

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Expanze OSVČ na portugalský trh

Bc. Barbora Jechová

Diplomová práce

2022

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora Jechová**
Osobní číslo: **E20722**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Expanze OSVČ na portugalský trh**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude komparace podmínek založení podniku v ČR a Portugalské republice. Na jejím základě bude zpracován konkrétní podnikatelský plán expanze českého OSVČ na vybraný segment portugalského trhu.

Osnova:

- Podnikání v České republice.
- Podnikání v Portugalsku.
- Motivy, rizika a formy vstupu na zahraniční trh.
- Charakteristika společnosti.
- Analýza portugalského trhu.
- Vyhodnocení realizovatelnosti.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARRINGER, Bruce. IRELAND R. Duane. Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. 5th edition. Boston: Pearson, 2016. 568 pages. ISBN 978-01-3379-719-0.
HALÍK, Jaroslav. FIALOVÁ, Helena. Strategie vstupu firem na zahraniční trhy. 1. vydání. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. 206 stran. ISBN 978-80-87956-51-9.
MAURYA, Ash. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. Lean. ISBN 978-80-265-0506-8.
MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVÁ. Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-654-8.
SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDREA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Expanze OSVČ na portugalský trh jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10.10.2021

Bc. Barbora Jechová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poznámky, také za konstruktivní kritiku, která mi pomohla tuto práci neustále vylepšovat a byla mi velkým přínosem při jejím zpracování. Dalším velkým přínosem mi byl předmět Mezinárodní management a marketing, pod vedením Ing. Kateřiny Kantorové, Ph.D. v rámci výuky na Univerzitě Pardubice.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat Ivě Štěchové za praktické poznatky o podnikání na Madeiře, jelikož osobní zkušenosti se nic nevyrovná.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá vymezením základních pojmů z oblasti podnikání a srovnává podnikání v České republice a Portugalsku. Dále jsou v práci rozebrány motivy, rizika a formy vstupu na zahraniční trh. Na tomto základě je zpracován konkrétní podnikatelský plán expanze českého OSVČ na vybraný segment portugalského trhu. V teoretické části práce je uvedena základní charakteristika v podnikání, potřebné analýzy před zahájením podnikání, podnikatelská rizika či vstupní bariéry na trh v obou zemích. V části praktické se potom zaměřuje na charakteristiku konkrétního podniku, analýzu portugalského trhu a konkurence, a také marketingový a finanční plán. Poslední část práce vyhodnocuje realizovatelnost záměru a je věnována návrhům a doporučením pro budoucí vývoj.

KLÍČOVÁ SLOVA

expanze do zahraničí, OSVČ, Portugalsko, analýza trhu, analýza konkurence, segmentace, mezinárodní marketing, bariéry vstupu na trh

TITLE

Expansion of the self-employed into the Portuguese market

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the definition of basic concepts in the field of business and compares business in the Czech Republic and Portugal. Furthermore, the work discusses the motives, risks and forms of entry into foreign markets. On this basis, a specific business plan for the expansion of the Czech self-employed into a selected segment of the Portuguese market is prepared. The theoretical part of the thesis presents the basic characteristics in business, the necessary analysis before starting a business, business risks or barriers for the market entrance in both countries. The practical part then focuses on the characteristics of a particular company, analysis of the Portuguese market and competition, as well as a marketing and financial plan. The last part of the work evaluates the feasibility of the plan and is devoted to proposals and recommendations for future development.

KEYWORDS

expansion abroad, self-employment, Portugal, market analysis, competition analysis, segmentation, international marketing, barriers for the market entrance

Obsah

0	Úvod	14
1	Podnikání v České republice	16
1.1	Podnikání.....	16
1.2	Podnikatel.....	17
1.3	Podnik	19
1.4	Právní formy podnikání.....	19
1.5	Podnikání v ČR	19
2	Podnikání v Portugalsku.....	24
2.1	Expanze	24
2.2	Úkony nutné před expanzí	25
2.3	Právní formy podnikání v Portugalsku	27
2.4	Podnikání v Portugalsku	30
2.5	Podnikání na Madeiře	32
2.6	Komparace pevninského Portugalska a Madeiry	33
2.7	Komparace Portugalska a ČR	33
3	Motivy, rizika a formy vstupu na zahraniční trh	36
3.1	Motivy	36
3.2	Rizika	37
3.3	Formy	38
4	Charakteristika společnosti.....	41
4.1	Popis podnikatelské činnosti.....	41
4.2	SWOT analýza a matice.....	45
4.3	Marketingový plán	49
4.4	Finanční odhad realizace projektu	52
5	Analýza portugalského trhu.....	55
5.1	Metoda 4C	55

5.2	Porterův model 5 sil	58
5.3	PEST(LE).....	62
6	Vyhodnocení realizovatelnosti	73
7	Závěr.....	77
8	Použitá literatura.....	79
9	Přílohy	86

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti.....	41
Obrázek 2: Majitelka Cupcakes Factory se svým produktem.....	43
Obrázek 3: Organizační struktura podniku	44
Obrázek 4: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku	45
Obrázek 5: Pohlaví a věk segmentu.....	51
Obrázek 6: Porterův model 5 sil	58
Obrázek 7: Lulu Brigadeiros.....	60
Obrázek 8: Křivka úspěšnosti podniku	62
Obrázek 9: Magický čtyřúhelník.....	64
Obrázek 13: Obchodní výměna ČR a PT	67
Obrázek 16: WBS expanze	73
Obrázek 17: WBS výstavba prodejny	74
Obrázek 18: Prodejní prostory 1	86
Obrázek 19: Prodejní prostory 2	86
Obrázek 20: Prodejní prostory 3	87
Obrázek 21: Plánek obchodní zóny	87
Obrázek 22: Zobrazení prodejny na mapě města.....	88

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Porovnání HDP v ČR a PT	65
Graf 2: Porovnání nezaměstnanosti v ČR a PT.....	66
Graf 3: Porovnání inflace v ČR a PT	66
Graf 4: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel	68
Graf 5: Křivka růstu/poklesu počtu obyvatel v Portugalsku.....	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Minimální záloha na zdravotním pojištění	21
Tabulka 2: Minimální záloha na sociálním pojištění	22
Tabulka 3: Přehled právních forem v Portugalsku.....	29
Tabulka 4: Daň z příjmu fyzických osob	31
Tabulka 5: Srovnání sazeb daně z příjmu právnických osob v PT a na Madeiře	33

Tabulka 6: SWOT matice	48
Tabulka 7: Zakladatelský rozpočet	52
Tabulka 8: Příjmy a výdaje	53
Tabulka 9: Hospodářský výsledek	54
Tabulka 10: Srovnání politických faktorů	63
Tabulka 11: Srovnání ekonomických faktorů	65
Tabulka 12: Srovnání sociálních faktorů	69
Tabulka 13: Srovnání technologických faktorů	70
Tabulka 14: Kompletní WBS výstavby cupcakes prodejny	88

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s. – akciová společnost

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

CFE – Centro de Formalidades das Empresas

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

ENI – Empresario Em Nome Individual

EPI – Environmental Performance Index

EU – Evropská Unie

EUR – Euro

HDP – hrubý domácí produkt

IBAN – International Bank Account Number

IBCM – International Business Center of Madeira

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

k.s. – komanditní společnost

Kč – korun českých

Lda – Sociedade por quotas de responsabilidade limitada

Např. – například

NIF – Número de Identificação Fiscal

Obr. – obrázek

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

PB – platební bilance

PT – Portugalsko

RNPC – Registro Nacional de Pessoas Colectivas

ROI – Return On Investments

S.A – Sociedade anónima de responsabilidade limitada

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SŠ – střední škola

Tab. – tabulka

Tzv. – takzvaně

v.o.s. – veřejná obchodní společnost

VŠ – vysoká škola

WBS – Work breakdown structure

ZK – základní kapitál

0 ÚVOD

Autorka práce si zvolila toto téma, protože od 18 let sama podniká jako OSVČ a je majitelkou podniku zaměřujícího se na výrobu a prodej cupcakes, který bude nadále rozebírán v této diplomové práci. V rámci podnikání v České republice byl obor Management malých a středních podniků na Univerzitě Pardubice velkým přínosem v porozumění podnikání a rozvoji samotného podniku na území ČR. Aktuálně se autorka práce po dokončení studia chce zaměřit na expanzi do zahraničí, konkrétně na portugalský trh a ostrov Madeira, a proto má toto téma i praktický přínos pro budoucí realizaci plánu. Tento trh byl zvolen především díky osobním preferencím autorky, ale v práci bude zmíněno více důvodů, proč je tento trh podnikatelsky atraktivní. Přestože obě země jsou členy Evropské Unie, mají rozdílné podmínky na trhu, právní a další aspekty, a proto bude nutné udělat jejich komparaci a kompletní analýzu trhu ještě před samotnou expanzí.

Cílem práce bude komparace podmínek založení podniku v ČR a Portugalské republice. Na jejím základě bude zpracován konkrétní podnikatelský plán expanze českého OSVČ na vybraný segment portugalského trhu.

První kapitola se bude zaměřovat na podnikání v České republice. Vysvětleny budou základní pojmy z oblasti podnikání, dále jaké existují právní formy podnikání a jak postupovat při zakládání podniku. Ve druhé kapitole bude zaměřena pozornost na podnikání v Portugalsku. Nejprve proběhne vysvětlení pojmu expanze a následně jak před a při expanzi postupovat. Dále budou zmíněny právní formy podnikání na území Portugalska a následně bude popsáno, jak postupovat v případě zakládání společnosti. Postupy budou uvedeny pro pevninské Portugalsko, ale také pro portugalský ostrov Madeira, který bude hlavním cílem expanze tohoto podnikatelského záměru. Na konci této kapitoly bude zároveň provedena i kompletní komparace Portugalska a České republiky. Následující kapitola práce se bude zaměřovat na motivy, formy a rizika vstupu na zahraniční trh. Touto kapitolou bude zároveň ukončena teoretická část diplomové práce.

Praktická část práce bude započata kapitolou o charakteristice společnosti, která bude obsahovat popis činnosti společnosti, volbu trhu, organizační strukturu atd. Dále bude zpracována SWOT matice na základě silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb na něj působících z vnější. Na konci kapitoly bude naznačen marketingový plán včetně marketingového mixu a finanční odhad realizace projektu. Pátá kapitola bude zaměřena na celkovou analýzu portugalského trhu. Zpracována bude pomocí metody 4C, Porterova modelu

5 sil a PESTLE analýzy. Kdykoli se podnik zaměřuje na nový trh, musí se ujistit, že dobře rozumí jeho spotřebitelům. Pouze tak může přizpůsobit svůj obsah a své produkty tak, aby jeho expanze na nový trh byla úspěšná, a proto bude mimo jiné důležité správně pochopit vybraný segment a myšlení průměrného portugalského spotřebitele. Stěžejní kapitolou bude kapitola o vyhodnocení realizovatelnosti celého projektu. Autorka práce s podnikáním v ČR zkušenosti již má, ale v Portugalsku existují jiná pravidla, zákony a daňové prostředí, které bude podnikání na jeho území ovlivňovat. Vyhodnocení realizovatelnosti projektu přinese autorce lepší náhled na budoucí možnost reálné expanze na ostrov Madeira, kterou by chtěla uskutečnit v roce 2023. Celá práce bude završena závěrem, ve kterém autorka práce vyhodnotí, zda byl splněn cíl.

1 PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

První kapitola diplomové práce pojednává o podnikání v České republice. Nejprve jsou zde definovány základní pojmy – co je to podnikání a podnik, kdo je podnikatel a jaké existují právní formy podnikání. Dále kapitola zmiňuje veškeré podmínky, které je nutno splnit před začátkem činnosti a popisuje, jak začít podnikat na území ČR.

1.1 Podnikání

V české legislativě je pojem podnikání vymezen v zákoně č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání § 2, takto: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“

Pro podnikání však neexistuje jen jediná definice a tento pojem se v literaturách různí. U této činnosti však musí být splněny určité předpoklady jako je odpovědnost, samostatnost, soustavnost nebo výdělečnost. Je to jakákoliv aktivita, kterou pravidelně opakujeme, máme k ní příslušné oprávnění a generuje nám zisk. S touto aktivitou je spojeno také podnikatelské riziko, které musí podnikatel podstupovat. Za podnikání se tedy nepovažuje činnost, která příležitostná nebo nahodilá, ale pouze činnost, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále.

„*Podnikání – proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*“ Takto podnikání definoval Hisrich v roce 1996. Dle Vebera a Srpové se lze na podnikání podívat z několika hledisek:

- **ekonomické pojetí** – dynamický proces zvyšování původní hodnoty;
- **psychologické pojetí** – činnost motivovaná seberealizací, snaha něčeho dosáhnout;
- **sociologické pojetí** – vytváření nových pracovních míst a snaha o vytváření blahobytu pro všechny zúčastněné;
- **právnícké pojetí** – odpovídá legislativní definici. (Veber a Srpová, 2012, s.14)

Ať už je definice jakákoliv, podnikání má určité obecné rysy jako je např. kreativní přístup, novost, cílevědomost, organizování a řízení veškerých procesů, opakování, převzetí rizika či praktický užitek.

1.2 Podnikatel

Stejně jako pojem podnikání, i pojem podnikatel má mnoho definic. Za podnikatele je považována fyzická nebo právnická osoba, která samostatně a soustavně vykonává určitou činnost na vlastní odpovědnost a za účelem zisku. Tato osoba musí být zapsána v obchodním rejstříku a k podnikání musí mít živnostenské nebo jiné oprávnění.

Dle nového Občanského zákoníku je podnikatel definován následovně: „*Podnikatelem je podle § 420 fyzická nebo právnická osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“

„*Slovo podnikatel pochází z francouzských slov entre, což znamená mezi a prendre, což znamená vzít. Toto slovo bylo původně používáno k popisu lidí, kteří přebírají riziko mezi kupujícími a prodávajícími nebo kteří se ujmou úkolu, jako je založení nového podniku. Investoři a podnikatelé se od sebe liší. Investor vytváří něco nového. Podnikatel shromáždí a poté integruje všechny potřebné zdroje – peníze, lidi, obchodní model, strategii a schopnost nést riziko – k přeměně nápadu na životaschopný podnik.*“ (Barringer, 2016, s. 28)

Typickými rysy podnikatele je např. schopnost rozpoznávání a využívání příležitostí a schopnost správného využívání finančních zdrojů k dosažení vytyčených cílů. Podnikatel musí mít odborné znalosti, vědomosti a dovednosti a ty být schopen v praxi používat při řešení konkrétních problémů. Vlastnosti, které by podnikatel neměl postrádat jsou sebedůvěra, vytrvalost, rozhodnost, sebekritičnost, schopnost předvídat nebo schopnost učit se ze zkušenosti. Podnikatelův kapitál může být vykonávanou činností rozšířen, ale také může utrpět ztrátu. Podnikatelské riziko, vůči kterému musí být podnikatel odolný, představuje nebezpečí, že se reálné výsledky podnikání budou odchylovat od předpokladů a ovlivnily by tak podnikání zásadním způsobem. (Veber a Srpová, 2012, s. 15)

Barringer ve své knize zmiňuje následujících 5 mýtů o podnikatelích:

1) Podnikatelé se podnikateli již rodí, ne stávají.

Tento mýtus je založen na mylném přesvědčení, že někteří lidé jsou geneticky předurčení k podnikání. Shoda mnoha stovek studií o psychologickém a sociologickém složení podnikatelů je taková, že podnikatelé se geneticky neliší od ostatních lidí. Tento důkaz lze interpretovat tak, že nikdo se „nenarodil“ k podnikání a každý má potenciál se podnikatelem během života stát. Zda někdo ano a někdo ne, závisí na prostředí, životních

zkušenostech a osobních volbách. Existují však typické osobnostní rysy a charakteristiky běžně spojované s podnikateli, které byly již výše zmíněny.

2) Podnikatelé jsou hazardní hráči.

Myšlenka, že podnikatelé jsou hazardní hráči, pochází ze dvou zdrojů. Za prvé, podnikatelé mají obvykle zaměstnání, která jsou méně strukturovaná, a tak čelí větší nejistotě než manažeři nebo řadoví zaměstnanci. Za druhé, mnoho podnikatelů má silnou potřebu dosahovat a často si stanovovat náročné cíle, což je chování, které se někdy rovná riskování. Pravdou je, že podnikatelé obvykle podstupují mírné riziko, stejně jako většina lidí. Toto zjištění potvrzuje studie The Hartford's Small Business Success Study z roku 2013. Studie provedla průzkum mezi 2 600 majiteli firem. Celkem 79 % účastníků hodnotilo své podnikatelské chování spíše jako konzervativní než rizikové.

3) Podnikatele motivují především peníze.

Je naivní si myslet, že podnikatelé nehledají finanční odměny, ale peníze jsou jen zřídka hlavním důvodem, proč podnikatelé zakládají nové firmy a vytrvají v jejich vývoji. Někteří podnikatelé varují, že honba za penězi může odvádět pozornost. Hlavní myšlenkou tedy není jenom vydělávat peníze, ale také se u toho bavit a měnit svět při tomto procesu. Dle Vebera a Srpové existují 4 různá pojetí podnikání, která byla zmíněna.

4) Podnikatelé by měli být mladí a energičtí.

Podnikatelská činnost je poměrně rovnoměrně rozložena do všech věkových skupin. Většina jednotlivců, kteří společnosti zakládají, je ve věku 30 až 40 let. V tomto věku mají již potřebné pracovní zkušenosti. I když je důležité být energický, investoři často uvádějí sílu podnikatele jako své nejdůležitější kritérium při rozhodování o financování nových podniků. Co dělá podnikatele „silným“ v očích investora jsou zkušenosti v oblasti navrhovaného podnikání, dovednosti a schopnosti, které podnikání pomohou, solidní pověst, úspěšnost a nadšení pro podnikatelský nápad. Většinu těchto vlastností mají spíše starší než mladší podnikatelé.

5) Podnikatelé milují pozornost veřejnosti.

Někteří podnikatelé pozornost veřejnosti milují, ale naprostá většina z nich však tuto pozornost nerada přitahuje. Důvodem je také fakt, že ve skutečnosti mnoho podnikatelů pracuje na tajných produktech nebo službách a vyhýbají se předčasnému veřejnému oznámení. (Barringer, 2016, s. 37-41)

1.3 Podnik

Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu a způsob financování. Podnik je subjekt, ve kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy, tedy ze vstupních zdrojů vznikají statky. Také podnik můžeme definovat jako soubor veškerých hmotných a nehmotných složek podnikání, které náleží podnikateli a slouží k provozování konkrétní činnosti. Z hlediska velikosti můžeme podniky rozlišovat na mikro, malé, střední a velké.

- **Mikro podnik** – zaměstnává méně než 10 pracovníků a roční obrat nebo bilanční suma rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.
- **Malý podnik** – zaměstnává méně než 50 pracovníků a roční obrat nebo bilanční suma rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- **Střední podnik** – zaměstnává méně než 250 pracovníků a roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo bilanční suma rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- **Velký podnik** – zaměstnává více než 250 pracovníků a roční obrat je vyšší než 50 milionů EUR nebo bilanční suma rozvahy je vyšší než 43 milionů EUR.
(czechinvest.org)

1.4 Právní formy podnikání

Formy podnikání dělíme nejprve do 2 základních skupin, a to na fyzické a právnické osoby. Fyzická osoba je osoba samostatně výdělečně činná (dále jen OSVČ) a podniká na živnost. Živnost můžeme dělit na živnosti ohlašovací a živnosti koncesované, dále ohlašovací dělíme na volné, vázané a řemeslné. OSVČ mohou mít také vlastní zaměstnance nebo alespoň někoho, kdo jim brigádně vypomáhá na základě dohody o provedení práce.

Právnické osoby jsou obchodní korporace, tedy firmy, společnosti, družstva a spolky. Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. a Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. obsahuje přehled obchodních korporací. Patří mezi ně společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciová společnost (a.s.), komanditní společnost (k.s.), veřejná obchodní společnost (v.o.s.), družstvo či evropská společnost.

1.5 Podnikání v ČR

V této podkapitole se konkrétně zaměřujeme na podnikání jako OSVČ, jelikož jsou následně v praktické části tyto poznatky uplatňovány.

Pokud v České republice chce fyzická osoba začít podnikat na živnost, musí podstoupit následující kroky a splňovat určité podmínky. Podnikatel musí být starší 18 let, způsobilý k právním úkonům a splňovat podmínku bezúhonnosti. Veškeré podmínky musí být splněny nejenom při zakládání živnosti, ale také po celou dobu jejího provozování.

Následně je podstatné, o jaký typ živnosti chce podnikatel zažádat. Jednotlivé druhy živností se liší v rozsahu i ve výši požadavků pro získání. Některé živnosti jsou podmíněny odbornou způsobilostí pro vykonávání činnosti, tedy vzděláním v daném oboru, nebo dokladem o odborné kvalifikaci – praxe.

V konkrétním případě založení živnosti cukrář/pekař, na kterou autorka práce podniká, se jedná o živnost ohlašovací, řemeslnou. Zájemce o tuto živnost musí doložit vzdělání v této oblasti na SŠ či VŠ. Pokud vzdělání v této oblasti nebylo dosaženo, ale i tak chce podnikatel v této oblasti podnikání začít, pak existuje možnost tzv. ručitele. Osoba ručitele musí být v tomto oboru vzdělaná a zaručit se na živnostenském úřadě svým podpisem při zakládání živnosti za začínajícího podnikatele. Po 6 letech praxe v tomto oboru pod dozorem ručitele si může podnikatel již zažádat o živnost na vlastní jméno bez ručitele.

Před zahájením podnikání je důležité se zamyslet nad tím, zda je podnikání správnou volbou právě pro nás. Stát se úspěšným podnikatelem stojí velké úsilí, na druhou stranu přináší určité benefity a životní obohacení např. v podobě nastavení si vlastní pracovní doby. Vlastní podnikání vyžaduje kreativitu a tvrdou práci, také ochotu riskovat, být schopný tvořit dobré vztahy, být nezávislý, samostatný a přesvědčivý.

Proces samotného založení živnosti není složitý a znamená první krok k řádnému zákonnému podnikání. V první řadě si zájemce o podnikání musí rozmyslet v jakém oboru chce podnikání začít. Měl by si v takovém případě zjistit dostatek informací o podmínkách ke konkrétní živnosti a do jaké kategorie se řadí. Pokud si tento zájemce není jistý, do jaké kategorie svoji činnost zařadit, pracovníci živnostenského úřadu by měli být schopni se zařazením poradit a podmínky sdělit. Následně je podstatné dojít na živnostenský úřad a vyplnit tzv. jednotný registrační formulář a o živnost tak reálně zažádat, na základě této žádosti je po splnění podmínek následně vydán výpis z živnostenského rejstříku (dříve živnostenský list). V případě jednotného registračního formuláře odpadá nutnost navštěvovat několik úřadů, jelikož díky němu podnikatel oznámí bezplatně a hromadně všechny změny všem institucím najednou, jmenovitě České správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně, finančnímu úřadu a úřadu práce. Na finančním úřadě je nutné vyplnit přihlášku

k daňové registraci, na sociální správě pak přihlášku k důchodovému a nemocenskému pojištění. Administrativní náročnost založení byla tedy v posledních letech snížena, avšak v porovnání s některými jinými státy je zatížení stále poměrně vysoké. Fyzická osoba při ohlašování živnosti uvádí následující náležitosti:

- jméno a příjmení, státní občanství, adresu trvalého bydliště, rodné číslo, datum a místo narození (v případě potřeby odpovědného zástupce musí tento zástupce uvést tyto údaje také);
- místo podnikání;
- předmět podnikání;
- identifikační číslo, bylo-li předěleno;
- provozovnu, kde bude činnost vykonávána;
- datum zahájení provozování živnosti;
- datum ukončení provozování živnosti, pokud chce živnost provozovat pouze určitou dobu;
- datum vzniku živnostenského oprávnění.

Po vystavení výpisu z živnostenského rejstříku musí žadatel zaplatit administrativní poplatek. Základní poplatek 1000 Kč je za přijetí žádosti, tato částka platí bez ohledu na ohlášený počet živností. Každé následné ohlášení živnosti pak stojí 500 Kč.

Dále záleží, zda je živnost provozována na hlavní nebo vedlejší činnost a podle toho se platí první rok minimální zálohy na zdravotním a sociálním pojištění, více v Tab. 1 a Tab. 2. Hlavní činnost znamená pro osobu hlavní příjem, tedy můžeme říct plný úvazek. Vedlejší činnost je pak prováděna např. při studiu či mateřské dovolené a za tohoto podnikatele je již pojištění někde hrazeno a dochází tak k souběhu plateb.

Tabulka 1: Minimální záloha na zdravotním pojištění

Zdravotní pojištění pro OSVČ	2021	2022
Minimální záloha na hlavní činnost	2 393 Kč/měsíc	2 627 Kč/měsíc
Minimální záloha na vedlejší činnost	0 Kč/měsíc (první rok se při vedlejší činnosti zálohy neplatí)	0 Kč/měsíc (první rok se při vedlejší činnosti zálohy neplatí)

Zdroj: (zpracování vlastní na základě údajů z živnosti.eu a fintag.cz)

Tabulka 2: Minimální záloha na sociálním pojištění

Sociální pojištění pro OSVČ	2021	2022
Minimální záloha na hlavní činnost	2 588 Kč/měsíc	2 841 Kč/měsíc
Minimální záloha na vedlejší činnost	1 036 Kč/měsíc	1 137 Kč/měsíc

Zdroj: (zpracování vlastní na základě údajů z živnosti.eu a fintag.cz)

V dalších letech se výše záloh na sociální a zdravotní pojištění vypočítává podnikateli z doloženého daňového přiznání, tedy z výše příjmů, které byly v předchozím roce dosaženy. Výše minimální zálohy může být zpětně dopočítána i za první rok.

Další nezbytnou částí, kterou se v průběhu podnikání musí každý podnikatel zabývat, jsou daně. Danit lze v České republice dvěma způsoby – daňová evidence nebo paušál. Je na podnikateli, který způsob si zvolí a který mu přijde výhodnější. Při daňové evidenci musí podnikatel shromažďovat veškeré nákladové doklady spojené s danou výdělečnou činností a oproti paušálu eviduje veškeré reálné výdaje. Výhodou tohoto typu danění je dosažení na daňové slevy jako je např. sleva na manželku či na dítě. Druhým způsobem je danění paušálně. V tomto případě není nutné shromažďovat veškeré doklady, ale stačí doložit evidenci vlastních vydaných faktur. Tento způsob je výhodnější pro podnikatele s malými náklady. Výdaje se následně uplatňují procentem z příjmů za uplynulý rok, a to následovně:

- **80 %** při maximální dosažené částce 1 600 000 Kč za rok z příjmů řemeslných živností, zemědělské výroby apod.;
- **60 %** při maximální dosažené částce 1 200 000 Kč za rok z příjmů z živností volných, vázaných i koncesovaných;
- **40 %** při maximální dosažené částce 800 000 Kč za rok u příjmů, jenž spadají do autorských práva, duševního vlastnictví apod.;
- **30 %** při maximální dosažené částce 600 000 Kč za rok u příjmů z pronájmu.

Nevýhodou paušálního danění je nemožnost využít daňových slev. (živnosti.eu, 2021)

Posledním a velmi důležitým bodem v konkrétním případě založení živnosti cukrář/pekař je provozovna, ve které bude činnost prováděna. Zde je nutné vědět, jaké jsou aktuální požadavky na takovou provozovnu, aby splňovala veškeré hygienické normy a další požadavky např. na požární zabezpečení.

Pokud chce cizinec začít podnikat v ČR, platí pro něj stejné podmínky jako pro české občany. Toto právo je stanoveno zákonem. Podnikání pro cizince na území ČR ale musí splňovat i další podmínky, zejména z oblasti cizineckého práva – vydání víza, povolení k přechodnému či trvalému pobytu apod. Před začátkem podnikání na území ČR, musí občan třetí země zažádat o dlouhodobé vízum, tedy o umožnění pobytu delšího než 90 dní. K udělení víza musí doložit cestovní doklad, fotografie, formulář se žádostí o udělení víza, výpis z obchodního a živnostenského rejstříku, finanční prostředky k pobytu na území ČR ve výši 110 000 Kč, doklad o zajištění ubytování po celou dobu pobytu s ověřeným podpisem poskytovatele, výpis z trestního rejstříku v jeho státě, správní poplatek ve výši 2 500 Kč a cestovní zdravotní pojištění v minimální výši 60 000 €. (irsczech.com)

V první kapitole diplomové práce byly vysvětleny teoretické pojmy podnikání, podnikatel a podnik, byly uvedeny rozdílné definice a pohledy na tyto pojmy od různých autorů. Dále byly zmíněny právní formy podnikání v ČR a byl detailně popsán postup zakládání živnosti v ČR. Přidána byla informace o aktuálních výších sociálního a zdravotního pojištění pro hlavní i vedlejší podnikatelskou činnost a rozebráno bylo i téma týkající se způsobů danění.

2 PODNIKÁNÍ V PORTUGALSKU

Ve druhé kapitole diplomové práce je definován pojem expanze a co je před expanzí nezbytné zjistit a zařídit. Dále jsou uvedeny právní formy podnikání v Portugalsku a následně konkrétní postupy zahájení podnikání jak na pevninském Portugalsku, tak na portugalském ostrově Madeira, který má svou vlastní autonomii. Na konci kapitoly je uvedena komparace ČR a Portugalska.

2.1 Expanze

Expanze existuje dvojího typu – expanze na domácím trhu a expanze na zahraniční trh. Obecně slovo expanze znamená rozrůstání či rozpínání firmy, které je součástí firemní strategie.

Expanze na zahraniční trh je jedna z možností, jak může firma růst. Kromě toho, že svůj produkt nebo službu nabízí na tuzemském trhu, je začne nabízet i na trhu zahraničním. K motivům expanze do zahraničí zpravidla patří zvýšení tržeb, rozšíření nákupního trhu, nové podnikatelské příležitosti, zahraniční poptávka po tuzemských výrobcích či využití volných kapacit. Hlavním důvodem je obecně navýšení zisku. Domácí trh ČR je malý a většina růstových příležitostí je v zahraničí, zvláště na rychle rostoucích trzích v rozvíjejících se zemích. (marke.cz, 2015)

Postoj podniků k působení na zahraničních trzích má vliv na rozhodnutí o okamžiku expanze. Mnoho podniků uvažuje o expanzi již na počátku svého podnikání, zatímco jiné podniky začínají uvažovat o působení v mezinárodním prostředí až na základě určité naskytnuté příležitosti. (Meixnerová, 2017)

S pojmem expanze se následně také pojí i pojmy internacionalizace a lokalizace. Internacionalizace je přizpůsobování produktu tak, aby bylo možné ho použít v této formě kdekoliv na světě. Je to proces zapojení aktivit firmy na mezinárodních trzích či proces, ve kterém podnik postupně přebírá, integruje a využívá znalosti o zahraničních trzích a zvyšuje na nich svou zainteresovanost. Internacionalizace z mikroekonomického hlediska představuje geografické šíření podnikatelských aktivit přes národní hranice státu. (Meixnerová, 2017)

Rozlišujeme celkem 4 stádia internacionalizace:

- nepřímý a příležitostný export;
- aktivní export;
- aktivní export a výroba v zahraničí;
- globální marketing a produkce.

Lokalizace je opakem – je to proces, který dbá na dodržení zvyklosti. Znamená přizpůsobení a přiblížení produktu dané zemi, kde ho chce firma nabízet a snaží se maximálně vyjít vstříc požadavkům tamního trhu. Jedná se o uzpůsobení aktivit a veškeré komunikace podniku v zahraničí tak, že zákazník nepozná, že se jedná o zahraniční firmu. Bere v úvahu kulturní, náboženské, jazykové a další rozdíly mezi tuzemskou zemí a zemí, do které chce expandovat.

2.2 Úkony nutné před expanzí

Vstup na zahraniční trh není jednoduchý. Firmy častokrát podcení přípravu na expanzi a vstupují na trh předčasně. Díky tomu mnohé firmy nebyly v expanzi úspěšné a rozhodly se v ní dále nepokračovat. Proto je důležité věnovat čas analýze a poznání trhu dané země. Podnikání v ČR a v zahraničí se totiž může značně lišit a to, co pro konkrétní firmu dobře funguje na domácím trhu, v zahraničí vůbec fungovat nemusí. Samozřejmostí je průzkum trhu, konkurence, právního systému, potenciálních zákazníků a jejich smýšlení atd. Je vhodné udělat nový business plán, jelikož začátek podnikání v zahraničí se příliš neliší od budování nové firmy. (optimio.cz, 2019; acomware.cz, 2021)

Dle Petra Melouna, který poskytl rozhovor o počátcích expanze svojí firmy pro mladypodnikatel.cz, je firma připravena na expanzi v momentě, kdy si je jistá na své domácí půdě. Firma musí být připravena především personálně a procesně, musí panovat stabilita a nezbytné je efektivní plánování a dodržování deadlinů. Bez těchto bodů firma není k expanzi ještě připravena a dost pravděpodobně se expanze nepodaří. Petr Meloun dále uvádí, že je vhodné investovat větší obnos financí do analýzy a průzkumu na začátku před expanzí, jelikož tak firma ušetří peníze v dlouhodobém měřítku a bude dobře informována o novém trhu. Důraz také klade na to přejít od pocitů k datům. Mnohdy malým podnikatelům na domácí půdě stačí rozhodování dle subjektivního pocitu, což při expanzi již neplatí a data zde rozhodují. (mladypodnikatel.cz, 2021)

Následně pan Milan Fiala v rozhovoru pro mladypodnikatel.cz dodává, že jakákoliv precizní analýza samozřejmě ještě negarantuje úspěch firmy na zahraničním trhu. Každá

expanze je do jisté míry riziková záležitost. (mladypodnikatel.cz, 2019) Rizika vstupu na zahraniční trh budou rozebrána v další části diplomové práce.

Analýza segmentu

Jako první je důležité věnovat se analýze trhu. Prvním krokem je uvést vhodná segmentační kritéria a na jejich základě popsat 2-3 segmenty trhu, následně zvolit segmentační strategii a poté z popsaných segmentů zvolit ten, který nejlépe odpovídá možnostem podniku a ladí s hodnotami a image. Posledním krokem při segmentaci je navrhnout strategii pro zvolené segmenty či trh. Je nutné ověřit, zda o nabízený produkt či službu bude na novém trhu zájem. Důležité je zjistit, jaká je cena stávajících produktů stejného druhu na tamním trhu a zda této ceně dokážeme konkurovat. Potřebujeme udělat cenotvorbu a zjistit, jak jsou zákazníci citliví na změny ceny. Nutné je také zjistit co nejvíce informací o logistice, způsobech platby či zákaznických službách. Pro analýzu trhu může firma použít nástroje jako je např. Google Trends, Consumer Barometr, SimilarWeb a další. (acomware.cz, 2021)

Analýza konkurence

Jedním z nejdůležitějších kroků před expanzí na nový trh je analýza stávající přímé i nepřímé konkurence. Proto je potřeba zjistit co nejvíce informací o lokálních prodejcích a také jak jim můžeme konkurovat. V dnešní době je poměrně jednoduché zjišťovat si informace o konkurenci díky internetu a srovnávačům. Chceme znát konkurentovy silné a slabé stránky, strategie, sledujeme jeho marketingový mix apod. Existuje mnoho různých analýz konkurence, např. scoring mapa, parametrická metoda, mapa konkurenčních skupin, hodnotová křivka a další. Vhodné je provést tzv. „mystery shopping“, kdy si nanečisto zkusíme udělat u daného konkurenta objednávku a zjistíme tak mnoho o jeho cenách, zákaznickém servisu, marketingu, logistice, způsobech reklamace atd. Konkurenta není dobré kopírovat, ale je vhodné se inspirovat minimálně jeho vzorci již zasetých principů, které fungují na tamním trhu, tzv. benchmarking, tedy učení se od lepších. Mnohdy jsou zákazníci konzervativní a preferují již dané, lety ověřené a fungující způsoby prodeje. (mladypodnikatel.cz, 2019; acomware.cz, 2021)

Analýza cílové skupiny

Cílovou skupinu, tedy na jaké zákazníky se chce firma zaměřovat, si určuje firma sama. Cílová skupina je do velké míry podobná jako na tuzemském trhu. Následně je podstatná její analýza – např. jak je velká a další specifika. (mladypodnikatel.cz, 2019)

Příprava obchodního plánu a marketingového plánu

Dalším krokem je příprava obchodního a marketingového plánu, kde je důležité si stanovit jaká bude konkurenční výhoda dané firmy, čím přesvědčí zákazníka ke koupi produktu či služby. U marketingového plánu je vhodné stanovit rozpočet, který chceme investovat do počátečních marketingových kampaní a propagace.

Logistika

V případě logistiky se stále větší důraz klade na rychlost dopravy. Vysoká rychlost dopravy zvyšuje konkurenceschopnost firmy, důležitá je speciálně na B2B trhu. Podstatné je také zajistit si logistické partnery, se kterými firma bude spolupracovat. Důležité je dobře kalkulovat veškeré náklady spojené se vstupem na zahraniční trh jako např. že pokud platba probíhá dobírkou, musí se dopravci zaplatit za převzetí peněz. Podmínky určující způsob dodávání výrazně ovlivňují výslednou cenu produktu, záleží na tom, jakou část nákladů nese prodávající a jakou kupující.

Zajištění dalších nezbytných služeb

Dalšími službami se myslí kvalitní zákaznický servis – např. komunikace se zákazníkem v jeho jazyce. Důležité je rozhodnout se, jak se firma bude prezentovat, zda bude na zahraničním trhu působit jako např. česká firma nebo třeba mezinárodní firma. Pro firmu se jistě vyplatí zajistit si také právního poradce, jelikož nemusí mít veškeré právní znalosti o zahraničním trhu. Dále je vhodné zajistit si účetního poradce. (blog.acomware.cz, 2021)

2.3 Právní formy podnikání v Portugalsku

Stejně jako v ČR, i v Portugalsku existují určité právní formy podnikání. První z nich je *Sociedade anónima de responsabilidade limitada* (S.A), která se nejvíce přibližuje akciové společnosti. Minimální základní kapitál této formy podnikání je 50 000 € a všechny akcie musí být vydány ve stejné nominální hodnotě. S.A musí být založena minimálně 5 zakladateli, popř. 2 pokud jedním z nich je přímo portugalský stát. Vedení společnosti je buď pouze správní radou, nebo správní radou v kooperaci s dozorčí radou. Dalším požadavkem je

lichý počet ředitelů společnosti. Další formou podnikání v Portugalsku je *Sociedade por quotas de responsabilidade limitada* (Lda), která se nejvíce podobá společnosti s ručením omezeným. Minimální výše ZK je 1 € za každého společníka. Výše základního kapitálu je volně stanovena ve společenské smlouvě, odpovídající součtu akcií upsaných společníky. Minimální počet zakladatelů je pro tuto společnost 2. Společnost musí mít výkonného ředitele, ale správní rada není vyžadována, stejně tak nejsou vyžadovány žádné další specifické podmínky. Dále rozlišujeme *Sociedade em nome colectivo*, což je obdoba veřejné obchodní společnosti; *Sociedade em comandita simples* jako obdoba komanditní společnosti; *Empresario em Nome Individual* neboli OSVČ. Dále existuje ještě *Cooperativa* (družstvo), *Sucursal* (pobočka zahraniční společnosti), *Associação* (sdružení) a *Sociedade Europeia* (Evropská společnost). (eportugal.gov.pt, 2021)

Tabulka 3: Přehled právních forem v Portugalsku

Název	Značení	Ekvivalent	Min. ZK	Min. počet zakladatelů	Další podmínky
Sociedade anónima de responsabilidade limitada	S.A	a.s.	50 000 €	5 (2, pokud jedním z nich je portugalský stát)	Správní rada nebo správní + dozorčí rada, lichý počet ředitelů
Sociedade por quotas de responsabilidade limitada	Lda	s.r.o.	1 € za každého společníka	1	Nutnost výkonného ředitele
Sociedade em nome colectivo	SNC	v.o.s.	Nemá povinnou minimální výši	2	Společníci neomezeně ručí za společenské závazky společnosti, společně a nerozdílně
Sociedade em comandita simples	Em Comandita	k.s.	/	2	2 typy společníků – komanditisté (ručí omezeně) a komplementáři (ručí neomezeně)
Empresario em Nome Individual	ENI	OSVČ	Nemá povinnou minimální výši	1	Ručení je neomezené a podnikatel ručí za dluhy vzniklé při výkonu činnosti celým svým majetkem

Zdroj: (zpracování vlastní na základě údajů z eportugal.gov.pt)

2.4 Podnikání v Portugalsku

Portugalsko je členem Evropské Unie. Občan EU má právo založit si vlastní podnik v kterékoliv zemi EU, na Islandu, v Norsku či Lichtenštejnsku či si v těchto zemích založit pobočku ke stávajícímu podniku se sídlem v jiné zemi EU. Pro začátek podnikání i expanzi je nutné znát pravidla a předpisy dané země. Různé fondy EU také nabízejí finanční podporu začínajícím podnikům. (europa.eu, 2021)

Pro založení společnosti s ručením omezeným, tedy *Sociedade por quotas de responsabilidade limitada*, na pevninské oblasti Portugalska je potřeba vyhradit si alespoň 5 dní a 530 €. Existuje nový způsob, který umožňuje založit společnost online (*Empresa online*) či během 1 hodiny (*Empresa na Hora*) s náklady cca 360 € po doložení veškerých potřebných dokumentů, ale tyto metody ještě nejsou aplikovatelné na všechny právní formy podnikání, a proto je stále nejvíce rozšířená tradiční metoda zakládání společnosti. (euroskop.cz, 2021; eportugal.gov.pt, 2021)

U *Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC)* je nejprve nutné zjistit, zda podnikatelem vybrané jméno pro společnost je dostupné. Pokud ano, RNPC vydá certifikát se schválením jména společnosti. Poplatek za schválení jména podniku je 70 € a poplatek za vydání certifikátu je 56 €. Následně probíhá registrace podniku u *Centros de Formalidades das Empresas (CFE)*. Je okamžitá a je k ní vydán certifikát. Registrace stojí 300 € + 0,4 % z případného základního kapitálu společnosti. Dále je nutné v tomto kroku podat prohlášení o počátku podnikatelských aktivit, nejdéle do 15 dnů od zapsání společnosti. Předložit se musí podnikové číslo daně z příjmu, podnikové číslo sociálního pojištění a zmíněné prohlášení o počátku podnikatelské činnosti. Dalším krokem je registrace u místního úřadu sociálního pojištění – *Direcção Regional de Segurança Social*. Zaměstnavatel musí přihlásit své zaměstnance k sociálnímu pojištění do 10 pracovních dnů po předložení prohlášení. Zaměstnance je také možno ohlásit online nebo u CFE v předchozím kroku. Následně musí být v bance vložen případný základní kapitál na účet podniku. Poté je nutností nahlásit se také na inspektorát práce – *Inspecção-Geral do Trabalho*, kde se předkládá jméno podniku a jeho daňové číslo, náplň činnosti, adresa sídla společnosti a ostatních provozoven a počet pracovníků. Na *Serviço de Finanças* je pak potřeba zaplatit kolkovné na daňové správě, což bývá okolo 60 stran s cenou 0,5 €/strana. A posledním krokem je registrovat veškeré zaměstnance k povinnému úrazovému pojištění u soukromé pojišťovny. Tato registrace je zdarma. Následně podnik může začít svoji činnost provozovat. (euroskop.cz, 2021; eportugal.gov.pt, 2021)

Pokud se chce fyzická osoba registrovat jako OSVČ, tedy *Empresario em Nome Individual*, musí se registrovat k odvodu daně z příjmu, sociálnímu pojištění a odvodu DPH. Každý člověk, který získává v Portugalsku příjem, obdrží identifikační číslo *numero de contribuyente* od tamní daňové správy *Finanças*. (euroskop.cz, 2021; eportugal.gov.pt, 2021)

Zahraniční společnosti pak mají možnost založit si v Portugalsku pobočku, výše zmíněnou *Sucursal*. Podmínkou je plánování činnosti po dobu delší než 1 rok. Není stanovena žádná minimální hranice základního kapitálu a příjmy pobočky podléhají snížené dani z příjmu právnických osob. (euroskop.cz, 2021; eportugal.gov.pt, 2021)

Každý plátce daně si musí zažádat o identifikační číslo u *Direcção Geral dos Impostos* neboli Generálního ředitelství daní. Pro fyzické osoby se toto číslo nazývá NIF a pro právnické osoby NIPC. U daně z příjmu fyzických osob sazby daní vypadají následovně:

Tabulka 4: Daň z příjmu fyzických osob

Zdanitelný příjem (€)	Daňová sazba (%)
do 7,116	14,5 %
7,117-10,736	23 %
10,737-15,216	26,5 %
15,217-19,696	28,5 %
19,676-25,076	35 %
25,076-36,757	37 %
36,758-48,033	43,5 %
48,034-75,009	45 %
75,010 +	48 %

Zdroj: (zpracování vlastní na základě údajů z expatica.com, 2022)

U daně z příjmu právnických osob je od roku 2005 stanoveno 26,5 %. sazba závisí na typu společnosti a na roce, kdy byla založena. Menší společnosti a pobočky mohou používat zjednodušený systém, kdy příjmy z podnikání jsou zdaněny 20 % a ostatní příjmy 45 %.

Základní sazba DPH (*Imposto sobre o Valor Acrescentado – IVA*) je v Portugalsku 23 %. Pro služby restaurací apod. je stanovena snížená sazba 13 % a pro základní potraviny a nealkoholické nápoje platí sazba 6 %. Pokud je roční obrat nižší než 10 000 €, jsou příjmy od DPH osvobozeny. (euroskop.cz, 2021; eportugal.gov.pt, 2021; expatica.com, 2022)

2.5 Podnikání na Madeiře

Jelikož má Madeira vlastní autonomii, vztahují se na ni jiná pravidla než na pevninské Portugalsko. Má vlastní vládu, správu i zákony. Hlavním benefitem podnikání na Madeiře je zóna volného obchodu tzv. *International Business Center of Madeira (IBCM)*, jejíž výhodou jsou nízké daňové sazby. Daň z příjmu právnických osob tvoří pouhých 5 % a tím se Madeira stává jednou ze zemí s nejnižší sazbou v Evropě. Sazba 5 % se vztahuje na společnosti, které mají příjmy z transakcí se zahraničními subjekty nebo jinými podniky s licencí ICBM. Pokud příjmy plynou ze spolupráce s portugalskými společnostmi, pak jsou zdaněny sazbou 14,7 %, s výjimkou příjmů z výrobních a montážních prací. Madeira není vedena na seznamu EU jako daňový ráj. Společnosti registrované na Madeiře podléhají všem dohodám o zamezení dvojího zdanění, které jsou platné mezi Portugalskem a dalšími zeměmi.

IBCM je program regionálního rozvoje, který poskytuje daňové pobídky lokálním podnikům. Tento program byl vytvořen v roce 1980 po dohodě s portugalskou vládou a Evropskou komisí. Program IBCM zahrnuje 3 oblasti: zónu zpracování exportu, registr mezinárodní přepravy a mezinárodní služby. Zahrnuje např. obchod, marketing, poradenství, telekomunikaci, skladování a další. (immigrantinvest.com, 2021; parkerhill.cz, 2021)

K tomu, aby společnost spadala do této zóny s nízkou daňovou sazbou, musí splňovat jednu z následujících podmínek:

- vytvoření 1-5 pracovních míst v prvních 6 měsících od založení společnosti + minimální hodnota investice 75 000 € v prvních 2 letech od založení;
- vytvoření 6+ pracovních míst v prvních 6 měsících a v takovém případě není nutná žádná minimální hodnota investice. (parkerhill.cz, 2021)

Pokud žádnou z výše uvedených podmínek společnost nesplňuje, pak spadá do zdanění mezi 17,5 a 22,5 %. Sazba závisí na typu společnosti a na roce, kdy byla založena. Také u DPH platí pro Madeiru redukováné sazby – základní sazba DPH je 22 %, pro služby restaurací apod. je stanovena snížená sazba 12 % a pro základní potraviny a nealkoholické nápoje platí sazba 5 %. Daň se odvádí čtvrtletně. (euroskop.cz, 2021)

Právní formy podnikání a založení společnosti je shodné s pevninským Portugalskem. Licenci ICBM je nutné získat na Madeiře samostatně a cena žádosti je 1000 €.

2.6 Komparace pevninského Portugalska a Madeiry

Rozdíly v podnikání na portugalské pevnině a na ostrově Madeira jsou výrazné v mnoha výše zmíněných bodech. V následující tabulce jsou srovnány sazby daně z příjmu právnických osob v obou těchto lokalitách.

Tabulka 5: Srovnání sazeb daně z příjmu právnických osob v Portugalsku a na Madeiře

Daň z:	Madeira	Portugalsko
Zisk	5 nebo 14,7 %	21 %
DPH	Od 5 do 22 % (v závislosti na druhu zboží a služeb)	Od 6 do 23 % (v závislosti na druhu zboží a služeb)
Dividendy, úroky a licenční poplatky	0 %	28 %
Kapitálové zisky z prodeje	0 %	28 %
Kolkovné	-80 % ze standardní platby	0,8 % při koupi nemovitosti 10 % při obdarování a dědění 5 % při prodeji podniku

Zdroj: (immigrantinvest.com, 2021)

2.7 Komparace Portugalska a ČR

Při porovnání podnikání v ČR a Portugalsku najdeme odlišnosti, ale většina je obdobná. V ČR i Portugalsku existují určité právní formy podnikání, které jsou zmíněné a srovnané výše v Tabulce 3. Každá česká právní forma podnikání má i portugalský ekvivalent, tedy a.s. je S.A, OSVČ je ENI, s.r.o. je Lda atd. V ČR i Portugalsku je nejrozšířenější formou podnikání společnost s ručením omezeným.

Nadále se zaměříme konkrétně již pouze na OSVČ/ENI, jelikož tato právní forma je následně použita v praktické části práce. Stejně jako v ČR, i v Portugalsku je tato forma podnikání ta nejjednodušší pro založení. Minimální věková hranice na založení živnosti je v České republice 18 let, v Portugalsku je to stejné. Finančně není založení živnosti náročné ani v jedné ze zemí, platí se pouze určité administrativní poplatky především úřadům za vyřízení žádostí. Proces založení živnosti v ČR byl již detailněji popsán v předchozích kapitolách práce. Pokud si cizinec (občan EU) chce založit živnost v Portugalsku, postup je následující:

- 1) Zařízení rezidence/trvalého pobytu v Portugalsku. Pro tuto rezidenci je nutno nahlásit místo, kde bude osoba pobývat, tedy adresu tamního bydliště. Veškerá dokumentace k tomuto úkonu se řeší na radnici (*câmara*). Zde se také platí poplatek za vyřízení této administrativy, který činí 15 € a následně je vystaveno potvrzení o rezidenci – *Certificado de Registo de Cidadão da União Europeia*.
- 2) Získání identifikačního čísla *NIF* od *Registo Central de Contribuinte*. Toto číslo v Portugalsku musí mít každý.
- 3) Pro podnikání musí být založen bankovní účet. V tomto případě nemusí být portugalský, může být i český, ale musí být nahlášen příslušný IBAN. Avšak místní účet přináší určité výhody (minimalizace nákladů na kurzové ztráty, image – lokální číslo účtu hraje roli v rámci lokalizace atd.), které podnikatel musí před zahájením podnikání zvážit.
- 4) Zjištění kódu podnikání. Každá živnost má svůj obor a v tomto oboru přidělený svůj specifický kód, který potřebuje žadatel znát do následných dokumentů. Administrativní pracovníci by měli kód sdělit po popisu činnosti, kterou chce osoba provádět.
- 5) S veškerými zmíněnými podklady se následně musí dojíít na daňovou správu *Finanças*, kde se sepíše potřebná dokumentace pro založení ENI a následně je vystaveno potvrzení, podobně jako v ČR Výpis z živnostenského rejstříku.
- 6) Podnikatel se musí přihlásit k odvodu daně z příjmu fyzických osob, k sociálnímu pojištění a k odvodu DPH. Pokud má vlastní zaměstnance, musí je k sociálnímu pojištění zaregistrovat také.
- 7) První rok podnikání nemusí ENI odvádět žádné daně a je možné kdykoliv činnost ukončit. Dostává tak prostor k bezplatnému vyzkoušení podnikání. DPH platí podnikatelský subjekt při překročení hranice 10 000 €/rok.
- 8) Účetnictví se dokládá každé 3 měsíce.

Proces celého založení živnosti je tedy v obou zemích podobný. Rozdíl oproti ČR a Portugalsku je především v bodě 8, kdy v ČR se daňové přiznání podává jednou ročně, obvykle do 1.4. daného roku. V Portugalsku se také daňové přiznání podává 1 ročně, lhůta pro vyplnění portugalských daňových přiznání je každoročně mezi 16.4. a 16.5., ale průběžné účetnictví je nutno dokládat čtvrtletně, tedy frekventovaněji. OSVČ mohou daň zaplatit ve 3 splátkách, a to v červenci, září a prosinci. Rozložení zaplacení daně do splátek není v ČR možné. Rozdíl je i v bodě 1, kdy v ČR občan cizí země v rámci Evropské Unie nemusí při zakládání živnosti předložit doklad o povolení k pobytu na území ČR, kdežto pro podnikání

v Portugalsku je nutná rezidence. (Srov. § 5 odst. 5 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

Dalším rozdílem je, že všechny OSVČ v Portugalsku se ihned musí zaregistrovat k odvodu DPH, což v ČR není povinností. V ČR si začínající podnikatel může vybrat, zda bude či nebude plátcem DPH podle toho, co je pro něj v danou situaci výhodnější. Povinnost platit DPH v ČR přichází až s překročením obratu 1 milion Kč za rok. V Portugalsku povinnost platit DPH přichází s překročením hranice 10 000 € za rok. DPH se v ČR odvádí ročně a v Portugalsku čtvrtletně. Stejná je v obou zemích registrace k odvodu daně z příjmu a sociálnímu pojištění. Pokud si občan ČR ponechává české občanství, ale podniká/žije pouze v zahraničí, je nutno tuto skutečnost ohlásit a doložit výkon činnosti, aby došlo k odhlášení plateb za sociální a zdravotní pojištění v ČR a nevznikaly tak dluhy. Tyto platby pak odvádí v zahraničí.

Variantou podnikání v zahraničí, v tomto případě Portugalsku, je podnikání na českou živnost s vystaveným formulářem A1, který potvrzuje, že tento podnikatel má živnost ve své mateřské zemi a může podnikat na tuto živnost i na území členských států EU. Podmíněno je pobytem a provozováním činnosti i v ČR poměrnou část roku, činnost je tedy provozována v obou zemích zároveň. Daně se v tomto případě povětšinou platí v mateřské zemi. Formulář A1 má ale omezenou platnost v délce maximálně 2 let a je tak pouze přechodným řešením. (mylaw.cz, 2020)

Rozdíl mezi Portugalskem a ČR je i u povinných odvodů. Zaměstnavatel v Portugalsku má povinnost odvádět na sociálním pojištění za zaměstnance 23,75 % objemu hrubých mezd a dalších 11 % je strháváno zaměstnanci z jeho příjmu. Celkem tedy odvod činí 34,75 %. V ČR činí zdravotní pojištění celkem 13,5 % ze mzdy, z toho jednu třetinu platí zaměstnanec a zbytek zaměstnavatel. Sociální pojištění je celkem 31,5 % ze mzdy, z toho 6,5 % platí zaměstnanec, zbytek (25 %) zaměstnavatel. V ČR jsou tedy celkové odvody vyšší než v Portugalsku. (finance.cz, 2021)

Ve druhé kapitole diplomové práce bylo konkrétně a detailně rozebráno podnikání v Portugalské republice a na ostrově Madeira. Vysvětlen byl pojem expanze a vypsány byly veškeré úkony, které je doporučeno udělat ještě před expanzí na zahraniční trh. V další části byly rozebrány právní formy podnikání v Portugalsku a byly v tabulce přirovnány k českým ekvivalentům. Porovnány byly i rozdíly v podnikání mezi pevninským Portugalskem a Madeirou. V poslední části byla provedena komparace podnikání v Portugalsku a ČR.

3 MOTIVY, RIZIKA A FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH

Při vstupu na zahraniční trh je třeba zvážit veškeré faktory, které mohou společnost ovlivňovat a ohrožovat, tedy je nezbytné udělat hlubší analýzy tohoto trhu z primárních i sekundárních dat a zjistit jaká přináší rizika. Motivů pro vstup na konkrétní zahraniční trh je mnoho a pro každou společnost může být motivem něco jiného, podle dané strategie společnosti a určených cílů. Formy vstupu můžeme rozdělit do 4 základních kategorií – koncepce mezinárodního marketingu, přímý a nepřímý export, mezinárodní pohyb know-how a kapitálový vstup formou přímých zahraničních investic.

3.1 Motivy

Slovo motivace vychází z latinského slova *modus*, znamenající pohyb. Motivaci tedy můžeme označit jako hybnou sílu pro určité chování. Se slovem motivace souvisí i motiv, který je jakousi pohnutkou pramenící z nedostatku či přetlaku určitých potřeb. Motivy můžeme dělit na primární a sekundární, nebo také na biologické, psychické a sociální. Každé chování člověka je motivované, i když si někdy jedinec nemusí motivy zcela nebo vůbec uvědomovat. Někdy si uvědomuje pouze cíl, ale ne jednotlivé motivy, které ho k němu podněcují. (Výrost, 2008)

Obecně je motivem vstupu na zahraniční trh hlavně zvýšení zisku. Vstupem na zahraniční trh se také snižuje závislost na trhu domácím. Neplatí ale, že společnost či konkrétní produkt úspěšný na domácím trhu, bude automaticky úspěšný i na zahraničním. Další motivací vstoupit na zahraniční trh může být např. zvýšení podílu na trhu, levnější pracovní síla či kvalitnější suroviny. Dalšími motivy může být přístup k novým technologiím, nižší daně nebo nižší výrobní náklady díky sdílenému využívání kapacit. Vstup na zahraniční trh by měl korespondovat s vizí podniku a být naplnění jeho mise.

Vstup na zahraniční trh můžeme dělit do 2 skupin motivů, a to na ofenzivní a defenzivní. Pokud se firma chová ofenzivně, je v jejím vlastním zájmu na zahraniční trh vstoupit a koná tak, protože chce. Využívá tržní příležitosti a svůj potenciál. Defenzivně se chová, pokud musí. Uvědomuje si působící hrozby a reaguje na ně. Defenzivním motivem může být např. tlak konkurence, malý domácí trh, nadprodukce atd.

Hlavním motivem nadále zůstává zvýšení zisku podniku. Před vstupem musí podnik dobře kalkulovat veškeré počáteční náklady, protože mohou být vysoké a díky tomu počáteční zisk vysoký není.

3.2 Rizika

Riziko je aktivace určitého nebezpečí, možná pravděpodobnost utrpění škody či negativního výsledku. Také se dá definovat jako míra ohrožení. Dle závažnosti můžeme rizika dělit na bezvýznamné riziko, akceptovatelné riziko, nežádoucí riziko, významné riziko a nepřijatelné riziko. Pokud se chceme vypořádat s rizikem v reálném prostředí firmy, musíme s riziky počítat, musíme se s nimi naučit žít, a hlavně je umět řídit. Řízení rizik je kompletní proces zjištění rizika, jeho eliminace a minimalizace negativního dopadu na subjekt. (Smejkal a Rais, 2013)

Podniky vstupující na zahraniční trh si musí uvědomovat nejen příležitosti, které to přináší, ale také rizika, kterými je tento krok následován. Nelze je zcela vyloučit, ale mnohdy se jim lze vyhnout nebo je omezit. Riziko představuje možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídaných výdajů nebo nedosažení předpokládaných výnosů. Rizika mohou být teritoriální, politická, ekonomická, přepravní, odpovědnostní a mnohá další.

Teritoriální rizika se pojí především k politické a ekonomické nestabilitě dané země, např. války, revoluce, předpisy omezující možnost podnikání, odebrání dovozní licence. Mohou se také týkat přírodních katastrof v dané lokalitě v podobě zemětřesení, tsunami, povodní a dalších. Jejich pravděpodobnost se téměř nedá předvídat a nejúčinnějším opatřením proti teritoriálním rizikům je informovanost o jednotlivých zemích. Podniky si mohou také zřídit pojištění proti některým těmto rizikům. Při realizaci velkých projektů často dochází k rozostření rizika mezi různé subjekty např. v podobě strategické aliance, která bude následně zmíněna. V případě spolupráce s mezinárodním partnerem vyvstávají určitá komerční rizika v souvislosti nesplnění závazků tímto společníkem. Může dojít k problémům jako je neodůvodněné odstoupení od smlouvy, nesplnění kontraktu, platební neschopnost atd. Proto je důležité si partnery na B2B úrovni vybírat svědomitě a na základě prověřených informací, aby byli spolehliví. K ověření spolehlivosti partnera je možné využít služby agentury CzechTrade, která je jednou z institucí podporujících mezinárodní obchod v ČR. Tato agentura poskytne informace o právní formě zahraniční společnosti, informace o výši základního kapitálu, výpisy z obchodního rejstříku a mnohé další, které mohou při výběru obchodního partnera pomoci. Dalším rizikem je riziko přepravní, tedy související s přepravou

zboží na zahraniční trhy. Rizikem je proto, že během cesty může dojít k poškození daného zboží či k jeho ztrátě, a to znamená ztráty pro firmu. Následně se s tím pojí špatná image podniku, nespokojenost zákazníka a zvýšení nákladů na zákaznickou podporu. I v tomto případě je důležité vybrat spolehlivého partnera/dopravce. V neposlední řadě existuje riziko odpovědnostní, kdy v případě újmy na zdraví či majetku způsobené výrobkem firmy, je za tuto škodu firma odpovědná. (Machková, 2009, s. 37-42)

3.3 Formy

Existují 3 různé koncepce mezinárodního marketingu – exportní, globální a interkulturní marketing. Podstata exportního marketingu spočívá v prodeji produktů, které byly původně určeny na domácí trh, na zahraničním trhu. Jednat se může např. o přebytky, které firmy takto nabízejí a snaží se tak minimalizovat ztráty. Tento produkt se přizpůsobuje zahraničním požadavkům minimálně. Další je marketing globální, který uplatňují podniky, které chtějí podnikat na území více států. Nabízí produkt, u kterého není nutná výrazná modifikace pro jednotlivá území a tím dosahuje úspor z rozsahu. Cílí na velké a homogenní segmenty trhu. Poslední koncepcí je interkulturní marketing, který se snaží přizpůsobit celý marketingový mix odlišným podmínkám jednotlivých trhů.

Další formou vstupu na zahraniční trhy je přímý a nepřímý export zboží a služeb. V případě nepřímého exportu se podnik zapojuje do zahraničního obchodu prostřednictvím dalších obchodních firem. Tito prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko a zprostředkovávají zboží dalším odběratelům. Jejich odměnou je provize a marže. Využití prostředníků má za cíl snižování nákladů firmy, eliminaci rizik nebo možnost vývozu na trhy, které by jinak bylo příliš nákladné dosáhnout. Nevýhodou je, že neprobíhá bezprostřední kontakt se zákazníkem. Nepřímý export může být zajištěn například mandátní smlouvou nebo smlouvou o obchodním zastoupení. Zastoupení může být:

- **výhradní** – zastoupená strana nesmí ve stanoveném území využívat jiného obchodního zástupce a stejně tak obchodní zástupce nesmí zastupovat více firem najednou v tomto území;
- **nevýhradní** – zastoupená strana může zastupovat více firem ve stejném oboru a zástupce není omezen v tom, kolik firem zastupuje. (Machková, 2009)

Přímý export se nejčastěji objevuje v průmyslové oblasti při vývozu strojů, výrobních zařízení apod., jelikož dodávky těchto výrobků jsou často komplikované na dopravu, manipulaci a instalaci. Z těchto důvodů je s nimi spojená nutnost odborných služeb a mnohdy

i přítomnost samotného výrobce. Výhodou je přímý kontakt se zákazníkem a možnost kontroly nad realizací zakázky.

Další forma vstupu na zahraniční trh je mezinárodní pohyb know-how, tedy situace, kdy je know-how poskytováno subjektu v druhé zemi na smluvní bázi. Nejpoužívanější formou jsou licenční smlouvy, franchising, mezinárodní výrobní kooperace, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace. Licenční smlouvou její držitel umožňuje dalším subjektům využívat absolutní právo na nehmotný statek, např. patent nebo průmyslový vzor. Franchising je smluvní vztah mezi franchisorem a franchisantem, kdy franchisor poskytuje franchisantovi právo provozovat jím vytvořený a v praxi ověřený podnikatelský záměr, poskytuje mu know-how, logo, podnikovou kulturu a další náležitosti za úplatu. Smlouva o řízení je poskytnutí řídicích znalostí špičkových manažerů na určitou dobu na smluvním základě a tuto smlouvu využívají především podniky z vyspělých zemí. Je to přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí.

„Franchising je založen na myšlence, že jednou vytvořený výkonný a efektivní systém podnikání je natolik konkurenceneschopný, že se dokáže prosadit v jakémkoliv prostředí.“
(Meixnerová 2017)

Poslední možností vstupu na zahraniční trh jsou kapitálové vstupy formou přímých zahraničních investic. Účelem přímých zahraničních investic je získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem z jedné země a podnikem ze země druhé. Tyto investice přispívají k rozvoji globální ekonomiky, jelikož zahraniční investoři přinášejí do země kapitál, který je nutný pro modernizaci a rozvoj firem a technologií. Přímé zahraniční investice mají za efekt zhodnocování domácí měny, růst mezd v sektoru zahraničních firem nebo útlum pracovně náročné výroby. Přímé zahraniční investice mohou mít např. následující formy:

- **akvizice** – převzetí fungujícího podniku nebo jeho části na přátelské nebo nepřátelské bázi;
- **fúze** – spojení podniků sloučením (zaniká slučovaná společnost) nebo splynutím (zanikají obě společnosti a vzniká nový právní subjekt);
- **greenfield investment** – založení nového ekonomického subjektu (výrobní závod, kanceláře) na místě, kde předtím žádné budovy nestály;
- **joint venture** – typ kooperace, vytváření společných podniků s cílem spolupracovat při výzkumu či výrobě a dosahovat tak úspor z rozsahu;

- **strategická aliance** – vztah mezi dvěma a více stranami, který má podpořit dosažení společných cílů. (Machková, 2009)

V této kapitole byly rozebrány motivy, rizika a formy vstupu na zahraniční trh. Hlavním motivem vstupu na zahraniční trh zůstává zvyšování zisku, ale existují i další motivy, které byly zmíněny a zakládají se na subjektivním vnímání jednotlivce. U rizik byly zmíněny způsoby, jak se jim podnik může snažit předejít a jaká všechna rizika je nutno si uvědomovat. V poslední části jsou zmíněny konkrétní způsoby vstupů na zahraniční trhy, jako je např. franchising, strategická aliance a další.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V následující kapitole je charakterizována společnost, která bude založena na Madeiře jako dceřiná společnost k mateřské společnosti sídlící v České republice. Podnik je popsán včetně cílů a poskytovaných služeb.

4.1 Popis podnikatelské činnosti

Název společnosti – Cupcakes Factory

Právní forma podnikání – Empresario em Nome Individual

Předmět podnikání – Pekařství, cukrářství

Adresa sídla – Rua do Cais n.1, Casas Próximas, Porto da Cruz 9225 050, Madeira, Portugal

Adresa prodejny – Arcadas Pelourinho, Rua Direita 35, 9000-059 Funchal, Madeira, Portugal

Datum založení společnosti – 1.1.2023

Logo – zvolené logo je zobrazeno na Obr. 1 a koresponduje s vizuálem mateřské firmy v České republice



Obrázek 1: Logo společnosti

Zdroj: (vlastní zpracování)

„První krok spočívá v sepsání úvodní vize a v jejím sdílení s alespoň jednou další osobou.“ – Ash Maurya

Společnost Cupcakes Barbora Jechová vznikla v roce 2015 a byla založena studentkou jako vedlejší činnost při studiu Managementu malých a středních podniků na Univerzitě Pardubice. Náplní tohoto podnikání je výroba a prodej cupcakes mnoha různých příchutí

a designů na objednávku zákazníka, na narozeninové oslavy, firemní akce či svatby. Nyní v roce 2022 společnost již 7 let aktivně funguje a prosperuje, pyšní se mnoha zákazníky i podnikatelskými úspěchy. Aktuálně působí v Hlavním městě Praha a v Královéhradeckém a Pardubickém kraji. Majitelka Barbora Jechová při příležitosti ukončení studia v červnu 2022 chce nadále pokračovat v této činnosti. Po ukončení studia se bude již jednat o hlavní podnikatelskou činnost. V této činnosti chce nově podnikat i v zahraničí, konkrétně na Madeiře, a proto bude na tento ostrov expandovat. V akademickém roce 2020/2021 byla majitelka podniku na Erasmus+ výjezdu právě na Madeiře, kde zároveň podnikala pod záštitou formuláře A1 a měla tak možnost vyzkoušet si osobně, jak tamní trh reaguje na produkt cupcakes a vyzorovat typické chování a požadavky portugalských zákazníků. Během 1 roku si byla schopna vytvořit velkou zákaznickou platformu za pomoci pozitivních recenzí a influencer marketingu. Myšlenkou do budoucna je ponechání podnikatelského know-how rodině v České republice, tudíž i nadále bude podnik rodinný a bude schopen uspokojovat stávající klientelu na území ČR, zatímco sama majitelka s novým bydlištěm povede další pobočku přímo na Madeiře. Zde společnost bude mít nový název – Cupcakes Factory. Obě společnosti budou mít oddělené účetnictví, daně a budou existovat samostatně ve 2 různých zemích nezávisle na sobě kvůli zjednodušení dostupnosti na příslušných úřadech v každé zemi. Majitelka je nadále stejná pro obě firmy, v ČR bude v zastoupení Martiny Jechové pro jednání na úřadech a nezbytnou byrokracii. Nezbytná bude průběžná kontrola činnosti podniku majitelkou v ČR, kam bude za tímto účelem cestovat 1x za půl roku. Pro praktickou část diplomové práce se nadále autorka práce nebude zabývat mateřskou společností v České republice, ale pouze založením nové dceřiné společnosti na ostrově Madeira, průzkumem tamního trhu apod.

Hlavním produktem určeným ke vstupu na zahraniční trh je tedy cukrářský výrobek zvaný cupcake. Celá podnikatelská činnost se na tomto výrobku zakládá a je hlavním prodáváním produktem. Cupcake pochází ze Spojených států amerických a první zmínka o něm pochází již z roku 1796. Existuje mnoha chuťových i vzhledových variací a možnosti jsou téměř nekonečné. Mimo cupcakes bude společnost nabízet i další cukrářské výrobky na doplnění sweetbarů a také nealkoholické nápoje, čaje, kávu apod. v následně vzniklé kamenné prodejně s posezením.

Pro expanzi do zahraničí byl zvolen portugalský trh, konkrétně Madeira. Tato lokalita byla zvolena především díky osobním preferencím majitelky podniku, ale přináší také spoustu již výše zmíněných daňových výhod. Konkurence na tomto malém ostrově není příliš velká

a tento produkt na Madeiře nemá téměř žádné zastoupení, tudíž je ideálním prostředím pro tento typ podnikatelské činnosti a získání vysokého tržního podílu. Neustále proudící davu turistů jsou také velkou cílovou skupinou, na kterou se podnik bude zaměřovat. Silnou stránkou Cupcakes Factory je především originalita celého konceptu.

Právní formou bude *Empresario em Nome Individual*, tedy OSVČ stejně jako je tomu v ČR. U založení ENI není stanovena minimální výše základního kapitálu. Majitelka má k dispozici finanční prostředky v hodnotě 12 300 € (cca 300 000 Kč), které chce na výstavbu projektu využít. Sídlo kamenné prodejny bude v centru hlavního města Funchal v komplexu Arcadas Pelourinho v ulici R. Direita. Tento moderní komplex poskytuje komerční prostory k pronájmu (300 €/měs.) a pro účely Cupcakes Factory bude zvolena Loja 3 označena na plánu v Příloze A, kde je zároveň poskytnuta i detailnější fotodokumentace prodejních prostor. Součástí přílohy A je také mapa centra Funchalu s označenou prodejnou. Na další výdaje spojené s realizací projektu bude využita půjčka v rámci rodinného kruhu, čímž se podnik vyhne úrokům u bankovních subjektů. Cílem podniku je především dlouhodobě udržitelný zisk, úspěšná expanze na zahraniční trh a vybudování nové zákaznické klientely pro plynulý chod podniku. Zároveň také zachování rodinného pojetí a osobního přístupu k zákazníkovi i celému podnikání. Vizí do budoucna je udržitelnost obou prodejen v obou zemích, případně expanze do dalších zemí.

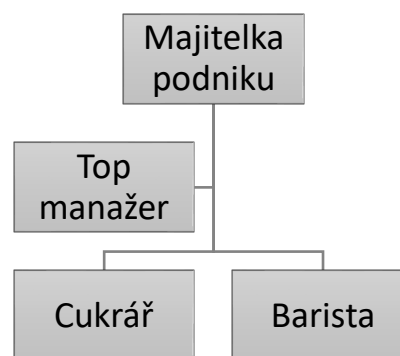


Obrázek 2: Majitelka Cupcakes Factory se svým produktem

Zdroj: (vlastní, fotografie z propagačního focení značky pořizena Anastázií Čepelkovou)

Organizační struktura Cupcakes Factory bude jednoduchá, jak je zachyceno na Obr. 3. Podnik bude mít 4 zaměstnance a jedná se tak o mikropodnik. Majitelka stojí ve vedoucí pozici. Jejím největším podpůrným článkem je top manažer, který majitelku zastupuje v případě nemoci a pomáhá s rozložením činností a rizika. Nezbytnými články jsou řadoví pracovníci. Pro řádný chod cupcakes prodejny bude nutné zajistit kvalifikovaného cukráře a baristu, který bude pracovat i jako obsluha. Majitelka podniku se zároveň bude osobně podílet na realizaci objednávek ve výrobě. Tento počet pracovníků je dostatečný pro snížení rizika zastavení chodu podniku vlivem nedostatku personálu z důvodu např. onemocnění. Sezónně mohou být v náročnějších měsících nárazově najmuti brigádníci na výpomoc. Měsíční mzdy pracovníků jsou následující:

- majitelka – 1 637 €;
- top manažer – 1 432 €;
- cukrář – 941 €;
- barista – 941 €.



Obrázek 3: Organizační struktura podniku

Zdroj: (vlastní zpracování)

Strategie společnosti je velmi důležitou součástí dlouhodobého plánu, jak má firma dosahovat vytyčených cílů. Definice strategie existuje mnoho, tradiční definice strategii chápe jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ Podle moderní definice je strategie chápána jako „připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ (Dedouchová, 2001)



Obrázek 4: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku

Zdroj: (Dedouchová, 2021)

Aby byla strategie efektivní, manažeři podniku musí být schopni řešit rozpor mezi tím, co je nutné změnit a co je nutné udržet. Za nejdůležitější přístupy strategického myšlení je považován princip celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, permanentnosti, vědomí práce s rizikem a časem atd. Každá strategie by měla vést ke zvýšení výkonnosti podniku.

Důležitou výhodou podniku před ostatními konkurenty je přítomnost určité specifické přednosti. V případě Cupcakes Factory je touto specifickou předností originalita konceptu cupcakes prodejny, která na ostrově Madeira nemá obdoby. Společnost od roku 2015 vyvíjí vlastní receptury, které mají roky zpětných vazeb a je těžké je napodobit. Recepturu na cupcakes si společnost střeží a prozatím neposkytuje své know-how a schopnosti. Tato neférová výhoda je těžce zkopírovatelná výhoda podniku, kterou nelze snadno okopírovat nebo koupit (Maurya, 2016, s. 47). Možností či vizí do budoucna je franchising, obdobně jako tomu udělala společnost Dunkin' Donuts, která má své prodejny především na území USA, ale již i v Německu, Velké Británii, Turecku, Španělsku či Bulharsku. Koncept fungujícího řetězce s donuty by teoreticky měl fungovat i s cupcakes. Tento cíl by bylo velmi těžké dosáhnout, avšak není nereálný.

4.2 SWOT analýza a matice

V praxi často používaná SWOT analýza je spojení interních a externích faktorů působících na podnik a jejich vyústění v přehlednou SWOT matici. Cílem této analýzy je odhalit příležitosti a hrozby v okolí podniku a také najít silné a slabé stránky uvnitř podniku.

Silné stránky

Jak již bylo zmíněno, největší silnou stránkou Cupcakes Factory je originalita konceptu, vlastní lety ověřené receptury a mizivá konkurence na ostrově Madeira. Silnou stránkou samotné majitelky podniku je inovativnost, nápady na neustálé zlepšování, schopnost řešit krizové situace a schopnost stanovovat si reálné cíle a dodržovat je. Podstatný je vztah k prováděné činnosti a fakt, že podnik je rodinný a poctivý, klade důraz na kvalitu surovin, spolehlivou komunikaci se zákazníky, férové ceny a zároveň se snaží ekologicky co nejméně zatěžovat přírodu, čímž by si mohl získat přízeň určité skupiny klientů. Silnou stránkou je také kvalitní a loajální personál, který má dobré komunikační schopnosti, reprezentativní vystupování a chce se podílet na přidávání pozitivní hodnoty podniku. Výhodou cupcakes prodejny bude také její poloha, jelikož prostory se nachází v samotném centru hlavního města, které je lákavé pro turisty. Další výhodou prodejny bude její kvalitní a moderní cukrářské vybavení. V neposlední řadě je silnou stránkou podniku dobrá pověst mezi dodavateli, zákazníky a lokální veřejností na ostrově.

Slabé stránky

Slabou stránkou je vysoká časová náročnost tohoto podnikání, protože personál musí zvládat zároveň chod kamenné prodejny cupcakes a realizaci objednávek zvenčí. Majitelka je obtížně nahraditelná v případě nemoci, proto bude nutno zaměstnat top manažera celé společnosti, který by převzal podstatnou část povinností na sebe a rizika by se tak rozložila mezi tyto dvě osoby. Slabou stránkou je také nedostatek vlastních financí na počáteční výstavbu cupcakes prodejny na ostrově Madeira, u které bude zapotřebí půjčka 4 224 €. Slabou stránkou je také fakt, že majitelka není rodilá mluvčí, tudíž se mohou vyskytnout problémy v komunikaci. Zároveň podnik nemá dostatečné zkušenosti se zahraniční administrativou a potřebuje odbornou pomoc v její orientaci.

Příležitosti

Pravděpodobně největší příležitostí je neexistence stejného projektu na ostrově Madeira a zároveň velmi výrazná předchozí odezva tamních obyvatel na produkt cupcake a neustále se zvyšující poptávka po něm. Ačkoliv je těžké naplňovat požadavky zákazníků, příležitostí pro Cupcakes Factory je i vědomí toho, že zákazníci stále více tlačí na kvalitu produktu. To podniku vyhovuje, jelikož si stojí za kvalitou svých produktů a kvalitou používaných surovin a zároveň ví, že je pro konkurenci složité dostat se na tuto úroveň kvality a tím se podniku snažit vyrovnat. Zároveň si je podnik vědom příležitosti dodávání

dezertů na svatby a oslavy, jelikož jsou nutností a zvyklostí na těchto akcích, které jen tak nepominou a do budoucna budou nadále existovat. Za příležitost může být považován i ekonomický růst zemí EU a prosazení podniku na těchto trzích, tedy možná budoucí expanze do dalších zemí. V neposlední řadě je příležitostí i relativně slabá pozice odběratelů.

Hrozby

Hlavní hrozbou dnešní doby je pro Cupcakes Factory zvyšování cen surovin, cen nájmu apod. a také inflace. Další hrozbou je rostoucí nezaměstnanost a nízký ekonomický růst v Portugalsku, což by mělo za důsledek to, že by lidé více šetřili. Za hrozbu podnik považuje i veškeré substituční produkty, které na Madeiře existují a veškerou přímou, nepřímou, a i potenciální novou konkurenci, která se může začít rozrůstat. Platformy cukrářů se v posledních letech rapidně zvyšují. Důležité je dělat průběžné průzkumy konkurence, aby se případným hrozbám pro podnik dalo předejít. Hrozbou při samotné expanzi by mohla být chybovost v administrativě či daních, která by podnik mohla stát určité penále. V neposlední řadě je velkou hrozbou pro podnik pokračování pandemické situace Covid-19, která by měla za důsledek zavření provozu kamenné prodejny a zároveň zákaz přicestování turistů a potenciálních nových zákazníků na ostrov.

SWOT matice

Tabulka 6: SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
	MAX – MAX	MIN – MAX
Příležitosti	Neexistence produktu na ostrově Madeira a neexistence stejného konceptu služby je vhodným prostředím pro využití silné stránky originality, neustálého zlepšování, přinášení něčeho nového, prvenství tohoto nápadu, vztahu k dané činnosti a možnosti vybudování kvalitní značky.	Pokud dojde k ekonomickému růstu v zemích EU, lidé budou movitější a mohou si tak dovolit více utrácet. To by mohlo znamenat zvýšení zisků pro podnik, a tedy možnost rychlejšího splacení půjčky pořízené kvůli nedostatku financí na počáteční výstavbu.
	Tlak zákazníků na kvalitu produktu je vyhovující, jelikož silnou stránkou podniku jsou kvalitní suroviny, receptury i personál, kterým lze jen obtížně konkurovat a které jsou schopny naplňovat vysoké nároky zákazníka.	Při využití top manažera dojde k rozložení nenahraditelnosti a činností majitelky a bude tak snadnější uspokojit stále se zvyšující poptávku, protože personál nebude přetížen a bude zvládat plnit svoje povinnosti.
Hrozby	MAX – MIN	MIN – MIN
	Kvalitní cukrářský personál s dlouholetou praxí a vlastními ověřenými recepty snižuje ohrožení nově vstupujících cukrářů na trh. Díky legislativě také mnoho z nově vstupujících na trh zůstane pouze u amatérské/nelegální cukrařiny.	Jelikož na prvotní výstavbu prodejny neexistuje dostatek financí, podnik využije půjčku. Následně při zvýšení finančních prostředků dojde ke snížení hrozby zvyšování cen surovin a nájmu.
	I přes existenci a hrozbu jiných substitutů má podnik jako silnou stránku dobrou pověst v lokalitě a pozitivní recenze, a proto je často jasnou volbou zákazníka, tedy uplatňuje věrnost značce.	Majitelka není rodilá mluvčí portugalského jazyka. U zákazníků, kteří nemluví dalšími světovými jazyky může docházet k problémům v komunikaci, proto si mohou jako dodavatele raději zvolit konkurenční lokální podnik.

Zdroj: (vlastní zpracování)

4.3 Marketingový plán

Podnik si chce získat zákazníky a následně si je i dlouhodobě udržet. K tomu je potřeba dobrý marketingový plán a také výrazná diferenciacie od konkurenčních podniků. Marketingový mix podniku Cupcakes Factory je následující:

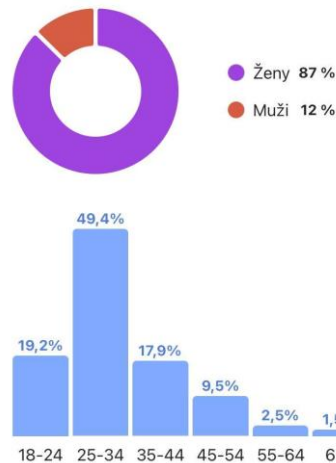
- **produkt** – základním stavebním kamenem celého podnikání je produkt cupcake, který je originální svým konceptem malého dortíku pro jednu osobu, existencí mnoha vzhledových i chuťových variací a jeho výhodou, že se nemusí krájet a porcovat; příjmy nebude mít podnik pouze z prodeje samostatného produktu, ale také z poskytování služeb jako je chystání narozeninových oslav ve vlastním prostoru pro uzavřenou společnost, nabízení cukrářských kurzů zdobení, služba vytvoření svatebního sweetbaru s dovozem na místo apod.;
- **cena** – základní cena za 1 ks cupcake je stanovena na 2 €, nadále se může zvyšovat v závislosti na použitých surovinách pro konkrétní druh či na náročnosti požadovaných motivů zákazníkem; podnik si vzhledem k lokaci a originalitě produktu může dovolit stanovit vyšší cenu; vhodná je i možnost nabídnout zákazníkovi množstevní slevu či vytvořit akce 3+1 zdarma apod.; svatební sweetbary jsou v základu naceněny na 250 € a cukrářské kurzy zdobení na 150 €;
- **místo** – sídlo podniku je v centru hlavního města Funchal, má tak výhodnou a dostupnou polohu pro místní zákazníky i pro neustále cirkulující turisty; podnik bude nabízet cupcakes v prostorách vlastní vybudované prodejny v komerčních prostorách Arcadas Pelourinho a zároveň se chce účastnit prodeje na občasných stánkových akcích, které se na území Madeiry pořádají; myšlenkou do budoucna je food truck, který by umožnil v rámci ostrova měnit umístění a podnik by tak mohl každý týden nabízet svůj produkt v jiné části Madeiry a přiblížit se tak i dalším potenciálním zákazníkům, kteří nejsou ochotni pro produkt dojet do hlavního města;
- **propagace** – hlavní formou propagace jsou v dnešní době sociální sítě (Facebook, Instagram), které jsou zdarma; možností je využít i placené reklamy na těchto platformách, která má následně větší dosah, dalším zdrojem propagace jsou webové stránky; podnik chce dlouhodobě navazovat spolupráce s influencery a viditelnými osobnostmi Madeiry, kteří svými doporučeními

zvyšují zájem svým sledovatelů o produkt cupcake – tato forma propagace funguje velice účelně na malém území, zároveň má velkou hodnotu vzhledem k osobnímu doporučení; v neposlední řadě podnik podporuje propagaci vizitkami a zmíněnými stánkovými akcemi, kde můžou zákazníci ochutnat produkt podniku a zároveň osobně poznat jeho výrobce při této variantě přímého kontaktu.

Základem marketingové strategie jsou 3 klíčové oblasti:

- 1) vhodná segmentace trhu;
- 2) návržení marketingového mixu;
- 3) implementace strategie. (Dedouchová, 2001)

Segmentace trhu je rozdělení trhu na určité homogenní skupiny zákazníků a měla by být součástí plánu podnikatelské aktivity. Snahou je porozumět, jak vypadá skupina zákazníků, na kterou chce podnik cílit a pochopit, co tato skupina potřebuje. Cupcakes Factory se bude zaměřovat konkrétně na B2C prodej, tedy prodej přímo konečnému spotřebiteli. Z geografického hlediska se jedná o obyvatele ostrova Madeira a o turisty na tento ostrov přicházející z celého světa. Největší působnost bude v hlavním městě Funchal, kde má podnik adresu kamenné prodejny, ale cílem do budoucna je kompletní pokrytí celého ostrova. Zákazníci v ČR jsou převážně ženy, a to z 87 % dle údajů vycházejících ze statistik business page na sociální síti Facebook, zachyceno na Obr. 5. Nejvíce zákazníků je ve věku 25-34 let, poměrem 49,4 %, což je téměř polovina. Následuje věková skupina 18-24 let s poměrem 19,2 %. Obdobné hodnoty Cupcakes Factory očekává i při působení v Portugalsku, i v návaznosti na předchozí osobní zkušenosti působení na tomto trhu. Segment, na který bude působit, jsou tedy převážně ženy ve věku od 18 do 35 let. Zákazníci budou pocházet ze střední či vyšší společenské třídy, aby si mohli dovolit tuto komoditu, která není nezbytná k životu. Bude vyvinuta snaha o dlouhodobé udržování vzájemných vztahů, aby zákazník byl loajální a vracel se. Toho může být dosaženo poskytnutím výhod pro vracející se zákazníky, např. v podobě slevové karty a také kvalitním zákaznickým servisem a přístupem. Důležité je, aby zákazníci nebyli příliš konzervativní. Pozornost bude směřována především k mladým lidem, kteří jsou otevření novým věcem, rádi vyzkouší novinky a mají inovativní pohled na svět.



Obrázek 5: Pohlaví a věk segmentu

Zdroj: (Business page Facebook statistika)

Každý trh je žádoucí i kvantifikovat. Je to vhodné z hlediska zjištění velikosti trhu a jeho ziskovosti, ale toto kvantifikování může být velmi komplikované. Je proto vhodné využít již vzniklých statistik a studií. (Svobodová, 2017)

Pandemie urychlila přechod lidí na digitální technologie a podniky se musely transformovat a přizpůsobit, aby udržely krok s novým chováním, potřebami a očekáváním on-line spotřebitelů. Digitalizace je nyní normou a nadále tomu tak bude i v roce 2022, a proto je pro firmy důležitou částí marketingové strategie transformace digitálního marketingu. Podnik Cupcakes Factory se proto rozhodl zcela digitalizovat objednávkový systém, kdy zákazník má možnost na webových stránkách nahlédnout do kalendáře volných termínů pro osobní objednávky a zarezervovat si vlastní termín. Součástí objednávkového formuláře je i popis představy objednávaných cupcakes. Následně bude zákazník kontaktován skrz e-mail a bude mu sdělena cena konkrétní objednávky, způsob platby, doručení apod. Díky tomuto rezervačnímu systému tak podnik automaticky získává e-mailové adresy na všechny zákazníky do své databáze a může je v budoucnu využít pro přímý marketing v podobě emailingu. Velice podstatný je jazyk webové stránky – dostupná bude v češtině, angličtině a portugalštině. Až 65 % spotřebitelů totiž preferuje obsah ve svém vlastním jazyce, zatímco 40 % provede nákup, i pokud jsou informace na webových stránkách napsány v jiném než jejich vlastním jazyce. V neposlední řadě jsou důležité i nabízené metody platby. Až 40 % zákazníků nedokončí nákup a opustí košík, jelikož nenajdou jimi preferovanou metodu platby. (thinkwithgoogle.com, 2020) Z tohoto důvodu budou nabízeny 4 metody platby – hotově na prodejně při vyzvednutí objednávky, převodem předem na bankovní účet,

online platba kartou a v Portugalsku oblíbený způsob MBway. Podnik využívá globální marketing, protože nabízí produkt, u kterého není nutná výrazná modifikace pro jednotlivé země a cílí na velké a homogenní segmenty trhu.

Součástí marketingové strategie Cupcakes Factory je i téma udržitelnosti. Udržitelnost je široké téma a může být náročné ho do marketingového plánu začlenit. Je důležité zdůraznit smysluplné změny, které podnik provedl. V případě Cupcakes Factory jde především o snahu minimalizace odpadu, nepoužívání plastových obalů a recyklovatelnost obalových materiálů, které podnik používá. Podporuje také myšlenku vlastních obalů, které si zákazník donese. Samozřejmostí je i šetření zdrojů vody a energie.

4.4 Finanční odhad realizace projektu

Poslední, ale neméně důležitou, částí charakteristiky podniku je finanční odhad realizace celého projektu a výše hospodářského výsledku. Zakladatelský rozpočet na expanzi a vytvoření kamenné prodejny na ostrově Madeira je odhadován na 16 524 €. Do zakladatelského rozpočtu byly započteny finanční prostředky na založení podnikání na Madeiře, konkrétně výdaje spojené s administrativními záležitostmi jako je např. registrace rezidenta, registrace jména podniku, vydání potřebných potvrzení apod. Dále byly započítány prostředky na zahájení samotné činnosti – zde se počítalo s počáteční propagací, nájmem, mzdami, telefonem, pojištěním a energiemi. Majitelka si nebude sama sobě vyplácet mzdu první měsíc. Nakonec byly započteny finanční prostředky na pořízení dlouhodobého majetku, tedy věcného vybavení prodejny a výroby, a také na stavební úpravy. Podnik má tendenci co nejvíce snižovat náklady. To může dělat množstvím činností, jako např. rekonstrukcí prostor svépomocí nebo založením bankovního účtu volbou společnosti Revolut, kde se neplatí poplatky za vedení účtu.

Tabulka 7: Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet	
Založení podnikání	360 €
Zahájení činnosti	4 092 €
Dlouhodobý majetek	12 072 €
Celkem:	<u>16 524 €</u> (cca 404 000 Kč)

Zdroj: (vlastní zpracování)

Zakladatelský rozpočet přesahuje majitelky dostupnou finanční základnu o 4 224 €. Tato částka bude zapůjčena od rodinného příslušníka na pokrytí zbylých nákladů a vrácena bude maximálně do půl roku. Vzhledem k předpokládaným měsíčním výdělům podniku by mohla být splacena i dříve, ale jelikož není v tomto případě nutné platit úroky, chce si majitelka dělat rezervy a splátky si rozložit do 6 měsíců po menších částkách. Časovou rezervu pro splacení si majitelka chce také udělat z důvodu případného pomalého rozjezdu podnikání.

Měsíční výdaje podniku jsou odhadovány na 6 220 €, kde jsou započítány mzdové výdaje, provozní výdaje a výdaje na zboží a suroviny. Měsíční příjmy jsou pak odhadovány na 13 585 €, a to při realizaci alespoň 1 stánkové akce za dané období, při odhadu denní návštěvnosti v kamenné prodejně 30 zákazníků s průměrnou útratou cca 12 € a týdenní průměr 10 zákazníků na osobní objednávku s průměrnou útratou za objednávku cca 33 €. Není zahrnut fakt, že některé měsíce jsou více ziskové, např. červen až září díky svatební sezóně. Při naplňování těchto predikcí by měsíční čistý zisk byl 7 365 €. Přehledně zachyceno v Tab. 8. Počítáme, že měsíc má 30 dní.

Tabulka 8: Příjmy a výdaje

Měsíční výdaje	6 220 €
Měsíční příjmy	13 585 €
Měsíční čistý zisk	<u>7 365 €</u> (cca 180 000 Kč)

Zdroj: (vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek je následně vypočten z rozdílu mezi ročními výnosy a náklady. Daň z příjmu fyzických osob je v tomto případě 48 % (viz. Tab. 4) a výsledek hospodaření po zdanění tak činí 35 352 €. Snížená sazba DPH na Madeiře pro služby restaurací činí 12 %.

Výkaz zisku a ztráty vyjadřuje vztah mezi výnosy podniku za určité období a náklady, které byly vynaloženy k získání těchto výnosů. Časovým obdobím bývá zpravidla 1 rok. Tento výkaz zachycuje, jak byl podnik úspěšný v daném období, tedy jaký má výsledek hospodaření. (Meixnerová a Zapletalová, 2017, s. 158)

Tabulka 9: Hospodářský výsledek

Roční výnosy	163 020 €
Roční náklady	74 640 €
HV před zdaněním	88 380 €
Daň z příjmu FO 48 %	42 422,4 €
DPH 12 %	10 605,6 €
HV po zdanění	<u>35 352 €</u> (cca 863 919 Kč)

Zdroj: (vlastní zpracování)

Z Tab. 9 je patrné, že velká část (60 %) z ročního zisku byla uhrazena na daních, především díky vysoké sazbě daně z příjmu fyzických osob při této výši ročního výdělku, jelikož tato daň je vysoce progresivní. V tomto případě můžeme tvrdit, že podnikání jako ENI je zde značně nevýhodné. Majitelka by proto měla zvážit založení této společnosti jako Lda nebo jako pobočku zahraniční společnosti (Sucursal), čímž by bylo možné využít již zmíněných daňových výhod ostrovu Madeira. Výhodou je, že na Madeiře ENI nemusí 1. rok odvádět žádné daně. První rok je tzv. zkušební. Proto případná změna v právní formě podnikání může být provedena až od 2. roku podnikání na tamním trhu.

Návratnost investice, anglicky Return On Investments (ROI) se počítá podle vzorce
$$\text{ROI (\%)} = \left(\frac{\text{čistý zisk} - \text{počáteční investice}}{\text{počáteční investice}} \right) \times 100.$$
 ROI je v tomto případě 114 %.

V kapitole o charakteristice společnosti byl detailně popsán podnik, jeho organizační struktura, strategie a cíle, vize do budoucna a způsoby, jakými chce podnikání vykonávat. Vytvořena byla SWOT matice na základě popsaných silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb působících na podnik. Popsán byl marketingový mix podniku a navrhnout marketingový plán včetně popsaní vybraného segmentu. Vytvořen byl finanční odhad realizace projektu a vypočten hospodářský výsledek podniku, čímž byla zjištěna nevýhoda využívání právní formy ENI z důvodu vysoké daně z příjmu fyzických osob v tomto případě.

5 ANALÝZA PORTUGALSKÉHO TRHU

Tato kapitola se podrobněji zaměřuje na analýzu portugalského trhu a trhu na Madeiře. První z metod je tzv. metoda 4C, která popisuje 4 faktory působící na podnik z vnější – *customers* (zákazníci), *country* (národní specifika), *costs* (náklady) a také *competition* (konkurence). Následuje Porterův model 5 konkurenčních sil a také PEST(LE) analýza.

„Smyslem analýzy trhu je nalézt příležitosti pro identifikaci a rozvoj konkurenční výhody, která podniku pomůže se na trhu odlišit.“ (Svobodová, 2017)

5.1 Metoda 4C

Metoda 4C se používá k definování faktorů, které z vnější působí na podnik a těmi jsou zákazníci, národní specifika, náklady a konkurence. Následující kapitola obsahuje podklady ze zmíněných oblastí na ostrově Madeira, kde má být podnikatelský záměr uskutečněn. Podnik Cupcakes Factory proto potřebuje znát prostředí, do kterého chce vstoupit, podrobně.

Customers

Kdykoli se podnik zaměřuje na nový trh, musí se ujistit, že dobře rozumí jeho spotřebitelům. Pouze tak může podnik přizpůsobit svůj obsah a své produkty tak, aby jeho expanze na nový trh byla úspěšná. Obecně je průměrný věk portugalského zákazníka 43 let. Zajímavé je, že porodnost Portugalska je nejnižší v Evropě. S dobrou představou o průměrném myšlení portugalského spotřebitele mohou podniky získat lepší představu o tom, jak by jejich kampaně mohly být přijaty. Portugalci jsou poměrně konzervativní národ a nejsou příliš připraveni na změnu. Na druhou stranu Portugalsko např. bylo v roce 2010 šestou zemí v Evropě, která povolila sňatky osob stejného pohlaví, což značí postupné směřování k více otevřenému smýšlení. Konkrétně Madeira se v otevřeném myšlení obyvatel vyjímá. Obyvatelé tohoto ostrova jsou otevření k mnoha odlišným kulturám a rádi je poznávají a přizpůsobují se jim. Mají malou možnost výběru v této oblasti, jelikož jakožto ostrov jsou výrazně závislí na turistech a lidech proudících z jiných zemí světa, přivážejících potřebný kapitál.

Vzhledem k těžkým ekonomickým časům v minulosti je portugalský zákazník stále poměrně opatrný ve svých výdajích. Jsou ale stále ochotnější využívat úvěry, když je ekonomika silnější, zejména u větších nákupů. Portugalci také často vyhledávají akce a slevy. Pro průměrného portugalského spotřebitele má značka velkou váhu a povzbudí je ke

koupi. Sociální status spojený se značkou je stále velmi důležitý a loajalita ke značce je vysoká, zejména pokud se jedná o oblečení. Mladší generace se také začínají zaobírat dopady svého působení na životní prostředí a bude tomu tak i nadále, ekologicky smýšlející podniky proto mají u této generace výhodu. (taglanguagesolutions.com)

Portugalci mají tendenci u sebe nosit méně hotovosti než ostatní Evropané, částečně také díky vyspělé síti bankomatů a často používají debetní karty. Na Madeiře zákazníci velmi často využívají jako formu placení MBway, což je virtuální karta v mobilním telefonu. Platba tak může probíhat např. pouze jednoduchým naskenováním QR kódu. V posledních letech je zaznamenáván trend, kdy si lidé před koupí produktu v obchodě zjišťují své možnosti online i osobně. 61 % portugalské populace používá internet alespoň jednou týdně. Toto číslo není ve srovnání se zbytkem Evropy příliš vysoké, ale neustále roste. Nízká úroveň online nakupování byla až do posledních let z velké části způsobena stárnoucí populací země a skutečností, že nakupování online je v myslích mnoha lidí stále spojeno s rizikem. Důvěru zákazníků může podnik snadno podpořit kvalitní lokalizací, překladem webu apod. (taglanguagesolutions.com)

U potravin považuje 70 % portugalských spotřebitelů cenu za nejdůležitější faktor při nákupu. Ve skutečnosti je to nejvyšší procento v celé EU-27 a portugalské spotřebitelé vykazují výrazné odchylky od průměru. V průměru ostatní evropští spotřebitelé při nákupu potravin upřednostňují chuť (45 %), bezpečnost potravin (42 %) a cenu (40 %). (fas.usda.gov, 2021)

Povaha portugalského spotřebitele tlačí maloobchodníky působící v Portugalsku, aby byli kreativní, investovali do silné marketingové strategie a usilovali o udržení cenové konkurenceschopnosti a diferenciaci produktů. (fas.usda.gov, 2021)

Country

Tento bod týkající se národních specifíků je velmi provázán s bodem předchozím, který se týká kultury, zákazníků a jejich typického chování. Pro doplnění – Madeira je autonomní oblast spadající pod portugalskou republiku, aktuálně tento ostrov má 267 785 obyvatel. Polovina těchto obyvatel žije v hlavním městě Funchal na jihu ostrova. Na Madeiře je velmi vysoká hustota obyvatelstva – dosahuje 334 obyvatel/km². Jakožto součást Portugalska je Madeira členem EU a používá euro (€) jako svou měnu. V hierarchické struktuře mnoha portugalských společností a organizací hraje důležitou roli věk a seniorita.

Costs

Při zaměření se na životní náklady je Funchal o 7,82 % levnější než Praha. Nájemné ve Funchalu je v průměru o 5,02 % nižší než v Praze. Také pronájem komerčního prostoru je na Madeiře levnější než v ČR. Aktuálně v souvislosti s ruskou invazí na Ukrajinu ale rostou ceny. Za litr benzínu na Madeiře nyní spotřebitel zaplatí 2,03 € (numbeo.com, 2022), v ČR je cena za stejnou položku 44,3 Kč (kurzy.cz, 2022). Přitažlivost Madeiry pro mezinárodní investory je výsledkem trvale nízké inflace a nízkého zdanění. Madeira dále nabízí ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi nízké provozní náklady. Ve skutečnosti jsou náklady na lidské zdroje a ceny zboží a služeb velmi konkurenceschopné v přímém srovnání s jinými evropskými lokalitami, což společně s nízkými náklady na začínání činnosti na Madeiře umožňuje čelit výrazně nižším nákladům. Kromě toho Madeira také nabízí velmi konkurenceschopné telekomunikační a energetické náklady a obecné životní náklady jsou relativně nízké. V důsledku silného rozvoje nemovitostí v posledních letech by neměl pronájem komerčních prostorů, nacházejících se v přední obchodní lokalitě ve Funchalu, stát více než 20 € za m²/měsíc. (ibc-madeira.com)

Madeira nabízí investorům pro-obchodní přístup a také hluboký závazek madeirských úřadů a místního obyvatelstva k rozvoji ekonomiky ostrova podporou a vítáním zahraničních investic a následným přenosem know-how. Společnosti sídlící na Madeiře proto často využívají širokou škálu soukromých i veřejných podpůrných služeb. Mezi ně patří mimo jiné pomoc při zakládání nových společností, poradenské služby, účetnictví, právní poradenství, personální agentury, finanční, pojišťovací a bankovní služby, které jsou poskytovány na vysoké úrovni kvality. (ibc-madeira.com)

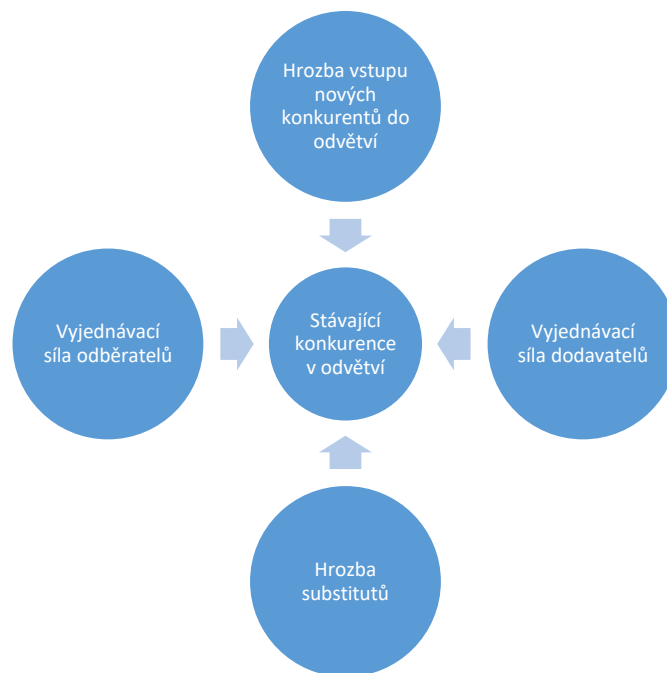
Competition

Na Madeiře není v oblasti cukrářství příliš vysoká konkurence. Proto je pro podnik Cupcakes Factory lákavou destinací pro svoji činnost, protože může pokrýt významnou část podílu na trhu. Již existující konkurence na ostrově bude podrobněji rozebrána v Porterově modelu 5 sil. Zdravá konkurence je pro organizace často skvělým způsobem, jak motivovat sebe a své zaměstnance ke snaze o zdokonalení. Existuje několik typů hospodářské soutěže a každý z nich hraje důležitou roli při zvyšování spokojenosti zákazníků. Podniky soutěží o udržení zákazníků, zvýšení příjmů a získání většího podílu na trhu. Firmy často sledují a analyzují výkony svých konkurentů, aby získaly lepší přehled. Studiem taktiky svých konkurentů tak mohou odhalit své vlastní výhody na trhu. To může organizacím pomoci lépe

porozumět aspektům jejich podnikání, které je od konkurence odlišují, a pomocí těchto informací mohou vyvinout strategie, které přispívají k jejich úspěchu. Pro zdravou obchodní konkurenci je vhodné vytvořit pozitivní vztahy s ostatními konkurenty, pak především na malém území, jakým je ostrov Madeira. Partnerství může být skvělým způsobem, jak maximalizovat výhody hospodářské soutěže, např. zlepšit vnímání značky, mít větší dosah k zákazníkovi či lépe naplňovat jeho potřeby. Důležité je ukázat svou jedinečnost a zachovat si ji. (indeed.com, 2021)

5.2 Porterův model 5 sil

Podstatou Porterova modelu 5 sil je prognózování vývoje konkurenční situace na daném trhu na základě chování subjektů, kterými jsou odběratelé, dodavatelé, substituty a existující a potenciální konkurence v odvětví. Všechny tyto síly formují a ovlivňují konkurenční prostředí.



Obrázek 6: Porterův model 5 sil

Zdroj: (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je obecně průměrná. Pokud se zaměříme pouze na cupcakes, není vyjednávací síla příliš velká, protože odběratelé nemají velké množství výběru výrobců tohoto produktu. Mají však na výběr z velkého množství sladkých substitutů, které mohou cupcakes nahradit. Největší výhodou podniku Cupcakes Factory je úzká specializace

na konkrétní výrobek a diferenciaci v podobě unikátní služby klientům, zákazník je tak ochoten si za tento originální produkt zaplatit. Důležité je poskytovat zákazníkům řešení na jejich problémy, být seznámen s tím, co doopravdy chtějí a potřebují, jaké jsou jejich chutě apod. Zákazníkům je vhodné přizpůsobit také cenotvorbu vytvořenou na základě statistik o průměrných platech na Madeiře či otevírací dobu prodejny. Portugalci jsou např. zvyklí mít kolem poledne siesty, kdy rádi chodí na kávu a zákusek, proto by bylo značně nevýhodné pro Cupcakes Factory mít v tento čas polední pauzu, jako se tomu často děje v českých podnicích. Podnik by tím ztrácel značnou část příjmu. Je proto důležité porozumět zákazníkovi, jeho potřebám a také zvyklostem, jelikož všechny tyto skutečnosti prodej výrazně ovlivňují.

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Přestože přímá konkurence na Madeiře je velice nízká, existuje značná hrozba substitučních výrobků. Na Madeiře se jedná především o typické dezerty jako je Pastel de nata, Queijada nebo Bolo de mel. Tyto dezerty jsou tradiční a místní spotřebitelé jsou na ně zvyklí a chutnají jim. Vzhledem k tomu, že Portugalci obecně mají tendenci být konzervativnější, může to pro Cupcakes Factory přinášet nevýhodu, že by spotřebitelé nebyli ochotni vyzkoušet nové věci. Také pro turisty, na které se chce Cupcakes Factory zaměřovat, je atraktivní vyzkoušet spíše dezerty typické pro jejich dovolenkovou destinaci, aby ochutnali, co je typické. Na domácí medový dort s ořechy, tedy Bolo de mel, se zaměřuje malá podnikatelka Mandy svým podnikem *Mandy's Madeira Honey Cake*.

Pokud se zaměříme na konkrétní podniky, které na Madeiře mohou nepřímo konkurovat podniku Cupcakes Factory, pak je nutné zmínit *Lulu Brigadeiros Gourmet*, *Sr. Brigadeiro* a *Simples&Original*. Nejvýraznějším prodejcem netradičních sladkostí na ostrově je Lulu Brigadeiros, která má podobný koncept jako Cupcakes Factory a tím je specializace na konkrétní produkt. Jejich produktem je brigadeiro, což jsou speciální pralinky s původem v Brazílii. Sr. Brigadeiro se zaměřuje na ten samý produkt, avšak Lulu Brigadeiro je u místních zákazníků oblíbenějším podnikem a také více viditelným. V neposlední řadě zde působí podnik *Simples&Original*, který se zaměřuje na výrobu donutů, které jsou také substitutem pro cupcakes.



Obrázek 7: Lulu Brigadeiros

Zdroj: (Instagram.com/lulu_brigadeirosgourmet se souhlasem majitelky)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé hrají významnou roli v závislosti produkce podniku na nich. Na ostrově Madeira mají dodavatelé velkou vyjednávací sílu, jelikož na ostrov je převážné množství zboží dováženo a neexistuje tak velké množství výběru mezi dodavateli. Je tedy téměř nutné přijímat danou cenu. Za největší dodavatele pro Cupcakes Factory mohou být považovány supermarkety Modelo Continente a Pingo Doce, které dodají veškeré základní suroviny pro pekařskou práci. Při expanzi na ostrov Madeira z ČR jsou nutné změny v receptech, protože v Portugalsku např. neexistuje tvaroh, který je v ČR jednou ze základních ingrediencí pro výrobu. Změny jsou však vhodné i k jiným chutím spotřebitelů. Výhodou ostrova Madeira je velká dostupnost nejrůznějších druhů ovoce, které je plné chuti, čerstvé a přímo na Madeire pěstované místními farmáři, přesto cenově lehce dostupné. Nakoupit lze na ulicích u malých stánků, na trzích či v obchodech zvaných Frutaria. Komplikace přichází s dostupností konkrétních cukrářských ingrediencí pro tvorbu cupcakes. Výběr na ostrově je velmi omezený v porovnání s ČR. Největším dodavatelem cukrářských potřeb je kamenný obchod v centru Funchalu zvaný Arte&Bolos. Mají největší výběr potřebných pomůcek na ostrově, přesto v porovnání s českými zvyklostmi firmy Cupcakes Factory zaostává a nenabízí veškeré potřebné komponenty. Proto bude nutné doobjednat online a vyjednat si přepravu zbylých komponentů z ČR, což bude zvyšovat náklady. Tato skutečnost se může zdát komplikovaná, ale stává se výhodnou, protože nám bude přinášet určitou konkurenční výhodu nad ostatními podniky z důvodu vlastnictví jiných surovin pro výrobu, jiných dekorací apod.

Hrozba nově vstupujících firem do odvětví

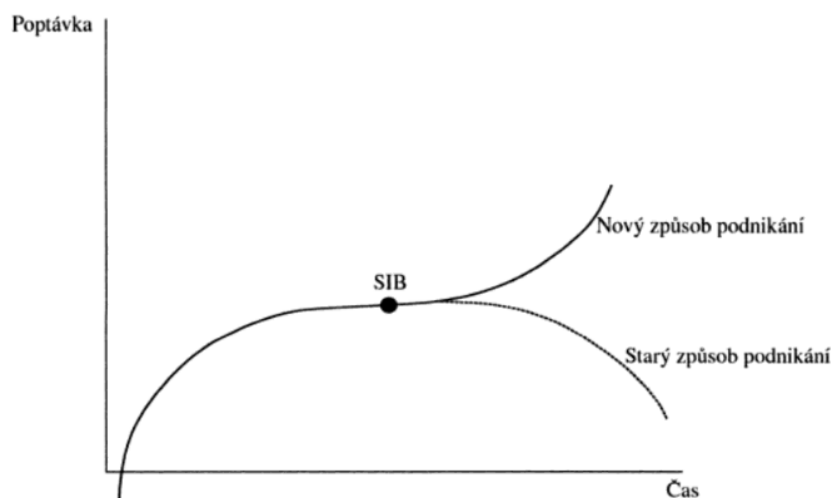
Hrozba nově vstupujících firem do cukrářského odvětví na Madeiře určitě existuje hlavně z důvodu, že tento trh není nasycen a je zde stále mnoho příležitostí pro růst a získání velkého tržního podílu. Odradit by začínající podnikatele mohla nutná legislativa a podmínky pro oficiální založení takového podniku. Výhodou Cupcakes Factory je především dlouhodobá zkušenost ve výrobě a prodeji, která je nenahraditelná a dává tak podniku značný náskok před začínajícími firmami. Dává však zároveň ostatním podnikům možnost kopírovat úspěšnou strategii a učit se z chyb, což by mohlo značně urychlit jejich vývoj. Je nutné dělat průběžné analýzy konkurenčního prostředí a mít dostatečný přehled o případných nových hrozbách.

Soupeření mezi existujícími společnostmi

Na Madeiře existuje pouze malé množství konkurentů ve stejném odvětví. Při zaměření na cupcake, což je hlavní produkt podniku Cupcakes Factory, je konkurence téměř nulová. Největší ohrožení tedy přichází ze strany nejrůznějších substitutů výše zmíněných. Za přímou konkurenci v odvětví můžeme považovat *Lu Bakery Madeira*, *4cakes* nebo *Royal Cakes*. Všechny tyto podniky se specializují převážně na klasické dorty, v nabídce ale mají mimo jiné i cupcakes. *Lu Bakery Madeira* je pro Cupcakes Factory hrozbou především díky rychlému a konstantnímu růstu v posledních měsících, kdy majitelka Luisana získala velké množství nových klientů na sociálních sítích. Její práce je profesionální, kreativní a soustředěná na detaily. Luisana je mladá inovativní podnikatelka, která sleduje nejnovější trendy a tím je pro zákazníky atraktivní. Podnik *4cakes* má na Madeiře nejdelší tradici, existuje od roku 2015 a má tak stejnou délku působnosti jako mateřská společnost Cupcakes Factory v ČR. *4cakes* má zastoupení především u náročnějších a movitějších klientů. Nabízejí luxusní a extraordinární dorty, ale zabývají se i přípravou svatebních sweetbarů, jejichž součástí bývají také cupcakes. Za zmínku stojí i malý podnik *Royal Cakes*, který existuje teprve chvíli, ale nemáme dostatečné údaje o jeho možném budoucím růstu, proto je dobré situaci monitorovat. Konkurovat podniku Cupcakes Factory by mohl především nízkou nastavenými cenami, které však nemohou být dlouhodobě udržitelné pro růst firmy.

Všech těchto 5 sil působí na podnik zvenčí a v závislosti na těchto silách dochází ke změnám z hlediska technologie, dodavatelů, konkurence, legislativních úprav apod. Podnik musí být schopen na změny reagovat a změnit svůj způsob podnikání a přístup k němu. Starý způsob podnikání by vedl k poklesu úspěšnosti společnosti. Na Obr. 8 je zachycena křivka

úspěšnosti podniku, kdy od dosažení bodu SIB (strategický inflexní bod) křivka roste vlivem změny způsobu podnikání či klesá vlivem nepřizpůsobení podniku změně.



Obrázek 8: Křivka úspěšnosti podniku

Zdroj: (Dedouchová, 2001)

5.3 PEST(LE)

Název PEST(LE) analýza se skládá z počátečních písmen vnějších faktorů působících na podnik. Jsou to především faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Dále v rozšířené verzi této analýzy můžeme ještě diskutovat o faktorech legislativních a ekologických.

Politické faktory

Portugalsko je poloprezidentskou republikou a dělí se do 3 větví – legislativní (tvoří parlament), výkonný orgán (vláda) a soudní (soudy). V čele pak stojí prezident republiky. Portugalsko má již roky levicově orientovanou vládu a dlouhodobě potvrzuje, že progresivní levicová politika může v Evropě slavit významné úspěchy. Portugalsko má mnohem stabilnější vládu než ČR, kde vláda od zvolení v roce 2017 nezískala důvěru až do konce června roku 2018. Portugalsko je také členským státem EU od roku 1986.

Portugalský daňový systém se skládá ze státních a místních daní, které se obecně vypočítávají na základě příjmů, výdajů a vlastnictví majetku. Portugalský daňový rok běží souběžně s kalendářním rokem, tedy 1. ledna až 31. prosince. V Portugalsku také existuje ekvivalent *daně z bohatství*, kdy vlastníci nemovitostí s hodnotou nad 600 000 € musí platit tzv. AIMI. Nájemníci jsou od této daně osvobozeni. Podniky v Portugalsku s obratem vyšším

než 10 000 € za zdanitelné zboží a služby musí platit DPH. DPH v Portugalsku (IVA) byla založena v roce 1986 a přichází se 3 zpoplatněnými pásmy:

- základní sazba 23 % na zdanitelné zboží a služby;
- mezisazba 13 % na potraviny a nápoje a služby;
- snížená sazba 6 % na určité základní potřeby včetně určitých potravin (např. maso, ovoce, zelenina, cereálie), knihy, noviny, léky, dopravu a ubytování v hotelu.

Jak již bylo výše zmíněno, samostatné snížené sazby IVA platí na ostrovech Madeira (22 %/12 %/5 %) a Azorech (18 %/9 %/4 %).

Sazby daně z příjmu pro rezidenty v Portugalsku jsou progresivní, což znamená, že čím více osoba vydělá, tím vyšší platí daně – viz. tabulka 4. Nerezidenti jsou zdaněni paušální sazbou 25 % z příjmu. Pokud dvě nebo více osob založí podnikání jako společnost s ručením omezeným, zisky vytvořené společností, které nejsou uvedeny v přiznání k dani z příjmů fyzických osob, podléhají dani z příjmů právnických osob.

V následující tabulce je zachyceno shrnující srovnání politických faktorů Portugalska s Madeirou, a především s ČR.

Tabulka 10: Srovnání politických faktorů

Portugalsko	Madeira	Česká republika
- Republika	- Autonomní oblast	- Republika
- Prezident Marcelo Rebelo de Sousa, premiér António Costa	spadající pod portugalskou republiku	- Prezident Miloš Zeman, premiér Petr Fiala
- Základní sazba DPH 23 %	- Prezident Miguel Albuquerque	- Základní sazba DPH 21 %
- Levicově orientovaná vláda	- Základní sazba DPH 22 %	- Pravicově orientovaná vláda
- Členský stát EU		- Členský stát EU

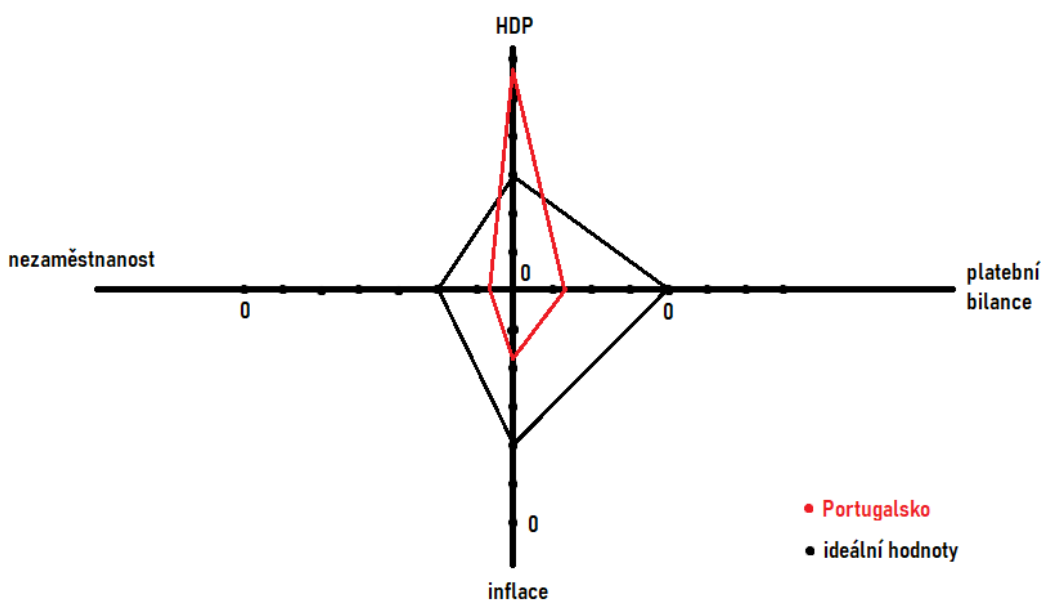
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Cílem vlády je s ohledem na definitivnost volebního období zapříčinit se o co možná největší ekonomický růst, a tak zvýšit své šance v příštích volbách (Halík, 2016, s. 69).

Ekonomické faktory

Ekonomický vývoj Portugalska je nutno znát a zohlednit při expanzi do této země. Hlavními ukazateli jsou makroekonomické ukazatele, tedy HDP, nezaměstnanost, inflace a platební bilance a dále také vývoj měnového kurzu.

Nejaktuálnější hodnoty makroekonomických ukazatelů Portugalska jsou zachyceny v následujícím magickém čtyřúhelníku, konkrétně HDP 5,9 %, nezaměstnanost 6,3 %, inflace 4,19 % a saldo platební bilance -2,8 % (červeně). Tyto hodnoty jsou v obrázku zachyceny vůči ideálním obecně udávaným hodnotám magického čtyřúhelníku, tedy HDP 3 %, nezaměstnanost 5 %, inflace 2 % a saldo platební bilance 0 (černě). Aktuální hodnoty České republiky jsou HDP 3,6 %, nezaměstnanost 2,5 %, inflace 5,2 % a saldo platební bilance 0,6. Veškeré výše uvedené hodnoty pochází buď z 3. a 4. čtvrtletí roku 2021 (nutno u HDP a PB), nebo pak aktuálně z února a března 2022. (czso.cz, cnb.cz, ine.pt, 2021/2022)



Obrázek 9: Magický čtyřúhelník

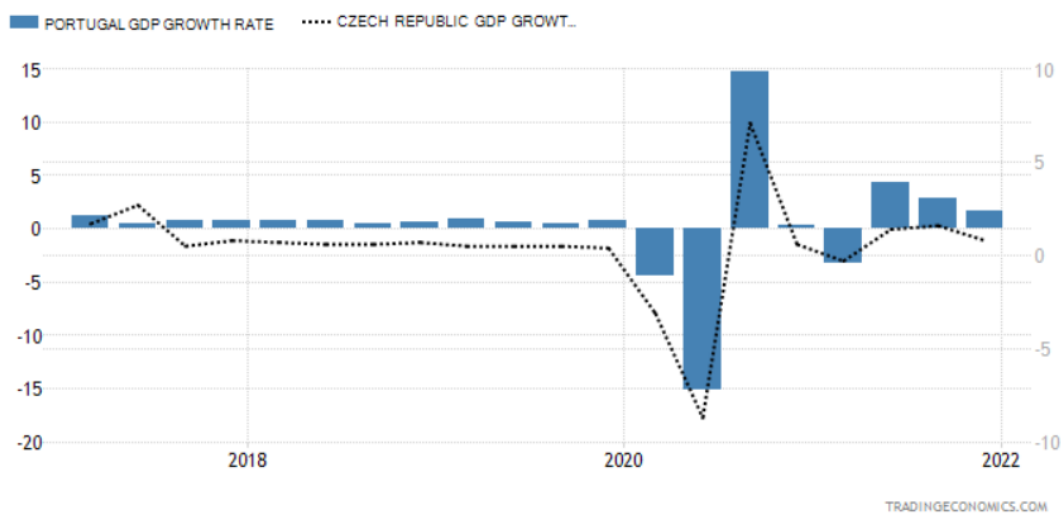
Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat z ine.pt z března 2022)

Tabulka 11: Srovnání ekonomických faktorů

Portugalsko	Česká republika
- HDP 5,9 %	- HDP 3,6 %
- Nezaměstnanost 6,3 %	- Nezaměstnanost 2,5 %
- Inflace 4,19 %	- Inflace 5,2 %
- Saldo PB -2,8 %	- Saldo PB 0,6 %

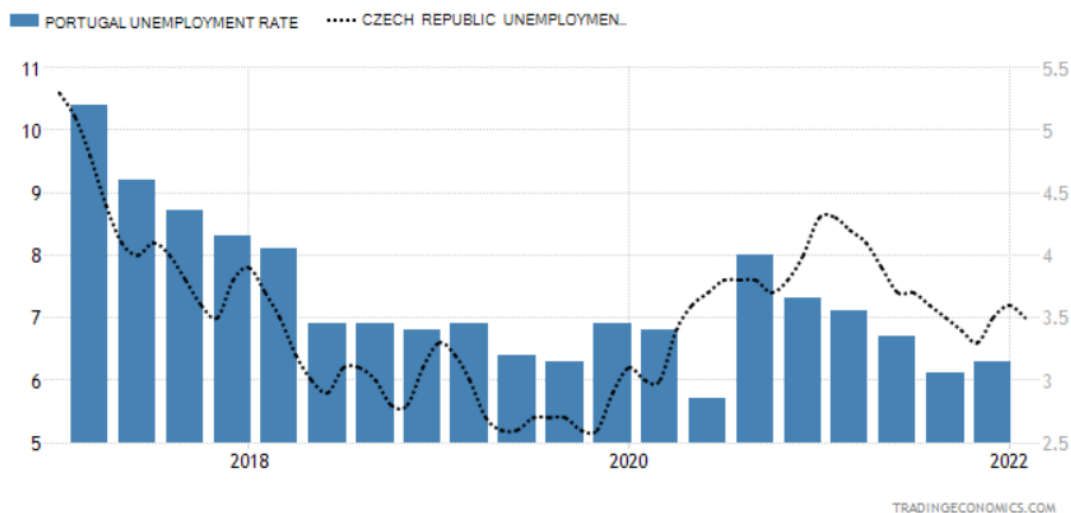
Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat czso.cz, cnb.cz, ine.pt, 2021/2022)

Na následujících Grafech 1, 2 a 3 je zachyceno porovnání ČR a Portugalska ve vývoji HDP, nezaměstnanosti a inflace mezi lety 2018 až 2022. V grafu růstu HDP je patrné, že v souvislosti s pandemií Covid-19 se HDP obou zemí výrazně propadlo v roce 2020. Následně zase vzrostlo. U nezaměstnanosti je zřejmé, že dlouhodobě měla ČR nižší nezaměstnanost než Portugalsko, což se změnilo po začátku roku 2020 a tuto skutečnost můžeme opět přisuzovat pandemii a pravděpodobně menšímu propouštění zaměstnanců, než tomu bylo v ČR. Od roku 2021 ČR již dlouhodobě vykazovala vyšší nezaměstnanost oproti Portugalsku. Aktuálně k březnu 2022 již má opět nižší nezaměstnanost než Portugalsko. Inflace byla až do poloviny roku 2019 nižší v ČR, aktuálně podle posledních dat je v ČR větší inflace než v Portugalsku.



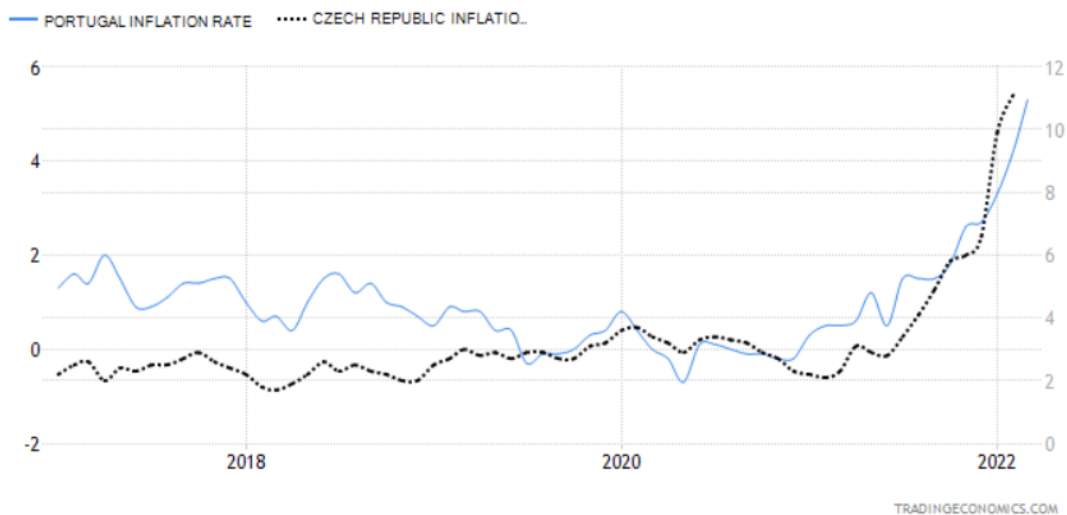
Graf 1: Porovnání HDP v ČR a PT

Zdroj: (tradingeconomics.com, 2022)



Graf 2: Porovnání nezaměstnanosti v ČR a PT

Zdroj: (tradingeconomics.com, 2022)



Graf 3: Porovnání inflace v ČR a PT

Zdroj: (tradingeconomics.com, 2022)

Stav ekonomiky konkrétní země, ve které se nachází cílový trh podniku, je základní analýzou poskytující obraz toho, co lze na trhu očekávat. Analýza makroekonomických ukazatelů je vždy dobrým východiskem ve stádiu přípravy zahraničně-obchodní operace. Z analýzy těchto ukazatelů lze vypočítat v jaké fázi ekonomického cyklu (tj. dno, expanze nebo vrchol) se hospodářství dané země nachází. To může podniku poskytnout přesnější odhad o chování subjektů na zvoleném trhu. (Halík, 2016, s. 49).

Portugalsko je otevřenou ekonomikou, která je výrazně svázána s trhy členských zemí EU. Zároveň je obchodní branou do zemí, které dříve byly koloniemi Portugalska, jako např.

Brazílie a je součástí uskupení Společenství portugalsky mluvících zemí (CPLP). V portugalském hospodářství hrají významnou roli malé a střední podniky, kterých je zhruba 95 %. Portugalský HDP díky vlivu Covid-19 poklesl v roce 2020 o 7,6 % a jedná se tak o nejhorší výsledek od druhé poloviny 20. století. K tomuto poklesu přispěl především pokles domácí poptávky. V době pandemie také kvůli omezení cestovního ruchu poklesl příjem z této činnosti a export. Díky podpůrným programům vlády se podařilo udržet relativně nízkou nezaměstnanost, konkrétně 6,8 %. (businessinfo.cz, 2021)

Na bankovní systém se vztahuje řada omezení, která ve zbytku Evropy neexistují. Jedná se např. o stanovení maximálních úrokových sazeb na spotřebitelské úvěry či zákaz záporných úrokových sazeb u vkladů. (businessinfo.cz, 2021)

Obě země jsou součástí Schengenského prostoru, tudíž je jim umožněn volný pohyb zboží. Saldo obchodní bilance Portugalska s ostatními zeměmi EU je dlouhodobě záporné. Pro export i import má na prvních příčkách Španělsko, Francii a Německo. V případě obchodní výměny s ČR je ČR přebytková, ale vlivem pandemie export do Portugalska výrazně poklesl, konkrétní hodnoty jsou uvedeny na Obr.13. (businessinfo.cz, 2021)

Obchodní výměna mezi ČR a Portugalskem (mil. EUR)

	2018	2019	2020	1-3/2021
Export z ČR do PT	590,9	655,1	567,6	162,5
Import ČR z PT	429,8	463,2	426,9	129,7
Saldo ČR	161,1	192,0	140,7	32,7

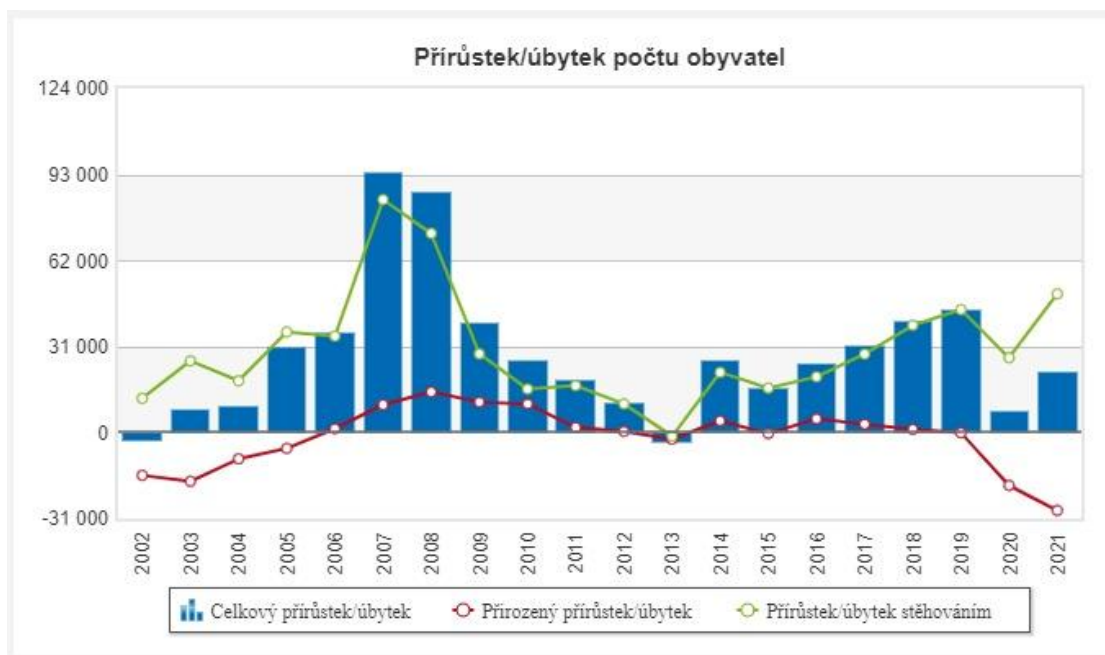
Obrázek 10: Obchodní výměna ČR a PT

Zdroj: (ČSÚ)

Sociální faktory

Portugalsko je sice rozlohou větší než ČR, počtem obyvatel jsou ale obě země srovnatelné. Obě přesahují 10 milionů obyvatel, aktuálně ČR má 10 515 669 obyvatel (dle ČSÚ k 31.12. 2021) a Portugalsko má 10 305 564 obyvatel (dle dat Světové banky, 2020).

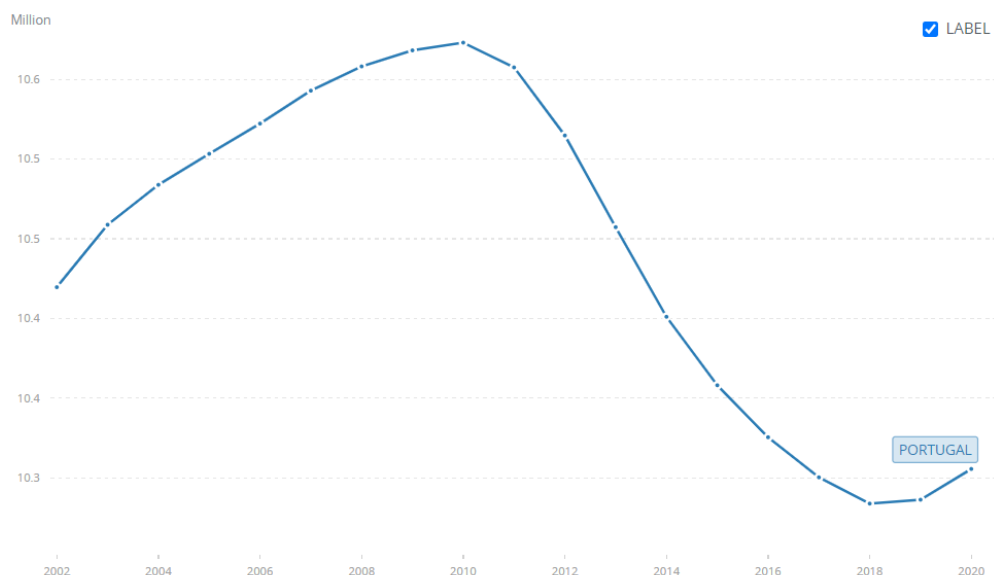
Na Grafu 4 je zobrazen přírůstek/úbytek počtu obyvatel mezi lety 2002 až 2021. Největší celkový přírůstek zaznamenává graf v roce 2007, způsobený velkým přírůstkem vlivem stěhování. Aktuálně dochází k největšímu přirozenému úbytku, a to pravděpodobně i kvůli onemocnění Covid-19.



Graf 4: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel

Zdroj: (ČSÚ, 2021)

Na následujícím Grafu 5 je křivka vývoje růstu/poklesu počtu obyvatel v Portugalsku v letech 2002 až 2020. Největší hodnoty dosahuje Portugalsko v roce 2010, kdy mělo 10 573 100 obyvatel. Od té doby začalo prudké klesání křivky, které skončilo v roce 2018 a aktuálně dochází opět k mírnému nárůstu.



Graf 5: Křivka růstu/poklesu počtu obyvatel v Portugalsku

Zdroj: (data.worldbank.org, 2020)

Věkový průměr obou zemí je mezi 40 a 50 lety. Významným faktorem je stárnutí populace, v Portugalsku v současnosti žije více než 3,5 milionů lidí v penzi. Poměr pohlaví je podobný v obou zemích – aktuálně v Portugalsku na 100 žen připadá 95 mužů a v ČR je 97 mužů na 100 žen. (States 101, 2020)

Portugalská kultura obchodu se zakládá na budování vztahů, na spolupráci obsahující důvěru a na osobních schůzkách. Portugalci mají tendenci menší tolerance ke změnám než např. severské země EU. Portugalci jsou velmi konzervativní, milují své tradice a mají respekt k autoritám. U jazykové vybavenosti obecně platí lepší vzdělání v ČR než v Portugalsku, ale zejména mladší generace portugalských podnikatelů anglický jazyk ovládají. Starší generace Portugalska ovládá spíše francouzštinu, starší generace ČR zase ruštinu. V případě Madeiry anglicky mluvící převážná část obyvatelstva, musí ji totiž ovládat vzhledem k turismu, který je pro fungování ostrova velice podstatný. (businessinfo.cz, 2021)

Portugalci jsou přívětiví k cizincům především proto, že jednu pětinu populace tvoří přistěhovalci a Portugalsko je tak velmi multikulturní. Češi naopak nemají příliš velkou toleranci k přistěhovalcům na české území. Velký rozdíl mezi českou a portugalskou společností je ve způsobu života. Češi jsou obecně více uspěchaní, kdežto Portugalci nikam nechvátají, nestresují se a užívají si typické siesty. Portugalsko je velmi nábožensky založená země a téměř 80 % obyvatelstva se hlásí k římskokatolické církvi. (mundo.cz, 2022)

Tabulka 12: Srovnání sociálních faktorů

Portugalsko	Česká republika
- 10,3 milionů obyvatel	- 10,5 milionů obyvatel
- 95 mužů na 100 žen	- 97 mužů na 100 žen
- Průměrný věk 40-50 let	- Průměrný věk 40-50 let
- Vysoká gramotnost	- Vysoká gramotnost
- Silně nábožensky založené	- Méně nábožensky založené

Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat z businessinfo.cz, ČSÚ a States101)

Technologické faktory

V roce 2021 má v Portugalsku přístup k internetu 87 % domácností, což je oproti roku 2016 o 13 % více. Tento fakt má tendenci neustále růst s rostoucími trendy digitalizace po celém světě, kdy internet je nedílnou součástí našich životů. V ČR v roce 2021 89 % domácností využívá internet, a to je o 7 % více než v roce 2016. (europa.eu, 2021)

Dle WIPO (Světová organizace duševního vlastnictví) za rok 2021 byla ČR na 24. místě nejinnovativnějších zemí a Portugalsko se umístilo na 31. místě z celkových 131 světových ekonomik. I nadále bude ČR ovlivněna doznívající pandemií. Ta si vynutila stále větší digitalizaci veřejných pracovišť, kanceláří a běžného života. Tento trend digitalizace a virtualizace podnikání i celé společnosti bude i nadále zrychlovat. V následujícím roce tak opět vzroste potřeba udržitelnosti, většího objemu dat i nárůstu výpočetních a síťových rychlostí. (forbes.cz, 2021)

„Česká republika je silná země ve znalostních a technologických výstupech, ve tvůrčích výstupech, také v infrastruktuře a v sofistikovanosti obchodu,“ říká koordinátor Inovační strategie ČR Robin Čumpelík. Patří mezi top 10 v dovozu vyspělých technologií, vývozu špičkových technologií, a i ve výrobě špičkových technologií. (mpo.cz, 2021)

Tabulka 13: Srovnání technologických faktorů

Portugalsko	Česká republika
- Přístup k internetu 87 % domácností	- Přístup k internetu 89 % domácností
- 31. místo dle WIPO	- 24. místo dle WIPO

Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat z europa.eu)

Legislativní faktory

Do legislativních faktorů patří např. ochrana životního prostředí, na kterém si Portugalsko velmi zakládá. Klíčové části environmentální legislativy jsou trestní zákoník, rámcový zákon o životním prostředí (zákon 19/2014), přestupkový zákon o životním prostředí (zákon 50/2006, v platném znění), vodní právo a režim využívání vodních zdrojů (zákon 58/2005, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška-zákon 226-A/2007, v platném znění), režim průmyslových emisí (vyhláška-zákon 127/2013), režim nakládání s odpady (vyhláška-zákon 102-D/2020, v platném znění), regulace hluku (vyhláška 9/2007, v platném znění), režim ochrany přírody a biodiverzity (vyhláška č. 142/2008 v platném znění) a další. V případech nedodržení povinností vyplývajících z právního rámce ochrany životního prostředí je zahájeno přestupkové řízení, ve kterém mají environmentální organizace rozsáhlé kontrolní pravomoci. Nevládní organizace jsou stále aktivnější a hrají významnou roli v diskusích o závažných environmentálních otázkách. (uk.practicallaw.thomsonreuters.com, 2021)

Podnikání konkrétně v oblasti cukrářství je v ČR regulováno velkým množstvím zákonů, které je zcela nezbytné dodržovat. Mezi tyto zákony řadíme např. Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanovují obecné požadavky a zásady potravinového práva; Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin; Zákon o ochraně spotřebitelů č. 634/1992 Sb., který upravuje povinnosti prodávajícího vzhledem ke spotřebiteli nebo Zákon č. 112/2016 Sb. o elektronické evidenci tržeb. Existuje celá řada dalších nařízení, zákonů a předpisů, jako jsou hygienické normy, daňové zákony, zákony o účetnictví či živnostenské oprávnění pro provozovanou činnost.

Podnikání ve stejné oblasti v Portugalsku má podobná pravidla. Úřad pro hospodářskou a potravinovou bezpečnost (ASAE) je národní specializovaný správní úřad pro bezpečnost potravin a ekonomický dozor v Portugalsku. ASAE spadá pod Ministerstvo hospodářství a má velmi široký záběr, odpovídá za prosazování více než 1000 zákonů o potravinách, nepotravinářství a službách. Je také příslušným orgánem pro dohled nad prodejem výrobků a služeb, aby byla zajištěna bezpečnost a zdraví spotřebitelů. (safecommunitiesportugal.com, 2022) V Portugalsku platí např. Zákon č. 113/2006, který má za cíl zajistit ve vnitrostátním právním řádu soulad s povinnostmi vyplývajícími z nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 a 853/2004 ze dne 29. dubna o hygieně o potravinách a o zvláštních hygienických pravidlech pro potraviny živočišného původu; Vyhláška č. 52/2016, stanovuje vlastnosti, které by měly splňovat různé druhy chleba a související výrobky z chleba nebo jemného pečiva, a upravuje aspekty jejich uvádění na trh nebo Vyhláška č. 254/2003, která definuje vlastnosti a stanovuje pravidla pro označování, balení, přepravu, skladování a uvádění na trh mouky určené pro průmyslové a kulinářské účely. (eportugal.gov.pt, 2022)

Ekologické faktory

V květnu 2021 proběhla konference v rámci portugalského předsednictví Rady EU, Ministerstvo životního prostředí a klimatu Portugalska o zelené těžbě, tzv. green mining. V budoucnu další trvalý rozvoj ekonomik zemí EU bez nerostných surovin nebude možný. Především bude důraz kladen na využívání domácí těžby a také na ochranu životního prostředí. (prumyslovaekologie.cz, 2021)

Hlavní ekologické daně v Portugalsku jsou následující:

- poplatek za použití vody (*Taxa de Recursos Hídricos*);
- poplatek za nakládání s odpady (*Taxa de Gestão de Resíduos*);
- uhlíková daň (*Taxa Adicional sobre Emissões de CO2*);
- poplatek za plastové sáčky (*Taxa sobre Sacos de Plástico Leves*).

Dále byly schváleny nové uhlíkové daně pro leteckou a lodní dopravu. (uk.practicallaw.thomsonreuters.com, 2021)

Ekologickou ohleduplnost států můžeme měřit pomocí indexu EPI (Environmental Performance Index), který zohledňuje zdraví životního prostředí (40 % výsledku) a vitalitu ekosystému (60 % výsledku). Bodové hodnocení je na škále od 0 do 100 bodů a výsledky vycházejí každé 2 roky. ČR je dle posledních údajů z roku 2020 na 20. místě na světě, společně s Kanadou a Itálií. Dříve si však vedla lépe. V roce 2006 byla podle EPI 4. ekologicky nejohleduplnější zemí na světě a v roce 2014 byla na 5. místě. Podle průzkumu v červnu 2020 jako nejvýznamnější problém vidí 65 % Čechů hromadění odpadů (cvvm.soc.cas.cz, 2020). Vzniku odpadů bychom se měli v první řadě snažit předcházet. Toho lze dosáhnout dvěma způsoby: snižováním materiálové náročnosti pomocí zvyšování efektivity výroby a snižování materiálové a energetické náročnosti zvolených technologií výroby. Důležitá je také snaha o prodloužení životnosti výrobků a omezení používání výrobků na jedno použití a druhým způsobem by bylo snižování spotřeby, které je ovšem téměř neslučitelné s představami dnešní komerční společnosti. Dle EPI je Portugalsko aktuálně na 27. příčce. (epi.yale.edu, 2020)

V páté kapitole diplomové práce byl analyzován portugalský trh. Pro tuto podrobnou analýzu byly využity 3 základní metody – metoda 4C, Porterův model 5 sil a PESTLE analýza. Popsán byl typický portugalský spotřebitel i zvyklosti země. Konkrétně byla popsána konkurence na Madeiře, stávající konkurence i substituty a také vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. V PESTLE analýze pak bylo Portugalsko a ČR srovnáváno v oblastech politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických aspektech.

6 VYHODNOCENÍ REALIZOVATELNOSTI

Poslední kapitola diplomové práce shrnuje veškeré úkony, které je nutno realizovat před a při expanzi OSVČ do zahraničí a vyhodnocuje realizovatelnost celého projektu. Pro přehlednější zhotovení této části bylo využito nástroje Microsoft Project.

Majitelka Barbora Jechová dlouhodobě podniká jako OSVČ v České republice a nyní se rozhodla expandovat do Portugalska, konkrétně na ostrov Madeira a tento výběr zdůvodnila. Před expanzí si vytvořila kompletní podrobnou analýzu trhu, na který chce vstoupit. Pro tuto analýzu byla použita metoda 4C, Porterův model 5 sil a PESTLE analýza. Byl vytvořen marketingový plán pro fungování na novém trhu, byla stanovena cenotvorba i strategie podniku. Vyhotovena byla i SWOT matice, obsahující silné a slabé stránky podniku v návaznosti na příležitosti a hrozby působící zvenčí. Následně byl proveden finanční odhad realizace projektu. Veškeré tyto úkony byly vykonány ještě před samotnou expanzí.

Při expanzi na ostrov Madeira je nadále nutné udělat následující úkony, zachycené ve WBS na Obr. 16.

Kód WBS	Název úkolu
1	Expanze na nový trh
1.1	Založení podnikání
1.1.1	Zařízení rezidence na Madeiře
1.1.2	Zřízení bankovního účtu pro podnikání
1.1.3	Obdržení NIF
1.1.4	Podání online žádosti o založení podnikání
1.1.5	Výběr právní formy podnikání
1.1.6	Výběr jména podniku
1.1.7	Platba za založení
1.1.8	Registrace k sociálnímu pojištění
1.1.9	Registrace k odvodu daně z příjmu
1.1.10	Registrace k odvodu DPH
1.1.11	Výběr vhodného účetního poradce

Obrázek 11: WBS expanze

Zdroj: (vlastní zpracování v Microsoft Project)

Při založení nového podnikání na Madeiře je tedy nutné zařídit si nejprve rezidenci, zřídit vhodný bankovní účet pro podnikání, nadále podnikatel obdrží své NIF a již může podat žádost o založení podnikání. Rezidenci si zřizuje každý, kdo není občan Portugalské republiky a její držení je na 5 let. Následně může být zažádáno o portugalské občanství, které je nutno podložit zkouškou z portugalského občanství na úrovni A2. Pro založení bankovního účtu si Cupcakes Factory zvolil firmu Revolut. U této společnosti je vedení účtu zdarma, na rozdíl od veškerých portugalských bank. Neplatí se také žádné poplatky za transakce nebo za výběry z bankomatů. Zdarma lze posílat peníze na jakýkoliv účet na světě, což je výhodné v multikulturním prostředí, které na Madeiře panuje, např. při platbě dodavatelům z jiných částí světa lze ušetřit. Vedení 1 Revolut účtu může být až v 30 různých světových měnách a při platbách v zahraničí se tak výrazně ušetří. Největší výhodou pro Cupcakes Factory je možnost pro € zřídit lokální IBAN číslo, karta se pak chová jako běžný účet v zahraniční měně, a to podporuje lokalizaci a image podniku. Zřízena bude i lokální forma platby MBway, kterou obyvatelé Madeiry hojně využívají. Následuje výběr vhodné právní formy podnikání a název společnosti. Aktuálně je společnost založena jako ENI a do budoucna bude otevřena změnám a jiným variantám právní formy. Po uhrazení veškerých poplatků je společnost založena. Dalším krokem je následně přihlášení k sociálnímu pojištění, včetně zaměstnanců, registrace k odvodu daně z příjmu a DPH. Posledním doporučeným krokem je případný výběr vhodného účetního poradce, nejlépe pokud se zaměřuje na expatrianty.

Další částí je výstavba samotné cupcakes prodejny v hlavním městě Funchal, jednotlivé úkony jsou opět zachyceny ve WBS na Obr. 17. Kompletní WBS s detailními úkoly je v Příloze B.

Kód WBS	Název úkolu
1	▲ Výstavba cupcakes prodejny
1.1	▷ Návrhové práce
1.2	▷ Zajištění materiálu
1.3	▷ Rekonstrukce prostor
1.4	▷ Vybavení výroby
1.5	▷ Vybavení interiéru prodejny
1.6	▷ Uvedení prodejny do provozu

Obrázek 12: WBS výstavba prodejny

Zdroj: (vlastní zpracování v Microsoft Project)

Při výstavbě cupcakes prodejny je nutné nejprve zvolit místo. V tomto případě o volbě prostoru již bylo rozhodnuto – prodejna se bude nacházet v moderním komplexu Arcadas Pelourinho v centru hlavního města. Následně je nutno udělat návrhové práce, konkrétně udělat kalkulaci ceny výstavby, vytvořit návrh projektu a schválit jeho finální verzi. Poté je nutno zajistit stavební materiál potřebný pro rekonstrukci. Majitelka bude výstavbu provádět svépomocí za účelem ušetření finančních prostředků. Následuje samotná rekonstrukce vybraného prostoru, malba zdí, instalatérské práce apod. Dalšími kroky je vybavení výrobní a také vybavení interiéru prodejny. Zde je důležitý především výběr vhodných a kvalitních strojů a cukrářského vybavení do výrobní, tento krok je také největší investicí do celého projektu a zajistí podniku velkou konkurenční výhodu v technologickém směru. Ačkoliv podle zjištěných informací z kapitoly o analýze trhu není aktuální konkurence na madeirském trhu příliš velká, je důležité myslet do budoucna a počítat s rostoucí platformou přímé konkurence v této oblasti podnikání, a proto se počáteční investice do kvalitního vybavení v dlouhodobém měřítku jistě vyplatí. Další výhodou je, že investice do kvalitních strojů šetří zároveň i čas a podporuje produktivitu podniku, čímž se mohou zvýšit zisky. Po dodání těchto strojů je nutná jejich správná instalace. Následně proběhne montáž interiérového vybavení prodejny, vhodné rozmístění, dekorativní práce a úklid. Důležité je vytvořit pro zákazníky prostředí, které jim bude vyhovovat a budou se do něj rádi vracet. K podpoření této myšlenky bude vhodné udělat v budoucnu průzkum v této záležitosti např. formou anonymního dotazníku či nahodilých rozhovorů se zákazníky, aby byla zjištěna zpětná vazba a spokojenost jak s poskytovanými prostory, tak se samotným produktem. Podnik bere seriózně konstruktivní kritiku a vidí důležitost v neustálém zlepšování svých služeb a naslouchání potřeb a přání spotřebitelů. Posledním krokem jsou činnosti jako hygienická kontrola prodejny, objednání zásob, propagace nově vzniklého prostoru a výběr zaměstnanců. Zaměstnanci budou vybíráni na základě osobního přijímacího pohovoru a na tuto část bude zaměřena speciální pozornost, protože si podnik chce vytvořit přátelské vztahy na pracovišti, proto bude vedle pracovních zkušeností a dovedností důležitá i osobnost samotného kandidáta. Po úspěšném výběru vhodných pracovníků a splnění veškerých zmíněných kroků již může být prodejna oficiálně uvedena do provozu.

V návaznosti na zjištěné poznatky z kapitoly 5 je důležité se zaměřit na fakt, že portugalská kultura obchodu se zakládá na budování vztahů, na spolupráci obsahující důvěru a na osobních schůzkách. Proto by částí realizace celého projektu mělo být i dostatečné vzdělávání všech zaměstnanců v oblasti kulturní a jazykové, které by mělo podpořit lepší

vztahy jak se zákazníky, tak s dodavateli. Poslední nezbytnou částí patřící do realizace projektu je ohleduplnost k životnímu prostředí, což je směr, kterým se chce Cupcakes Factory vydat. Podnik shledává za důležité provozovat svoji činnost s co nejmenším dopadem na prostředí kolem, proto bude vyvíjena snaha o udržitelnost. Používány budou recyklovatelné obaly, vítány budou i obaly vlastní, nebude využíván plastový materiál a bude zde snaha o minimalizaci odpadu. Využívány také budou úsporné žárovky pro osvětlení. V dnešní době je prakticky nemožné, aby podnik fungoval zcela ekologicky. Je však možné myslet na budoucí generace a snažit se o co nejmenší negativní dopady na ně.

Projekt může být vyhodnocen jako realizovatelný. Ve výše zmíněném odhadu finančního plánu je zřetelné, že při naplnění těchto predikcí by podnikání bylo ziskové. Velkým nedostatkem do budoucna by bylo ponechání podnikání v právní formě ENI z důvodu vysoce progresivního zdanění příjmu fyzických osob. Odvod státu včetně DPH pojme 60 % celého výdělku podnikatele. V prvním roce podnikání je výhodné zůstat ENI, jelikož tento rok je zkušební a podnikatel nemusí daň odvádět. V tomto roce může majitelka podniku dobře vyhodnotit, zda reálná situace odpovídá predikcím projektu a jak se zachovat v následujících letech podnikání. Pokud by zmíněné predikce naplněny byly a podnikání bylo úspěšné v této míře, pak by autorka diplomové práce výrazně doporučila změnu právní formy podnikání na Lda či zvážení pobočky zahraniční společnosti. V případě pobočky (Sucursal) není nutný žádný minimální základní kapitál a odvádí se daň z příjmu PO. Pokud by se podnik rozhodl cílit na daňové výhody ostrova Madeira je nutné mít na mysli splnění jedné ze 2 podmínek – vytvoření 1-5 pracovních míst v prvních 6 měsících od založení společnosti a minimální hodnota investice 75 000 € v prvních 2 letech od založení nebo vytvoření více než 6 pracovních míst v prvních 6 měsících a v takovém případě není nutná žádná minimální hodnota investice. Zvolena by pravděpodobně byla druhá podmínka. V neposlední řadě je v tomto případě také nutné počítat s počáteční investicí do ICBM licence, která má hodnotu 1000 €.

V poslední kapitole diplomové práce byla zjištěna a vyhodnocena realizovatelnost celého projektu. Projekt je tak zcela realizovatelný při odhadovaných výších příjmů. Zjištěny byly nedostatky ve volbě právní formy a navrhnuo bylo příslušné řešení do dalších let.

7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na expanzi OSVČ na portugalský trh. Cílem práce bylo komparovat podmínky založení podniku v České republice a Portugalsku a na těchto základech následně vypracovat konkrétní podnikatelský plán expanze OSVČ na vybraný segment portugalského trhu. Tento cíl se v diplomové práci podařilo naplnit.

Praktická část práce byla rozdělena do 3 hlavních kapitol. Nejprve byla provedena charakteristika samotného podniku Cupcakes Factory, definována jeho strategie a cíle do budoucna. Vyhodnoceny byly silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, které na něj působí a přehledně byly zapracovány do SWOT matice. Dále byl v rámci marketingového plánu definován segment, na který podnik bude na novém trhu působit. Jedná se převážně o ženy ve věku od 18 do 35 let. Zákazníci pochází ze střední či vyšší společenské třídy, aby si mohli dovolit produkt podniku Cupcakes Factory, který není k životu nezbytný a je určitou nadstavbou. Bude vyvinuta snaha o dlouhodobé udržování vzájemných vztahů, aby zákazník se zákazník vracel a byl loajální. Pozornost bude směřována především k mladým lidem, kteří jsou otevření novým věcem a mají inovativní pohled na svět. Vytvořen byl marketingový mix, včetně navržení cenotvorby. Podnik reagoval na změny, které přinesla pandemie Covid-19 a zaměřil se také proto na digitalizaci celého chodu podnikání. Poslední částí této kapitoly byl orientační finanční odhad realizace tohoto projektu. Zjištěno bylo, že při predikovaných výších příjmů bude podnik prosperovat a rapidně růst. Při výpočtu hospodářského výsledku po zdanění byl zjištěn znepokojující fakt odvodu na daních a DPH ve výši 60 % v případě právní formy podnikání na Madeiře jako tamní OSVČ, jelikož daň z příjmu fyzických osob je zde výrazně progresivní. Navržena byla opatření do budoucna v podobě změny právní formy od 2. roku podnikání.

Následně byla provedena podrobná analýza portugalského trhu, tedy trhu, na který společnost expanduje. Trh byl analyzován pomocí metody 4C, Porterova modelu 5 sil a PESTLE analýzy. Porovnány byly hlavní rozdíly v politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní i ekologické oblasti obou zemí a podrobně byla rozebrána i konkurence, odběratelé a dodavatelé konkrétního území. Jak již bylo napsáno, největší silnou stránkou Cupcakes Factory je originalita celého konceptu, vlastní lety ověřené receptury a mizivá konkurence na ostrově Madeira. Dlouhodobá zkušenost podniku ve výrobě a prodeji, která je nenahraditelná a dává tak podniku značný náskok před začínajícími firmami. Dává však zároveň ostatním podnikům možnost kopírovat úspěšnou strategii a učit se z chyb, což by mohlo značně urychlit jejich vývoj.

V poslední části byla zhodnocena realizovatelnost projektu. Pomocí WBS v Microsoft Project byly popsány celkem 3 části procesu – úkony před expanzí, při expanzi a samotná výstavba kamenné prodejny. Je důležité neustále sledovat vývoj situace a dělat průběžné analýzy trhu. Projekt byl označen za zrealizovatelný s drobnými úpravami v budoucích letech. Diplomová práce byla velkým přínosem samotné autorce, která může zjištěné poznatky využít v následujících letech svého podnikání. Expanzi na portugalský ostrov Madeira reálně plánuje v roce 2023.

8 POUŽITÁ LITERATURA

A2LARM.CZ: Překvapivé vítězství portugalských socialistů je významným úspěchem levicové politiky [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://a2larm.cz/2022/02/prekvapive-vitezstvi-portugalskych-socialistu-je-vyznamnym-uspechem-levicove-politiky/>

ACCONTES.CZ: Podnikatel podle Nového občanského zákoníku [online]. 2013 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <http://www.accontes.cz/podnikatel-podle-noveho-obcanskeho-zakoniku>

ACOMWARE.COM: Expanze do zahraničí – příprava krok za krokem [online]. 2021 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://blog.acomware.cz/expanze-do-zahranici-priprava-krok-za-krokem/>

ALTAXO.CZ: Co je to podnikání [online]. 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/co-je-to-podnikani>

BARRINGER, Bruce. IRELAND R. Duane. Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. 5th edition. Boston: Pearson, 2016. 568 pages. ISBN 978-01-3379-719-0.

BUSINESSINFO.CZ: Formy vstupu firem na mezinárodní trhy [online]. 2009 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/>

BUSINESSINFO.CZ: Portugalsko [online]. 2021 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/portugalsko-souhrnna-teritorialni-informace/2/>

COMEFLEXOFFICE.CZ: Podnikatel aneb vše, co potřebujete vědět o tomto pojmu [online]. 2018 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://comeflexoffice.cz/podnikatel-aneb-vse-co-potrebujete-vedet-na-jednom-miste/>

Commercial property [online]. In: [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://www.kyero.com/en/property/10579256-commercial-property-long-let-funchal>

COMPARAJA.PT: Empresario em nome individual [online]. 2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.comparaja.pt/blog/empresario-em-nome-individual>

CVVM.SOC.CAS.CZ: Česká veřejnost o globálních problémech [online]. 2020 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ostatni/ekologie/5255-ceska-verejnost-o-globalnich-problemech-cerven-2020>

CZECHINVEST.ORG: Definice malého a středního podnikatele [online]. 2014 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

CZSO.CZ: Obyvatelstvo [online]. 2021 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck. ISBN 8071796034.

ECOMMERCEBRIDGE.CZ: Jak provést průzkum trhu a analýzu konkurence [online]. 2019 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/>

EPI.YALE.EDU: Environmental Performance Index [online]. 2020 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>

EPORTUGAL.GOV.PT: Bakeries and pastry shops [online]. 2022 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://eportugal.gov.pt/en/fichas-tecnicas-fiscalizacao/pastelaria-e-panificacao>

EPORTUGAL.GOV.PT: Escolher a forma legal da sua empresa [online]. 2022 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/escolher-a-forma-legal-da-sua-empresa>

EUROPA.EU: Digital economy and society statistics [online]. 2021 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals

EUROPA.EU: Political and economic situation [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs

EUROPA.EU: Zahájení podnikání v EU [online]. 2021 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index_cs.htm

EUROPEAN-UNION.EUROPA.EU: Portugalsko [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/portugal_cs

EUROSKOP.CZ: Založení podnikání na Madeiře [online]. 2022 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <http://www.euroskop.cz/gallery/36/11024-pt.pdf>

EXPATICA.COM: Self-employed tax in Portugal [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.expatica.com/pt/finance/taxes/self-employment-freelance-and-corporate-tax-in-portugal-1092039/>

EXPATICA.COM: The tax system in Portugal [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.expatica.com/pt/finance/taxes/guide-to-taxes-in-portugal-105742/#system>

FINANCE.CZ: Odvody sociálního a zdravotního pojištění [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/>

FINANCE.CZ: Právní formy podnikání [online]. 2019 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.jakpodnikat.cz/jak-zacit-podnikani.php>

FINTAG.CZ: Zdravotní pojištění od ledna 2022 [online]. 2021 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: https://www.fintag.cz/2021/11/28/zdravotni-pojisteni-od-ledna-2022-zdrazi-zivnostnikum-i-statu/?utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=sekce-z-internetu&fbclid=IwAR0ccGIHkDOW9tK40mPqUopQIW4THJUx1dsAigmkzuYh_rMEGeZaZX0_etE#dop_ab_variant=0&dop_source_zone_name=hpfeed.szhnp.box&dop_req_id=qzTa3VQ9fvp-202111281724&dop_id=14378938

FORBES.CZ: Změny na poli technologií [online]. 2021 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://forbes.cz/zmeny-na-poli-technologii-budou-zasadni-tohle-je-pet-nejvetsich-trendu-pro-rok-2022/>

HALÍK, Jaroslav. FIALOVÁ, Helena. Strategie vstupu firem na zahraniční trhy. 1. vydání. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. 206 stran. ISBN 978-80-87956-51-9.

IBC-MADEIRA.COM: Why Madeira [online]. 2022 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.ibr-madeira.com/en/why-madeira.html>

IMMIGRANTINVEST.COM: Business in Madeira [online]. 2021 [cit. 2022-03-24].
Dostupné z: <https://immigrantinvest.com/en/insider/business-in-madeira/>

INDEED.COM: Business Competition [online]. 2021 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z:
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-competition>

INE.PT: Instituto nacional de estatística [online]. 2022 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt

IPODNIKATEL.CZ: Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání [online]. 2020
[cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani/>

JAKPODNIKAT.CZ: Podnikání a jak začít podnikat [online]. 2022 [cit. 2022-03-21].
Dostupné z: <https://www.jakpodnikat.cz/jak-zacit-podnikani.php>

JAKPODNIKAT.CZ: Podnikání, živnosti, OSVČ [online]. 2022 [cit. 2022-03-19].
Dostupné z: <https://www.jakpodnikat.cz/podnikani-zivnosti.php>

KURZY.CZ: Benzín – aktuální ceny benzínu, vývoj cen [online]. 2022 [cit. 2022-04-07].
Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/benzin/>

MADEIRA-TOURIST.COM: Madeira facts [online]. 2022 [cit. 2022-04-07].
Dostupné z: <https://www.madeira-tourist.com/madeira/factfile.html>

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing - 3., aktualizované a přepracované
vydání. Grada Publishing, 2009. ISBN 8024729865.

MALAMARKETINGOVA.CZ: Segmentace trhu [online]. 2014 [cit. 2022-04-16].
Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning/>

MARKE.CZ: Expanze [online]. 2015 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z:
<http://www.marke.cz/expanze/>

MAURYA, Ash. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. Přeložil
Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. Lean. ISBN 978-80-265-0506-8.

MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVÁ.
Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty. V Praze:
C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-654-8.

MLADYPODNIKATEL.CZ: Expanze na zahraniční trh [online]. 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/expanze-na-zahranicni-trh>

MLADYPODNIKATEL.CZ: Jak expandovat do zahraničí [online]. 2021 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/jak-expandovat-do-zahranici-t40136>

MLADYPODNIKATEL.CZ: Jak na analýzu trhu a strategii expanze do zahraničí [online]. 2019 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/jak-na-analyzu-trhu-a-strategii-expanze-do-zahranici-t36183>

MPO.CZ: Česká republika je mezi top 25 zeměmi podle Globálního inovačního indexu [online]. 2020 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/ceska-republika-je-mezi-top-25-zememi-podle-globalniho-inovacniho-indexu--256690/>

MUNDO.CZ: Lidé v Portugalsku [online]. 2021 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.mundo.cz/portugalsko/obyvatelstvo>

MYLAW.CZ: Cestuji kvůli práci aneb k čemu slouží formulář A1 [online]. 2020 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://mylaw.cz/clanek/cestuji-kvuli-praci-aneb-k-cemu-slouzi-formular-a1-674>

NUMBEO.COM: Cost of living in Funchal [online]. 2022 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/in/Funchal>

OPTIMO.CZ: 5 věcí, které musíte znát před expanzí do zahraničí [online]. 2019 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.optimio.cz/blog/5-veci-ktete-musite-znat-pred-expanzi-e-shopu-do-zahranici/>

PARKERHILL.CZ: Založení společnosti na Madeiře [online]. 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.parkerhill.cz/madeira/>

PODNIKATEL.CZ: Nový občanský zákoník [online]. 2021 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4580257/>

PRACTICALLAW.COM: Environmental Law and Practice in Portugal [online]. 2016 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/3-500-2889?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/3-500-2889?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

PRUMYSLOVAEKOLOGIE.CZ: Green mining – Portugalsko [online]. 2021 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.prumyslovaekologie.cz/info/green-mining-portugalsko>

SAFECOMMUNITIESPORTUGAL.COM: Economic and Food Safety Authority [online]. 2022 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.safecommunitiesportugal.com/find-information/police-in-portugal/asae/>

SEG-SOCIAL.PT: Practical guide [online]. 2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://en.seg-social.pt/documents/18702991/18704017/1009+-+New+scheme+for+self-employed+persons+-+Trabalhador+Independente_Novo+Regime.pdf/921ab67a-6355-426b-b77c-439f09adaf84

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 8024746441.

STATES101.COM: Czech Republic Gender ratios [online]. 2022 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.states101.com/gender-ratios/global/czechrepublic>

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDREA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

TAGSLANGUAGESOLUTIONS.COM: 9 interesting facts about the Portuguese consumer [online]. 2022 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://tagslanguagesolutions.com/9-interesting-facts-about-the-portuguese-consumer/>

THINKWITHGOOGLE.COM: Je vaše společnost připravena na export [online]. 2022 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/futuro-del-marketing/transformacion-digital/esta-tu-empresa-preparada-para-exportar/>

TRADINGECONOMICS.COM: Portugal GDP Growth Rate [online]. 2022 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/portugal/gdp-growth>

TRADINGECONOMICS.COM: Portugal inflation [online]. 2022 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/portugal/inflation-cpi>

TRADINGECONOMICS.COM: Portugal Unemployment rate [online]. 2022 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/portugal/unemployment-rate>

USDA.GOV: Catching up with Portuguese Consumers [online]. 2021 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Catching%20up%20with%20Portuguese%20Consumers_Madrid_Portugal_03-17-2021

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. Sociální psychologie - 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 97880247142

WIPO.INT: Global Innovation Index 2021 [online]. 2021 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2021/article_0008.html

WORLDBANK.ORG: Population total Portugal [online]. 2020 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?contextual=default&end=2020&locations=pt&most_recent_year_desc=false&start=2002&view=chart

ŽIVNOSTI.EU: Druhy živností [online]. 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.xn--ivnosti-cxb.eu/druhy-zivnosti/>

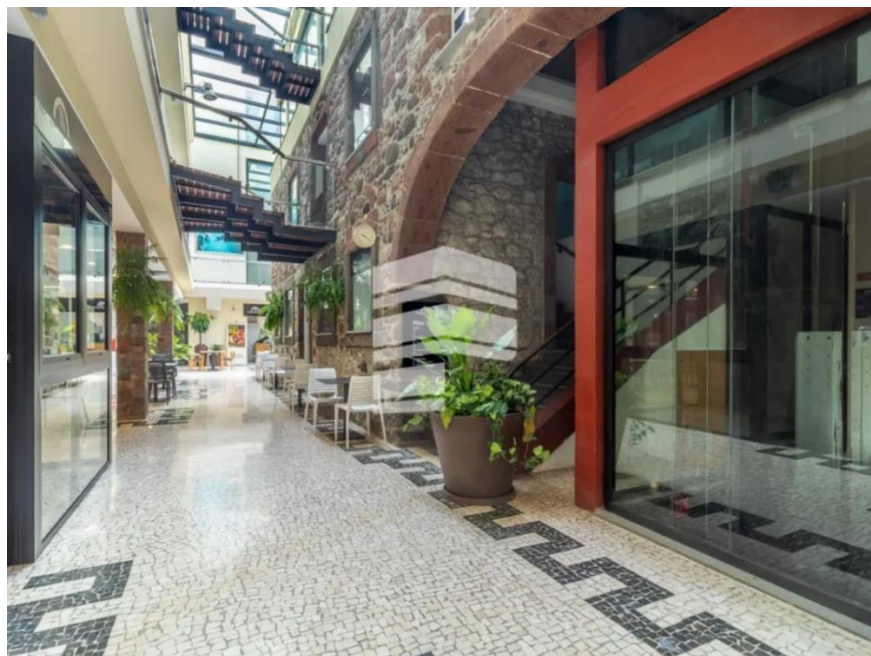
9 PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A – FOTODOKUMENTACE A PLÁN MÍSTA PRODEJNY



Obrázek 13: Prodejní prostory 1

Zdroj: (kyero.com, 2022)



Obrázek 14: Prodejní prostory 2

Zdroj: (kyero.com, 2022)



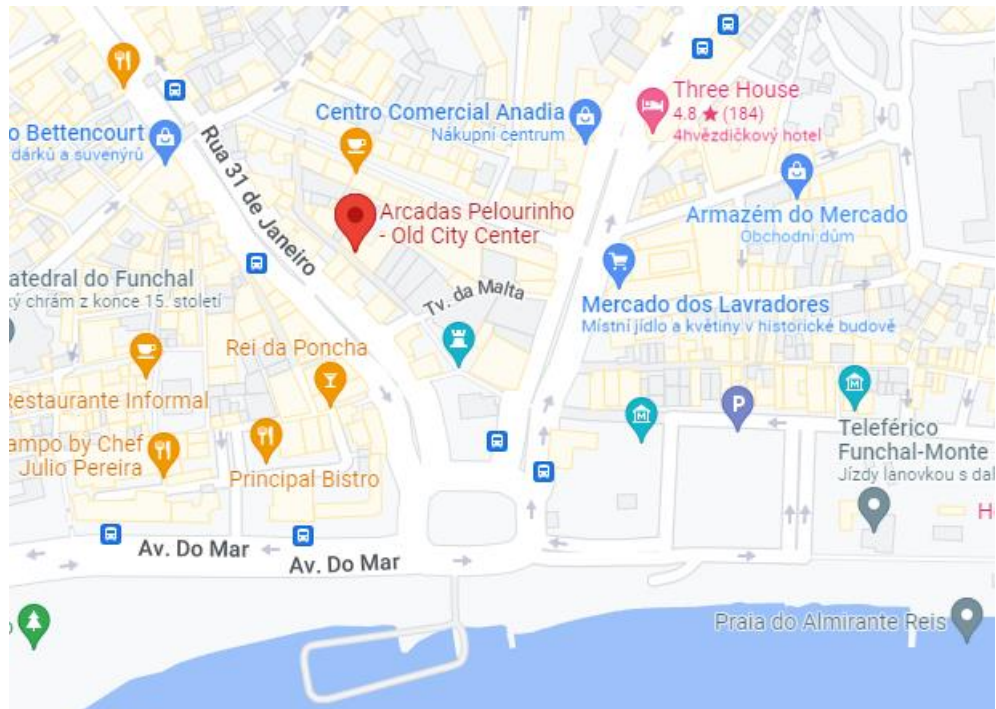
Obrázek 15: Prodejní prostory 3

Zdroj: (kyero.com, 2022)



Obrázek 16: Plánek obchodní zóny

Zdroj: (kyero.com, 2022)



Obrázek 17: Zobrazení prodejny na mapě města

Zdroj: (google.com/maps, 2022)

PŘÍLOHA B – KOMPLETNÍ WBS VÝSTAVBY CUPCAKES PRODEJNY

Tabulka 14: Kompletní WBS výstavby cupcakes prodejny

Kód WBS	Název úkolu
1	Výstavba cupcakes prodejny
1.1	Návrhové práce
1.2	Zajištění materiálu
1.2.1	Výběr stavebního materiálu
1.2.2	Objednání a zaplacení stavebního materiálu
1.2.3	Dodání stavebního materiálu
1.3	Rekonstrukce prostor
1.3.1	Malba zdí
1.3.2	Instalatérské práce

1.4	Vybavení výroby
1.4.1	Výběr strojů a vybavení (konvektomat, lednice, kávovar, roboty...)
1.4.2	Objednání a zaplacení strojů a vybavení
1.4.3	Dodání strojů a vybavení
1.4.4	Instalace strojů a vybavení
1.5	Vybavení interiéru prodejny
1.5.1	Výběr interiérového vybavení (stoly, židle a dekorace...)
1.5.2	Objednání a zaplacení interiérového vybavení
1.5.3	Dodání interiérového vybavení
1.5.4	Montáž interiérového vybavení
1.5.5	Dekorativní práce a aranžmá
1.5.6	Úklid
1.6	Uvedení prodejny do provozu
1.6.1	Objednání a zaplacení zásob
1.6.2	Dodání zásob
1.6.3	Webové stránky
1.6.4	Propagace
1.6.5	Výběr zaměstnanců a podepsání smluv
1.6.6	Hygienická kontrola podmínek
1.6.7	Poslední úpravy a kontroly
1.6.8	Oficiální otevření pro první zákazníky

Zdroj: (vlastní zpracování v Microsoft Project)