Předpoklady podnikání v zahraničí

Jestliže je předpoklad, že chce podnikatelský subjekt zahájit svoji činnost v zahraničí, tak by měl mít za sebou již několik fází, jako např. strategie podnikání, kalkulace, logistické uspořádání, určení priorit apod. Jedna z velmi důležitých věcí je daňový systém. Každá země má přece jenom odlišné podmínky, co se týká předpisů, norem, zákonů, tarifů a sazeb. Je tedy dobré si angažovat kvalifikovaného daňového poradce. Kromě oblasti daní, je nutné se také zaměřit na obstarání potřebných technických, ekologických, energetických, zemědělských a dalších norem. Tedy jinými slovy určit technologický či technický rámec, ve kterém se bude budoucí podnik pohybovat. Samozřejmě se musí také zajistit výběr lidských zdrojů a dobré vztahy mezi zaměstnanci a společnostmi i mezi jednotlivými kulturami. (Janatka, 2005, s. 15-19)

### 1.4.2 Typy dceřiných firem

Jak uvádí sám Janatka (2005, s. 23), můžeme se setkat s nejednotným názvoslovím, jenž je používané pro formy komerčních aktivit v zahraničí. Níže jsou uvedeny ty nejčastěji používané názvy a označení, přičemž je nutné upozornit, že na základě českého práva může podnikatel mít buď provozovnu, odštěpný závod nebo dceřinou společnost.

#### a) Majetková účast

Dá se setkat také s označením „majetková účast na podnikání v zahraničí“. Jde o skutečnost, že český subjekt má v zahraničí kapitálový - majetkový podíl na určité společnosti.

#### b) Afilace

Také jde o označení majetkové účastni na podnikání, kdy je zřízena samostatná právnická osoba v zahraničí, přičemž právní forma společnosti musí být v souladu s právním řádem země, v níž má afilace své sídlo.

**c) Pobočka**

Také označována jako filiálka, je běžnou formou společnosti v celé řadě zemí. Lze ji charakterizovat jako oddělenou organizační složku firmy.

**d) Dceřiná firma**

Jedná se o označení, které zahrnuje všechny výše uvedené typy podniků a v praxi používané názvy subjektů českých firem v zahraničí. (Janatka, 2005, s. 23-25)

**1.4.3 Výrobní podniky**

Výrobní podnik vyrábí určité produkty, přeměňuje tedy vstupy na výstupy, vytváří hodnoty. Obecně se dá říci, že výrobní podniky jsou náročnější na provoz než jiné obchodní společnosti. Je tím myšlena např. kapitálová náročnost, administrativně právní náročnost, personální, ale především technologická náročnost. Stejně tak je výrobní společnost náročnější na podnikatelskou jistotu a stabilitu v zemi. Poskytnout zákazníkům výhody levnějších výrobků nebo jim umožnit vstup na trh, který by jim byl uzavřen pro omezování dovozu hotových výrobků do dané země – to je důvod, proč vznikají výrobní dceřiné společnosti v zahraničí. (Janatka, 2005, s. 34)

**1.4.4 Podnikání v USA**

Každý by očekával, že podnikání v rámci EU bude jednodušší než mimo unii, neboť je zde společná základna, ale opak může být pravdou. Pro potřeby této práce je vhodné mít teoretický základ (alespoň okrajově) o tom, jak fungují podniky mimo EU a to konkrétně ve Spojených státech amerických.

Vanhara (2009, s. 129), který má pocit, že se v USA dá vydělat téměř na všem, ve své zajímavé publikaci „Chudý Honza, bohatý John“ popisuje každodenní situace, ale i zkušenosti z obchodního prostředí jako např. jak získat úvěr, jak si pořídit auto (pronajmout), jak zacházet se šeky, kromě toho také doporučuje podnikat v USA a to z několika důvodů:

1. americké zákony jsou velmi srozumitelné;
2. úřady s podnikateli (i těmi začínajícími) komunikují, pomáhají a vysvětlují problematiku;
3. je velmi jednoduché založit firmu, získat business licence nebo půjčky v bankách;

4. zaměstnanci v USA dodržují přesně systém, který se vytvoří;
5. (ne)znalost jazyka v písemném nebo ústním projevu není překážka a důvod k předsudkům.

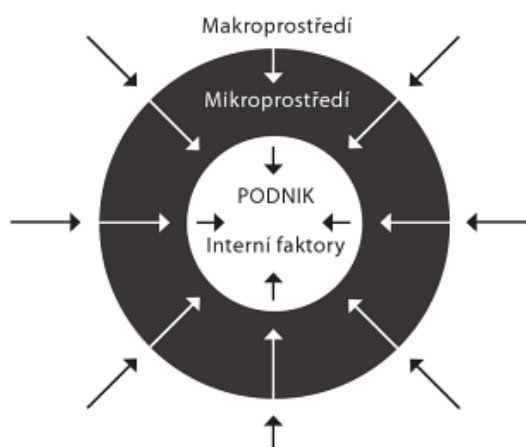
Ve státech, které mají formu unie, lze najít rozdílné podmínky v jednotlivých členských státech – a to je právě případ USA. Zde mají jednotlivé státy unie rozdílné státní daně, mimo ně se však platí i daně federální. Stejně tak se i předpisy pro zakládání společností liší dle jednotlivých států unie. Je vyhledáván například stát Delaware, protože má podmínky příznivé. Organizace výběru daní je dobrá, není rozdíl mezi společnostmi s místním nebo zahraničním kapitálem. V USA mají jednu zvyklost, která nám Evropanům není tak blízká – problémy řeší často soudní (právní) cestou. (Janatka, 2005, s. 97)

Kislingerová (2005, s. 326) ve své knize poukazuje na fakt, že je v řadě oblastí patrná snaha poučit se od USA. Z toho důvodu lze nalézt mnoho srovnání EU právě se Spojenými státy americkými. Velkým tématem je bezesporu podnikání malých a středních podniků, jež vytvářejí nové pracovní místa. Mnoho lidí možná neví, že sprej, klimatizace, letadlo, bakelit, umělá srdeční chlopeň, nebo např. žiletka mají původ na americkém kontinentu a s tím souvisí zajímavé zjištění, že cca 98 % radikálních inovací v USA vzniklo v malých podnicích. Z toho vyplývá, že malé a střední podniky zaujímají ve Spojených státech amerických velmi důležité místo.

Spojené státy americké patří do trojúhelníku dominantních „zemí“ (Evropa, Japonsko, USA), je tedy bezesporu jasné, že jde o velkého hráče na poli investic. Jak popisuje Pichanič (2004, s. 63), tento trojúhelník dominuje v celkové obchodní výměně zboží, ale také ve FDI – čili v přímých zahraničních investicích. Autor zdůrazňuje, že z celkového objemu FDI připadá 80 % právě na tyto země.

## 2 TRH A OKOLÍ

Trh – obecně je místo, kde dochází k přeměně ekonomických činností a ke střetu nabídky s poptávkou. Zjednodušeně řečeno je trh okolím (prostředím) podniku. Synek (1996, s. 24) rozčlenil okolí podniku na přímé (variabilní a měnitelné) a okolí, jehož faktory působí nepřímě. **Přímé okolí** tvoří zejména konkurenti v oblasti, zákazníci, dlužníci, věřitelé atd. Kdežto **nepřímé okolí** se neobjede bez širších souvislostí na trhu, jeho vývojem, předpokládanou politickou či ekonomickou situací.



Zdroj: Blažková (2007, s. 43)

*Obr. 1 Prostředí podniku*

### 2.1 Tržní prostředí

Jiný pohled na prostředí podniku – ten častěji využívanější – přináší Sedláčková (2000, s. 9-22). Tato autorka ve své knize vysvětluje podstatu **makrookolí a mikrookolí**. Vlivy makrookolí významně působí na chod podniku a jeho životní cyklus. Jedná se o vlivy jako míra inflace, demografický pohyb populace, politická stabilita, úroveň technologických inovací apod. V souhrnu je to celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Mikrookolí v sobě skrývá faktory, které se odvíjí především od odvětví výskytu podniku. Jde o prostředí podniku v užším slova smyslu, kam se řadí firemní politika, interní komunikace, blízká konkurence, zákazníci aj.

Již bylo řečeno mnoho o okolí podniku, ale je důležité podotknout skutečnost, že ne všechny jeho vlivy může podnik, podnikatel, nebo vlastník společnosti ovlivnit. Do tohoto oddílu se velmi hodí členění na kontrolovatelné a nekontrolovatelné faktory, které preferuje Jakubíková (2005, s. 41-42) spolu s dalšími autory. Kontrolovatelné faktory mohou být

ovlivňovány prostřednictvím marketingu či vrcholovým managementem. Oproti tomu obtížně kontrolovatelné (nekontrolovatelné) mohou být ovlivňovány prostřednictvím asociací, odborů, různých sdružení apod.

Mimo to se dají trhy rozdělit ještě na trh B2B a trh B2C, neboli trh organizací a spotřebitelský trh. Na trhu B2B, který je obrovský, dochází většinou k prodejm mezi firmami, což znamená, že ve většině případů se podnik „nesetkává“ s konečným spotřebitelem a objemy takovým prodejm (tržeb) značně převyšují ty z trhu spotřebitelského. Další rozdíly mezi těmito trhy spočívají ve faktorech ovlivňujících nákup subjektů. Rozdíly existují i v rozdílném nákupním chování co se týká pravidelnosti, objemů, cen atd. (Kotler, 2007, s. 363)

## **2.2 Zahraníční trh**

Zahraníční trh je většinou velmi odlišný od trhu tuzemského, neboli domácího. Stejně jako na domácím trhu tak i v zahraničí čeká na podnikatele spousta nástrah, omezení, příkazů, nemilých nezbytností a povinností, které se mohou zdát obtížnější z důvodu neznalosti daného zahraničního trhu. Před tím, než se podnikatel rozhodne podnikat mimo tuzemský trh, by měl zvážit všechna pro a proti. Kromě toho, že podnikání je rizikové, přičemž nezáleží na zemi nebo oblasti, přináší také několik výhod, např. levnější pracovní sílu, nové zákazníky, menší konkurenci, přijatelnější legislativní podmínky atd. Vše je zajisté odvislé od daných států.

### **2.2.1 Nadnárodní společnost**

Za nadnárodní je společnost považována tehdy, jestliže podniká ve dvou nebo více zemích. Tyto společnosti se obvykle považují za celosvětové z toho důvodu, že mají v cizích zemích obchodní zastoupení nebo i výrobní závody. Takové podniky jsou charakteristické neustálým rozvojem a vysokým obratem. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 93)

### **2.2.2 Volba zahraničních trhů**

Donnelly (1995, s. 96) dostatečně shrnul většinu faktorů, které je nezbytné zvážit při volbě zahraničního trhu pro podnikatelskou činnost. Patří mezi ně velikost stávajícího a potenciálního trhu, sociální úroveň obyvatelstva, příjem jednoho obyvatele, perspektivy vývoje daného trhu, jazykové bariéry, geografická poloha země, postoj vlády k zahraničním firmám a dostupnost kvalifikovaných pracovníků.

### 2.2.3 Způsob vstupu na zahraniční trh

Pro vstup na zahraniční trh může podnikatel zvolit čtyři strategie, které se vzájemně liší stupněm vazby se zahraničním prostředím a mezi nimiž existují vzájemné logické sekvenci vazby. Mezi ty čtyři strategie patří využívání zdrojů, vývoz, zahraniční aktivity a přímo investice. Jsou seřazeny od nízké vazby se zahraničním prostředím po vysoký stupeň vazby. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 97)

Oproti tomu Dvořáček a Tyll (s. 63) vidí účastí na zahraničním trhu trochu jinak. Podniky, kterým je již aktuální tržní pozice nedostačující a chtějí si zlepšit své konkurenční postavení formou mezinárodního podnikání, mohou využít dle tohoto autora čtyři základní formy vstupu na zahraniční trh:

1. Prostý export a import výrobků a služeb.
2. Výrobu v zahraničí bez kapitálové účasti (tj. formou smluvních kooperací, prodejem licencí, vytvářením strategických aliancí aj.).
3. Výrobu v zahraničí s částečnou kapitálovou spoluúčastí (zejména tzv. Joint Venture)
4. Výrobu v zahraničí v 100% vlastněné pobočce.

To, jakou formu nakonec budoucí podnikatel zvolí, nezávisí jenom na finančních zdrojích. Je to také otázkou překonání překážek a dodatečných nákladů, kterým musí firma čelit (oproti domácím firmám) a jenž jsou negativními faktory z mezinárodního obchodu. Potenciální negativní faktory se dají také změřit, a to na základě dvou základních konceptů: „náklady na podnikání v zahraničí“ a „náklady cizince“. V rámci těchto konceptů jsou zahrnuty jak náklady ekonomické, tak i sociální. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 63-64)

### 3 ANALYTICKÉ METODY

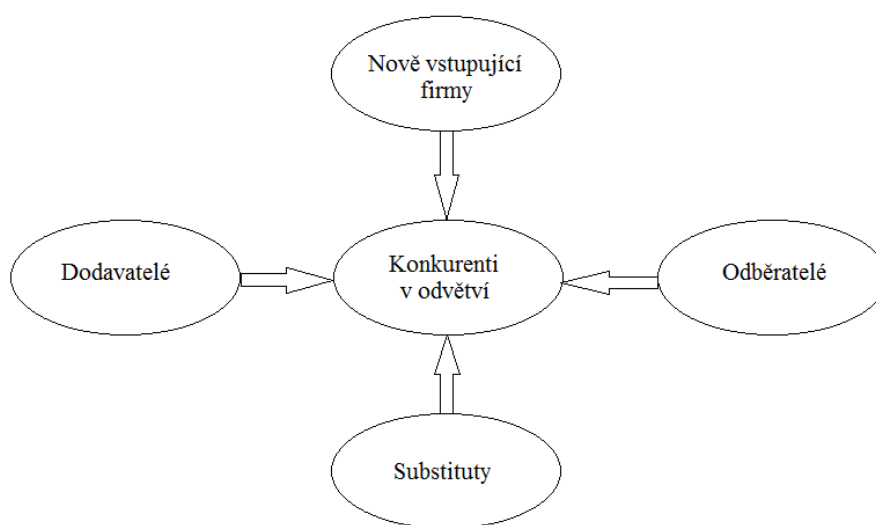
V této kapitole jsou obsaženy analytické metody použité v této diplomové práci, konkrétně v analytickém oddílu praktické části práce. Jedná se o analytické metody týkající se konkurence, zákazníků, vnějšího i vnitřního prostředí podniku, ale i podniku samotného.

#### 3.1 Porterův model pěti sil a analýza konkurence

Před tím, než začne budoucí podnikatel mapovat trh a hledat na něm svoji konkurenci, měl by si ujasnit, co to konkurenceschopnost vlastně je. S jistotou se dá říct, že tento pojem lze chápat opět z mnoha hledisek a na různých úrovních. Pro sjednocení je níže uvedena jedna z definic konkurenceschopnosti.

*„Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svým způsobem produkce a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu. Na úrovni firmy neboli mikroekonomické úrovni je pojem konkurenceschopnost poměrně jasný a označuje schopnost firmy soutěžit, růst, být ziskovou, tj. produkovat se ziskem takové výrobky, které splňují požadavky otevřeného trhu, pokud jde o cenu, kvalitu apod.“* (Pavelková, 2009, s. 27)

Kourdi (2011, s. 194) uvádí ve své publikaci pět konkurenčních sil dle Michaela Portera, tedy tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil (viz Obr. 2), které mohou ovlivnit konkurenceschopnost podniku.



Zdroj: vlastní zpracování dle Čižinské a Mariniče (2010, s. 194)

Obr. 2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil určuje hybné síly v odvětví. První takovou silou jsou (potenciální) **nově vstupující podniky** přinášející do odvětví novou kapacitu. Snaží se získat často značné zdroje a podíl na trhu, což může vést ke stlačení cen nebo naopak k růstu nákladů, což způsobí nižší zisky. Tato hrozba je závislá od toho, jaké budou překážky vstupu například úspory z rozsahu nebo kapitálová náročnost. Co se týká **stávajících konkurentů**, tak ti soupeří na úrovni cen, reklamy, doprovodných služeb aj. **Substituty** hrají na trhu nezanedbatelnou úlohu, neboť dokážou nahradit stávající produkty a zákazník tak může rychle změnit dodavatele. Náhradní produkty a jejich dostupnost pak limitují cenu, protože zákazník může na každý její pohyb reagovat třeba právě odchodem od stávajícího dodavatele nebo změnit výrobek či službu. **Dodavatelé**, ti jsou silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví a staví se tak do výhody. Ve vztahu k výrobcům jsou na tom **zákazníci** obdobně jako dodavatelé. Důvodem je i to, že zákazníci nakupují běžný, lehce nahraditelný produkt ve velkých objemech, to se poté odráží ve výsledcích hospodaření. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 194-195)

Nejenom při zakládání podniku je důležité vědět, kdo jsou (budou) zákazníci daného podniku. U firem platí čím dál více tvrzení dle Wyakranamové a Lepparda (1998, s. 31), že všichni zákazníci jsou důležití, ale někteří jsou důležitější než ti ostatní. A právě úkolem (ne jediným) analýzy je zjistit, kdo jsou tito důležití zákazníci.

Zároveň se sestavuje i strategie ve vztahu výrobek a zákazník. Je totiž rozdíl sestavovat strategii pro nové výrobky a stávající zákazníky, strategii pro stávající výrobky a nové zákazníky nebo pro nové výrobky i nové zákazníky. Jak bylo řečeno, strategie se liší a odlišná je i náročnost jejich zpracování.

Samotná analýza konkurence je proces, který zahrnuje, jak uvádí Kotler (2007, s. 568), identifikaci klíčových konkurentů – hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek i typických reakcí a volbu konkurentů, jenž lze ohrozit nebo je třeba se jim vyhnout. Dalším krokem je vytvoření konkurenční strategie, na jejímž základě by měl podnik získat strategickou výhodu.

### 3.2 SWOT analýza

I když se nejedná o analýzu, která by byla přímo spojena s trhem jako takovým, jde přece jenom o metodu, která konfrontuje vnitřní zdroje podniku se schopností podniku vyrovnat se se změnami v okolí. SWOT analýza charakterizuje klíčové faktory, jež ovlivňují strate-



gické postavení podniku a je tedy jednoduchým nástrojem pro systematickou analýzu. Jde vlastně o zkratku složenou ze čtyř slov – Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Tento přístup identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku, které porovnává s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími. (Sedláčková, 2000, s. 78)

Jakubíková (2005, s. 59) uvádí, že SWOT analýza vznikla na základě dvou analýz, a to analýzy OT a SW. Doporučuje se začínat analýzou OT, tedy faktory, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy (a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí). Poté by měla následovat analýza SW, jež se týká vnitřního prostředí podniku. Veškeré stránky, příležitosti a hrozby se poté zapíší do úhledné tabulky. Aby byla přehledná, doporučuje se max. deset řádků (viz Tab. 2)

Tab. 2 Doporučené uspořádání výsledků SWOT analýzy

	S	W	
Výčet silných stránek			Výčet slabých stránek
— .....			— .....
— .....			— .....
— .....			— .....
	O	T	
Výčet příležitostí			Výčet hrozeb
— .....			— .....
— .....			— .....
— .....			— .....

Zdroj: vlastní zpracování dle Červeného (2014, s. 137)

Charakteristiku jednotlivých částí této strategické analýzy lze nalézt v publikace od Blažkové (2007, s. 156), která v ní uvádí i několik konkrétních příkladů:

**Silné stránky** – za silnou stránku jsou považovány interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Jde o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu. Můžou být použity jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Příkladem je cenová výhoda díky know-how, dobré povědomí mezi zákazníky, silná značka aj.

**Slabé stránky** – jsou přesným opakem stránek silných. Identifikují slabá místa v podniku, nedostatek určité silné stránky nebo nízkou úroveň některých faktorů – to

vše brání efektivnímu výkonu firmy. Příkladem je špatné umístění firmy, vysoké náklady, nedostatek marketingových zkušeností atd.

**Příležitosti** – jde o příležitosti, možnosti pro budoucí růst nebo lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci, ale nejprve se musí identifikovat. Příkladem jsou nové technologie, akvizice, rozvoj nových trhů apod.

**Hrozby** – hrozbami se myslí nepříznivá situace či změna v okolí podniku, která může znamenat překážky pro jeho činnost. Podnik musí umět rychle reagovat odpovídajícím způsobem. Příkladem je vstup nových konkurentů na trh, zavedení obchodních bariér, nová daňová zatížení atd.

Vzhledem k tomu, že SWOT analýza nemá pevný metodologický rámec a v odborné literatuře se dají získat spíše obecnější informace o postupu provádění, tak ani doporučený metodický postup dle Grasseové (2010, s. 299-300) nelze brát za univerzální, ale vždy je nutné ho přizpůsobit konkrétním podmínkám. Tato autorka navrhuje následující fáze provedení: příprava na provedení analýzy, identifikace a hodnocení silných a slabých stránek (vnitřní analýza), identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb (vnější analýza) a poslední fází je tvorba matice SWOT. Zároveň však nabádá k dodržování následujících principů při zpracovávání SWOT analýzy:

1. **Princip účelnosti** – při této analýze nelze jen mechanicky kopírovat postupy a výsledky jiného problému, ale musí být brán v potaz její účel.
2. **Princip relevantnosti** – důležitá jsou pouze podstatná, tedy relevantní fakta, neboť strategie by neodpovídala skutečnosti a mohla by být zkreslená (stejně tak, jako i výsledky analýzy).
3. **Princip kauzality** – při řešení slabých stránek se musí řešit příčiny, ne jenom jejich důsledky.
4. **Princip objektivnosti** – tím, že se budou využívat metody a nástroje především pro hodnocení důležitosti faktorů, např. bodových škál, bude zabezpečena objektivnost. Stejně výsledky lze dosáhnout i zajištěním participací více lidí na tvorbě analýzy.

### 3.3 PESTLE analýza

Kromě vnitřních vlivů ovlivňují podnik také vlivy vnější a právě na ty je zaměřena PESTLE analýza. Je to metoda využívaná pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých je předpoklad, že mohou ovlivnit organizaci. Tento pojem se ujal v posledním desetiletí, takže někdo může znát i jiné akronymy jako STEPLE, SLEPTE, PEST apod. Účelem je tedy strategická analýza faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo naopak hrozby pro hodnocenou organizaci a zároveň je nutné odpovědět na tři otázky: které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci; jaké jsou možné účinky těchto faktorů; a které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová, 2010, s. 178-179)

Jde o analýzu, která se dá považovat za všeobecnou a je využitelná pro všechny organizace. Název je převzatý z anglických slov Social, Legislative, Economic, Political, Technological/Technical and Ekological factors a znamená to tedy rozbor sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických trendů – pokud mají vliv na podnik. U **sociálních** aspektů se bere v úvahu pohled obyvatelstva na svět, na sebe samé, na ostatní spoluobčany; životní styl; životní úroveň; rozdělení příjmů, mobilita rodiny apod. Při analýze **legislativních** trendů je potřebné se zajímat o daňové zákony, antimonopolní zákony, státní regulace hospodářství, regulaci exportu a importu, občanský a obchodní zákoník atd. Co se týká aspektů **ekonomických** (hospodářských), tady se sleduje cenová politika, stav bankovního systému a centrální banky, úroková míra, trend nezaměstnanosti, inflace aj. V **politické** sféře se rozbor soustřeďuje na stabilitu vlády, podporu zahraničního obchodu, výdaje vlády, názor vlády na kulturu a náboženství, ekonomická politika vlády (monetární x fiskální). Při rozboru **technologických** trendů se sleduje rychlá změna tempa technologie, výše výdajů na výzkum průmyslu, rychlost morálního zastarávání, podpora vlády v oblasti výzkumu apod. Do **ekologických** trendů se řadí ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití, zpracování odpadů a recyklace, obnovitelné zdroje energie, chování podniků na změny klimatických podmínek atd. (Mallya, 2010, s. 42-48)

### 3.4 Ekonomicko-finanční analýza podniku

Tato metoda je vhodná pro posouzení minulého, současného a predikci budoucího stavu podniku. Určí, v jakém stavu se firma nachází, jestli je schopna splnit určené cíle apod.

Pro takovou analýzu se používají absolutní a poměrové ukazatele. K analýze vývojových trendů, kde dochází k srovnání vývoje v časových řadách (horizontální analýza), se využívají zejména absolutní ukazatele. Oproti tomu poměrové ukazatele se používají k procentnímu rozboru komponentů, tedy jednotlivých položek výkazů (vertikální analýza). **Horizontální analýza** porovnává změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti, kdy se vypočítá absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. **Vertikální analýza** spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 67-68)

Jak uvádí Majková (2008, s. 105-109), jedním z rozhodujících zdrojů pro tuto analýzu je účetní závěrka daného podniku, pomocí kterého provést finanční analýzu, jež poskytuje pohled na ekonomickou situaci podniku pomocí souborů ukazovatelů. Kdežto analýza ekonomická poskytuje celkový obraz podniku, příčiny a následné vazby a je základem pro řízení hospodářských procesů. Pro výpočet se používají poměřované ukazatele, kterých je velké množství. Většinou je lze ale najít rozdělené do těchto skupiny:

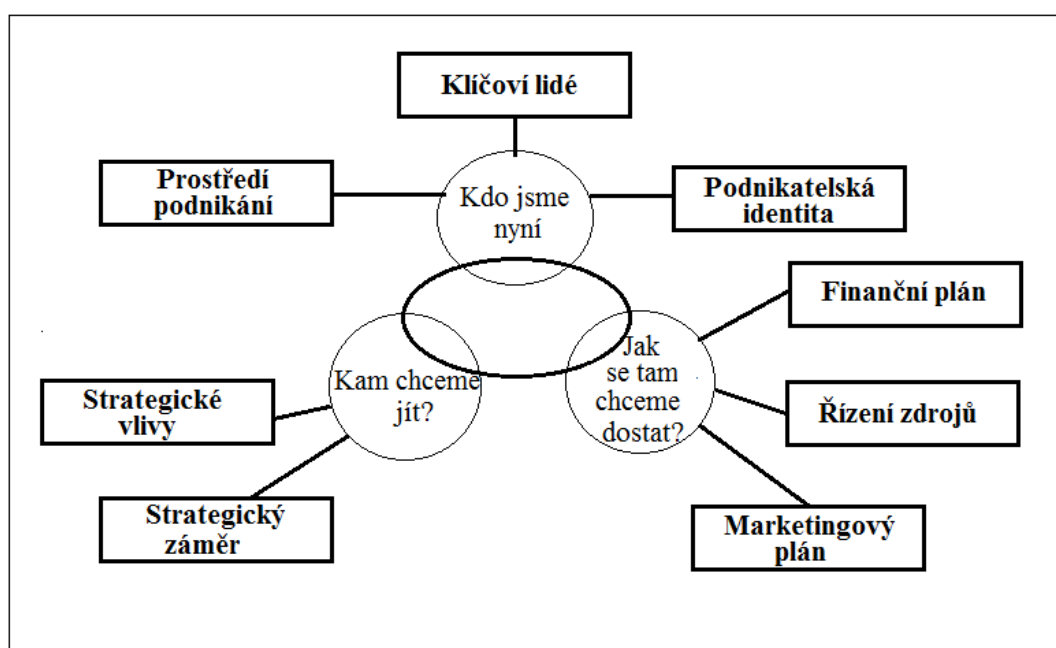
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele rentability,
- ukazatele tržní hodnoty.

V rámci ukazatelů likvidity lze analyzovat běžnou, okamžitou a pohotovou likviditu, které určí, jak se jednotlivé majetkové složky dokáží rychle a bez ztrát přeměnit v peněžní prostředky. Poté se počítají i ukazatele aktivity (obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob apod.), jež určí, jak firma hospodaří se svým majetkem. V oblasti zadluženosti podniku se analýza nejčastěji zaměřuje na vlastní a cizí zdroje, přičemž řeší ukazatele celkové zadluženosti, zadluženost vlastního kapitálu či finanční páku. Mezi poměrové ukazatele rentability patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb apod., které podávají obraz o hospodaření firmy a využití vlastního/cizího kapitálu. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 168-174)

#### 4 POŽADAVKY A NÁPLŇ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Vzhledem k tomu, že samotný proces plánování se liší v závislosti na oboru podnikání, ekonomickém prostředí apod., tak musí mít podnikatel (manažer) jasno v tom, co má být plánováno, jaké výstupy se vyžadují, kde je těžiště plánu a co má každý plán splňovat. Každý plán by měl být tzv. SMART, což v překladu znamená „chytrý“. Tento pojem se skládá z pěti samostatných slov: specific, measurable, attainable, realistic, tangible. První slovo udává, že plán má být určitý – konkrétní. Slovo measurable říká, že plán musí být měřitelný, tedy vyjádřený v měřitelných jednotkách. Dále má být plán dosažitelný a motivující – attainable. Plán má být v souladu se současným postavením firmy na trhu, čili reálný. Poslední slovo říká, že plán musí být materiální, což znamená, že je odrazem hmatatelných kroků v oblasti vývoje, nákupu, výroby, obchodu, marketingu a dalších rozhodujících činností firmy. (Žůrková, 2007, s. 24)

Mnoho podnikatelů, hlavně těch začínajících, si klade otázku: „K čemu je vlastně podnikatelský plán?“. Na tuto otázku odpověděl Wupperfeld (2003, s. 11) tak, že než bude kdokoli moci sklízet první ovoce svého úsilí, musí si vytvořit bezpečnou kapitálovou základnu pro své podnikání, přičemž nesmí chybět budoucímu podnikateli odvaha k osamostatnění. Ve většinu případů slouží business plán jako přehled bance (i jiným finančním institucím) o bonitě klienta, ale může to být klidně „jen“ podklad k řízení firmy pro management. Odpověď může poskytnout i názorné schéma, viz Obr. 3.



Zdroj: vlastní zpracování dle Korába a Mihaliska (2005, s. 24)

Obr. 3 Účel a smysl podnikatelského plánu

Existuje i několik důvodů a okamžitých výhod, které vznikají díky business plánu - pomáhá získat peníze, dává impuls k zastavení nebo pokračování, pomáhá zlepšit obchodní koncept, zlepšuje šance na úspěch, pomáhá udržet ten správný směr a dokonce pomáhá řešit otázky nad rámec operativních plánů, i co se týká ohledně daní a účetnictví). (McKeever, 2012, s. 8-11)

Jak uvádí Fotr (1999, s. 204) podnikatelský plán je v podstatě dokument firmy, který má dvojí využití. První význam spočívá v důležitosti dokumentu jako základní opory vlastního řízení podniku, což znamená, že slouží jako vnitřní dokument a druhý účel tohoto plánu tkví v externím uplatnění v případě, že by firma hodlala využívat cizího kapitálu (ať už z části nebo zcela). Navíc pokud je podnikatelský plán kvalitně zpracován, může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu.

Ale aby bylo možné vytvořit takový dokument, je potřeba sehnat spoustu informací. Abramsová (2010, s. 22) upozorňuje na fakt, že pro průzkum, výzkum trhu a zjišťování informací je nejlepší, nejjednodušší a zároveň nejlevnější místo internet. Vlady většinu údajů, které shromáždily, dávají k dispozici pro širokou veřejnost právě na internetu. Mnoho obchodních i průmyslových publikací, či studií je dnes online zdarma nebo levně. Internet umožňuje snadno a rychle získat informace o konkurentech, zákaznících (i těch potenciálních), dodavatelích a strategických partnerech. Mimo jiné lze využít i užitečné informace z online novin nebo časopisů a jejich archivů, kde může a nemusí být požadován nějaký poplatek.

Jako příklad zdrojů pro získání relevantních dat z U.S.A., které jsou důležité pro tuto práci, může být Americký statistický úřad, národní vládní instituce, obchodní asociace, obchodní databáze a samozřejmě informace od tržních subjektů apod. (Abramsová, 2010, s. 23)

Stejně jako každá komunikace na vyšší úrovni, tak i zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité **požadavky**, neboť jde také o jistou formu komunikace, např. mezi podnikem a bankou či podnikem a managementem. Níže je uveden výčet požadavků dle Fotra (1995, s. 174), avšak zjednodušený tak, aby vzniklo jakési desatero zásad, tedy požadavků, které musí splňovat podnikatelský plán. Takový plán musí:

1. být jednoduchý;
2. být stručný a přehledný;
3. orientovat se na budoucnost;
4. demonstrovat výhody produktu či pro zákazníka;
5. být co nejvěrohodnější a realistický;

6. nebýt ani příliš pesimistický, ani příliš optimistický;
7. nezakrývat slabá místa a rizika projektu;
8. upozornit na konkurenční výhody projektu;
9. prokázat schopnost firmy hradit úrok a splátky v případě užití bankovního úvěru;
10. být zpracován kvalitně i po formální stránce.

#### 4.1 Struktura podnikatelského plánu

Co se týká samotné **náplně podnikatelského plánu**, v různých publikacích lze nalézt odlišnou strukturu, avšak dá se říct, že se jedná o to samé, jen vyjádřeno jinak, kdy autoři používají odlišné pojmy či řazení jednotlivých kroků plánů nebo dílčím postupům přisuzují rozdílnou důležitost. Fotr (1999, s. 204) uvádí ve své publikaci tyto základní části podnikatelského plánu:

- realizační resumé;
- charakteristiku firmy a jejich cílů;
- organizaci řízení a manažerský tým;
- přehled základních výsledků a závěrů technickoekonomické studie;
- shrnutí a závěry;
- přílohy.

Pro teoretickou rešerši v této DP se spíše hodí struktura podnikatelského plánu podle Hisricha a Peterse (1996, s. 112-118), která je uvedena níže v podkapitolách 4.1.1 až 4.1.10. Všechny struktury a náplně plánu mají spíše formu doporučení, nikdo nenařizuje používat právě tu nebo onu strukturu podnikatelského plánu. Ta se odvíjí dle potřeb sestavovatele business plánu.

##### a) Titulní strana

Na titulní straně by obvykle mělo být několik informací, které podávají stručný přehled o obsahu podnikatelského plánu, např. název a sídlo společnosti, jméno podnikatele/podnikatelů a čísla telefonů, popis společnosti a povaha podnikání, částka potřebná k financování a jeho struktura, prohlášení o důvěrnosti zprávy apod.

Tato část je důležitá zejména pro investory, neboť se dozví výši částky potřebných investic ihned a nemusí pročítat celý plán (Hisrich a Peters, 1996, s. 112).

##### b) Exekutivní souhrn

Investoři se na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda budou číst daný plán, proto je výhodnější tuto část sestavit až na úplný závěr, kdy jsou všechny dílčí části hotové. Úkolem je podnítit zájem investorů (přičemž by souhrn neměl přesáhnout čtyři strany) a stručným a přesvědčivým způsobem ozřejmit klíčové body plánu. (Hisrich a Peters, 1996, s. 112)

### **c) Analýza odvětví**

V tomto úseku je potřeba objasnit celou řadu otazníků, jako např. v jakém konkurenčním prostředí bude podnik existovat, kdo bude zákazníkem apod. Také zde patří i pojednání o vyhlídkách odvětví a vývojových trendech. (Hisrich a Peters, 1996, s. 112-113)

Blažková (2007, s. 57) popisuje definici odvětví jako skupinu firem, které zásobují určitý trh, při jehož definování musí podnik zvážit hranice odvětví, které jsou dány na straně poptávky možnostmi substituce (nahrazení) produktů za jiné a na straně nabídky jednoduchostí, se kterou může podnik přemístit produkty na nové tržní segmenty. A jak uvádí tato autorka, analýza odvětví je často spojována s pětifaktorovou analýzou M. Portera viz podkapitola 2.2.

### **d) Popis podniku**

Klíčovými prvky, dle Hisricha a Peterse (1996, s. 113), jsou v této souvislosti výrobky (služby), umístění a velikost podniku, personál, potřebné kancelářské vybavení, průprava podnikatelů a historie podniku. Hlavní otázky se týkají i pronájmu/koupe zařízení, umístění podniku, dovedností personálu aj.

### **e) Výrobní plán**

Pokud jde o založení výrobního podniku, musí mít příslušný plán, jenž bude specifikovat výrobní proces. Je nutné rozlišovat, jestli tento proces bude objednan jinde, nebo je v režii podnikatele. V prvním případě jsou nutné informace o subdodavatelích a smlouvách, v případě druhém se musí specifikovat potřeba strojů a zařízení, suroviny, jména a adresy dodavatelů, smluvní podmínky, výrobní náklady a další kapitálové potřeby. (Hisrich a Peters, 1996, s. 113-114)

Výrobní činnost vytváří hodnotu pro zákazníka a umožňuje tak existenci i jiných subjektů. Plán výroby by se dal, dle Vochozky a Mulače (2012, s. 187-188), charakterizovat jako



stanovení množství a struktury výrobního sortimentu podniku, přičemž by měl respektovat dvě základní omezení: množství maximálních možných prodejů výrobků a finanční možnosti podniku při pořizování výrobních faktorů. Plánování výroby zahrnuje:

- plánování výrobního programu,
- volbu technologie výroby,
- plánování výrobního procesu.

#### f) Marketingový plán

Marketingový plán je důležitou součástí podnikatelského plánu, avšak má zcela jiný význam pokud se jedná o podnik na trhu B2B nebo o podnik na trhu B2C. Hisrich a Peters (1996, s. 114) uvádějí, že má tento plán objasnit, jakým způsobem budou výrobky distribuovány, oceňovány a propagovány. Měl by obsahovat i objemy produkce, ze kterých se dá odhadnout rentabilita nového podniku.

Dle Srpové a kol. (2011, s. 23-24) dochází v rámci marketingového plánu i k rozhodnutí o marketingovém mixu, který bere v úvahu zvolenou tržní pozici i tržní segment. Marketingový mix, tzv. 4P, jsou nástroje, které se navzájem kombinují. Jde o tyto čtyři nástroje:

- produkt (product);
- cena (price);
- distribuce (place);
- propagace (promotion).

**Produkt** je nejdůležitější součástí mixu a tudíž se mu musí věnovat největší pozornost. Produktová politika je z těchto důvodů jádrem marketingu. Zde se řeší základní problémy jako: které produkty nabízet; které uvést na trh; jaké jsou atributy produktu, vlastnosti a design, značka, balení, záruka a dodatečné služby; produktový mix – tj. v jakých objemech a sortimentu se budou konkrétní výrobky vyrábět; životní cyklus produktu. Cenová politika a **cena** je jediný prvkem marketingové mixu, který působí psychologicky na zákazníka a je to nejpružnější část mixu. Význam spočívá v tom, že výška a stabilita ceny jsou prvky, které vytvářejí příjmy. Na základě toho, jaká se stanoví cena, se určuje pozice v hierarchii spotřebitelů, ovlivňuje se jejich chování a zároveň se určuje také konkurenční pozice. S ohledem na cenu se přihlíží k několika faktorům, kterými jsou: firemní cíle a cíle cenové politiky, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu produktu apod. Jak dostat produkty k zákazníkům – to řeší **distribuce** (distribuční politika). V rámci ní se řeší otázka zajišťování

prodejních aktivit, mezičlánků, jejich počet atd. To vše se ale odvíjí od typu organizace, typu produktu, vzdálenosti zákazníků, objemu prodeje aj. Posledním nástrojem marketingového mixu je **propagace** – komunikační politika, která se skládá z reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a přímého marketingu. Pomocí těchto nástrojů se plní ekonomické cíle jako stimulace poptávky k samotnému nákupu; informační cíle – poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě, způsobu užití; emocionální cíle, tj. vytváření pozitivního postoje k danému produktu či podniku. V současné době se lze setkat ještě s různými modifikacemi, kdy se přidávají další prvky označované jako 7P: politics (politicko-spoločenské rozhodnutí, public opinion (veřejné mínění) a people (lidské zdroje). (Srpová a kol., 2011, s. 22-27)

### **g) Organizační plán**

Určit, zda jde o osobní vlastnictví, partnership, nebo obchodní společnost – to je úkol tohoto plánu (popsat formu vlastnictví podniku). Neméně důležité jsou otázky typu: v jakých druzích a v jakém množství byly vydány akcie s hlasovacím právem a bez hlasovacího práva, kdo má právo prokury či kontroly apod. Příkládá se také organizační schéma, z něž jasně vyplývají funkce podřízenosti a nadřazenosti jednotlivých článků podniku. (Hisrich a Peters, 1996, s. 115)

Výsledkem tvorby organizační struktury jsou pracovní podmínky lidí a sladěné plnění jimi prováděných činností. Jedná se o mechanismus sloužící ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace, aby byly zaměřeny k dosahování cílů podniku. Existuje několik typů organizačních struktur – funkcionální, liniově-štabní, maticová, divizní, procesní a další. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 155-159)

### **h) Hodnocení rizik**

Rizika byla, jsou a budou při podnikání jakéhokoliv druhu. Je důležité včas rozpoznat rizika a snažit se je eliminovat, a to účinnou strategií. Mezi největší rizika se řadí konkurence, slabý marketing nebo třeba nedokonalá výroba. Podnik by měl mít nachystanou strategii pro případ, že se projeví některá výše zmíněná rizika. (Hisrich a Peters, 1996, s. 115-116)

Jak uvádí Fotr (1995, s. 121-122), podnikatelské riziko má dvě stránky – pozitivní a negativní. Pozitivní stránka je hnacím motorem fungování, rozvoje tržní ekonomiky a spočívá v tom, že je zde naděje na úspěch spojená s uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku. Dosažení horšího hospodářského výsledku, než jsme předpokládali, lze chápat

jako negativní stránku podnikatelského rizika. Základním cílem analýzy rizika a hodnocení je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí neúspěchu. Analýza rizika by měla mít takovou náplň:

- určení faktorů rizika podnikatelského projektu;
- stanovení významnosti faktorů rizika;
- stanovení rizika podnikatelského projektu;
- hodnocení rizika projektu a přijetí opatření na jeho snížení;
- příprava plánu korekčního opatření.

### **i) Finanční plán**

Finanční plán mimo jiné určuje, jak je podnikatelský plán reálný (ekonomicky) jako celek a zabývá se třemi oblastmi. První oblast předpovídá příjmy a výdaje, druhá část se zabývá hotovostními toky a třetí oblast je zaměřena na odhad bilance, která poskytuje informace o finanční pozici podniku k určitému datu. (Hisrich a Peters, 1996, s. 117-118)

Souhrnně se dá mluvit o finanční analýze, která zahrnuje jednotlivé finanční toky. Šiman a Petera (2010, s. 58) uvádí, že každý plán má své výstupy, u finančního plánu (dlouhodobého, krátkodobého) jsou to:

- **výkaz zisků a ztrát** (plán výnosů, nákladů a hospodářského výsledku, daně z příjmu atd.);
- **rozhaha** (položky závislé na tržbách a ostatní, jako položky dlouhodobého majetku);
- výkaz cash-flow (hotovostní toky);
- komentář, jenž obsahuje informace, z nichž plán vychází, použité metody při jeho sestavení a cíle, které plán podporuje.

### **j) Příloha a závěrečné zhodnocení projektu**

V příloze podnikatelského plánu se zpravidla uvádějí materiály, které není zapotřební začlenit do vlastního textu, ale jsou také důležité. Příkladem takové dokumentace jsou nájemní smlouvy, jiné uzavřené smlouvy, ceníky dodavatelů a konkurentů, korespondence od zákazníků, distributorů, či subdodavatelů. V textu dokumentu by na přílohu měly být odvolávky. (Hisrich a Peters, 1996, s. 118)

Velmi žádoucí je na samotný závěr zhodnotit projekt, vyjádřit se také k otázce realizovatelnosti a v podstatě shrnout, jak pozitivní, tak i negativní stránky projektu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CARDBOX PACKAGING S.R.O.

Tato kapitola je věnovaná společnosti, která je úzce spojena s touto prací, a proto jsou zde uvedeny v souhrnu údaje z výpisu Obchodního rejstříku a sbírky listin (© 2012-2014):

Obchodní firma:	Cardbox Packaging s.r.o.
Datum zápisu:	18. října 2012
Sídlo:	Březová – Březová 200, 763 15 Slušovice
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	293 72 801
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.



Cardbox Packaging s.r.o. (dále jen Cardbox Packaging) je nadnárodní výrobce polygrafických výrobků, tedy vysoce kvalitních a sofistikovaných krabic a krabiček luxusního a značkového sortimentu z papíru. Nejvyšší standardy kvality, jakož i spokojenost zákazníků, jsou na prvním místě. Silná pozice na trhu v kombinaci s flexibilními a inovativními službami, jsou jen některé ze silných stránek Cardbox Packaging, které pomáhají zajistit udržitelný růst do budoucna. (Cardbox Packaging: Wer wir sind, [2013])

I když firma vznikla pod jménem, jak je známá dnes až v roce 2012, tak počátky výroby spadají již do druhé poloviny 19. století. Tady jsou ty nejdůležitější milníky existence firmy získané z Interních materiálů Cardbox (2015):

- 1877 – Ernst Ploetz založil tiskárnu ve Wolfsbergu v Rakousku.
- 2000 – Ploetz se zaměřil na vysoce kvalitní tisk.
- 2004 – Ploetz začal vyrábět obaly.
- 2011 – Restrukturalizace Ploetz Packaging, převzetí novými investory.
- 2012 – Založení Cardbox Packaging s provozem v Zádveřicích v ČR, druhý výrobní závod vznikl jako joint-venture s Greiner Packaging International.

Nyní má společnost dva společníky, viz příloha P I – greiner packaging slušovice s.r.o. a CARDBOX Packaging Holding GmbH (sídlo v Rakouské republice – Vídeň). Co se týká obchodních podílů, tak společnost se sídlem ve Vídni vlastní 51% obchodní podíl a česká společnost zbytek, tedy 49 % (Obchodní rejstřík a sbírka listin, © 2012-2014).

## 5.1 Produkty

Firma Cardbox Packaging se zaměřuje na výrobu hned několika produktových řad, mezi které patří potravinářské obaly, prémiové a kosmetické obaly či speciální obaly & copacking (viz Příloha P II). Firma nabízí širokou škálu speciálních tiskařských efektů a vylepšení, přičemž jde o velmi kvalitní tisk.

A proč jsou produkty Cardbox Packaging speciální? Hlavním důvodem je vysoká kvalita, neboť firma není zaměřená jen na vysoce kvalitní tisk, ale také na dokonale propracované balení (obaly), jež následuje po procesech tisku a splnění požadavků zákazníků v prémium segmentu. Ochrana potravin je nyní to hlavní téma jejich zákazníků, co se týká balení. (Interní materiály Cardbox, 2015)

## 5.2 Zákazníci

Mezi největší zákazníky bezesporu patří Cardbox Packaging Wolfsberg GmbH a greiner packaging slušovice s.r.o. – výrobce plastových obalů, pro kterého Cardbox vyrábí a dodává kartonové segmenty, jež jsou významnou součástí konečného K3 obalu. Jde o papírový přebal na plastovém kelímku např. od mléčných výrobků (názorná ukázka viz Příloha P II). Dalšími významnými zákazníky jsou výrobci čokolád, sušenek a jiných cukrovinek, např. Obal Print s.r.o., Hrací karty, s.r.o., Lindt nebo Manner. (Interní materiály Cardbox, 2015)

## 5.3 Konkurence

Mezi lokální konkurenty se řadí PHARMING, a.s. (Praha), TOP TISK obaly s.r.o. (Brno), Tiskárna Grafico s.r.o. (Opava), Tiskárna Helbich, a.s. (Brno) nebo H.R.G. spol. s r.o. (Litomyšl). Na mezinárodní scéně působí velký počet konkurentů, avšak za zmínku stojí GRAFOBAL, akciová společnost a MWW Packaging (Richmond, USA).

## 5.4 Mise, vize, hodnoty a strategie

Poslání, úkol, či důvod proč společnost existuje – to je mise. Níže jsou uvedeny jednotlivé mise společnosti Cardbox Packaging.

1. Výrobou moderních inovativních papírových obalů pomáháme našim zákazníkům k dosažení jejich cílů. Úspěch zákazníka je klíčem k našemu úspěchu.
2. Klademe důraz na dlouhodobou spolupráci s našimi obchodními partnery a zaměstnanci. Jejich spokojenost představuje základ našeho podnikání.

3. Stabilita, flexibilita a kreativní řešení představují základní pilíře našeho dlouhodobého růstu.

**Vize** je stanovena velmi optimisticky, avšak ne nereálně. Firma chce být spolehlivým globálním partnerem skupiny Greiner, přičemž se nebojí originálních a složitých projektů.

**Hodnoty**, které společnost uznává, se dají shrnout do pěti slov: důvěra, lidé, odvaha, partnerství, stabilita. (Interní materiály Cardbox, 2015)

### Strategické cíle 2018

Cardbox Packaging s.r.o. je velmi cílevědomou firmou a neustále směřuje vpřed, tudíž si může dovolit stanovit strategické cíle, jež jsou uvedeny v Interních materiálech Cardbox (2015) a kterých chce podnik dosáhnout během dalších tří let:

- firma se stane největším dodavatelem segmentů pro skupinu Greiner s celkovým objemem větším než 500 mil. kusů;
- získá další externí zákazníky v oblasti zpracování obalů v potravinářském průmyslu s obratem 70 mil. CZK – v zemích Česká Republika, Slovensko, Rakousko, Německo;
- rozšíří výrobní technologie o stroje, jež budou odpovídat potřebám trhu s obaly;
- vytvoří masterplan technologií do června 2015, který bude sloužit jako podklad pro další rozhodování;
- bude generovat dostatečné zdroje pro zajištění samofinancování – EBIT min. 8 %;
- vybuduje základu pro copacking pro Cardbox Packaging.

## 5.5 Ekonomicko-finanční analýza podniku

Jak je uvedeno na portálu Českého statistického úřadu, z hlediska klasifikace ekonomických činností NACE (dříve OKEČ) spadá Cardbox Packaging s.r.o. do skupiny 21.2 Výroba výrobků z papíru a lepenky (ČSÚ, 2008).

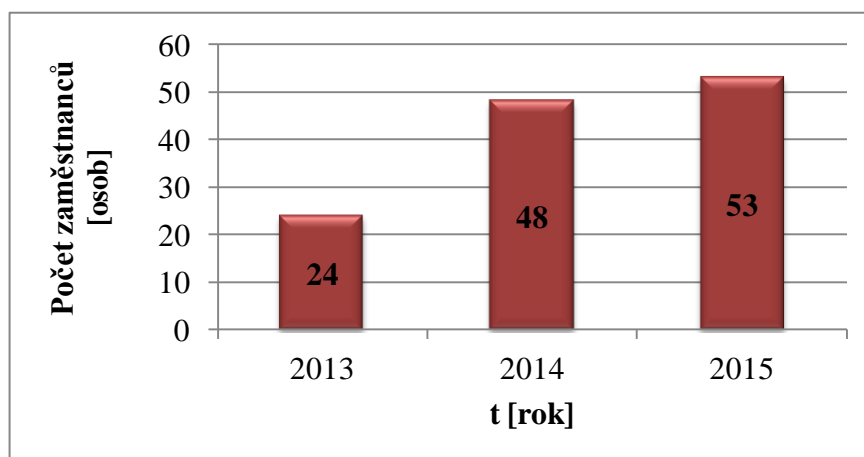
Tato podkapitola dává možnost posoudit ekonomický vývoj podniku a tím se dá do jisté míry určit, zda je podnik finančně zdravý a zda je tedy vhodné pouštět se do dalšího podnikání. Pro takovou analýzu jsou vhodné údaje o zaměstnancích, dosažených tržbách, likviditě, rentabilitě či zadluženosti podniku apod. Je důležité zhodnotit nejen roční výsledky, ale také meziroční srovnání těchto výsledků informující o vývoji. Pro ekonomickou

analýzu podniku Cardbox Packaging s.r.o. byly vybrány jen některé ukazatele (ty nejčastěji využívané) z ekonomicko-finanční analýzy:

- ukazatele aktivity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti.

### 5.5.1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti

Jak je uvedeno na začátku této kapitoly, společnost vznikla ve čtvrtém čtvrtletí roku 2012. Do konce zmiňovaného roku probíhalo hledání zaměstnanců, zajištění výroby apod. První zaměstnanci byli přijati až začátkem roku 2013 a v březnu započala výroba. Z Grafu 1 vyplývá, že se počet zaměstnanců v roce 2014 zdvojnásobil oproti roku předešlému a v roce 2015 bylo přijato během prvních dvou měsíců pět nových zaměstnanců<sup>1</sup>. Lze předpokládat, že podnik i nadále bude přijímat další pracovní sílu a dále se rozrůstat. Kromě toho podnik zabezpečuje plynulý chod výroby přijímáním externích pracovních sil – brigádníků, jejichž průměrný počet se pohybuje kolem 10 osob. Zastoupení mužů a žen je téměř vyrovnané. Nyní ve firmě pracuje 28 mužů a 25 žen, přičemž převážná většina mužů pracuje ve výrobě a převážná většina žen jako THP pracovníci.



Zdroj: vlastní zpracování dle Interních materiálů Cardbox (2015)

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2015

<sup>1</sup> Údaj k 2.3.2015.



### 5.5.2 Vývoj tržeb společnosti

Zde začíná graf opět rokem 2013, a to ze stejného důvodu jako v předchozím případě. I když v roce 2012 žádné tržby generované nebyly, v roce 2013 pomalu rostly a za rok 2014 dosáhla firma celkových tržeb ve výši 148 834 tis. Kč, viz Tab. 3. Celkově tržby se skládají z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržeb za prodej boží. Mnohonásobně větší část představují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Avšak veškeré tržby v roce 2014 porostly. Oproti roku 2013 se jedná, v procentním vyjádření, téměř o 157,31% nárůst. Příčinou nižších tržeb v předchozím roce je to, že firma začala vyrábět až v březnu 2013. V tu dobu měla firma méně zákazníků, zakázek i méně zaměstnanců, ti se navíc museli naučit pracovat na nových strojích. Vzhledem k tomu, že se tiskový stroj přestavuje dle zakázek, byla dříve přestavba časově náročnější, nyní trvá kratší dobu. I když údaje za rok 2015, resp. jeho část, nejsou ještě k dispozici, může se očekávat, že tržby budou mít stále rostoucí tendenci. Tento předpoklad je závislý od stále rostoucího zájmu zákazníků i zvětšujícímu se objemu zakázek. Zákazníci, kteří tvoří více jak 50 % objemu tržeb, mají sídlo (resp. provozovny) v zahraničí, a tak není zcela jednoduché odhadnout, jak se tržby budou dále vyvíjet, ale vedení společnosti vidí budoucnost optimisticky. (Interní materiály Cardbox, 2015)

Tab. 3 Vývoj tržeb společnosti v letech 2013-2014

Položky tržeb	Tržby v tis. Kč		Meziroční změna v %	
	2013	2014	2013	2014
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	57 550	146 679	-	154,87
Tržby za prodej zboží	292	2 155	-	638,01
Tržby celkem	57 842	148 834	-	157,31

Zdroj: vlastní zpracování dle Interních materiálů Cardbox (2015)

### 5.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Aby se zjistilo, zda je firma stabilní a je schopna podílet se na založení dalšího podniku, je nutné ji zhodnotit po stránce finanční. Pro posouzení ekonomické zdatnosti podniku je níže využito jen některých ukazatelů z finanční analýzy, a to konkrétně ukazatelů v oblasti rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Nevýhodou je bezesporu to, že se reálné veličiny srovnávají s doporučenými hodnotami, což vždy nemusí mít takovou vypovídací hodnotu,

jaká je potřeba, neboť každý podnik se musí posuzovat individuálně. Nelze stejně hodnotit výsledky výrobního podniku a podniku nabízejícího služby, či výsledky začínajícího podniku s podnikem, jež má 25 letou tradici. Při této analýze bylo vycházeno z údajů v přílohách P III a P IV. Výsledky poměrových ukazatelů jsou uvedeny v následující tabulce i s meziročním srovnáním.

Tab. 4 Výsledky poměrových ukazatelů

Ukazatel	2013	2014	Meziroční srovnání
Rentabilita aktiv (%)	-6,68	8,91	↑
Rentabilita tržeb (%)	-10,06	6,29	↑
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	-41,55	24,41	↑
Likvidita I. stupně	0,27	0,01	↓
Likvidita II. stupně	0,59	0,49	↓
Likvidita III. stupně	0,45	0,84	↑
Obrat aktiv	0,66	1,42	↑
Obrat zásob	5,47	6,87	↑
Celková zadluženost (%)	78,44	75,78	↓
Míra zadluženosti (%)	363,99	317,52	↓

Pozn.:  Negativní meziroční změna

Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní závěrky (2013), Účetní závěrky (2014)

Při pohledu na výsledky poměrových ukazatelů v Tab. 4 za rok 2014 je patrné, že podnik nevykazuje příliš uspokojivé hodnoty. Hlavně v oblasti zadluženosti. Firemní majetek je zde kryt ze 75,78 % cizími zdroji. V rámci cizích zdrojů firma eviduje několik úvěrů. Příkladem je úvěr na tiskový a výsekový stroj, který byl čerpán v EUR v září 2013. Česká koruna na konci roku 2013 oslabila, kurz vzrostl a vznikl tak velký kurzový rozdíl. Obdobná situace se opakovala i na konci roku 2014, avšak růst kurzu byl mírný. Další důležitou položkou ovlivňující tyto ukazatele je i daň z příjmu, která dle přílohy P IV přesahovala 1,5 mil. Kč. U míry zadluženosti je optimální stav, když vlastní zdroje převyšují ty cizí, tady je to zcela naopak a až v trojnásobné výši. Optimistické je to, že zadluženost má klesající tendenci.

Co se týká ukazatelů likvidity, výsledky se odchyľují od doporučených hodnot. Okamžitá likvidita, tedy likvidita I. stupně, by se měla pohybovat v rozmezí koeficientu 0,2 – 0,5. Což bylo splněno, jak je vidět v Tab. 3 pouze v roce 2013 a následný rok se hodnota ještě

snížila. To značí nepříliš dobrou schopnost firmy splatit své momentálně splatné závazky z krátkodobého finančního majetku. Podobně jsou na tom i hodnoty pohotové likvidity (likvidity II. stupně), zde také není dosaženo požadovaných hodnot (1,0 - 1,5). Běžná likvidita sice také nesplňuje doporučené hodnoty (1,8 – 2,5), ale vykazuje pozitivní meziroční změnu. Příčinou většiny těchto reálných nízkých hodnot jsou úvěry se splatností do 1 roku, a tedy evidované na položce krátkodobé závazky.

Ukazatel obratu aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Za rok 2014 se obrátila skoro 1,42 krát, přičemž doporučená hodnota je minimálně 1 krát, tak se dá říci, že se jedná o efektivní využívání celkových aktiv. Zásoby mají obrat rychlejší a za stejný rok se obrátily skoro 7 krát.

Čím vyšší hodnota v oblasti rentability, tím lépe. Pokud se přihlédne k tomu, že firma funguje teprve třetím rokem, tak jsou výsledky rentabilit za rok 2014 přijatelné. Pozitivní meziroční změna byla zaznamenána jak u hodnoty ROS (rentabilita tržeb), tak i u schopnosti firmy efektivně zhodnotit prostředky, které byly do podniku vloženy. Výsledky v Tab. 4 pro rok 2013 jsou uvedeny v záporných číslech a to z toho důvodu, že v té době společnost vykazovala ztrátu. Například u hodnoty ROA (rentabilita aktiv) to znamená, že na 1 Kč aktiv vykazovala firma ztrátu 0,0668 Kč. O rok později ale už 1 Kč aktiv vydělala 0,0891 Kč. Vlastní kapitál se meziročně zvýšil o cca 25 % a hodnota ukazatele ROE se vyvíjí dobrým směrem, a i přesto, že v roce 2013 firma generovala ztrátu, zisk v roce 2014 vrostl o téměř 130 %.

I když některé ukazatele nevykazují doporučené hodnoty, firma Cardbox Packaging s.r.o. funguje teprve tři roky a během posledních dvou let udělala velký pokrok. Rapidní změny v absolutních hodnotách tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, počtu zaměstnanců i dosaženého zisku, jsou toho důkazem (viz příloha P IV.). I z toho důvodu má pro firmu smysl směřovat výše a snažit se prorazit na takovém trhu, jakým je trh americký.

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NA AMERICKÉM TRHU

Hlavní úlohou této vědecké práce je zaměřit se na americký trh, z toho důvodu je důležité znát přinejmenším základní informace o tomto teritoriu. Oficiální název státu je United States of America, zkráceně: United States, přičemž se lze velmi často setkat s označením USA nebo U.S. Není pochyb, že USA patří k nejvýznamnějším a nejvyspělejšším ekonomikám světa, jejich území je o něco málo větší než Brazílie nebo Čína a dvakrát větší než západní Evropa. Počet obyvatel přesahuje 314 mld.

Peněžní jednotkou je 1 americký dolar (USD nebo \$) = 100 centů (cents). V běžném platebním styku se používá zásadně dolar, přičemž stejně jako v Evropě lze volně nakoupit valuty v husté síti bank a směnárén (MVZ ČR, [2014]).

### Administrativně správní členění země

USA jsou rozděleny na 4 hlavní regiony: Northeast, Midwest, South a West, které se pak dělí na dalších 9 územních celků. Administrativní rozdělení tvoří padesát států a DC (District of Columbia), jejichž symbolické vyobrazení lze nalézt na státní vlajce, kde je třináct vodorovných pruhů (symbolika základajících států Unie) a modrý kanton, v němž je umístěno padesát bílých pěticípých hvězd symbolizujících státy Unie.

Hlavním městem je Washington, D.C., kde žije přibližně 600 tis. lidí. Mezi největší americká města co do počtu obyvatel se řadí New York City (cca 8,40 mil.), Los Angeles, Chicago, Houston a Phoenix. Jednotkou samosprávy je v USA tzv. „County“, což je přibližné vymezení jako okres v ČR. (MVZ ČR, [2014])

### 6.1 Ekonomická situace USA

Jak již bylo několikrát řečeno, jedná se o velmi rychle rozvíjející se trh a to i s ohledem na americkou populaci. V celosvětovém měříku se mluví o populační explozi, neboli jinak řečeno, že obyvatel naší země je čím dál více a tempo růstu se zvyšuje. K tomu přispívá i americká populace, a ne zrovna malým dílem. Jak lze odvodit z Tab. 5, počet obyvatel v USA rychle roste. Průměrný meziroční přírůstek je 2 377 500 obyvatel, což je v procentní vyjádření průměrná změna sice jen 0,7 %, ale v amerických poměrech změna podstatná, hlavně s ohledem na fakt, že USA již nějakou dobu obsazuje 3. místo v žebříčku nejlidnatějších států světa (hned po Číně a Indii, které mají skoro čtyřnásobný náskok). Na základě tohoto přehledu se dá říct, že počet obyvatel bude i nadále růst podobným tempem (za podobných podmínek). Vzhledem k tomu, že roste populace, bude

růst i spotřeba, to si žádá růst produkce. I když se nová firma bude pohybovat na trhu B2B, tak prodané zboží odběratelů následně poputuje, jako modifikované, ke konečným spotřebitelům.

Tab. 5 Vývoj populace USA v letech 2010 – 2014

Rok	Počet obyvatel USA		
	Osob	Absolutní změna	Změna v %
2010	309 347 057	-	-
2011	311 721 632	2 374 575	+ 0,76
2012	314 112 078	2 390 446	+ 0,76
2013	316 497 531	2 385 453	+ 0,75
2014	318 857 056	2 359 525	+ 0,74

Zdroj: vlastní zpracování dle Census.gov (2014)

Co se týká obchodování, dle údajů z Businessinfo (2014) jsou USA největším dovozcem a třetím největším vývozcem po Číně a SRN. Jedná se o velmi vyspělý trh a to i díky spotřebitelům, kterých je více než 300 mil. Zároveň však jde o mimořádně konkurenční a komplikovanější trh (ve srovnání s trhem EU). Na světovém HDP se USA podílí 21 %.

Americký trh zaznamenává známky silného růstu, a to v mnoha ohledech. Od poloviny minulého roku vytváří 200 000 nových pracovních míst měsíčně, přičemž nezaměstnanost klesla na 6,1 %. I přes počet nových pracovních míst, má Amerika velký problém, který nazývá „underemployment“. Stejně jak v Evropě, tak i v USA mají absolventi škol problém najít práci a pracovní participace je tak na historicky nízké úrovni, to znamená, že pracujících obyvatel je pouze 62,8 %. Spotřebitelské výdaje se meziročně zvýšily o celých 7,5 %, a to především v automobilové sféře. Hrubý domácí produkt za první čtvrtletí r. 2014 poklesl o 2,9 %, ale většina odborníků predikovala růst v rozmezí 2,8 – 3. (Businessinfo, 2014)

Celosvětová krize v letech 2008 - 2009 ovlivnila téměř každou ekonomiku a výkyvy v HDP, nezaměstnanosti, zadluženosti nebo třeba v bilanci zahraničního obchodu lze vidět v Tab. 6, která uvádí tato dostupná data v období let 2008 - 2012. Z Tab. 6 vyplývá, že krize negativně ovlivnila HDP, státní dluh, ale zejména nezaměstnanost, která meziročně vzrostla o 3,5 %, což znamená v případě tak velké unie velký problém. Znamená to, že v tu dobu přišlo o práci přes 10 mil. obyvatel USA. Přitom největší nezaměstnanost následovala až v roce 2010, kdy bylo bez práce 9,6 % lidí – tedy přes 29 mil. obyvatel Spojených států amerických, což je v porovnání s ČR neskutečné číslo. Prohloubil se také státní rozpočet, i když se poté pomalu snižoval. Co se týká inflace, ta docela kolísala. Je také evi-

dentní, že USA více dováží, než vyváží, vzhledem k zápornému saldu bilance zahraničního obchodu.

Tab. 6 Základní makroekonomické ukazatele amerického trhu v letech 2008-2012

Makroekonomický ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Nominální HDP (mld. \$)	14 291,5	13 939,0	14 526,5	15 075,7	15 681,5
Růst reálného HDP (%)	-0,3	-3,5	3,0	1,4	3,1
Bilance ZO (mld. \$)	-698,3	-381,3	-500,0	-560,0	-539,5
Běžný účet (mld. \$)	-677,1	-376,6	-470,9	-465,9	-474,9
Roční inflace (%)	3,8	-0,4	1,6	3,2	1,8
Nezaměstnanost (%)	5,8	9,3	9,6	8,9	7,8
Státní rozpočet (mld. \$)	-459,0	-1 413,0	-1 294,0	-1 299,0	-1 100,0
Deficit / HDP (%)	3,2	10,1	8,9	8,6	7,0
Státní dluh (mld. \$)	10 699,8	12 311,4	14 025,2	15 222,9	16 432,7
Dluh / HDP (%)	74,9	88,3	96,5	100,3	104,7

Zdroj: vlastní zpracování dle Businessinfo.cz (2014)

### 6.1.1 Predikce budoucího vývoje americké ekonomiky

Pro predikci dalšího ekonomického vývoje USA byly vybrány tři podstatné makroekonomické ukazatele, které byly bez problému k dispozici - HDP, inflace a nezaměstnanost.

Tab. 7 Vývoj a predikce některých ukazatelů ekonomiky USA

Makroekonomický ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hrubý domácí produkt (mld. \$)	16 768,10	17 420,70	16 658,60	17 237,60	17 817,50	18 363,90
Inflace %	1,50	1,60	1,78	1,95	2,14	2,22
Nezaměstnanost %	7,40	6,15	6,92	6,37	5,92	5,60

Pozn.:  Predikce budoucího vývoje

Zdroj: vlastní zpracování dle IMF (2013)

Dle údajů zobrazených v Tab. 6 a v Tab. 7 lze konstatovat, že HDP stále roste, za rok 2014 přesáhl hrubý domácí produkt hranici 17 bil. USD a stále si bezkonkurenčně drží místo světové jedničky. Inflace se drží na optimální úrovni a nezaměstnanost stále klesá. Údaje pro rok 2015 - 2018 mají pouze prediktivní charakter a mohlo by se zdát, že také pesimistické, ale není tomu tak. Tato čísla byla zveřejněna již v roce 2013, kdy reálná data za rok 2013 a 2014 ještě nebyla známa. Proto byly odhady zaměstnanců IMF v takové výši, v jaké jsou zobrazeny v Tab. 7 a nejsou tedy aktualizovány dle reálných statistických dat

(data pro rok 2013 a 2014 jsou již reálná). Evidentní je to právě z aktuálních dat, protože dle týmu FXstreet (2015) nezaměstnanost v USA už v únoru 2015 klesla na 5,5 %, což je nejnižší hodnota od května 2008. Tento pokles byl způsoben výrazným vznikem nových pracovních míst v počtu 295 tis. Americká ekonomika mimo jiné v posledním čtvrtletí roku 2014 prudce zpomalila růst na 2,2 % z původních 5 %. Dle analytiků by ale měla v letošním roce vykázat růst o více než 3 %, což by bylo nejvíce za posledních deset let.

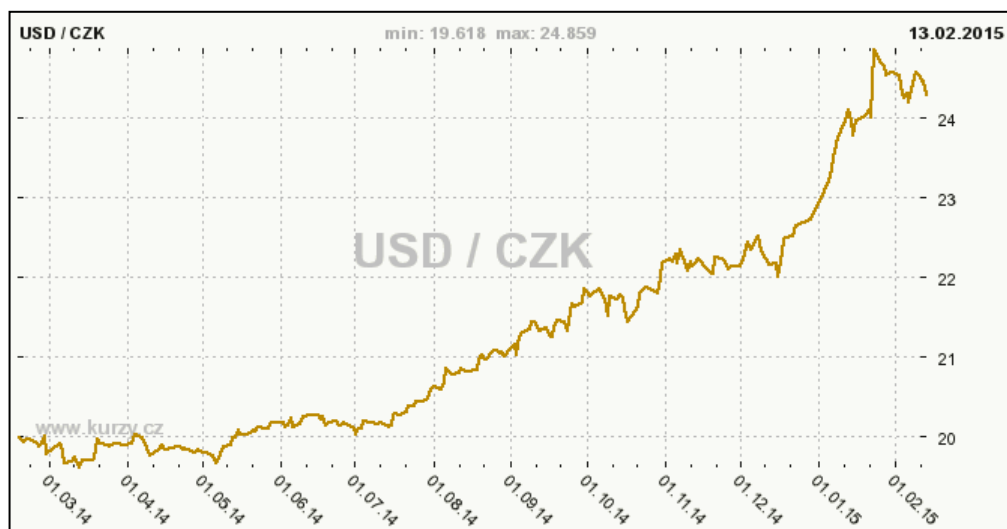
Co se týká průmyslu, díky němuž se staly USA během 20. století nejdůležitější průmyslovou zemí na světě a americké firmy byly nejsilnější a největší na světě, tak ten se na HDP Spojených států podílí 11-12 %. Hlavními průmyslovými obory jsou petrochemie, metalurgie a těžební průmysl, automobilový průmysl, letecký a obranný průmysl, chemický a farmaceutický průmysl a další. Amerika má k roku 2015 nesnadný cíl – vybudovat si ve výrobní světové statistice pozici „silné dvojky“, čili země, jejíž druhé místo za Čínou bude stabilní a založené na výrobě kvalitních výrobků s vyšší přidanou hodnotou. (Businessinfo, 2014)



Zdroj: Kurzy.cz, (© 2000 – 2015a)

*Graf 2 Vývoj kurzu dolaru za posledních 5 let*

Oficiální měna USA – americký dolar dle Grafu 3, který ukazuje vývoj dolaru za posledních 5 let, stále posiluje. A to i přesto, že od roku 2010 zažil enormní pád a obyvatelé ČR si mohli pořídit dolar pod 17 Kč. Od druhé poloviny roku 2011 začal dolar posilovat a kolísal v rozmezí od 19 do 21 Kč/dolar. Od července roku 2014 začal enormně růst, a i přes menší výkyvy dosáhl pozice nad 24 Kč/dolar, což ostatně zobrazuje podrobnější Graf 4.



Zdroj: Kurzy.cz, (© 2000 – 2015b)

*Graf 3 Vývoj kurzu dolaru za poslední rok*

V případě posilující americké měny je to špatná zpráva z pohledu českých importérů, neboť musí počítat s vyššími náklady, resp. kurzovní ztrátou. Přesný opak zažívají američtí importéři, kteří za přijaté zboží zaplatí menší sumu, než před posílením dolaru. To, že dolar posiluje a roste i začátkem roku 2015 potvrzuje vedoucí oddělení měnové strategie Saxo Bank John J. Hardy (2015), který uvádí několik důvodů, které mohou stát za silou dolaru. Asi nejzřetelnější je nekoordinovaná měnová politika hlavních centrálních bank, kdy na jedné straně stojí BoJ a ECB s politikou uvolňování, na straně druhé (kooperující) stojí FED, jenž pozvolna zvyšuje úrokové sazby. Nepříznivě působí skutečnost, že rozvíjející trhy si poslední roky půjčovaly biliony v úvěrech denominovaných v amerických dolarech. FED tiskl peníze v podmínkách extrémně nízkých úrokových sazeb a očekávalo se, že USA budou nadále podporovat oslabení své měny. Ale tato strategie nepůsobí dobře, vzhledem k tomu, že dolar ze svých minim z roku 2011 výrazně vzrostl, viz Graf 2.

Nový podnik bude obchodovat nejen s českými firmami, ale také určitě s podniky na území EU, a tak je zde uveden poměr EUR/USD. V březnu 2015 vydal Investiční web (2015) zprávu, že euro kleslo na téměř dvanáctileté minimum vůči dolaru, a to pod 1,08 USD. I když některé banky doufají, že by se mohl kurz vyrovnat, tak za poklesem stojí uvolňování měnové politiky v eurozóně a mimo jiné i obavy ohledně Řecka. I z toho hlediska se firmám na území Spojených států amerických velmi daří (myšleno těm importujícím ze státu v rámci EU).



## 6.2 Analýza daného trhu v USA

Tato podkapitola se zabývá shromážděním a analyzováním informací o trhu s polygrafickými produkty z pohledu vnitřních i vnějších faktorů, které mohou ovlivňovat podnik při jeho podnikatelské činnosti, čili zahrnuje také Porterovu analýzu, analýzu SWOT a PESTLE analýzu. Vše se týká nového podniku s názvem Cardbox Packaging USA, jehož založení je součástí projektového oddílu.

### 6.2.1 Analýza odvětví

Odvětví, ve kterém bude působit nový podnik, se dá specifikovat jako souhrn firem zabývajících se tiskem a souvisejícími činnostmi. Zároveň to bude firma produkující papírové obaly (převážně sekundární) a to tak, že je bude zhotovovat výsekem a tiskem, jednodušeji označeno jako polygrafické produkty. Není tedy zcela jednoduché zařadit budoucí podnik pod jeden kód klasifikace ekonomických činností. V ČR je velmi známá klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, obdobná klasifikace je dostupná i v USA, konkrétně se jedná o NAICS. Na webu Inflow.cz uvádí Krčál a kol. (2008), že tato klasifikace vznikla ve spolupráci USA, Kanady a Mexika a slouží ke klasifikaci průmyslových oborů a ekonomických činností v Severní Americe. Svým vznikem nahradila původní americkou klasifikaci SIC.

Po zhlédnutí této klasifikace online je jasné, že nejde přímo o dělení ekonomických činností, ale je to klasifikace založená na třídění výrobků a jednotek. Takže se docela liší od ISIC a NACE. Firma Cardbox Packaging USA by se měla, z hlediska předmětu výroby, řadit mezi podniky s kódem 31-33, které konkrétně spadají pod kód **3222 – Výroba produktů z konvertovaného papíru<sup>2</sup>**. Což je podstatně užší sekce než v oblasti tisku a tyto údaje podávají obraz o potenciální konkurenci, která vyrábí také papírové obaly. Tento průmysl USA zahrnuje firmy nakupující papír (materiál), jež se primárně zabývají konverzí papíru nebo lepenky do výrobků jako jsou kartony, skládací krabice a krabičky, karty, tácky, potravinářské obaly z buničiny, potravinářské boxy, krabice apod.

Produkty z konvertovaného papíru se vyrábějí z papíru nebo jiných materiálů různými technikami řezání a tvarování a zahrnují i činnosti potahování, natírání a laminování. Tyto výrobky z papíru mohou být i potištěné. (ČSÚ, 2008)

---

<sup>2</sup> Converted Paper Product Manufacturing

Nyní lze na webu NAICS Association najít oficiální číslo 7 040, což je počet obchodujících firem na území USA právě v tomto odvětví v rámci kódu NAICS 3222. Lze předpokládat, že se jedná o aktuální údaj z roku 2015, to by ale znamenalo, že počet firem v této branži by se za tři roky několikanásobně zvýšil v závislosti na údajích v Tab. 8. (Six Digit NAICS Codes & Titles, © 2015)

Tab. 8 zobrazuje počet podniků, provozoven a zaměstnanců dle kódu 3222. Údaje jsou z roku 2012, neboť aktuálnější nebyly k dispozici. Celkově v tomto oboru v roce 2012 pracovalo přes 246 tis. osob ve 4 017 provozovnách.

Tab. 8 Počet podniků, provozoven a zaměstnanců dle kódu NAICS 3222

Kód NAICS	Velikost podniků dle počtu zaměstnanců	Počet podniků	Počet provozoven	Počet zaměstnanců
3222 Výroba produktů z konvertovaného papíru	$\Sigma$	<b>2 723</b>	<b>4 017</b>	<b>246 974</b>
	0-4	551	551	1 052
	5-9	339	341	2 342
	10-19	434	434	6 204
	< 20	1 324	1 326	9 598
	20-99	887	951	39 237
	100-499	366	596	58 627
	<b>&lt; 500</b>	<b>2 577</b>	<b>2 873</b>	<b>107 462</b>
	<b>500 +</b>	<b>146</b>	<b>1 144</b>	<b>139 512</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle U.S., all industries (2012)

Podnik Cardbox Packaging USA by se teoreticky mohl řadit i do skupiny s číslem **NAICS 323 – Tisk a související podpůrné činnosti**.<sup>3</sup> Pod tímto kódem se dále nachází ještě několik podskupin jako např. komerční tisk, komerční sítotisk, tisk knih, podpůrné činnosti tisku atd. Nejnovější údaje bylo možné zjistit jen pro rok 2012, neboť Americký statistický úřad aktualizuje tyto konkrétní údaje každých pět let (viz Tab. 9). Celkově je však toto odvětví velmi rozsáhlé a alespoň jeden údaj pro rok 2015 je dostupný, a je to počet podniků. Dle kódu NAICS 323 je souhrnně evidováno přes 55 tis. podniků. (Six Digit NAICS Codes & Titles, © 2015)

Údaje z Tab. 9 sice nezobrazují aktuální informace, ale i tak to má určitou vypovídací hodnotu o tomto trhu, neboť zakládající podnik bude mít v této oblasti nemalou konkurenci.

<sup>3</sup> NAICS 323 - Printing and related support activities

V USA se zabývalo tiskem (k roku 2012) přes 26 tis. obchodníků, jež zaměstnávali přes 470 tis. osob. V celkovém pohledu tvoří tito obchodníci cca 0,4 %, což je v americkém měřítku takřka zanedbatelné a je evidentní, že tisk nepatří mezi hlavní odvětví amerického průmyslu. (U.S., all industries, 2012)

Tab. 9 Počet podniků, provozoven a zaměstnanců dle kódu NAICS 323

Kód NAICS	Velikost podniků dle počtu zaměstnanců	Počet podniků	Počet provozoven	Počet zaměstnanců
323 Tisk a související podpůrné činnosti	$\Sigma$	<b>26 257</b>	<b>27 526</b>	<b>471 611</b>
	0-4	13 661	13 671	27 246
	5-9	5 272	5 281	34 500
	10-19	3 320	3 346	44 635
	< 20	22 253	22 298	106 381
	20-99	3 161	3 366	124 296
	100-499	654	916	100 676
	< 500	<b>26 068</b>	<b>26 580</b>	<b>331 353</b>
	500 +	<b>189</b>	<b>946</b>	<b>140 258</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle U.S., all industries (2012)

### 6.3 Porterova analýza

Stěžejní částí této analýzy jsou informace o konkurenci, neboť ta ohrožuje nový podnik nejvíce. Analýza je opět zaměřena na celý trh Spojených států amerických a to z důvodu, že nová firma nebude operovat pouze v daném státě s místními konkurenty a dodavateli, ale bude se jednat o globální firmu.

#### ➤ Stávající konkurenti

V předchozí podkapitole byli identifikováni potenciální konkurenti, respektive jejich počet. Greiner Holding AG (dále jen Greiner) identifikoval jako potenciální dodavatele tyto společnosti: Chesapeake and MPS, Rocktenn a WS Packaging Group, Inc. a tudíž jsou to zároveň potenciální konkurenti pro Cardbox Packaging USA. Byly vybrány jen tři velké společnosti z důvodu obrovského trhu, přičemž se jedná o firmy s největšími konkurenčními hrozbami.

**Chesapeake and Multi Packaging Solution (MPS)** je společnost, která má jen na americkém kontinentu pět poboček vyrábějících farmaceutické a zdravotní obaly. V Evropě má společnost zastoupení skrz více než



Chesapeake and Multi Packaging Solution (MPS) je společnost, která má jen na americkém kontinentu pět poboček vyrábějících farmaceutické a zdravotní obaly. V Evropě má společnost zastoupení skrz více než

30 poboček a v Číně se nachází 2 závody. Chesapeake je nyní přední a mezinárodně proslulý dodavatel kartonů, etiket, příbalových letáků a dalších odborných obalů. Tato firma vyvinula vysoce efektivní výrobní činnost, která respektuje životní prostředí. Zkušenosti specialistů jsou implementovány na stovkách balících linek instalovaných v celé Evropě a tak ví, jak optimalizovat výrobu – spolehlivě, efektivně a bezpečně. (Chesapeake, © 2015)

Společnost **RockTenn** provozuje závody na 240 místech, a to po celých Spojených státech, Kanadě, Mexiku, Chile, Argentíně a Číně. RockTenn se řadí mezi severoamerické výrobce spotřebitelských balení, přičemž zaměstnává cca 26 000 zaměstnanců. Mezi hlavní produkty patří spotřebitelské balení jako skládací kartony a další integrované řešení balení, vlnité lepenky, papírové krabice, knihy a další. RockTenn i její dceřiné společnosti získaly přes 130 patentů, např. patent č. 5516034 Výroba přihrádek na papíry, č. 5934474 Skládací paletový systém nebo č. 6293459 Ventilační systém v krabičkách a spousta dalších. (RockTenn, © 2015)



Firma **WS Packagign Group, Inc.** je výrobce skládacích krabic a krabiček nabízející vysokou kvalitu tisku. Kromě krabic vyrábí také etikety, štítky různých typů, kupony, skládané brožury, flexibilní obaly pro kapaliny, suché potraviny, práškové přísady, různé vzorky apod. Dle údajů z webových stránek nabízí WS Packaging Group nejširší škálu tisku a flexibilních obalů, a to prostřednictvím více než 21 závodů v USA a Mexiku. Firma je na trhu již více než 45 let a vyrábí vysoce kvalitní obalové produkty pro zákazníky po celém světě od malých firem až po velké výrobce velkých objemů. (WS Packaging Group, Inc., © 2015)

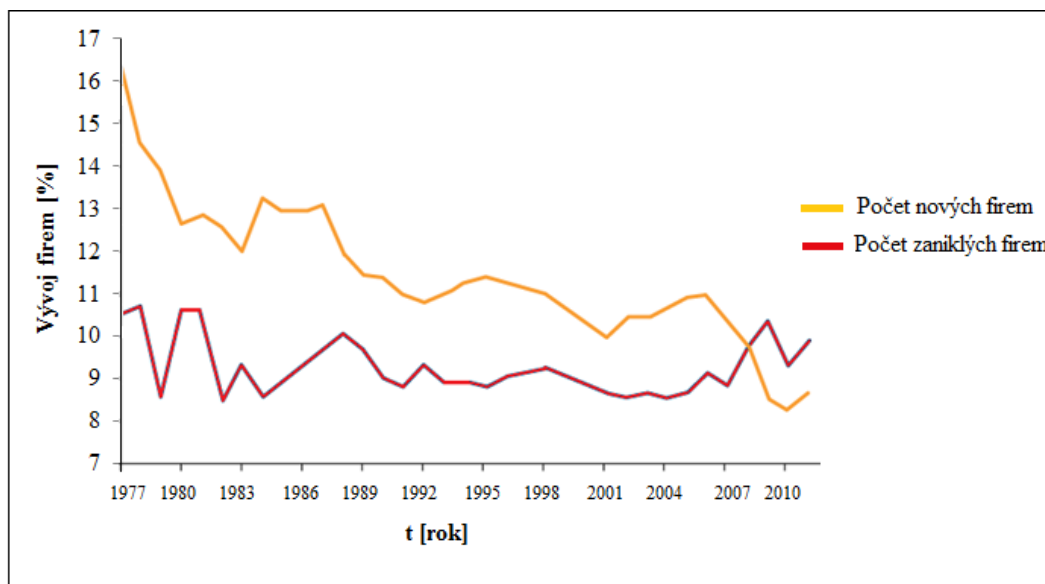


### ➤ Nově přicházející firmy

Novou firmu mohou ohrozit i nově přicházející firmy do odvětví a je potřeba s tím do jisté míry počítat. Vstup do tohoto odvětví není nijak omezen, dalo by se říct, že jedinými omezujícími faktory jsou finanční prostředky, personál, know-how a (ne)znalost americké legislativy.

Dlouho platilo, že nejlepším prostředím pro založení firmy jsou Spojené státy americké, ale jejich obliba u podnikatelů dlouhodobě klesá. i přesto, že současně probíhá silné ožívání americké ekonomiky, v procentuálním vyjádření každý rok více firem skončí, než vznikne. Toto tempo vzniku nových firem v USA klesá již třicet let. Tím trhem, kam míří stále více zakládajících firem, je jak jinak než Čína. (Investiční web, 2015)

Tento vývoj je vidět v níže uvedeném Grafu 5, kde je evidentní rapidní klesající tempo vzniku nových firem ve Spojených státech amerických a naopak počet zaniklých firem roste. V historii nebyla jen jedna krize, ale při té poslední (v roce 2008 - 2009) rychle vzrostl počet zaniklých podniků a tato tendence pokračuje podobně i nadále.



Zdroj: vlastní zpracování dle U.S. Global Investors (2015)

Graf 4 Vývoj počtu nových a zaniklých firem v USA v letech 1977 - 2010

### ➤ Zákazníci

Jediným zákazníkem v prvních letech bude skupina Greiner, respektive jeho dceřiné společnosti v USA. Jako koncept pro vznik Cardbox Packaging USA slouží závod v Zádveřicích – Cardbox Packaging s.r.o. Na základě velmi dobrých zkušeností bude podepsáno memorandum o spolupráci a to zajistí vytížení v prvních letech podnikatelské činnosti. Je jisté, že zákazníkem bude firma Greiner Packaging Pittston (Pensylvánie), vyrábějící plastové obaly (také K3 kelímky). Na počátku to bude tedy bez aktuálních akvizic. Hledání potenciálních odběratelů v USA bude probíhat až po několika letech výroby, poznání trhu a vytvoření image.

### ➤ Substituty

Jako substituční produkty lze považovat alternativní dekorace k segmentu K3 jako sleeve, IML či suchý ofset. Tedy zjednodušeně plasty (plastové obaly). I když jsou plasty neekologické a převážná většina z nich se v přírodě jako odpad nikdy nerozloží, tak vládnu oba-

lovému světu, protože plast velmi dobře chrání balený produkt. Firmy, jež se zabývají výrobou plastových obalů, patří dle severoamerické klasifikace ke kódu 326 Výroba plastových a gumových produktů<sup>4</sup>, přesněji ke kódu **32611 Výroba plastových obalů**<sup>5</sup>.

Dle údajů v Tab. 10 působilo v této oblasti k roku 2012 přes 1 tis. společností, které zaměstnávaly přes 96 tis. zaměstnanců.

Tab. 10 Počet podniků, provozoven a zaměstnanců dle kódu NAICS 32611

Kód NAICS	Velikost podniků dle počtu zaměstnanců	Počet podniků	Počet provozoven	Počet zaměstnanců
32611 Výroba plastových obalů	$\Sigma$	<b>1 046</b>	<b>1 340</b>	<b>96 046</b>
	0-4	201	201	426
	5-9	136	136	903
	10-19	143	143	1 956
	< 20	480	480	3 285
	20-99	314	325	13 502
	100-499	164	231	26 591
	< 500	<b>958</b>	<b>1 036</b>	<b>43 378</b>
	500 +	<b>88</b>	<b>304</b>	<b>52 668</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle U.S., all industries (2012)

### ➤ Dodavatelé

Nejdůležitějšími dodavateli jsou dodavatelé materiálu, tedy papíru (kartonu) a barev, kteří musejí včas doručit zboží ve sjednaný termín a za sjednanou cenu. Proto se počítá s tím, že dodavatelé materiálu pro Cardbox Packaging USA budou někteří nynější dodavatelé firmy Cardbox Packaging s.r.o. sídlící v Zádveřicích. Firma má se stávajícími dodavateli velmi dobré vztahy a na základě každoročního hodnocení dodavatelů nebude problém vybrat ty nejspolehlivější. V takovém hodnocení se přihlíží ke kvalitě dodávané suroviny, ceně, certifikovanému systému kvality a bezpečnosti, flexibilitě nebo třeba k finančnímu stavu dodavatele a pojištění pro případ škod. V úvahu připadají tyto dodavatelé: Buchmann Kartonfabrik GmbH, Mayer-Melnhof Gernsbach GmbH, Stora Enso Deutschland GmbH, Sun-Chemical, s.r.o. a další. Poté je nutné vytvořit vztahy s dodavateli služeb – dopravy.

<sup>4</sup> Plastics and Rubber Product Manufacturing

<sup>5</sup> Plastics Packaging Materials and Unlaminated Film and Sheet Manufacturing

V USA by stály za zmínku přepravní společnosti FedEx a UPS. V neposlední řadě musí firma vybrat dodavatele kancelářských potřeb, mycích prostředků apod.

Je nutné dodat, že Greiner má již definované jak dodavatele, tak i ceny, za které bude nakupovat materiál pro výrobu. Takto bude nová firma fungovat cca první tři roky a poté začne vyjednávat podmínky s dalšími dodavateli.

#### 6.4 SWOT analýza

Jaké má nová firma Cardbox Packaging USA silné a slabé stránky, to ukazuje SWOT analýza (viz Obr. 4). Aby byla tato analýza kompletní, jsou její součástí i příležitosti firmy, jež bude mít na americkém trhu, ale také zároveň i hrozby, které (jakožto neovlivnitelné vnější faktory) mohou chod firmy značně ovlivnit.

Obr. 4 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- know-how</li> <li>- finanční zázemí</li> <li>- wall to wall koncept</li> <li>- znalost potřeb zákazníků</li> <li>- flexibilita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nováček na trhu</li> <li>- investiční náklady</li> <li>- závislost "na 1 zákazníkovi"</li> <li>- nutnost vytváření nových vztahů</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- cost leader</li> <li>- obrovský trh s řadou možností</li> <li>- růst ekologických trendů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozvinutá konkurence</li> <li>- změna spotřebitelského chování</li> <li>- legislativní rámce a jejich změny</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Silnou pozici bude mít firma hlavně technologickým a informačním předpokladům (know-how), které ji zaručují výrobu kvalitních produktů a rozmanitou nabídku. Cardbox Packaging USA může čerpat zkušeností v rámci holdingu, s čímž souvisí i finanční zázemí, které holding poskytuje. Greiner spolupracuje se svými dceřinými firmami a snaží se je podporo-

vat v mnoha směrech, nejenom tom finančním. Greiner se bude podílet na založení podniku v USA a to hned vedle jedné ze svých firem Greiner Packaging Pittston (Pensylvánie). Wall-to-wall koncept znamená, že budou sídlit hned vedle sebe, což ušetří logistické náklady. Celá tato koncepce je založena na spolupráci v rámci holdingu. Další silnou stránkou je bezesporu znalost potřeb svých klíčových zákazníků, čili firem Greiner. Společnost Cardbox Packaging USA přesně ví, co její zákazníci očekávají z hlediska kvality, objemů, dodacích lhůt i cen. Dokáže také nabídnout flexibilní řešení na základně individuálních požadavků zákazníka.

Největší slabé stránky souvisí s tím, že firma bude na trhu nováčkem, bude si muset vybudovat zázemí i odběratelsko-dodavatelské vztahy. Zakládání firmy a vytvoření si image trvá delší dobu, ale pro Cardbox Packaging USA to není tak velká hrozba, jako pro ostatní nováčky na americkém trhu. Důvodem je již několikrát zmíněná podpora ze strany holdingu. Ale to, že bude firma závislá na jednom zákazníkovi, je velké riziko. V případě krachu tohoto jednoho zákazníka, který tvořil většinu zakázek, bude mít firma velké problémy. Slabou stránkou jsou investiční náklady, které se budou pohybovat v částkách milionů dolarů a budou se promítat ve finančních výkazech ještě pár let.

USA disponuje obrovským trhem, kde se obchodovat takřka se vším a nabízí tak nepřeberné množství možností. Tento trh je sice koncentrovaný a nachází se na něm velký počet konkurentů, ale zároveň i odběratelů, kteří prodávají výrobky konečným spotřebitelům. Cardbox Packaging USA může využít příležitosti a stát se lídrem v nákladech. Pro holding jsou samozřejmě určeny jiné ceny než pro „cizího“ zákazníka, ale i tak přichází s konceptem z Evropy a má možnost si vybudovat pozici nákladového lídra. Další příležitostí jsou neustále rostoucí trendy ekologické udržitelnosti a i sami spotřebitelé vyhledávají čím dál více ekologické obaly, kterým papír bezesporu je – oproti plastu.

Firmě, která nepřichází s žádným inovativním, či novým produktem, bude velkou hrozbou rozvinutá konkurence, která daný trh již dobře zná. Na tak velkém trhu, jako je USA, není o konkurenci nouzi, a tak se stává jednou z hrozeb pro zakládající podnik. Ohrožení ze strany spotřebitelů může přijít tehdy, pokud přestanou nakupovat (konzumovat) jogurty, jejichž součástí je K3 obal. Jedná se sice o přehnaný scénář, ale potenciální nebezpečí tady existuje. Pro firmu (její vedení), která přichází z Evropy, bude problémová legislativa, která se v mnohých směrech liší od té evropské. Jiný kraj – jiný mrav. V USA to platí dvojnásobně, neboť se každý musí řídit zákony Unie, ale i zákony v rámci jednotlivých států. Z toho plyne hrozba neznalosti nebo nepochopení těchto zákonů a taky změn, ke kterým může dojít později. Pro tyto účely existují v USA expertní poradenské služby.



## 6.5 PESTLE analýza

Úkolem této kapitoly je odhalit vnější faktory, které mohou v budoucnu ovlivnit jakkoliv chod společnosti. Nelze se zaměřit jen na aspekty, které firmu ovlivňují přímo, ale i aspekty vzdálenější jako ekologické nebo politické, které mají dlouhodobější účinky a dopady. Nutno podotknout, že žádný podnik není schopný tyto faktory ovlivňovat, omezovat nebo měnit.

### ➤ Politické faktory

V této oblasti je vidět velký rozdíl mezi ČR a USA, který vyplývá už z historie. Politický systém USA byl vytvořen již v roce 1787. Na pravomocích se po třetinách podílejí celonárodní, státní a oblastní instituce. Na úrovni nadnárodní se vláda dělí na tři na sobě nezávislé složky – moc legislativní, exekutivní a soudní. Nejvyšší zákonodárnou moc má Kongres, v čele stojí prezident a nejvyšší soudní mocí je Nejvyšší soud. Hlavními politickými stranami jsou Demokratická a Republikánská. Demokratická strana se dlouhodobě zaměřuje na intervence do státní ekonomiky a hlásí se více k ochraně životního prostředí, kdežto republikáni se zaměřují na vysokoškolské vzdělání a křesťanské obyvatelstvo. To, jak se budou Spojené státy americké po politické stránce dále vyvíjet, záleží především na výsledcích voleb a zda více křesel získají republikáni nebo demokraté. (MVZ ČR, [2014]b)

USA jsou, dle dostupných údajů (MVZ ČR, [2014]b), se svým největším světovým trhem zapojeni ve více než 60 mezinárodních organizacích (G-7, G-8, APEC, ICC, IMF, NATO, OECD, UNESCO, WTO, WHO, EBRD atd.) a regionálních uskupeních. Platnou dohodu o volném obchodu má USA s 17 zeměmi. Například s ČR je to přes 60 bilaterálních smluv, ale podle Národní exportní iniciativy prezidenta patří mezi prioritní exportní trhy pro USA 6 následujících zemí: Indie, Vietnam, Turecko, Saúdská Arábie, Kolumbie a Jižní Afrika.

Nyní je v úřadu prezidenta demokrat Barack Obama. Po průzkumech by v dalších volbách mohl zvítězit jeho protivník republikán Mitt Romney, který proti Obamovi neúspěšně kandidoval v roce 2012. Další volby se uskuteční na konci roku 2016. (Businessinfo.cz, 2014)

### ➤ Ekonomické faktory

Ekonomické aspekty, jako hrubý domácí produkt, inflace, míra nezaměstnanosti apod., ovlivňují každého. Někoho ovlivňují přímo a někdy se jejich působení projeví až později. Rozbor americké ekonomiky je již součástí podkapitoly 6.1, kde je uveden i její očekávaný vývoj.

Při souhrnu se dá vyzdvihnout např. to, že HDP Spojených států amerických stále eskaluje a míra inflace i míra nezaměstnanosti vykazují přijatelné hodnoty s klesající tendencí. Neuspokojivý je státní dluh, ten se naopak prohlubuje a jak je zřejmé z Tab. 5, tak už v roce 2011 byl státní dluh jednonásobně větší oproti hodnotě HDP. Poměr státního dluhu k HDP v procentním vyjádření byl 100,3 %, což samozřejmě není pozitivní. Potom se stát snaží všemožně navýšit státní rozpočet, aby si vyhnul půjčkám u bank, a to například zvýšením daní, které negativně ovlivňují nejen firmy, ale i jejich zaměstnance, čili v podstatě všechny obyvatele státu.

Dalším ekonomickým aspektem, který podnik ovlivňuje, je určitě měnový kurz amerického dolaru. Americký dolar je nyní velmi silná měna, jež stále posiluje (viz podkapitola 6.1.1) a pro americké exportéry je to šance k výtěžku (především díky měnovým rozdílům, které jsou ve prospěch amerických exportujících podniků). S tím souvisí zahraniční obchod a o tom, jak obchodují USA, informuje Tab. 11. USA z pohledu obchodní bilance vykazují záporné saldo. To znamená, že se do USA více dováží, než vyváží. Nejnižší rozdíl mezi vývozem a dovozem byl v roce 2011 a to proto, že enormně vzrostl vývoz zboží. Dovozy zboží za rok 2013 byl 2 293,5 mld. USD a dá se předpokládat, že se bude spíše zvyšovat, a to díky rozvíjejícím se asijským trhům, protože největším importním trhem USA je Čína.

Tab. 11 Obchodní bilance USA v letech 2009-2013

Položky běžného účtu		2009	2010	2011	2012	2013
v mld. USD						
Obchod se zbožím	Vývoz	1 068,5	1 288,7	2 105,0	1 561,2	1 589,6
	Dovoz	-1 575,4	-1 934,6	-2 235,7	-2 302,4	-2 293,5
	Bilance zboží	-506,9	-645,9	-130,7	-741,2	-703,9
Obchod se službami	Vývoz	502,3	548,9	607,7	649,3	681,7
	Dovoz	-370,3	-403,0	-429,3	-442,5	-452,6
	Bilance služeb	132,0	145,9	178,4	206,8	229,1
<b>Obchodní bilance</b>		<b>-374,9</b>	<b>-500,0</b>	<b>-47,4</b>	<b>-534,4</b>	<b>-474,8</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Businessinfo.cz (2014)

Důležitým aspektem je i bankovní systém v USA a jeho subjekty, které pak diktují úrokové míry, podmínky pro úvěry, podmínky pro hypotéky apod. Bankovní soustavu USA tvoří centrální banka (FED) a rozvinutá síť komerčních bank a spořitelen. Mezi ty největší patří např.: JP Morgan Chase, Bank of America, Citigroup, Wells Fargo nebo Goldman Sachs group. (Businessinfo.cz, 2014)

### ➤ Sociální faktory

Bez zákazníků, ať už odběratelů, nebo konečných spotřebitelů, by podniky nemohly fungovat. Do sociálních aspektů se řadí kromě životního stylu, životní úrovně a pohledu obyvatelstva na svět, také např. složení obyvatelstva. Podstatné jsou hlavně údaje o ekonomicky aktivním obyvatelstvu země, které vytváří největší výdaje (spotřebu), díky dosaženým příjmům. Jak bylo zjištěno již v kapitole 6.2, populace v USA neustále roste, ale jaké je složení obyvatel dle věku, to ukazuje až Tab. 12. Ta zobrazuje data ohledně pohlaví a věku americké populace v roce 2000 a 2010 a také absolutní a procentní změny mezi těmito lety.

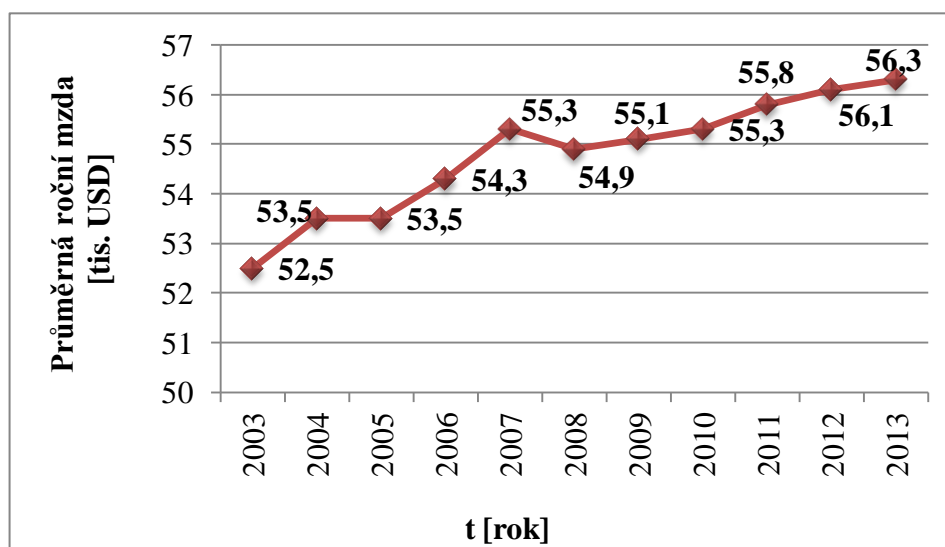
Tab. 12 Složení obyvatelstva USA dle pohlaví a věku pro rok 2000 a 2010

Obyvatelstvo USA	2000		2010		Změna 2000 - 2010	
	osob	%	osob	%	absolutní	%
<b>Celková populace</b>	281 421 906	100,0	308 745 538	100,0	27 323 632	9,7
<b>Pohlaví</b>						
Muž	138 053 563	49,1	151 781 326	49,2	13 727 763	9,9
Žena	143 368 343	50,9	156 964 212	50,8	13 595 869	9,5
<b>Věková skupina</b>						
< 18	72 293 812	25,7	74 181 467	24,0	1 887 655	2,6
< 5	19 175 798	6,8	20 201 362	6,5	1 025 564	5,3
5 - 17	53 118 014	18,9	53 980 105	17,5	862 091	1,6
18 - 44	112 183 705	39,9	112 806 642	36,5	622 937	0,6
18 - 24	27 143 454	9,6	30 672 088	9,9	3 528 634	13,0
25 - 44	85 040 251	30,2	82 134 554	26,6	-2 905 697	-3,4
45 - 64	61 952 636	22,0	81 489 445	26,4	19 536 809	31,5
65 +	34 991 753	12,4	40 267 984	13,0	5 276 231	15,1

Zdroj: vlastní zpracování dle U.S. Census Bureau (2011)

To, že lidstvo stárne a na svět přichází méně dětí, je obecně známá věc a i data získaná ohledně americké populace to potvrzují. Obyvatel ve věku 45 – 64 během deseti let přibýlo 31,5 %, přičemž v mladších kategoriích došlo k negativním změnám, a tedy poklesu.

V USA se stává člověk plnoletým dosažením 18 let věku, ale nezískává přitom všechny práva, tak jako v ČR. Americký občan může řídit auto např. již od 16 let, pracovně schopný je od 18 let, ale pít alkohol smí až po 21. roku věku. Na základě Tab. 11 se tedy berou údaje pro ekonomicky aktivní obyvatelstvo v kategorii 18 – 64 let. V této kategorii v souhrnu od roku 2000 došlo k růstu a k roku 2010, kdy proběhlo poslední sčítání obyvatel USA, se řadilo k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu přes 194 mil. osob, což je v procentním vyjádření přes 62 % z celkové populace USA.



Zdroj: vlastní zpracování dle OECD (© 2015a)

*Graf 5 Vývoj průměrné roční mzdy v USA v letech 2003-2013*

Životní úroveň je, i na základě vývoje americké ekonomiky, v USA velmi vysoká. V podstatě ji vytvářejí obyvatelé země díky (nejen) pracovní síle. Životní úroveň se odvíjí od platů (mezd). Jak uvádí Graf 6, průměrná roční mzda v USA se v roce 2013 pohybovala kolem 56 tis. USD. V přepočtu na měsíce to pak byla měsíční mzda 4,6 tis. dolarů. Tato průměrná americká roční mzda od roku 2003 stále roste, jediný výkyv zaznamenala během krize. Jde o sumy, které ale většina pracujících lidí nikdy nedosáhne. Je to způsobeno tím, že průměrná mzda zahrnuje mzdy vedoucích pracovníků, ředitelů apod. Z toho důvodu je průměrná mzda tak vysoká. To je obdobné jako v ČR, kde lidé pobírají platy daleko pod hranici průměrné měsíční mzdy.

Nový podnik, jenž je předmětem této práce, se bude zabývat výrobou papírových obalů (především segmentů) pro potravinářský průmysl. Lidé potřebují uspokojovat svoje základní potřeby, a tak budou nakupovat potraviny v době krize i expanze. Navíc, co se týká životního stylu, ten je v USA velmi specifický a znám hlavně z médií různých typů. Velká populace Američanů trpí obezitou, která je způsobená zejména přejídáním se fastfoodech nezdravým jídlem. Proto by se dalo říct, že tyto sociální aspekty v rámci Spojených států amerických neovlivňují firmu tak razantně jako faktory ekonomické nebo legislativní.

### ➤ Technologické faktory

Technologické faktory působí na firmu pozitivně i negativně. Pokud dochází k technologickému pokroku, podnik by měl chtít tyto nové technologie využívat, což sebou nese nákladovou náročnost. Avšak na straně druhé přináší nové technologie úsporu času, úsporu nákladu, celkově efektivní výrobu nebo třeba inovativní produkty. Výdaje na výzkum a vývoj v USA jsou uvedeny v Tab. 13, která zobrazuje jejich vývoj za posledních sedm let. Tyto hodnoty nejsou až tak obecně známy, a proto je součástí tabulky i srovnání s výdaji na výzkum a vývoj ČR a průměr zemí OECD. Je vidět, že hodnoty OECD jsou dokonce nižší než hodnoty USA. To způsobují takové země jako např. ČR s nižším podílem výdajů na HDP.

Tab. 13 Výdaje na výzkum a vývoj v USA, ČR a zemích OECD

Stát	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	% z HDP						
OECD	2,22	2,30	2,34	2,30	2,33	2,37	2,40
USA	<b>2,55</b>	<b>2,63</b>	<b>2,77</b>	<b>2,82</b>	<b>2,74</b>	<b>2,77</b>	<b>2,81</b>
ČR	1,31	1,24	1,30	1,34	1,56	1,79	1,91

Zdroj: vlastní zpracování dle OECD (© 2015b)

### ➤ Legislativní faktory

K této kategorii se řadí nepřeberné množství zákonů, předpisů a norem, které ovlivňují každodenní život každého občana daných států. Při vstupu na americký trh budou pro potenciální obchodníky stěžejní hlavně zákony ohledně daní, podnikání apod.

V USA jsou daně rozděleny stejně jako v ČR – na přímé a nepřímé. Většina nepřímých daní se odvádí příslušnému státu a část odvodu plyne do federální pokladny. Míra zdanění je v různých oblastech USA odlišná a většina daní je v kompetenci státních orgánů. Jedná se o tyto přímé a nepřímé daně dle Businessinfo.cz (2014):

## 1. Přímé daně

- a) **Daň ze zisku firem** (corporate tax) – tuto daň vybírá zhruba 30 států Unie (jedna sazba), jejíž výše se pohybuje od 0,26 % - 9,99 %. V některých státech (Nevada, South Dakota, Texas, Washington a Wyoming) se dokonce daň neplatí vůbec. V ostatních státech Unie má daň ze zisku firem osm daňových pásem.

**Sociální pojištění** (Social security tax) a **zdravotní pojištění** (Medicare Tax) platí zaměstnavatel i zaměstnanec ze svého hrubého příjmu. Zaměstnavatel odvádí na sociální pojištění 6,2 % a na zdravotní pojištění 1,45 % z objemu mezd svých zaměstnanců. Zaměstnanec odvádí to samé ze své mzdy.

- b) **Daň z příjmu fyzických osob** (Personal Income Tax) – tuto daň některé státy odvádějí, jiné ne. Některé vybírají daň z příjmu pouze z dividend a příjmů z úroků. Většina států (34) v USA má progresivní daň z příjmu, přičemž nejvyšší sazba státní daně (11 %) se vybírá ve státech Oregon a Hawaii. Některé státy mají jednu sazbu daně a jiné vybírají daně na základě šesti daňových pásem.

## 2. Nepřímé daně

- a) **Prodejní daň** (Sales Tax) – neboli daň ze spotřeby, tvoří určité procento ceny zboží a služeb. Obvykle 5-8 %, protože ceny zboží a služeb jsou v USA uváděny bez daně. Ta se připočítává až při samotném placení. Tuto daň platí pouze spotřebitelé.
- b) **Letecké a letištní daně** – zde existuje několik druhů daní. Nejvýznamnější je vzhledem k objemu domácí letecké dopravy daň z každé prodané letenky. Nyní je to kombinace podílu z ceny letenky + pevné částky a činí 9 % + 1 dolar.
- c) **Telekomunikační daň** (Telecommunications Tax) – prodej předplacených telefonních karet je zdaněn 3 % z jejich předplacené hodnoty
- d) **Spotřební daň** (Excise Tax) – je vybírána na výrobky, které jsou považované za „luxusní“ nebo za nadměrně zatěžující životní prostředí (alkohol, PHM, cigarety atd.). Např. daň u tabákových produktů a cigaret činí v průměru 34 centů na krabičku; daně z PHM se pohybují kolem 20 % z jejich prodejních cen.

Specifickou daní je **Daň korporací** (federální daň), kterou platí všechny obchodní společnosti, pojišťovny, pojištěné banky apod. Menší společnosti mohou využívat zjednodušené daňové přiznání (formulář 1120-A), avšak pokud splňují tyto podmínky: hrubé příjmy

a celkové příjmy jsou pod \$ 500 000, celková aktiva nižší jak \$ 500 000 a společnost není ve vlastnictví jiné zahraniční společnosti. Tato daň se odvíjí od příjmů společnosti, viz Tab. 14 (United States Company Tax Site, 2012).

Tab. 14 Korporátní daň v USA

Příjem firmy v USD		Sazba daně	Procenta z částky přesahují hodnotu
Dolní limit	Horní limit		
0	50 000	15 %	-
50 001	75 000	7 500 USD + 25 %	50 001
75 001	100 000	13 750 USD + 34 %	75 001
100 001	335 000	22 250 USD + 39 %	100 001
335 001	10 000 000	113 900 USD + 34 %	335 001
10 000 001	15 000 000	3 400 000 USD + 35 %	10 000 001
15 000 001	18 333 333	5 150 000 USD + 38 %	15 000 001
18333334 +	-	6 416 667 USD + 35 %	18 333 334

Zdroj: vlastní zpracování dle United States Company Tax Site (2012)

#### ➤ Ekologické faktory

Při výrobě bude firmě Cardbox Packaging USA vznikat odpad ve formě přebytečného papíru při výseku. Tento odpad bude tříděn popř. odkupován specializovanou firmou, stejně jako u českého závodu. Zakládající podnik bude závislý na přírodním zdroji – dřevě, které je nezbytné pro výrobní činnost. Je obecně známo, že spotřeba dřeva rychle stoupá, to potvrzují i data OECD (© 2015c), která se pohybují v milionech m<sup>3</sup> vytěženého dřeva ročně. Spotřeba dřeva se rozhodně nesníží, spíše bude růst ještě rychleji a dá se očekávat, že tato komodita bude zdražovat.

Stejně tak ovlivňujícím faktorem je i klima a související globální oteplování, ale jen v případě ekologických katastrof, při kterých dochází k rozsáhlým lesním požárům v důsledku vysokých klimatických teplot.

## 7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ

Analytická část této práce byla zaměřena nejdříve na hodnocení podniku Cardbox Packaging s.r.o., která je zadavatel diplomové práce a také možným zakladatelem nové firmy, jež je předmětem této práce. Z kapitoly 5, respektive podkapitoly 5.5.3, tedy vyplynulo následující:

- firma Cardbox Packaging s.r.o. je finančně stabilní;
- roste počet zaměstnanců a tržby se také zvyšují (meziročně až o 157 %);
- z výsledků poměrových ukazatelů vykazují nepříznivé hodnoty pouze likvidita I. a likvidita II. stupně;
- ostatní výsledky poměrových ukazatelů jsou uspokojivé a vykazují vývoj správným směrem.

Součástí kapitoly 6 byla analýza amerického trhu, ekonomiky i s predikcí jejího budoucího vývoje. Dále byla součástí této kapitoly analýza daného výrobního odvětví, vnějšího prostředí firmy, příležitostí, hrozeb, i faktorů, jež mohou chod firmy ovlivnit kdykoliv v budoucnu. Z této kapitoly tedy vyplynulo následující:

- americká měna (USD) stále posiluje;
- v USA je predikován růst HDP, mírný růst inflace a snižování nezaměstnanosti;
- v USA existuje silné konkurenční prostředí a konkurence v daném odvětví roste (výrobci produktů z konvertovaného papíru);
- v tomto odvětví podniká nyní min. 7 tisíc subjektů;
- zároveň každoročně více firem v USA zaniká, než vzniká;
- pro vstup do daného odvětví neexistují žádné výraznější překážky;
- založení firmy na americkém trhu je po formální stránce jednoduché;
- silné stránky nového podniku spočívají ve finančním zázemí, know-how a ze znalosti svých zákazníků;
- největší slabou stránkou nové firmy je závislost na „jednom“ zákazníkovi a pozice nováčka na trhu;
- největší příležitostí je stát se cost lídrem, hrozbou změny legislativní a politické;
- jako vnější faktory ovlivňující firmu byly identifikovány zejména změny politické, legislativní, ekonomické a sociální;
- na politické sféře hrají v USA velkou roli výsledky voleb, které určí poměr republikánů a demokratů ve vládě;



- ekonomika USA vykazuje silný růst – HDP roste, inflace i nezaměstnanost klesá, ale státní dluh roste a obchodní bilance je záporná;
- kromě dodržování federálních zákonů, je nutné dodržovat i zákony v rámci jednotlivých států Unie;
- daňový systém je v jednotlivých zemích Unie rozdílný (někde se daně ani neodvádí), kromě federálních daní se platí daně také státní;
- americké obyvatelstvo stárne a snižuje se tak počet ekonomicky aktivních lidí;
- technologické výdaje USA (resp. poměr výdajů/HDP) jsou vyšší oproti průměru zemí OECD;

Důvodů, proč byl zvolen právě americký trh, je hned několik. Impulesem bylo rozhodně založení sesterského podniku Greiner Packaging v Pittstonu. Tato firma vyrábí plastové obaly, kde u některých je komponentem papírový segment K3 – ten bude dodávat nová společnost, jež je předmětem této diplomové práce. Čili se jedná o vstup na trh s úmyslem kooperace v rámci holdingu. Neméně důležitým důvodem proč začít podnikání i v jiné zemi je úspěšný evropský koncept podnikání skupiny Cardbox. Důkazem toho jsou rozrůstající se firmy v Rakousku a České republice.

## 8 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ

Tato kapitola, zabývající se samotným projektovým řešením založení podniku na americkém trhu, zahrnuje dílčí plány, které vytvoří jeden ucelený podnikatelský plán. Ten pak poslouží zakladatelům nové společnosti jako podklad pro jejich rozhodování.

Struktura podnikatelského plánu je sice odvozena na základě podkapitol 4.1.1 – 4.1.10 teoretické části, ale pro potřeby této práce je použita její modifikovaná verze dle vlastního uvážení a dle potřeb zadávací firmy. Projekt zahrnuje konkrétně tyto části:

- popis podniku,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- finanční plán,
- časový harmonogram,
- hodnocení rizik projektu,
- zhodnocení projektu a přílohy.

I když je pro tento projekt stěžejním obdobím první rok podnikatelské činnosti, jednotlivé plány jsou uvažovány ve třech časových obdobích – fázích:

- **Fáze I** = rok 2016;
- **Fáze II** = rok 2017;
- **Fáze III** = rok 2018.

### 8.1 Popis podniku

Obchodní název: **Cardbox Packaging USA Corp.**<sup>6</sup>

Právní forma: americká korporace (corporation)

Místo založení (sídlo): Pittston, Pensylvánie (PA)

Cíl podniku: Do konce roku 2017 získat více než 80 % veškerých zakázek Greiner Packaging Pittston.

Vize podniku: Stát se spolehlivým globálním partnerem skupiny Greiner.



---

<sup>6</sup> Dále jen Cardbox Packaging USA.

### 8.1.1 Založení společnosti

Než začne firma skutečně produkovat a obchodovat na trhu, je nutné ji nejprve zaregistrovat na příslušném úřadu a zároveň zaplatit povinné poplatky, které s tímto založením souvisí. Postup při formálním založení společnosti ve státě Pensylvánie a další možné kroky jsou následující:

1. Výběr a zaregistrování názvu společnosti
2. Registrace (přihlášení) nové firmy
3. Jmenování a registrace zástupce (jednatele)
4. Založení obchodní evidence
5. Příprava stanov společnosti
6. Jmenování ředitele/ředitelů
7. První zasedání
8. Vydání akcií (nepovinné)
9. Splnění dodatečných daňových a regulačních požadavků

Prvním krokem je výběr názvu společnosti, s čímž souvisí i výběr právní formy společnosti. Název společnosti musí obsahovat některý z názvů jako „incorporated“, „corporation“, „limited“, „company“ atd. Název musí být odlišný od ostatních podnikatelských subjektů. Jména a jejich dostupnost se ověřují v databázi obchodních názvů v rámci Ministerstva zahraničních věcí Pensylvánie (Pennsylvania Department of State). Po výběru názvu je nutné vyplnit dokument uvedený v příloze P VI, odevzdat ho na příslušném úřadě a zaplatit poplatek (viz podkapitola 8.5.1)

Jako právní forma byla zvolena „corporation“, což znamená, že tato americká korporace bude založena podle práva státu Pensylvánie a nabízí možnosti omezeného ručení svých společníků (omezeného do výše jejich vkladů). V úvahu byla i právní forma LLC, ale ta není z hlediska daňového a výdajového v tomto případě příliš vhodná.

Dalé je nutné vyplnit a odevzdat v tištěné podobě dokument o přihlášení nového subjektu. Tento dokument je součástí přílohy P VII. Po zaplacení přihlašovacího poplatku (viz podkapitola 8.5.1) je společnost vytvořena podáním (doručením) stanov společnosti Ministerstvu zahraničních věcí ve státě Pensylvánie. Tyto stanovy musí obsahovat název společnosti, adresu, jméno a adresu zástupce (jednatele), počet akcií společnosti apod.

Co se týká poslední bodu, k nové společnosti se vztahují dodatečné daňové a regulační požadavky, jako např., že společnost musí získat identifikační číslo federálního zaměstna-

vatele (EIN). Lze ho získat vyplněním on-line přihlášky na webových stránkách IRS a toto přihlášení je bez poplatku.

(WISE a RYCHLÝ, © 2005; FISHMAN, © 2015)

### 8.1.2 Předmět činnosti

Předmětem činnosti nové americké korporace Cardbox Packaging USA je:

- **výroba produktů z konvertovaného papíru.**

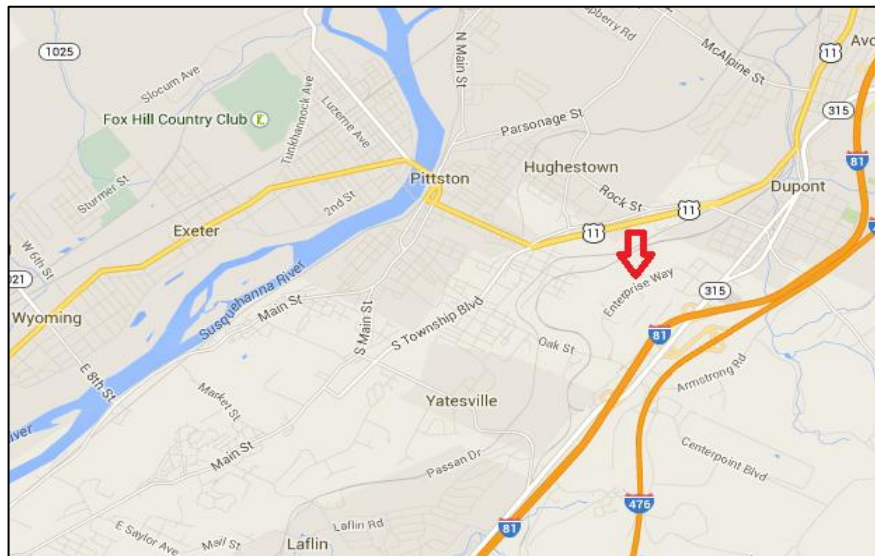
V rámci klasifikace ekonomických činností v Severní Americe patří k podnikům s kódem NAICS 3222 – Výroba produktů z konvertovaného papíru. Tato sekce průmyslu zahrnuje firmy nakupující papír (materiál), jež se primárně zabývají konverzí papíru nebo lepenky do výrobků, jako jsou kartony, skládací krabice a krabičky, karty, tácky, potravinářské obaly z buničiny, potravinářské boxy, krabice apod. Toto odvětví je již blíže popsáno i s potenciální konkurencí v podkapitole 6.2.1 Analýza odvětví.

Produktem z konvertovaného papíru se v rámci tohoto konkrétního projektu myslí papírový segment, což je přebal na plastovém kelímku.

### 8.1.3 Sídlo podniku

Existuje hned několik dobrých důvodů, proč vstoupit na trh USA. Prvním z nich je, že poptávka po kvalitních obalech na tomto trhu rychle roste, což znamená zvýšenou potřebu prémiových obalů pro mléčné výrobky. Trendem dnešní doby se souběžně s tím stávají moderní a ekologicky udržitelné obalové koncepty.

Jak už bylo řečeno, podnik je situován v městě Pittston, konkrétně na adrese Enterprise Way (viz Obr. 5) v pronajatých prostorech, vedle jednoho ze svých budoucích zákazníků - Greiner Packaging Pittston. Toto město leží ve státě Pensylvánie, který se nachází na severovýchodě Spojených států amerických. To lze vidět na méně podrobné mapě v příloze P V. I když je město Pittston průmyslovou oblastí, řadí se mezi ta menší města USA. Největší města tohoto státu jsou Filadelfie a Pittsburgh. Region Pensylvánie je velkým lákadlem pro subjekty podnikající v obalovém průmyslu, neboť přibližně polovina obyvatel žije na severovýchodě a středozápadě USA a v této oblasti se také nachází mnoho producentů a zpracovatelů mléka.



Zdroj: Mapy Google (© 2015)

*Obr. 5 Sídlo podniku Cardbox Packaging USA*

## 8.2 Výrobní plán

Hlavním výstupem výroby je K3 segment, tedy dekorace plastových obalů. Kombinace čísla a písmena (K3) znamená kombinaci obalu karton-plast. Jde o papírový přebal, který může být vyroben z recyklovaného papíru a je umístěn na plastovém kelímku. Technologické kořeny jsou ve Švýcarsku, kde byla tato kombinace vyvinuta a patentovaná před více než dvěma desítkami let.

### 8.2.1 Výrobní proces

Výroba segmentů, resp. její postup je poměrně složitý, neboť do výroby vstupuje mnoho faktorů, které mohou ovlivnit výsledný produkt. Jednotlivé kroky výrobního procesu se mohou lišit vzhledem k povaze zakázek (objednávek) a jejich počet se tak může snižovat nebo růst. Kompletní diagram výrobního procesu, včetně dílčích kroků lze nalézt v příloze P VIII. Výrobní proces nové firmy bude vypadat, ve zjednodušené formě, následovně:

1. Příjem surovin.
2. Skladování surovin.
3. Zpracování grafických a tiskových podkladů.
4. Míchání barev.
5. Tisk.
6. Výsek.
7. Výlam (mechanický x ruční).

8. Dekorace.
9. Lepení.
10. Balení.
11. Skladování hotových výrobků.
12. Expedice.

### 8.2.2 Výrobní program

Výrobní program firmy Cardbox Packaging USA během prvních tří let (tři fáze) bude vypadat tak, jak je uvedeno v Tab. 15. V prvním sloupci jsou uvedeni zákazníci jen pod čísly a to ze strategických důvodů, neboť se jedná o konečné zákazníky na trhu B2B. V dalších sloupcích lze vidět parametry jednotlivých poptávaných segmentů a počet segmentů/archů, které je potřeba vyrobit. Ve fázi I je plánováno vyrobit 165 mil. kusů segmentů, přičemž ve fázi II je plánováno vyrobit o cca 51 % segmentů více. Ve fázi III je nárůst rapidnější a to o 140 % oproti předchozí fázi.

Tab. 15 Výrobní plán Cardbox Packaging USA

Zákazník	Parametry výrobku v ml	Počet segmentů v tis. ks			Počet ks na archu	Počet archů v tis. ks		
		Fáze I	Fáze II	Fáze III		Fáze I	Fáze II	Fáze III
1	1000	35 000	41 000	98 400	14	2 500	2 929	7 029
2	150	46 000	67 000	160 800	39	1 179	1 718	4 123
3	300	-	18 000	43 200	22	-	818	1 964
4	100	40 000	62 000	148 800	57	702	1 088	2 611
5	500	44 000	62 000	148 800	39	1 128	1 590	3 815
<b>Celkem</b>	-	<b>165 000</b>	<b>250 000</b>	<b>600 000</b>	-	<b>5 509</b>	<b>8 142</b>	<b>19 541</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě těchto údajů je samozřejmostí zajistit zásoby pro hladký průběh výroby. Vzhledem k tomu, že počet kusů na archu se liší dle jednotlivých parametrů výrobků, je počítáno s průměrnou hmotností segmentu. Jeden kus segmentu váží v průměru 5,82 g. Množství potřebného materiálu pro zabezpečení výroby je uvedeno v Tab. 16, a to v tunách. Nakupován bude i karton recyklovaný, který tvoří cca 18 % z celkového množství. Kromě kartonu, je součástí výrobku také barva, popř. lak nebo pudr. Tento materiál ale není již počítán v tunách, ale pouze jako poměr k celkovým materiálovým nákladům, jejichž výpočet je uveden v rámci finančního plánování.

Tab. 16 Potřebný materiál pro výrobu

Položky materiálu	Materiál v tunách		
	Fáze I	Fáze II	Fáze III
Karton	810	1 223	2 850
Recyklovaný karton	150	226	642
<b>Celkem</b>	<b>960</b>	<b>1 449</b>	<b>3 492</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 17 je uvedeno potřebné zařízení, respektive jejich množství. Některé však přímo v množství nelze vyjádřit, jako např. software. Pod pojmem hardware jsou skryty počítačové soustavy a příslušenství (klávesnice, myši, tiskárny...). Ve fázi III dojde k navýšení DHM a to u dvou strojů. Ceny těchto zařízení jsou uvedeny v rámci finančního plánu, konkrétně v podkapitole 8.5.4.

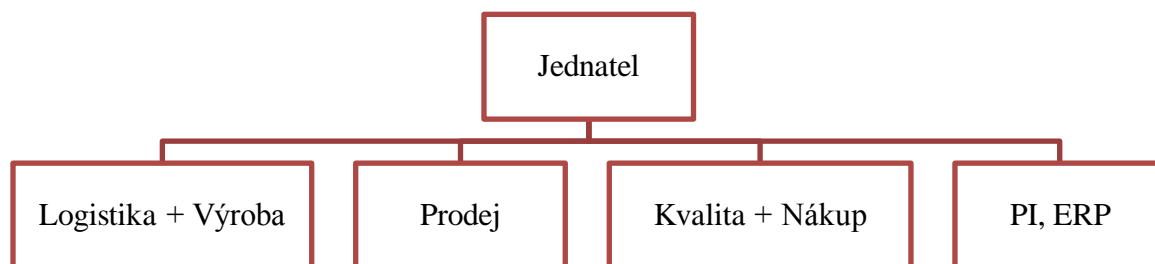
Tab. 17 Potřebné zařízení pro výrobu

Typ zařízení	Počet ks		
	Fáze I	Fáze II	Fáze III
CTP zařízení pro výrobu tiskových desek	1	1	1
Software pro zpracování dat (tisku)	-	-	-
Tiskový stroj	1	1	2
Výsekový stroj včetně rozlamu	1	1	2
Elektrické napájení 1MW	-	-	-
Balicí + páskovací stroj	1	1	1
Obracečka palet	1	-	1
Software	-	-	-
Hardware	-	-	-
Lis na odpady	1	1	1
Vysokozdvíhací vozík	1	1	1
Ruční vysokozdvíhací vozík	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

### 8.3 Organizační plán

V této společnosti se bude uplatňovat funkcionální organizační struktura, kde jsou tedy dány stupně podřízenosti i nadřízenosti. Statutárním orgánem je jednatel, pod kterým se nachází jednotlivá oddělení, to ostatně zobrazuje Obr. 6. Jedná se o organizační strukturu pro první roky podnikání.



Zdroj: vlastní zpracování

*Obr. 6 Organizační diagram Cardbox Packaging USA*

V logisticko-výrobním úseku je zaměstnán manipulát, mistr výroby, tiskař, pomocný tiskař, výsekař a další. V oddělení kvality/nákupu působí manažer kvality. V oddělení PI, ERP působí grafik, pracovník CTP, účetní, administrativní pracovník a další. Konkrétní rozdělení pracovních pozic se nachází v následující podkapitole.

#### 8.3.1 Personální obsazení

Personální obsazení popisuje následující Tab. 18, která uvádí počty zaměstnanců ve třech fázích - fáze I (rok 2016), fáze II (rok 2017), fáze III (rok 2018 +). Personální náklady pro všechny fáze jsou součástí podkapitoly 7.5 Finanční plán. Počty těchto pracovníků jsou stanoveny od potřeby obsluhy jednotlivých strojů, které musí vyrobit určité množství výrobků, viz podkapitola 8.3 Výrobní plán.

Pro první tři roky je nutné zaměstnat pracovníky na celkem 14 různých pracovních pozic. Dle Tab. 17 bude v první fázi potřeba najmout 13 zaměstnanců, poté se jejich počty budou zvyšovat. Očekává se, že od roku 2018 bude v této firmě pracovat už 38 zaměstnanců. Ve třetí fázi bude přijato nejvíce zaměstnanců do výrobního úseku, což se odvíjí od potřeb výroby a jejich předpokládaných objemů.



Tab. 18 Personální obsazení Cardbox Packaging USA

Pracovní pozice	počet pracovníků		
	Fáze I	Fáze II	Fáze III
Tiskař (Printer)	2	2	6
Pomocný tiskař (Printer assistant)	2	2	6
Výsekář (Die Cutting)	1	2	6
Manipulant (Ship/rec forklift operators)	1	1	4
Pracovník CTP (Prepress Platemaking CTP)	1	1	2
Grafik (Graphics)	1	1	2
Manažer kvality/nákupčí (Quality Control Manager/Purchasing)	1	1	1
Mistr výroby (Production Supervisor)	0	0	2
Manažer/vedoucí plánování (Plant Manager/Director)	1	1	1
Manažer výroby (Production Manager)	1	1	1
Prodejní ředitel (Sales Director)	0	0	1
Administrativní pracovník (Executive Administrative Assistant)	0	0	1
Účetní (Accountant)	1	1	2
Interní prodejce/plánovač (Internal Sales/Planning)	1	1	3
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>38</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Každá pracovní pozice má svoji funkci a místo v pracovním procesu. Následuje popis činností vybraných pracovních pozic:

**Pracovník CTP** připravuje výrobu tiskové formy, provádí elektronickou montáž dat do jednotlivých tiskových archů dle zadání technologického předpisu a následnou expozici tiskových desek.

**Manažer kvality** stanovuje a optimalizuje procesy managementu kvality v celé organizaci, řídí proces budování, udržování a rozvoje systému kvality dle norem ISO apod.

**Manažer plánování** je v tomto případě také nákupčí, který porovnává nabídky dodavatelů, nakupuje zásoby, vystavuje faktury apod. Zároveň plánuje potřebné zásoby pro hladký chod výroby.

**Manipulant** přijímá/vydává materiál do/ze skladu. Je oprávněn operovat s vysokozdvihnými vozíky.

**Tiskař** seřizuje a obsluhuje tiskový stroj pro zpracování zakázky dle plánu, technologického předpisu, v požadované kvalitě a provádí údržbu tiskového stroje.

**Pomocný tiskař** vychystává tiskové desky, papír, barvy apod.

**Výsekář** seřizuje a obsluhuje výsekový stroj pro zpracování zakázky dle plánu, technologického předpisu, v požadované kvalitě a provádí údržbu výsekového stroje.

**Mistr výroby** zajišťuje, respektive dohlíží na plynulý chod výroby dle denního plánu a v požadované kvalitě.

S každým přijatým zaměstnancem se sepiše pracovní smlouva, kde budou uvedeny pracovní podmínky. V USA jsou odlišné legislativní pracovní podmínky, než je zvykem v Evropě. Tam není zákonem omezena práce v noci, přesčas nebo přes svátky. Zaměstnanec může dostat výpověď na hodinu, pracovat v noci za stejných podmínek jako ve dne apod. V USA neznají výpovědní lhůty, ani zkušební dobu a zaměstnanec může kdykoliv odejít z práce, ale také může být kdykoliv propuštěn. Proto každá taková pracovní smlouva je dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kde jsou uvedeny povinnosti a práva obou stran.

## 8.4 Marketingový plán

Hlavním cílem marketingové strategie je postupné získání tržního podílu na americkém trhu (v prvních fázích se zákazníky holdingu) a po prvních třech letech vybudování nové zákaznické základny.

- **Produkt** – je zde sekundární obal K3 (segment, viz Obr. 7), nabízený na trhu B2B.
- **Cena** – úroveň cen výrobků je stanovena na základě dosavadních běžných cen, které jsou určeny pro zákazníky v rámci holdingu.
- **Distribuce** – přesun produktů k odběratelům pomocí smluvených dopravních firem z místa podnikání. Místo podnikání je více přiblíženo v podkapitole 8.1.3 a v příloze P V.
- **Propagace** – v tomto případě se nejedná o ten nejdůležitější prvek marketingového mixu, neboť firma bude obchodovat na trhu B2B, kde reprezentace a propagace probíhá na jiné úrovni, než v případě trhu spotřebitelského. Jako hlavní nástroje propagace jsou zvoleny tyto nástroje:
  - vizitky a razítka – s kontaktními osobami, fyzickými i internetovými adresami;
  - internet – webové stránky, které jsou tvořeny v rámci holdingu (tedy bez nákladů);
  - odborný časopis UPP – informující o inovacích, nových produktech apod.; vlastní výroba.
  - odborné veletrhy – v budoucnu se firma zúčastní mezinárodních veletrhů, jako např. SGIA-Screen Printing and Graphic Imaging Association Convention and Exposition

(Las Vegas), SuperCorrExpo-Corrugated and Packaging Trade Fair and Conference (Orlando), PLASTECH New England (Boston), Plast-Ex (Toronto) apod.

- reklamní předměty – propisky, USB flash disky, diáře.



Zdroj: vlastní zpracování dle Unique pack-paper (2014)

*Obr. 7 Obal K3*

Výrobky budou komunikovány směrem k odběratelům takto: K3 obal má impozantní výhodu vzhledem k jeho kvalitnímu vzhledu, snadné manipulaci a rozmanitosti. Tato technologie je vhodná pro široký sortiment výrobků, přičemž lze vybírat z mnoha variant zpracování. Vnější i vnitřek obalu může být potištěn v kvalitě digitální fotografie. Používání papírových přebalů velmi snižuje obsah použitého plastu oproti tradičním obalům.

**Možnosti (resp. výhody) K3 obalu se dají shrnout následovně:**

- vnitřní strana kartonu poskytuje další prostor pro informace o produktu;
- lze zvolit libovolné barvy a možnost ražby;
- elegantní design a vysoká kvalita tisku;
- možnost tištěných dětských her a samolepek na vnitřní straně obalu;
- možnost zahrnutí unikátních kódů (výherních kódů) na vnitřní straně kartonového obalu vyvolávajícího nákupní impuls;
- možnost vytvoření K3 obalu, který apeluje na smysly skrz ekologický vzhled.

Komunikace se spotřebitelem je hlavní výzvou a na tu poskytuje K3 technologie vhodnou reakci. Nabízí totiž vynikající obalové řešení pro současné požadavky mlékárenského průmyslu USA. Dekorace papírového přebalu na lici a rubu je ideální pro vysoce rozvinuté marketingové nástroje v USA. Hlavním výhodou tohoto obalu z hlediska dlouhodobé udržitelnosti na trhu jsou obnovitelné suroviny a menší podíl plastu v obalu. Stručně řečeno

K3 technologie otevírá velké tržní příležitosti v USA jak pro zákazníky v rámci holdingu, tak i pro jejich konečné zákazníky. (Unique pack-paper,2014)

## 8.5 Finanční plán

Finanční plán se skládá z jednotlivých dílčích plánů (nákladové analýzy), které zahrnují počáteční náklady při formálním založení společnosti, marketingové náklady, předpokládané tržby, náklady na materiál, náklady na pořízení dlouhodobého majetku, náklady na mzdy zaměstnanců atd. Kromě toho obsahuje také celkový rozpočet finančních prostředků. Opět jsou zde uvedeny plánované hodnoty pro tři fáze, počínaje rokem 2016.

### 8.5.1 Náklady spojené se založením společnosti

*Tab. 19 Náklady spojené se založením společnosti*

Fáze formálního založení společnosti	Náklady v USD / Fáze I
Zaregistrování názvu nové společnosti	70
Registrace společnosti	125
<b>Celkem</b>	<b>195</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Pennsylvania Department of State (© 2015a)

S formálním založením nové společnosti je zapotřebí uhradit vstupní poplatky. Za zaregistrování názvu nové firmy to dělá \$ 70 a za certifikaci (registraci) nové společnosti se v tomto případě platí \$ 125. Celkem jsou tedy náklady spojené se založením společnosti ve výši \$ 195. Tyto výdaje proběhnou samozřejmě pouze v první fázi.

### 8.5.2 Materiální zabezpečení

Pro zajištění výroby segmentů je potřeba nakoupit materiál pro jejich výrobu. Segmenty jsou vyráběny z papíru, respektive kartonu. Je možné použít karton nově nakoupený, nebo recyklovaný, který je levnější. Materiálové náklady a jejich poměr jsou stanoveny takto:

- 85 % karton,
- 15 % ostatní materiál.

Menší část materiálových nákladů tvoří kromě barev, laků a pudrů někdy např. tisk unikátních kódů nebo samolepky. Karton se nakupuje po tunách, přičemž ceny kartonu i jejich potřebné množství jsou uvedeny v Tab. 16 a v příloze P IX.

Tab. 20 Materiálové náklady

Položky materiálu	Celkem materiálové náklady v tis. USD		
	Fáze I	Fáze II	Fáze III
Karton	1 191	1 798	4 190
Recyklovaný karton	146	219	584
Celkem karton	1 336	2 017	4 788
Ostatní materiál	236	356	845
<b>Celkem</b>	<b>1 572</b>	<b>2 373</b>	<b>5 633</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V první fázi, kdy je potřeba vyrobit 165 mil. ks segmentů, je nutné obstarat materiál za celkem 1 572 tis. USD. V druhé fázi je to 2 373 tis. USD a ve třetí fázi dokonce 5 633 tis. USD, což je více než dvojnásobek oproti předchozí fázi. Kompletní kalkulace materiálu včetně jednotlivých cen je součástí přílohy P VII.

### 8.5.3 Kancelářské potřeby

V kalkulaci kancelářských potřeb a vybavení, kterou lze vidět v příloze P IX, jsou zahrnuty finančně nejnáročnější položky a spotřební zboží, jehož nákup má opakující se tendenci. Do vybavení kanceláři není zahrnut kancelářský nábytek, neboť je již součástí pronajatých prostor. Stejně tak tiskárny, počítače, klávesnice atd. jsou zahrnuto v položce „hardware“ v podkapitole zahrnující náklady na stroje a zařízení. Některé potřeby budou nakupovány po baleních (papír, propisky, tužky...), ostatní po kusech. Mezi kalkulované kancelářské potřeby patří:

- xerografický papír;
- laserové tonery;
- propisky, tužky, zvýrazňovače;
- pořadače, obálky, zápisníky;
- nůžky, pravítka;
- kalkulačky
- sešívačky, děrovačky;
- lepicí pásy/lepidla, kancelářské sponky;
- flipcharty;
- kancelářské židle;
- odpadkové koše,

➤ stolní telefony.

Co se týká např. spotřeby papíru, je vycházeno z průměrné roční spotřeby v provozovně v Zádveřicích, která slouží jako názorný příklad chodu nové společnosti. Množství kancelářských židlí, telefonů nebo odpadkových košů je přímo určeno daným THP pracovníkům, proto jak je vidět v příloze P X, jsou tyto položky nakoupeny pouze ve Fázi I a poté až ve Fázi III (nárůst), neboť v druhé fázi bude počet THP pracovníků stejný jako v první fázi.

Tab. 21 Náklady na kancelářské potřeby/vybavení

Celkové náklady	Náklady v tis. USD		
	Fáze I	Fáze II	Fáze III
Kancelářské potřeby/vybavení	4,4	4,4	6,9

Zdroj: vlastní zpracování; Office Depot (© 2015)

#### 8.5.4 Náklady na stroje a zařízení

Tab. 22 je souhrnem potřebného vybavení a dlouhodobého majetku. Tato zařízení budou hrazena z úvěru, proto budou pro fázi I a II náklady stejné. Ve fázi III však dojde k nákupu dalších strojů - konkrétně tiskového stroje za 2 mil. dolarů a výsekového stroje (včetně rozlamu) za 875 tis. dolarů, tím dojde k navýšení splátek a náklady se v této oblasti zvýší. Uvedené ceny jsou včetně logistických nákladů spojených s dodáním strojů.

Tab. 22 Náklady na stroje a zařízení

Typ zařízení/stroje	Cena za zařízení Fáze I (Fáze II) v tis. USD			Cena za zařízení Fáze III v tis. USD
	cena	instalace	celkem	celkem
CTP zařízení pro výrobu tiskových desek	163	25	188	-
Software pro zpracování dat (tisku)	56	6	62	-
Tiskový stroj	2 000	-	2 000	2 000
Výsekový stroj včetně rozlamu	875	-	875	875
Elektrické napájení 1MW	-	125	125	-
Balící + páskovací stroj	119	6	125	-
Obracečka palet	70	6	76	-
Software	62	188	250	-
Hardware	50	13	63	-
Celkem	-	-	3 763	2 875

Zdroj: vlastní zpracování

### 8.5.5 Marketingové náklady

Náklady na propagaci v prvních fázích jsou součástí Tab. 23. Všechny propagační materiály budou nakoupeny externě, avšak kromě odborného časopisu UPP, ten bude vyroben v nové provozně, neboť bude firma vlastnit tiskařský stroj, který je k tomu určen.

Neobjemnějšími položkami v první fázi jsou vizitky, propisky a odborné časopisy (vše po 500 ks). Z hlediska nejvyšších nákladů na jeden kus je na prvním místě razítka, ale v celkových nákladech jasně převyšují USB flash disky, které tvoří nejnákladnější položku propagačních materiálů, a to ve všech fázích. Naopak nejnižší náklady bude mít firma za odborné časopisy, protože si je zajistí vlastní výrobou.

Na začátku budou náklady nejnižší, do budoucna se počítá s účastí firmy na odborných veletrzích apod. Z tohoto důvodu budou tyto náklady růst. Kompletní přehled množství i cen jednotlivých předmětů lze nalézt v příloze P XI.

Tab. 23 Marketingové náklady

Propagační materiály	Celkové propagační náklady v USD		
	Fáze I	Fáze II	Fáze III
Vizitky	25	50	100
Razítka	50	50	50
Odborné časopisy UPP	150	300	450
USB flash disky	1 600	2400	4000
Propisky	250	500	1000
Díáře	240	600	1200
<b>Celkem</b>	<b>2 315</b>	<b>3900</b>	<b>6215</b>

Zdroj: vlastní zpracování, Promo items (2015)

### 8.5.6 Mzdové náklady

Následující tabulka, Tab. 24, zobrazuje celkové mzdové náklady v tisících amerických dolarů. Tyto mzdy jsou vypočítány (inspirovány) na základě průměrných mezd jednotlivých pracovních pozic. Plánovaná mzda (resp. plánovaný mzdový náklad na 1 zaměstnance) je poté navýšena o 33 % oproti mzdě průměrné s tím, že v této částce jsou již zahrnuty odvody sociálního a zdravotního pojištění. Tato částka je také zahrnuta ve výkazu zisků a ztrát (viz příloha P XIV). Konečná mzda, která bude vyplacena zaměstnanci, je tedy ve skutečnosti nižší, než je uvedeno v tabulce níže.

Dále se celkové mzdy odvíjejí od počtu pracovníků, kteří na danou pracovní pozici budou zaměstnáni, tyto počty jsou uvedeny v podkapitole 8.3.1 v Tab. 17. Kromě toho v první fázi jsou některé mzdové náklady nižší z toho důvodu, že někteří zaměstnanci, především ti ve výrobě, budou přijati až v září. Proto je počítáno jen s čtyřměsíčním platem, u ostatních zaměstnanců s platem dvanáctiměsíčním. U ostatních fází jsou zahrnuty mzdové náklady již za rok, tedy dvanáct kalendářních měsíců.

Tab. 24 Mzdové náklady

Pracovní pozice	Průměrná roční mzda v tis. USD	Plánovaná roční mzda v tis. USD	Plánované mzdy celkem v tis. USD		
			Fáze I	Fáze II	Fáze III
Tiskař	40	53	35	106	319
Pomocný tiskař	26	35	23	69	207
Výsekář	31	41	14	82	247
Manipulant	30	40	13	40	160
Pracovník CTP	40	53	18	53	106
Grafik	47	62	21	62	124
Manažer kvality/nákupčí	72	96	96	96	96
Mistr výroby	45	60	-	-	120
Manažer/vedoucí plánování	90	120	120	120	120
Manažer výroby	67	89	30	89	89
Prodejní ředitel	90	120	-	-	120
Administrativní pracovník	38	51	-	-	51
Účetní	47	63	63	63	125
Interní prodejce/plánovač	49	65	65	65	196
<b>Celkem</b>	-	-	<b>497</b>	<b>846</b>	<b>2 080</b>

Zdroj: vlastní zpracování, Indeed.com (© 2015)

### 8.5.7 Rozpočet

V následující tabulce je soupis finančních prostředků, které jsou potřebné k zahájení podnikatelské činnosti v první fázi. Tab. 25 tedy v podstatě říká, kolik (minimálně) kapitálu musí mít firma k dispozici.

Dle Tab. 25 je evidentní, že největší náklady tvoří náklady na zařízení a vybavení. Z toho důvodu bylo zvoleno financování těchto položek **za pomoci úvěru** (ze strategických důvodů zde nejsou uvedeny konkrétní čísla, co se týká doby splácení a úrokové sazby). Čili náklady v počátečních fázích nebudou tak vysoké, v podstatě budou o polovinu nižší, resp. se po nižších částkách přesunou do úrokových nákladů. Ve skutečnosti bude tento náklad „jen“ 100 tis. USD (viz příloha P XIV), oproti původním 3 763 tis. USD.



Nájem výrobních a kancelářských prostor (2 100 m<sup>2</sup>) vychází z ceny 8 USD/m<sup>2</sup> a dalších nákladů jako energie apod. Kompletní náklady jsou vyobrazeny ve výkazu zisku a ztrát v příloze P XIV, kde jsou již částky uvedeny v celých tis. USD.

Tab. 25 Rozpočet finančních prostředků ve Fázi I

Typ nákladů	Náklady v tis. USD
	Fáze I
Formální založení společnosti	0,2
Materiálové zabezpečení	1 572,0
Kancelářské potřeby/vybavení	4,4
Nájem	202,0
Zařízení / vybavení	3 763,0
Mzdové náklady	497,0
Marketingové náklady	2,3
<b>Celkem</b>	<b>6 040,9</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 8.5.8 Plánované tržby

Jakých tržeb bude firma dosahovat, to je součástí Tab. 26. Tyto tržby jsou odvozené od výrobního plánu (Tab. 15) a přílohy P XII, kde jsou uvedeny konkrétní objemy výroby jednotlivých výrobků, jejich prodejní ceny i množství potřebného materiálu pro jejich zhotovení. V první fázi budou tržby ve výši 2 591 tis. USD, ve fázi druhé 3 912 tis. USD, což v procentním vyjádření znamená nárůst o necelých 51 %. Ve Fázi III je nárůst už rapidnější, a to o 139 % oproti předchozímu období.

Tab. 26 Plánované tržby

Tržby v tis. USD		
Fáze I	Fáze II	Fáze III
2 591	3 912	9 388

Zdroj: vlastní zpracování

### 8.5.9 Rozvaha

Rozvaha je sestavení na základě směrnic GAAP, kde mají jiné řazení položek v rozvaze, než např. v evropských státech. První konečná rozvaha, která je počítaná v celých tis. USD, k 31. 12. 2016 (konec fáze I), vypadá následně: a = 3 584 tis. USD a P = 3 584 tis. USD, čili A=P. Základní kapitál je tvořen vkladem mateřské společnosti. Kompletní rozvaha včetně všech potřebných jejích položek, již pro všechny tři fáze, je k nalezení v příloze P XIII.

Tab. 27 Rozvaha na konci Fáze I

<b>Rozvaha k 31.12.2016</b>			
<b>v tis. USD</b>			
<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
Krátkodobé aktivum	128	Dluhy celkem	3 550
DHM	3 192	Základní kapitál	200
DNM	264	Běžný zisk	-166
<b>Celkem</b>	<b>3 584</b>	<b>Celkem</b>	<b>3 584</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 8.5.10 Plánovaný hospodářský výsledek

V Tab. 28 jsou k dispozici informace o plánovaném hospodářském výsledku. Na začátku podnikatelské činnosti, tedy v první fázi, bude sice firma vykazovat ztrátu, ale již v dalším roce bude hospodářský výsledek kladný. Příčinou záporného HV je více faktorů, např. nižší plánovaný výrobní program (nižší tržby), vysoké personální náklady, či vysoké investiční náklady na zařízení. Ve fázi III je plánován HV ve výši 365 tis. USD. Majetek je odepisován na dobu pěti a deseti let. Kompletní přehled výkazu zisku a ztrát je součástí přílohy P XIV, kde je jasně vidět, že je počítáno s celými tis. USD.

Tab. 28 Plánovaný hospodářský výsledek

	<b>HV v tis. USD</b>		
	<b>Fáze I</b>	<b>Fáze II</b>	<b>Fáze III</b>
Hospodářský výsledek	-166	9	365

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.6 Časový harmonogram

Jednotlivé činnosti/kroky projektu jsou vyobrazeny v Tab. 29, která je rozčleněna na dvě přípravné etapy. První etapa je spíše formálního, informačního a zajišťovacího charakteru, druhá je příprava před výrobou. Podrobný časový plán je následující:

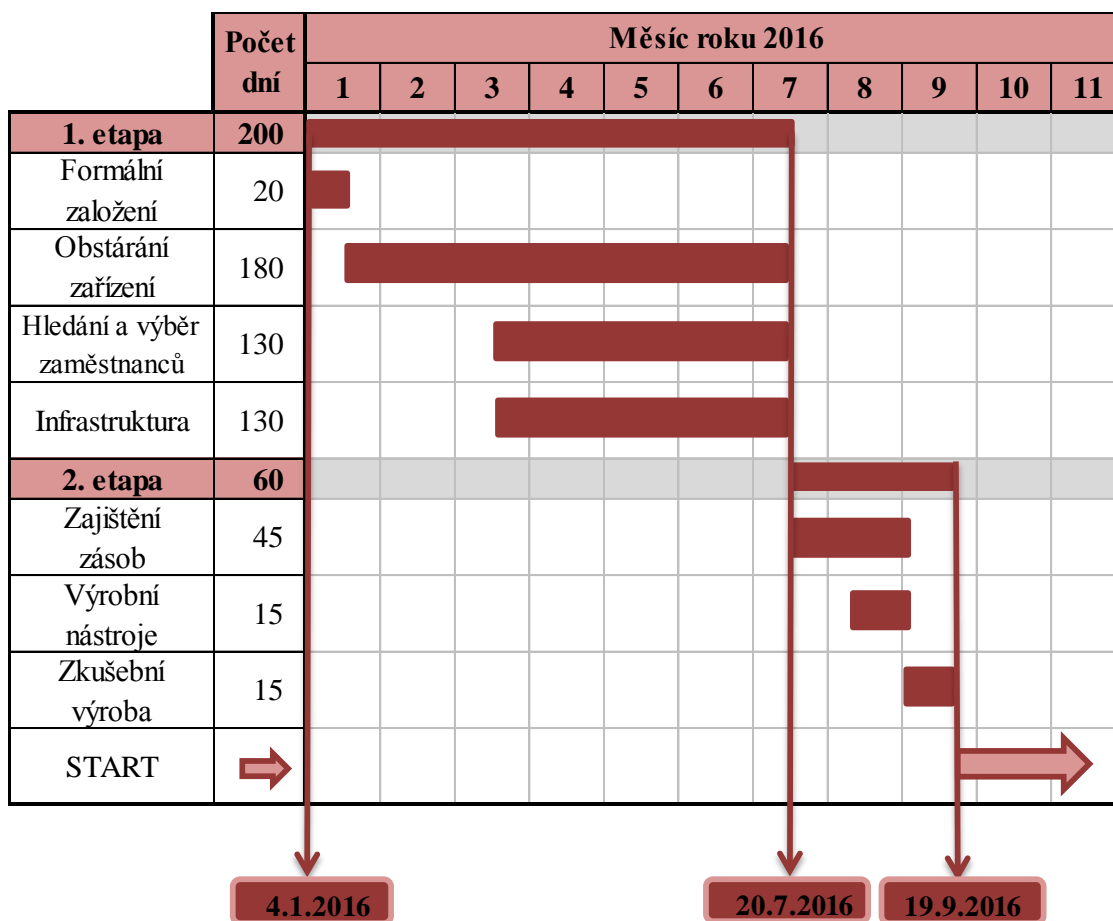
Tab. 29 Časový plán projektu

Činnost	Časový interval
<b>1. Etapa</b>	<b>4.1.2016 - 20.7.2016</b>
a) Formální založení	4.1.2016 - 24.1.2016
b) Obstarání zařízení	25.1.2016 - 20.7.2016
c) Hledání a výběr zaměstnanců	14.3.2016 - 20.7.2016
d) "Infrastruktura"	14.3.2016 - 20.7.2016
<b>2. Etapa</b>	<b>21.7.2016 - 19.9.2016</b>
e) Zajištění zásob	21.7.2016 - 3.9.2016
f) Výrobní nástroje	19.8.2016 - 3.9.2016
g) Zkušební výroba	4.9.2016 - 19.9.2016
h) START	19.9.2016 - ———→
<b>Celkem (260 dní)</b>	<b>4.1.2016 - 19.9.2016</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V první etapě je prvním krokem formální založení, které zahrnuje zjišťování potřebných informací k založení firmy v Pensylvánii, následné vyřizování dokumentů a komunikaci s úřady. Dle údajů na webových stránkách příslušného úřadu v Pensylvánii by nemělo vyřizování formalit zabrat více jak dva dny, ale přesto se počítá i s časovou rezervou. Po vzniku korporace přijde na řadu obstarávání vybavení, tj. zařízení a strojů. Tato etapa potrvá 180 dní. Souběžně bude probíhat aktivní hledání a přijímání pracovníků a „infrastruktura“, čímž je myšleno vybudování odběratelsko-dodavatelských vztahů a informačních toků. Obě tyto činnosti budou probíhat současně a potrvají celkem 130 dní.

Druhá etapa, s dobou trvání 60 dní, začíná zajišťováním zásob – nákup veškerého materiálu pro zajištění plynulého výrobního chodu. Pod pojmem „výrobní nástroje“ je zahrnuta instalace strojů/zařízení a zajištění dalších potřebných nástrojů. Po 45 dnech 2. etapy započne zkušební výroba trávající 15 dní. V případě bezproblémové zkušební výroby se začne vyrábět naostro. Časový plán je vyobrazen pomocí Obr. 8.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 8 Časový harmonogram projektu

## 8.7 Hodnocení rizik projektu

Každý plán či projekt sebou nese riziko, a to nejedno. V rámci této kapitoly je nutné se primárně zaměřit na ta rizika, která ohrožují cíl, časový harmonogram a náklady projektu a ohodnotit je podle dvou kritérií, a to na základě pravděpodobnosti výskytu rizika a stupně rizika (viz Tab. 30). U tohoto konkrétního projektu, založení podniku na americkém trhu, jsou rizika následující:

### ➤ Zpoždění časového harmonogramu

Ne vždy se dá všechno stihnout, tak jak se naplánuje. A pokud dojde ke zpoždění jedné činnosti, všechny další budou tímto zpožděním poznamenány a dojde k nedodržení časového harmonogramu, se kterým jsou opět spojeny i náklady. K časovému zpoždění může dojít i ze strategických důvodů jako např. odložení startu či kapacitní důvody, což má poté vysoký stupeň dopadu na projekt.

➤ **Překročení plánovaných nákladů**

K nedodržení rozpočtu finančních prostředků a tedy k překročení plánovaných nákladů může bezesporu dojít. Hlavním důvodem jsou vyšší náklady, než jsou uvedeny v plánech. Příčinou mohou být špatně odhadnuté náklady, větší potřeba materiálu nebo technických zařízení apod. Stupeň rizika (dopad) je v tomto případě vysoký.

➤ **Komunikační/sociální riziko**

V rámci toho, že jde o jednání s lidmi mimo evropskou kulturu, na kterou nejsme zvyklí, je nutné toto riziko neopomíjet. Američané mají jiné zvyky a i obchodní etika je odlišná, a tak k nedorozuměním může docházet často. Problémem může být i jazyková bariéra, kvůli které může docházet k nesprávné komunikaci mezi zaměstnanci navzájem, či zaměstnanci a vedením firmy.

➤ **Externí rizika**

Mezi tato rizika se řadí neznalost zákonů, předpisů nebo jejich změna. Změny v oblasti legislativní, či politické. Patří sem taky změny úrokových sazeb nebo daňových zákonů. To pak může mít negativní dopad v podobě zvýšených nákladů. U tohoto rizika je stanovena střední pravděpodobnost výskytu a střední stupeň rizika.

➤ **Nedostatek finančních prostředků**

Dalo by se říct, že patří mezi největší hrozby tohoto projektu. Bez finančních prostředků nelze fungovat, natož tak zakládat nový podnik. Proto je tady pravděpodobnost výskytu na střední úrovni s vysokým dopadem na projekt i samotný podnik.

➤ **Růst cen vstupních surovin**

Surovinou pro výrobu v tomto případě je papír. Z jiného pohledu je tou primární surovinou dřevo, jehož spotřeba celosvětově stále stoupá, a tak se dá předpokládat nárůst cen této komodity. Proto je zde předpokládána vysoká pravděpodobnost výskytu tohoto rizika.

Tab. 30 Riziková analýza

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,3	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7	
Zpoždění časového harmonogramu		X				X	0,35
Překročení plánovaných nákladů		X				X	0,35
Komunikační/sociální riziko	X			X			0,09
Externí rizika		X			X		0,25
Nedostatek finančních prostředků		X				X	0,35
Růst cen surovin			X		X		0,35

Zdroj: vlastní zpracování

Díky této rizikové analýze vyobrazené pomocí Tab. 30 je evidentní, že největší hrozby plynou po stránce finanční a časové. Čas a peníze (náklady) jsou dvě veličiny, které by měly firmu nejvíce zajímat, v souvislosti s riziky projektu. Poté by se měli zainteresované osoby snažit o jejich eliminaci.

Úkolem je tato rizika co nejvíce eliminovat. Aby nedošlo ke zpoždění časového harmonogramu, je nutné stanovit osobu, která bude odpovědná za plnění jednotlivých kroků a dodržování časového plánu. To stejné platí i pro riziko překročení plánovaných nákladů, avšak toto nelze ovlivnit v plném rozsahu. Pro eliminaci komunikačního/sociálního rizika je vhodné se seznámit se zvyky, tradicemi i obchodní etikou amerického národa. Jak externí rizika, tak stejně tak i riziko růstu cen surovin nelze nijak ovlivnit, ale pro snížení jejich dopadu je nutné sledovat aktuální situaci a vývoj (cen).

## 8.8 Zhodnocení projektu

Tento projekt se zabýval založením společnosti ve Spojených státech amerických. Nová firma Cardbox Packaging USA Corp. bude mít sídlo ve státě Pensylvánie v městě Pittston. I když plány v rámci projektu byly tvořeny pro první tři fáze, rozhodující bude fáze I, která určí další vývoj společnosti.

Se založením tohoto podniku jsou spojeny velké počáteční náklady, které jsou tvořeny zejména náklady na materiál a stroje. Výrobní program počítá s výrobou (v prvním roce) 160 mil. kusů segmentů, přičemž tržby se vyšplhají ke 2,5 mil. USD. Stěžejními zařízeními pro produkci výrobků je tiskový a výsekový stroj. V rámci organizačního plánu bude vytvořeno celkem čtyři samostatné firemní oddělení (platné pro začátek podnikání), ve kterých bude na začátku pracovat jen 13 zaměstnanců, ale počítá se s nárůstem a po třech letech už bude počet zaměstnanců dosahovat 38 pracovníků. Marketingový plán byl zaměřen hlavně na propagaci produktu, respektive na komunikaci se zákazníky na trhu B2B prostřednictvím odborného časopisu UPP a reklamních předmětů. K3 obal disponuje velkým množstvím silných stránek a je předpoklad, že si vybuduje dobrou pozici na trhu USA.

Pro chod společnosti jsou také důležité kancelářské potřeby. I když by se mohlo zdát, že nejde o velkou nákladovou položkou, není tomu tak a musí být součástí finančních plánů. Na základě finančního plánu se předpokládá, že firma bude první rok ve ztrátě, poté bude již HV kladný. Je to způsobeno prvotními investičními náklady na zařízení a vybavení, ale také personální náklady a nižším objemem výroby, neboť výrobní program je stanoven až od září prvního roku. To je důvod, proč náklady převyšují výnosy.

Celý projekt se uskuteční během 260 dní, počínaje začátkem roku 2016. Pokud by tomu tak nebylo, znamenalo by to zpoždění časového harmonogramu a vysoký stupeň dopadu na realizaci projektu. Kromě času je potřeba se zaměřit především na finance a jejich zabezpečení a kontrolu, aby nedocházelo k překročení nákladů nebo k nedostatku finančních prostředků.

### **Faktory úspěchu**

Projekt je dle mého realizovatelný a má vysokou šanci na úspěch. V budoucnu je plánován další růst klíčových trhů se zaměřením na vysoce kvalitní obaly potravin, kosmetiky, eventuálně tabáku a zde je osm faktorů, které přispějí k úspěchu Cardbox Packaging USA:

- Strategie se nezaměřují jen na jednoduché produkty, ale směřují také k vysoce rafinovanému balení potravin.
- Inovace, dodavatelský řetězec a obaly.
- Umístění v blízkosti zákazníka a využití stávajících kapacit.
- Růst se stávajícími a novými zákazníky.
- Zkušenosti průmyslových odborníků.
- Vytváření mezinárodní „balicí“ skupiny.

## ZÁVĚR

Založení podniku, jakožto sled mnoha činností, je nutné důkladně naplánovat tak, aby nedocházelo k zbytečné ztrátě času i financí. Předmětem této diplomové práce, jež se skládá ze dvou částí, bylo právě založení firmy.

Teoretická část se nejprve zabývala teoretickými východisky založení podniku, poté charakteristikou trhu a podnikáním v zahraničí. Aby mohly být v praktickém oddílu využity analýzy různých typů, bylo potřeba, aby byly také součástí literární rešerše. Poslední, avšak neméně důležitá kapitola, se týkala samotného podnikatelského plánu.

Druhá, praktická část byla neformálně rozdělena na analytický a projektový oddíl. Součástí analytického oddílu bylo v první řadě komplexní představení firmy Cardbox Packaging s.r.o., která má provozovnu v Zádveřicích a je zadavatelem této práce. U této společnosti byla provedena ekonomicko-finanční analýza, přičemž bylo zjištěno, že výše zmíněná společnost je finančně stabilní a je tedy přípustné zakládat další firmu. Následovali popis a analýza USA z pohledu ekonomiky, obyvatelstva, trhu atd. Z této analýzy vyplynulo např., že americká měna (USD) stále posiluje, v USA je predikováno snižování nezaměstnanosti a americký trh vykazuje silný růst aj.

Po tomto zjištění, byla provedena analýza odvětví, v němž podnikají výrobci produktů z konvertovaného papíru. Zjištěním bylo, že na tomto trhu je rozvinutá konkurence a zahrnuje přes 7 tis. podniků. Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb odhalila, že největší slabou stránkou nové firmy je závislost na „jednom“ zákazníkovi a pozice nováčka na trhu, největší příležitostí je stát se lídrem v nákladech, hrozbou změny legislativní/politické. Poté byla provedena analýza vnějšího prostředí, kde pro někoho může být překvapením placení daní federálních i státních nebo výše průměrné roční mzdy v USA. Jako přehled výsledků z analytického oddílu, slouží samostatná kapitola Zhodnocení výsledků analýz.

Po předchozích výsledcích bylo v poslední kapitole praktické části vytvořeno projektové řešení na založení podniku v USA. Nová firma, sídlící v městě Pittston (PA), ponese název Cardbox Packaging USA Corp. V rámci plánování byl sestaven výrobní plán, organizační a marketingový plán, finanční plán. Plány byly tvořeny ročně po dobu tří let (tři fáze). Dle časového harmonogramu se začne projekt realizovat začátkem příštího roku a doba trvání projektu je celkem 260 dní.



Finanční plán ukázal, že firma se první rok ocitne ve ztrátě kvůli vysokým investičním nákladům, ale následující roky je již plánovaný kladný hospodářský výsledek.

U každého projektu existují rizika a tento není výjimkou. Zde jsou těmi největšími riziky tyto:

- zpoždění časového harmonogramu;
- nedostatek finančních prostředků;
- překročení plánovaných nákladů;
- růst cen vstupních surovin.

Některým z nich se bohužel předejít nedá, ale pokud o nich má firma povědomí, lze se lépe připravit a na následné změny efektivně reagovat.

Založení nové firmy je obtížný úkol, ale díky plánům a neskrýváním slabých stránek/hrozeb má projekt šanci na úspěch. K úspěšnosti projektu i nové firmy přispěje několik faktorů, jako inovace, vznik „balicí“ skupiny apod.

Dle mého mínění byly všechny cíle práce splněny a projekt je realizovatelný.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ABRAMS, Rhonda, 2010. *Successful business plan*. 5th ed. Palo Alto, Calif: The Planning Shop, 411 s. ISBN 978-1- 933895-14-7.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Businessinfo.cz, 2014. *Spojené státy americké* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/spojene-staty-americke.html>

*Cardbox Packaging: Wer wir sind* [online], [2013] [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.cardbox-packaging.com/www.cardbox-packaging.com/Unternehmen.html>

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. v Praze: C.H. Beck, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

Český statistický úřad (ČSÚ), 2008. *Zpracovatelský průmysl* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/okce\\_d/\\$File/021603vd.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/okce_d/$File/021603vd.pdf)

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DONNELLY, James H, James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

FISHMAN, Stephen, © 2015. Nolo.com. *How to Form a Corporation in Pennsylvania* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/how-form-corporation-pennsylvania.html>

FOTR, Jiří, 1995. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 178 s. ISBN 80-856-23-20-X.

FOTR, Jiří, 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada, 216 s. ISBN 80-7169-812-1.

FXstreet.cz, 2015. *Míra nezaměstnanosti v USA výrazně klesla* [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/mira-nezamestnanosti-v-usa-vyrazne-klesla.html>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HARDY, John J, 2015. Již po týdnu je posilování dolaru významným prvkem roku 2015. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/375366-jiz-po-tydnu-je-posilovani-dolaru-vyznamnym-prvkem-roku-2015/>

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-858-6507-6.

Chesapeake [online], © 2015 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.chesapeakecorp.com/?section=home&hidepopup=1>

Indeed.com, ©2015. *Salary search* [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.indeed.com/salary>

International Monetary Fund (IMF), 2013. *Report for Selected Countries and Subjects*. [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/weodata>

*Interní materiály Cardbox*, 2015. [Zádveřice]: Cardbox Packaging s.r.o.

Investiční web, 2015. *Euro kleslo na téměř dvanáctileté minimum vůči dolaru* [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2015/3/10/euro-kleslo-na-temer-dvanactilete-minimum-vuci-dolaru/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*, 2005. v Praze: Vysoká škola ekonomická, 209 s. ISBN 80-245-0902-4.

JANATKA, František, 2005. *Dceřiné firmy*. Praha: ASPI, 199 s. ISBN 80-735-7068-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER., 2013 *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KRČÁL, Martin a kol., 2008. Srovnání databází LISA a LISTA – 1. část. In: *Inflow.cz* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/srovnani-databazi-lisa-lista-%E2%80%93-1-cast>

Kurzy.cz, © 2000 – 2015a. *Graf USD/KČ*. [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-USD/od-18.2.2010/>

Kurzy.cz, © 2000 – 2015b. *Graf USD/KČ*. [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-USD/od-18.2.2014/>

MAJKOVÁ, Monika, 2008. *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR: (analýza štandardného a alternatívneho financovania malých a stredných podnikov v podmienkach SR)*. v Tribune EU. Brno: Tribun EU, 204 s. ISBN 978-80-7399-590-4.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Mapy Google, © 2015. [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://maps.google.cz/maps?ll=41.337651,75.7928815&z=13&cid>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MCKEEVER, Mike P. , c2012. *How to write a business plan*. 11th ed. Berkeley, CA: Nolo, 322 p. ISBN 978-141-3317-503.

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky (MVZ ČR), [2014]a. *USA - Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/severni\\_amerika/usa/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/severni_amerika/usa/)

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky (MVZ ČR), [2014]b. *USA – Politika* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu)

NAICS, 2012. *Census* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch>

Obchodní rejstřík a sbírka listin, © 2012-2014. *Ministerstvo spravedlnosti* [online databáze]. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?>

Obchodní zákoník, © 1998 - 2015. *Obchodní zákoník - část I. Základní ustanovení* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

OECD, © 2015a. *Earning and Wages* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm>

OECD, © 2015b. *Research and development (R&D)*[online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>

OECD, © 2015c. *Forest resources* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://data.oecd.org/forest/forest-resources.htm>

*Office Depot*, © 2015. [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.officedepot.com/>

PAVELKOVÁ, Drahomíra, 2009. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

Pennsylvania Department of State, © 2015a. *Fees & Payment*. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.portal.state.pa.us/portal/server.pt/community/corporations/>

Pennsylvania Department of State, © 2015b. *Registration of Fictitious name* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: [file:///C:/Users/user/Downloads/311%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/311%20(3).pdf)

Pennsylvania Department of State, © 2015c. *Organization - Domestic Limited Liability Company* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: [file:///C:/Users/user/Downloads/8913%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/8913%20(2).pdf)

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 176 s. ISBN 80-717-9886-X.

*Promo items*, 2015. [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.usapromoitems.com/>

RICKETTS, Martin, 2002. *The economics of business enterprise: an introduction to economic organisation and the theory of the firm*. 3rd ed. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 590 s. ISBN 18-406-4905-4.

*Rocktenn* [online], © 2015 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.rocktenn.com/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 101 s. ISBN 80-717-9422-8.

Six Digit NAICS Codes & Titles, © 2015. *NAICS Association* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.naics.com/six-digit-naics/?code=3133>

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav, 1996. *Nauka o podniku: Učební texty pro bakalářské studium*. 2.vyd. Praha: VŠE, 383 s. ISBN 80-707-9892-0.

SYNEK, Miloslav, 2006. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.

SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. v Praze: C.H. Beck, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

U.S. Census Bureau, 2011. *Age and Sex Composition: 2010* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-03.pdf>

U.S. Census Bureau, 2014. *Annual Estimates of the Resident Population for the United States, Regions, States, and Puerto Rico* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.census.gov/popest/data/state/totals/2014/tables/NST-EST2014-01.xls>

U.S. Global Investors, 2015. *China Just Crossed a Landmark Threshold* [online], [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.usfunds.com/investor-library/investor-alert/china-just-crossed-a-landmark-threshold/>

U.S., all industries, 2012. In: *Statistics of U.S. Businesses* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: [http://www2.census.gov/econ/susb/data/2012/us\\_6digitnaics\\_2012.xls](http://www2.census.gov/econ/susb/data/2012/us_6digitnaics_2012.xls)

Účetní závěrka Cardbox Packaging, 2013. Březová: Cardbox Packaging s.r.o.

Účetní závěrka Cardbox Packaging, 2014. Březová: Cardbox Packaging s.r.o.

Unique pack-paper, 2014. *Magazín Greiner Packaging*: Hello USA. Slušovice: greiner packaging slušovice s.r.o.

United States Company Tax Site, 2012. *Taxation Of Regular C Corporation* [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: [http://www.usa-federal-state-company-tax.com/taxation\\_c\\_corporation.asp](http://www.usa-federal-state-company-tax.com/taxation_c_corporation.asp)

VANHARA, John, 2009. *Podnikání v USA - Chudý Honza, bohatý John*. Brno: J. Vaňhara, 131 s. ISBN 978-802-5445-235.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYAKARNAM, Shailendra a John W. LEPPARD, 1998. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada, 202 s. ISBN 80-716-9533-5.

WISE, AARON N. a Tomáš RYCHLÝ, © 2005. *Stručný průvodce podnikáním v USA*. In: *Velvyslanectví České republiky ve Washingtonu* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod\\_a\\_ekonomika](http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika)

WS Packaging Group, Inc., © 2015. [online], [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <https://www.wspackaging.com/>

WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 159 s. ISBN 80-726-1075-9.

Zákon o obchodních korporacích, © 1998 - 2015. *Business.center.cz* [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
a.s.	Akciová společnost
B2B	Business-to-business (vztah obchodník-obchodník)
B2C	Business-to-customer (vztah obchodník-zákazník)
BoJ	Bank of Japan (Japonská banka)
CTP	Computer to plate (technologie pro přímý osvit tiskových desek laserem)
ČR	Česká republika
DP	Diplomová práce
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Zisk před započtením úroků, daní a odpisů)
ECB	Evropská centrální banka
EIN	Employer Identification Number (Identifikační číslo zaměstnavatele)
ERP	Enterprise resource planning
FDI	Foreign direct investments (přímé zahraniční investice)
FED	The Federal reserve system (federální rezervační systém)
g	Gram
GAAP	Generally accepted accounting principles (Všeobecně uznávané účetní zásady)
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
IML	In-mould labelling („etiketování ve formě“)

Inc.	Incorporation
IRS	Internal Revenue Service
ISIC	International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (Mezinárodní standardní průmyslová klasifikace všech ekonomických aktivit)
Kč	Koruna česká
Ks	Kus
LLC	Limited liability company
ml	mililitr
NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“ (Klasifikace ekonomických činností v Evropských společenstvích)
NAICS	North American Industry Classification System (Systém průmyslové klasifikace Severní Ameriky)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
P	Pasiva
PA	Commonwealth of Pennsylvania
p.a.	Per annum (ročně)
PI	Průmyslové inženýrství
ROA	Return on Assets (Rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (Rentabilita tržeb)
SIC	Standard Industrial Classification (Standardní průmyslová klasifikace)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo
THP	Technicko-hospodářský pracovník
USA	United States of America (Spojené státy americké)
USD	United States dollar



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2015.....	40
Graf 2 Vývoj kurzu dolaru za posledních 5 let .....	47
Graf 3 Vývoj kurzu dolaru za poslední rok .....	48
Graf 4 Vývoj počtu nových a zaniklých firem v USA v letech 1977 - 2010 .....	53
Graf 5 Vývoj průměrné roční mzdy v USA v letech 2003-2013 .....	60

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Prostředí podniku.....	20
Obr. 2 Porterův model pěti sil .....	23
Obr. 3 Účel a smysl podnikatelského plánu .....	29
Obr. 4 SWOT analýza .....	55
Obr. 5 Sídlo podniku Cardbox Packaging USA.....	69
Obr. 6 Organizační diagram Cardbox Packaging USA .....	72
Obr. 7 Obal K3 .....	75
Obr. 8 Časový harmonogram projektu.....	84

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Základní charakteristiky obchodních společností.....	16
Tab. 2 Doporučené uspořádání výsledků SWOT analýzy .....	25
Tab. 3 Vývoj tržeb společnosti v letech 2013-2014.....	41
Tab. 4 Výsledky poměrových ukazatelů.....	42
Tab. 5 Vývoj populace USA v letech 2010 – 2014.....	45
Tab. 6 Základní makroekonomické ukazatele amerického trhu v letech 2008-2012 .....	46
Tab. 7 Vývoj a predikce některých ukazatelů ekonomiky USA .....	46
Tab. 8 Počet podniků, provozoven a zaměstnanců dle kódu NAICS 3222 .....	50
Tab. 9 Počet podniků, provozoven a zaměstnanců dle kódu NAICS 323 .....	51
Tab. 10 Počet podniků, provozoven a zaměstnanců dle kódu NAICS 32611 .....	54
Tab. 11 Obchodní bilance USA v letech 2009-2013 .....	58
Tab. 12 Složení obyvatelstva USA dle pohlaví a věku pro rok 2000 a 2010.....	59
Tab. 13 Výdaje na výzkum a vývoj v USA, ČR a zemích OECD .....	61
Tab. 14 Korporátní daň v USA .....	63
Tab. 15 Výrobní plán Cardbox Packaging USA .....	70
Tab. 16 Potřebný materiál pro výrobu .....	71
Tab. 17 Potřebné zařízení pro výrobu .....	71
Tab. 18 Personální obsazení Cardbox Packaging USA .....	73
Tab. 19 Náklady spojené se založením společnosti .....	76
Tab. 20 Materiálové náklady .....	77
Tab. 21 Náklady na kancelářské potřeby/vybavení .....	78
Tab. 22 Náklady na stroje a zařízení.....	78
Tab. 23 Marketingové náklady.....	79
Tab. 24 Mzdové náklady .....	80
Tab. 25 Rozpočet finančních prostředků ve Fázi I .....	81
Tab. 26 Plánované tržby .....	81
Tab. 27 Rozvaha na konci Fáze I .....	82
Tab. 28 Plánovaný hospodářský výsledek.....	82
Tab. 29 Časový plán projektu.....	83
Tab. 30 Riziková analýza .....	86

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I	Firemní struktura a lokace
Příloha P II	Produktové řady a zákazníci
Příloha P III	Rozvaha firmy Cardbox Packaging s.r.o.
Příloha P IV	Výkaz zisků a ztrát firmy Cardbox Packaging s.r.o.
Příloha P V	Sídlo firmy Cardbox Packaging USA z pohledu Severní Ameriky
Příloha P VI	Dokument pro zaregistrování názvu nové společnosti v Pensylvánii
Příloha P VII	Dokument pro certifikaci (registraci) nové společnosti v Pensylvánii
Příloha P VIII	Výrobní proces
Příloha P IX	Kalkulace materiálových nákladů Cardbox Packaging USA
Příloha P X	Kalkulace nákladů kancelářských potřeb Cardbox Packaging USA
Příloha P XI	Kalkulace marketingových nákladů Cardbox Packaging USA
Příloha P XII	Plánované tržby Cardbox Packaging USA
Příloha P XIII	Rozvaha firmy Cardbox Packaging USA
Příloha P XIV	Výkaz zisků a ztrát firmy Cardbox Packaging USA

## PŘÍLOHA P I: FIREMNÍ STRUKTURA A LOKACE



Zdroj: Interní materiály Cardbox (2015)

## PŘÍLOHA P II: PRODUKTOVÉ ŘADY A ZÁKAZNÍCI

**greiner**  
packaging

Potravinářské obaly

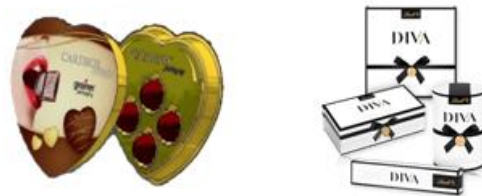


*Lindt* *Wanner*

Prémiové a kosmetické obaly



Speciální obaly & copacking



Zdroj: Interní materiály Cardbox (2015)

# PŘÍLOHA P III: ROZVAHA FIRMY CARDBOX PACKAGING S.R.O.

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
ke dni **31.12.2014**  
(v celých tisících Kč)

Obch.firma nebo název úč.jednotky

**Cardbox Packaging s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Březová - Březová 200**

**763 15**

Účetní jednotka vedena u KS Brno oddíl C vložka 76416

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	29372801

Označ. a	AKTIVA b	Čisl. řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.ob. Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	001	115 604	12 126	103 478	86 624
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)	003	58 529	12 126	46 403	44 182
B.I.	Dlouhodobý nehmot. majet. (B.I.1 až B.I.8.)	004	11 560	952	10 608	7 384
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005			0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	0
	3. Software	007	722	275	447	641
	4. Ocenitelná práva	008			0	0
	5. Goodwill	009			0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	0
	7. Nedokončený dlouh. nehmot. majetek	011	10 838	677	10 161	6 743
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. maj.	012			0	0
B.II.	Dlouhodobý hmot.majetek (B.II.1až B.II.9)	013	46 969	11 174	35 795	36 798
B.II.1.	Pozemky	014			0	0
	2. Stavby	015	795	75	720	348
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	41 831	11 099	30 732	36 358
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	0
	7. Nedokončený dlouh. hmotný majetek	020	4 204		4 204	92
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. maj.	021	139		139	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	0
B.III.	Dlouhod.finanční majetek (B.III.1až B.III.7.)	023	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024			0	0
	2. Podíly v účet.jednot. pod podst. vlivem	025			0	0
	3. Ostatní dlouhod. cenné papíry a podíly	026			0	0
	4. Zápůjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027			0	0
	5. Půjčky a úvěry společníkům, akcionářům, členům družstva	028			0	0
	6. Jiný dlouhodobý finanční majetek	029			0	0
	7. Pořizovaný dlouhodobý fin.majetek	030			0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh.fin. majetek	031			0	0

Označ. a	PASIVA b	Čisl. radku c	Stav v běžném účet.obd. 5	Stav v minulém účet.obd. 6
	PASIVA CELKEM (A.+B.+C.)	068	103 478	86 624
A.	Vlastní kapitál (A.I.až A.V.)	069	24 697	18 669
A.I.	Základní kapitál (A.I.1 až A.I.3.)	070	1 000	1 000
A.I. 1.	Základní kapitál	071	1 000	1 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	072		0
3.	Změny základního kapitálu	073		0
A.II.	Kapitálové fondy (A.II.1 až A.II.6.)	074	25 640	25 640
A.II.1.	Ážio	075		0
2.	Ostatní kapitálové fondy	076	25 640	25 640
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění maj.a zav. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměn.	077		0
4.	obchodních korporací	078		0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací Rozdíly z ocenění při přeměnách	079		0
6.	obchodních korporací	080		0
A.III.	A.III.2.)	081	0	0
A.III.1	Rezervní fond	082		0
2.	Statutární a ostatní fondy	083		0
A.IV.	Výsledek hosp. min.let (A.IV.1 až A.IV.3.)	084	-7 972	-306
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	085		0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	086	-7 972	-306
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	087		0
A.V.1.	<b>Výsledek hospodaření běž.úč.obd.</b> [E 01 - (+ 70 + 74 + 81 + 84 + 90 + 123)]	088	6 029	-7 665
A.V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	089		0
B.	Cizí zdroje (B.I + B.II + B.III + B.IV.)	090	78 419	67 955
B.I.	Rezervy (B.I.1 až B.I.4.)	091	899	306
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních práv. předpisů	092		0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	093		0
3.	Rezerva na daň z příjmů	094	254	0
4.	Ostatní rezervy	095	645	306
B.II.	Dlouhodobé závazky (B.II.1 až B.II.10.)	096	15 459	20 925
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	097	15 459	20 925
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	098		0
3.	Závazky - podstatný vliv	099		0
4.	Závazky ke společníkům	100		0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	101		0
6.	Vydané dluhopisy	102		0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	103		0
8.	Dohadné účty pasivní	104		0
9.	Jiné závazky	105		0
10.	Odložený daňový závazek	106		0



Označ.	PASIVA	Čisl. řádku	Stav v běžném účet.obd.	Stav v minulém účet.obd.
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (B.III.1.až B.III.11.)	107	62 061	46 724
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	108	30 021	17 877
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	109	29 725	27 425
3.	Závazky - podstatný vliv	110		0
4.	Závazky ke společ.,akcionářům, členům družstva a k účastníkům sdružení	111		0
5.	Závazky k zaměstnancům	112	1 026	539
6.	Závazky ze soc.zabezp.a zdrav. pojištění	113	571	308
7.	Stát - daňové závazky a dotace	114	133	76
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	115		0
9.	Vydané dluhopisy	116		0
10.	Dohadné účty pasivní	117	494	436
11.	Jiné závazky	118	91	63
B.IV.	Bankovní úvěry (B.IV.1.až B.IV.3.)	119	0	0
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	120		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	121		0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	122		0
C.I.	Časové rozlišení (C.I.1.+ C.I.2.)	123	362	0
C.I. 1.	Výdaje příštích období	124	362	0
2.	Výnosy příštích období	125		0
	Kontrolní číslo (ř.68 až 125)	999	407 521	354 161

Sestaveno dne: <b>27.1.2015</b>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Předmět podnikání <b>Tisk a činnosti související s tiskem</b>	Právní forma účetní jednotky <b>společnost s r. o.</b>	Pozn.:

**PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT FIRMY  
CARDBOX PACKAGING S.R.O.**

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT  
v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2014  
(v celých tisících Kč)**

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky  
**Cardbox Packaging s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podn. liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	29372801

**Březová - Březová 200  
763 15**

Účetní jednotka vedena u KS Brno  
oddíl C vložka 76416

Označ. a	TEXT b	Číslo radku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 155	292
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 131	262
+	Obchodní marže (I.-A.)	03	24	30
II.	Výkony (II.1až II.3.)	04	147 183	58 992
II.1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	05	146 679	57 550
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	504	1 442
3.	Aktivace	07		0
B.	Výkonová spotřeba (B.1 + B.11.)	08	112 159	51 418
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	92 567	40 703
B. 2.	Služby	10	19 592	10 715
+	Přidaná hodnota (I.-A. + II.-B.)	11	35 048	7 604
C.	Osobní náklady (C.I.až C.IV.)	12	18 937	9 265
C. 1.	Mzdové náklady	13	13 464	6 680
C. 2.	Odměny členům orgánů obchod. korporaci	14	24	0
C. 3.	Náklady na soc. zabezp. a zdrav.pojištění	15	4 459	2 224
C. 4.	Sociální náklady	16	990	361
D.	Daně a poplatky	17	10	7
E.	Odpisy dlouh.nehm.a hmot. majetku	18	7 030	4 701
III.	Tržby z prodeje dlouh.maj. a mat.(III.1.+III.2.)	19	4 859	1 099
III.1.	Tržby z prodeje dlouh. majetku	20	1 050	0
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 809	1 099
F.	Zůst.cena prod.dlouh.maj.a mat. (F.1.+F.2.)	22	3 116	341
F. 1.	Zůstátková cena prod. dlouh.majetku	23	964	0
F. 2.	Prodaný materiál	24	2 152	341
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek v prov.oblasti a komplex.nákl.příšt.období	25	1 017	306
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 131	4 655
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 704	4 528
V.	Převod provozních výnosů	28		0
I.	Převod provozních nákladů	29		0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (I.Tržby za prodej zboží až I.Převod prov.nákladů)</b>	30	9 224	-5 790

Označ. a	AKTIVA b	Čís. řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.ob.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	032	52 202	0	52 202	38 099
C.I.	Zásoby (C.I.1.až C.I.6.)	033	21 339	0	21 339	10 504
C.I. 1.	Materiál	034	19 375		19 375	9 063
2.	Nedokončená výroba a polotovary	035	602		602	0
3.	Výrobky	036	1 344		1 344	1 441
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	037			0	0
5.	Zboží	038	18		18	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	039			0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (C.II.1.až C.II.8.)	040	317	0	317	1 652
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	041			0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	042			0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	043			0	0
4.	Pohledávky za společníky	044			0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	045	8		8	8
6.	Dohadné účty aktivní	046			0	0
7.	Jiné pohledávky	047	8		8	0
8.	Odložená daňová pohledávka	048	301		301	1 644
C.III.	Krátkodobé pohledávky (C.III.1.až C.III.9.)	049	29 763	0	29 763	13 172
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	050	29 013		29 013	11 740
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	051			0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	052			0	0
4.	Pohledávky za společníky	053			0	0
5.	Sociální zabezp.a zdravotní pojištění	054			0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	055	524		524	1 351
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	37		37	0
8.	Dohadné účty aktivní	057	168		168	81
9.	Jiné pohledávky	058	21		21	0
C.IV.	Krátkodobý fin. majetek (C.IV.1.až C.IV.4.)	059	783	0	783	12 771
C.IV. 1.	Peníze	060	46		46	55
2.	Účty v bankách	061	737		737	12 716
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	062			0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý fin. majetek	063			0	0
D.I.	Časové rozlišení (D.I.1.až D.I.3.)	064	4 873	0	4 873	4 343
D.I. 1.	Náklady příštích období	065	4 873		4 873	4 343
2.	Komplexní náklady příštích období	066			0	0
3.	Příjmy příštích období	067			0	0
	Kontrolní číslo (ř.01 až 67)	999	457 543	48 504	409 039	342 153

Označ. a	TEXT b	Číslo radku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenn. papírů a podílů	31		0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32		0
VII.	Výnosy z dlouh.fín.majetku (VII.1 až VII.3.)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účet.jednot.pod podst.vlivem	34		0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		0
3.	Výnosy z ost.dlouh.finančního majetku	36		0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finanč. majetku	37		0
K.	Náklady z finančního majetku	38		0
IX.	Výnosy z přecen. cen.papírů a derivátů	39		0
L.	Náklady z přecenění cen.papír a derivátů	40		0
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční činnosti	41		0
X.	Výnosové úroky	42		0
N.	Nákladové úroky	43	1 216	675
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	822	1 863
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 204	4 707
XII.	Převod finančních výnosů	46		0
P.	Převod finančních nákladů	47		0
*	Finanční výsl.hosp. (VI.Tržby z prodeje cen.papírů až P.Převod fin.nákladů)	48	-1 598	-3 519
Q.	Daň z příjmu za běžn.činnost (Q 1 až Q 3)	49	1 597	-1 551
Q.1.	splatná	50		0
2.	odložená	51	1 343	-1 551
3.	rezerva na daň z příjmu	52	254	0
**	Výsledek hospod.za běž.čin. (*Provozní HV + * Finanční HV - Q)	53	6 029	-7 758
XIII.	Mimořádné výnosy	54		0
R.	Mimořádné náklady	55		0
S.	Daň z příjmu z mim.činnosti (S 1 + S 2)	56	0	0
S.1.	splatná	57		0
2.	odložená	58		0
*	Mimořádný výsl.hospod. (XIII -R -S)	59	0	0
T.	Převod podílů na výsl.hosp.společ. (+/-)	60		0
***	Výsledek hospod.za úč.období (+/-) (ř.53 + 59 - 60)	61	6 029	-7 758
	Výsledek hospod.před zdaněním (+/-) (ř.30 + 48 + 54 - 55)	62	7 626	-9 309
	Kontrolní číslo (ř 01 až 62)	99	656 504	234 624

Sestaveno dne <b>27.1.2015</b>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Předmět podnikání <b>Tisk a činnosti související s tiskem</b>	Právní forma účetní jednotky <b>společnost s r. o.</b>	Pozn.:

Zdroj: Účetní závěrka (2014)

**PŘÍLOHA P V: SÍDLO FIRMY CARDBOX PACKAGING USA  
Z POHLEDU SPOJENÝCH STÁTŮ AMERICKÝCH**



Zdroj: Mapy Google (© 2015)

**PŘÍLOHA P VI: DOKUMENT PRO ZAREGISTROVÁNÍ NÁZVU  
NOVÉ SPOLEČNOSTI V PENNSYLVÁNII**

PENNSYLVANIA DEPARTMENT OF STATE  
BUREAU OF CORPORATIONS AND CHARITABLE ORGANIZATIONS

---

Application for Registration of Fictitious Name  
54 Pa.C.S. § 311

Name
Address
City                                  State                                  Zip Code

Document will be returned to the name and address you enter to the left.

Fee: \$70

In compliance with the requirements of 54 Pa.C.S. § 311 (relating to registration), the undersigned entity(ies) desiring to register a fictitious name under 54 Pa.C.S. Ch. 3 (relating to fictitious names), hereby state(s) that:

1. The fictitious name is: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
---

2. A brief statement of the character or nature of the business or other activity to be carried on under or through the fictitious name is: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
--

3. The address, including number and street, if any, of the principal place of business (P.O. Box alone is <b>not</b> acceptable): <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
Number and street                                  City                                  State                                  Zip                                  County

4. The name and address, including number and street, if any, of each individual interested in the business is: Name                                  Number and Street                                  City                                  State                                  Zip <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
--

5. Each entity, other than an individual, interested in such business is (are):

Name	Form of Organization	Organizing Jurisdiction
Principal Office Address		
PA Registered Office, if any		
Name	Form of Organization	Organizing Jurisdiction
Principal Office Address		
PA Registered Office, if any		

6. The applicant is familiar with the provisions of 54 Pa.C.S. § 332 (relating to effect of registration) and understands that filing under the Fictitious Names Act does not create any exclusive or other right in the fictitious name.

7. Optional): The name(s) of the agent(s), if any, any one of whom is authorized to execute amendments to, withdrawals from or cancellation of this registration in behalf of all then existing parties to the registration, is (are):

---

IN TESTIMONY WHEREOF, the undersigned have caused this Application for Registration of Fictitious Name to be executed this

\_\_\_\_\_ day of \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.

Individual Signature	Individual Signature
Individual Signature	Individual Signature
Entity Name	Entity Name
Signature	Signature
Title	Title

**Department of State**  
**Bureau of Corporations and Charitable Organizations**  
P.O. Box 8722  
Harrisburg, PA 17105-8722  
(717) 787-1057  
Web site: [www.dos.state.pa.us/corps](http://www.dos.state.pa.us/corps)

**Instructions for Completion of Form:**

- A. Typewritten is preferred. If not, the form shall be completed in black or blue-black ink in order to permit reproduction. The filing fee for this form is \$70 made payable to the Department of State.
- B. Under 15 Pa.C.S. § 135(c) (relating to addresses) an actual street or rural route box number must be used as an address, and the Department of State is required to refuse to receive or file any document that sets forth only a post office box address.
- C. The following, in addition to the filing fee, shall accompany this form:
- (1) Any necessary copies of form DSCB:17.2.3 (Consent to Appropriation of Name).
  - (2) Any necessary governmental approvals.
- D. For general instructions relating to fictitious name registration see 19 Pa. Code Subch. 17C (relating to fictitious names). These instructions relate to such matters as voluntary and mandatory registration, general restrictions on name availability, use of corporate designators, agent for effecting amendments, etc., execution, official advertising when an individual is a party to the registration, and effect of registration and non-registration.
- E. The name of a commercial registered office provider may not be used in Paragraph 3 in lieu of an address.
- F. Insert in Paragraph 5 for each entity which is not an individual the following information: (i) the name of the entity and a statement of its form of organization, e.g., corporation, general partnership, limited partnership, business trust, (ii) the name of the jurisdiction under the laws of which it is organized, (iii) the address, including street and number, if any, of its principal office under the laws of its domiciliary jurisdiction and (iv) the address, including street and number, if any, of its registered office, if any, in this Commonwealth. If any of the entities has an association which has designated the name of a commercial registered office provider in lieu of a registered office address as permitted by 15 Pa.C.S. § 109, the name of the provider and the venue county should be inserted in the last column.
- G. Every individual whose name appears in Paragraph 4 of the form **must sign** the form exactly as the name is set forth in Paragraph 4. The name of every other entity listed in Paragraph 5 shall be signed on its behalf by an officer, trustee or other authorized person. See 19 Pa. Code § 13.8(b) (relating to execution), which permits execution pursuant to power of attorney. A copy of the underlying power of attorney or other authorization should not be submitted to, and will not be received by or filed in, the Department.
- H. An entity (which includes an individual) that registers a fictitious name is required by 54 Pa.C.S. § 311(g) to advertise its intention to file or the filing of an application for registration of fictitious name. Proofs of publication of such advertising should not be submitted to the Department, and will not be received by or filed in the Department, but should be kept with the permanent records of the business.
- I. This form and all accompanying documents shall be mailed to the address stated above.



**PŘÍLOHA VII: DOKUMENT PRO CERTIFIKACI (REGISTRACI)  
NOVÉ SPOLEČNOSTI V PENSYLVÁNII**

**PENNSYLVANIA DEPARTMENT OF STATE  
BUREAU OF CORPORATIONS AND CHARITABLE ORGANIZATIONS**

---

Articles of Incorporation-For Profit  
(15 Pa.C.S.)

<input type="checkbox"/> Business-stock (§ 1306)	<input type="checkbox"/> Management (§ 2703)
<input type="checkbox"/> Business-nonstock (§ 2102)	<input type="checkbox"/> Professional (§ 2903)
<input type="checkbox"/> Business-statutory close (§ 2303)	<input type="checkbox"/> Insurance (§ 3101)
<input type="checkbox"/> Cooperative (§ 7102)	<input type="checkbox"/> Benefit (§ 3303)

Name		
Address		
City	State	Zip Code

Document will be returned to the name and address you enter to the left.  
←

Fee: \$125

In compliance with the requirements of the applicable provisions (relating to corporations and unincorporated associations), the undersigned, desiring to incorporate a corporation for profit, hereby states that:

1. The name of the corporation (*corporate designator required, i.e., "corporation", "incorporated", "limited" "company" or any abbreviation. "Professional corporation" or "P.C."*):

---

2. The (a) address of this corporation's current registered office in this Commonwealth (*post office box, alone, is not acceptable*) or (b) name of its commercial registered office provider and the county of venue is:

(a) Number and Street	City	State	Zip	County
-----------------------	------	-------	-----	--------

---

(b) Name of Commercial Registered Office Provider	County
---	--------

c/o:

---

3. The corporation is incorporated under the provisions of the Business Corporation Law of 1988.

4. Check and complete one:

The corporation is organized on a nonstock basis.

The corporation is organized on a stock share basis and the aggregate number of shares authorized is: \_\_\_\_\_

5. The name and address, including number and street, if any, of each incorporator (*all incorporators must sign below*):

Name	Address
_____	_____
_____	_____

6. The specified effective date, if any: \_\_\_\_\_.  
month/day/year hour, if any

7. Additional provisions of the articles, if any, attach an 8½ by 11 sheet.

8. *Statutory close corporation only*: Neither the corporation nor any shareholder shall make an offering of any of its shares of any class that would constitute a “public offering” within the meaning of the Securities Act of 1933 (15 U.S.C. § 77a *et seq.*)

9. *Cooperative corporations only*: *Complete and strike out inapplicable term*:  
The common bond of membership among its members/shareholders is: \_\_\_\_\_.

10. *Benefit corporations only*: This corporation shall have the purpose of creating general public benefit.  
Strike out if inapplicable: This corporation shall have the purpose of creating the enumerated specific public benefit(s): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IN TESTIMONY WHEREOF, the incorporator(s) has/have signed these Articles of Incorporation this \_\_\_\_\_ day of \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Signature



**Department of State**  
**Bureau of Corporations and Charitable Organizations**  
P.O. Box 8722  
Harrisburg, PA 17105-8722  
(717) 787-1057  
Web site: [www.dos.state.pa.us/corps](http://www.dos.state.pa.us/corps)

**Instructions for Completion of Form:**

- A. Typewritten is preferred. If not, the form shall be completed in black or blue-black ink in order to permit reproduction. The filing fee for this form is \$125 made payable to the Commonwealth of Pennsylvania. Checks must contain a commercially pre-printed name and address.
- B. Under 15 Pa.C.S. § 135(c) (relating to addresses) an actual street or rural route box number must be used as an address, and the Department of State is required to refuse to receive or file any document that sets forth only a post office box address.
- C. The following, in addition to the filing fee, shall accompany this form:
- (1) One copy of a completed form DSCB:15-134A (Docketing Statement).
  - (2) Any necessary copies of form DSCB:17.2.3 (Consent to Appropriation of Name).
  - (3) Any necessary governmental approvals.
- D. For general instructions relating to the incorporation of business corporations see 19 Pa. Code Ch. 23 (relating to business corporations generally). These instructions relate to such matters as corporate name, stated purposes, term of existence, nonstock status, authorized share structure and related authority of the board of directors, par values, inclusion of names of first directors in the Articles of Incorporation, optional provisions on cumulative voting for election of directors, etc.
- E. For required provisions in the Articles of a nonstock corporation, see 15 Pa.C.S. §§ 2102-2103 (relating to formation of nonstock corporations and contents of articles).
- F. For required provisions in the Articles of a statutory close corporation, see 15 Pa.C.S. § 2304 (relating to additional contents of articles of statutory close corporations).
- G. For required provisions in the Articles of a management corporation, see 15 Pa.C.S. § 2703 (relating to additional contents of articles of management corporations).
- H. For restrictions on the stated purposes of professional corporations, see 15 Pa.C.S. § 2903 (relating to formation of professional corporations).
- I. For required provisions on the stated purposes of benefit corporations, see 15 Pa.C.S. § 3311 (relating to corporate purposes).
- J. Articles for a nonprofit cooperative corporation should be filed on Form DSCB:15-5306/7102B (Articles of Incorporation Nonprofit).
- K. One or more corporations or natural persons of full age may incorporate a business corporation.
- L. 15 Pa.C.S. § 1307 (relating to advertisement) requires that the incorporators shall advertise their intention to file or the corporation shall advertise the filing of articles of incorporation. Proofs of publication of such advertising should not be submitted to, and will not be received by or filed in, the Department, but should be filed with the minutes of the corporation.
- M. This form and all accompanying documents shall be mailed to the address stated above.

One (1) required

<b>BUREAU USE ONLY:</b>	
Dept. of State Entity #	_____
Dept. of Rev. Box #	_____
Filing Period _____	Date 3 4 5 _____
SIC/NAICS _____	Report Code _____

**Check proper box:**

*Pennsylvania Entities*

<input type="checkbox"/> business stock
<input type="checkbox"/> business non-stock
<input type="checkbox"/> professional
<input type="checkbox"/> nonprofit stock
<input type="checkbox"/> nonprofit non-stock
<input type="checkbox"/> statutory close
<input type="checkbox"/> management
<input type="checkbox"/> cooperative
<input type="checkbox"/> insurance
<input type="checkbox"/> limited liability company
<input type="checkbox"/> restricted professional
<input type="checkbox"/> limited liability company
<input type="checkbox"/> business trust

*Foreign Entities*

State/Country \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/> business
<input type="checkbox"/> nonprofit
<input type="checkbox"/> limited liability company
<input type="checkbox"/> restricted professional
<input type="checkbox"/> limited liability company
<input type="checkbox"/> business trust

*Other*

<input type="checkbox"/> domestication
<input type="checkbox"/> division
<input type="checkbox"/> consolidation

1. Entity Name: _____
--------------------------

2. Individual name and mailing address responsible for initial tax reports:				
_____	_____	_____	_____	_____
Name	Number and street	City	State	Zip

3. Description of business activity: _____
---

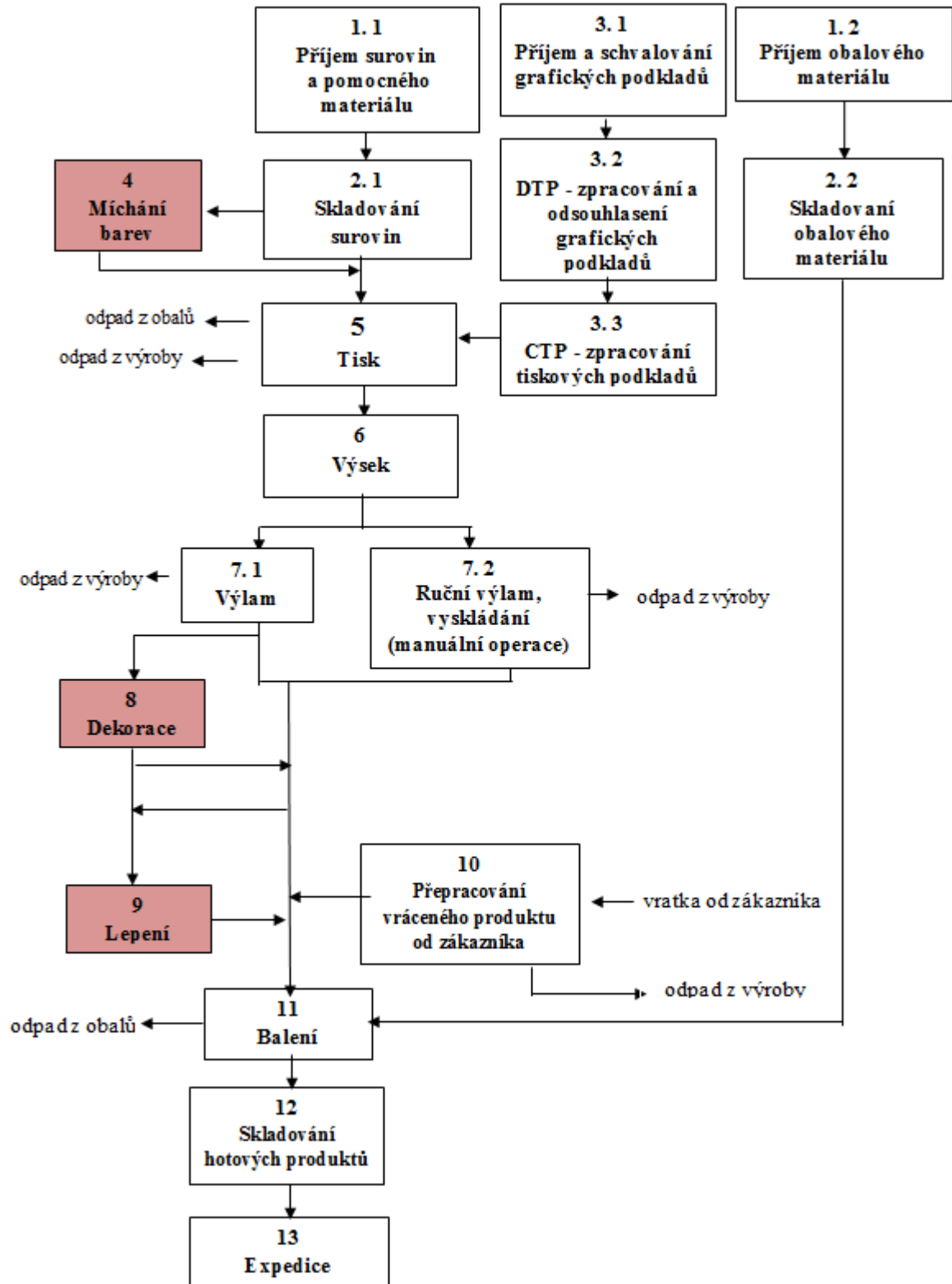
4. Specified effective date, if any: _____ month/day/year          hour, if any
---

5. EIN (Employer Identification Number), if any: _____
---

6. Fiscal Year End: _____
------------------------------

7. Fictitious Name (only if foreign corporation is transacting business in PA under a fictitious name): _____
--

## PŘÍLOHA P VIII: VÝROBNÍ PROCES



Zdroj: vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P IX: KALKULACE MATERIÁLOVÝCH NÁKLADŮ CARDBOX PACKAGING USA

Položky materiálu	Materiál v tunách			Materiálové náklady USD/t			Celkem materiálové náklady v tis. USD		
	Fáze I	Fáze II	Fáze III	Fáze I	Fáze II	Fáze III	Fáze I	Fáze II	Fáze III
Karton	810	1 223	2 850	1 470	1 470	1 470	1 191	1 798	4 190
Recyklovaný karton	150	226	642	970	970	910	146	219	584
Celkem karton	960	1 449	3 492	-	-	-	1 336	2 017	4 788
Ostatní materiál	-	-	-	-	-	-	236	356	845
<b>Celkem</b>	-	-	-	-	-	-	<b>1 572</b>	<b>2 373</b>	<b>5 633</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P X: KALKULACE KANCELÁŘSKÝCH POTŘEB CARDBOX PACKAGING USA

Kancelářské potřeby/vybavení	Cena za kus v USD	Potřebné množství v ks			Celkové náklady v USD		
		Fáze I	Fáze II	Fáze III	Fáze I	Fáze II	Fáze III
Xerografický papír (balení po 5 tis. ks)	50,0	30	60	60	1 500	3 000	3 000
Laserové tonery	125,0	3	6	6	375	750	750
Propisky (balení po 12 ks)	9,0	20	20	50	180	180	450
Tužky (balení po 12 ks)	2,0	20	20	50	40	40	100
Zvýrazňovače (balení po 12 ks)	6,5	10	20	20	65	130	130
Počítače	5,0	100	50	50	500	250	250
Obálky (balení po 500 ks)	29,0	1	1	1	29	29	29
Nůžky (balení po 3 ks)	13,0	3	-	4	39	-	52
Pravítka	1,0	10	-	5	10	-	5
Zápisníky	2,5	10	10	20	25	25	50
Sešivačky	8,0	3	-	6	24	-	48
Lepicí pásky/lepidla (balení po 10 ks)	20,0	2	2	4	40	40	80
Děrovače	10,0	3	-	5	30	-	50
Kancelářské sponky (balení po 100 ks)	1,5	2	2	4	3	3	6
Flipcharty	120,0	1	-	1	120	0	120
Kalkulačky	10,0	7	-	9	70	-	90
Kancelářské židle	90,0	7	-	9	630	-	810
Odpadkové koše	7,0	7	-	9	49	-	63
Stolní telefony	100,0	7	-	9	700	-	900
<b>Celkem</b>	-	-	-	-	<b>4 429</b>	<b>4 447</b>	<b>6 983</b>

Zdroj: vlastní zpracování; Office Depot (© 2015)

## PŘÍLOHA P XI: KALKULACE MARKETINGOVÝCH NÁKLADŮ CARDBOX PACKAGING USA

Propagační materiály	Cena za ks v USD	Množství v ks			Celkové propagační náklady v USD		
		Fáze I	Fáze II	Fáze III	Fáze I	Fáze II	Fáze III
Vizitky	0,1	500	1 000	2 000	25	50	100
Razítka	10,0	5	5	5	50	50	50
Odborné časopisy UPP	0,3	500	1 000	1 500	150	300	450
USB flash disky	8,0	200	300	500	1 600	2400	4000
Propisky	0,5	500	1 000	2 000	250	500	1000
Díře	1,2	200	500	1 000	240	600	1200
<b>Celkem</b>	-	-	-	-	<b>2 315</b>	<b>3900</b>	<b>6 215</b>

Zdroj: vlastní zpracování; Promo items (2015)



## PŘÍLOHA P XII: PLÁNOVANÉ TRŽBY CARDBOX PACKAGING USA

Zákazník	Parametry výrobku v ml	Cena za 1 000 ks v USD	Počet segmentů v tis. ks			Počet ks na archu	Počet archů v tis. ks			Tržby celkem v tis. USD		
			Fáze I	Fáze II	Fáze III		Fáze I	Fáze II	Fáze III	Fáze III	Fáze III	Fáze III
1	1000	35,00	35 000	41 000	98 400	14	2 500	2 929	7 029	1 225	1 435	3 444
2	150	12,00	46 000	67 000	160 800	39	1 179	1 718	4 123	552	804	1 930
3	300	26,75	-	18 000	43 200	22	-	818	1 964	-	482	1 156
4	100	7,81	40 000	62 000	148 800	57	702	1 088	2 611	312	484	1 162
5	500	11,40	44 000	62 000	148 800	39	1 128	1 590	3 815	502	707	1 696
<b>Celkem</b>	-	-	<b>165 000</b>	<b>250 000</b>	<b>600 000</b>	-	<b>5 509</b>	<b>8 142</b>	<b>19 541</b>	<b>2 591</b>	<b>3 912</b>	<b>9 388</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XIII: ROZVAHA FIRMY CARDBOX PACKAGING USA

<b>Cardbox Packaging USA Corp.</b>			
<b>Balance sheet (Rozvaha)</b>			
<b>As of December 31 (dne 31.12.)</b>			
	<b>thousand USD (tis. USD)</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Assets (Aktivum)</b>			
<i>Current assets (Krátkodobé aktivum)</i>			
Receivables (Pohledávky)	70	244	305
Inventory (Zásoby)	30	115	205
Accrued and deferred assets (Ostatní krátkodobý majetek)	28	85	406
<b>Total current assets (Celková krátkodobá aktiva)</b>	<b>128</b>	<b>444</b>	<b>916</b>
<i>Long lived assets (DHM)</i>			
Machinery, equipment (Stroje, zařízení)	3 451	3 451	6 326
Accumulated depreciation (Oprávký)	-259	-604	-1 237
<b>Total long lived assets (Celkový DHM)</b>	<b>3 192</b>	<b>2 847</b>	<b>5 089</b>
<i>Intangible assets (DNM)</i>			
Patents and copyrights (Patenty a copyrighty)	311	311	311
Accumulated amortization (Oprávký)	-47	-109	-171
<b>Total intangible assets (Celkový DNM)</b>	<b>264</b>	<b>202</b>	<b>140</b>
<b>Total fixed assets (Celkový DM)</b>	<b>3 456</b>	<b>3 049</b>	<b>5 229</b>
<b>Total assets (Celkové aktivum)</b>	<b>3 584</b>	<b>3 493</b>	<b>6 145</b>
<b>Liabilities and equity (Dluhy a vlastní kapitál)</b>			
<i>Liabilities (Dluhy)</i>			
<i>Current liabilities (Krátkodobé dluhy)</i>			
Accounts payable (Závazky z obchodního styku)	220	750	837
<b>Total current liabilities (Celkové krátkodobé dluhy)</b>	<b>220</b>	<b>750</b>	<b>837</b>
<i>Long-term liabilities (Dlouhodobé dluhy)</i>			
Obligations under capital lease (Závazky z úvěrů)	3 330	2 700	4 900
<b>Total long-term liabilities (Celkové dlouhodobé dluhy)</b>	<b>3 330</b>	<b>2 700</b>	<b>4 900</b>
<b>Total liabilities (Celkové dluhy)</b>	<b>3 550</b>	<b>3 450</b>	<b>5 737</b>
<i>Equity (Vlastní kapitál)</i>			
Registered capital (Základní kapitál)	200	200	200
Retained earnings (Nerozdělený zisk)	0	-166	-157
Unappropriated retained earning (Běžný nerozdělený zisk)	-166	9	365
<b>Total retained earnings (Celkový nerozdělený zisk)</b>	<b>-166</b>	<b>-157</b>	<b>208</b>
<b>Total equity (Celkově vlastní kapitál)</b>	<b>34</b>	<b>43</b>	<b>408</b>
<b>Total liabilities and equity (Celkové dluhy a vlastní kapitál - Pasivum)</b>	<b>3 584</b>	<b>3 493</b>	<b>6 145</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XIV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT FIRMY  
CARDBOX PACKAGING USA**

<b>Cardbox Packaging USA Corp.</b>			
<b>Profit and loss account (<i>Výkaz zisků a ztrát</i>)</b>			
<b>As of December 31 (<i>dne 31.12.</i>)</b>			
	<b>thousand USD (<i>tis. USD</i>)</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Net sales ( <i>Čisté výnosy</i> )	2 591	3 912	9 388
Cost of goods sold ( <i>Náklady na prodané zboží</i> )	-1 572	-2 373	-5 633
Gross profit ( <i>Hrubý zisk</i> )	1 019	1 539	3 755
Operating expenses ( <i>Provozní náklady</i> )	-429	-820	-1 978
Selling expenses ( <i>Odbyt</i> )	-2	-4	-6
Administrative and general expenses ( <i>Správní náklady</i> )			
Officer salaries ( <i>Platy</i> )	-374	-433	-797
Other administrative and general expenses ( <i>Ostatní správní náklady</i> )	-280	-120	-123
Total administrative and general expenses ( <i>Správa celkem</i> )	-654	-553	-920
<b>Operating Income (<i>HV z hlavní činnosti</i>)</b>	<b>-66</b>	<b>162</b>	<b>851</b>
Interest paid ( <i>Nákladové úroky</i> )	-100	-150	-200
<b>Net income before taxes (<i>Běžný HV před zdaněním</i>)</b>	<b>-166</b>	<b>12</b>	<b>651</b>
Income taxes ( <i>Daň z příjmu</i> )	0	-3	-286
<b>Net income (<i>Běžný HV</i>)</b>	<b>-166</b>	<b>9</b>	<b>365</b>

Zdroj: vlastní zpracování