

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pavel Matějovský

**Založení podniku pro zprostředkování pracovní příležitosti
v cestovním ruchu v zahraničí**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Ing. Rudolf Cogan, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER, COMBINED PART TIME STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Pavel Matějovský

**Setting up a business to mediate employment opportunities in
tourism abroad**

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor: JUDr. Ing. Rudolf Cogan, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.02.2017

Pavel Matějovský

Anotace

Diplomová práce ve své první části teoreticky nastiňuje problematiku založení podniku a realizaci podnikatelského plánu. Následná praktická část obsahuje samotný podnikatelský plán pro konkrétní podnik v USA, ve kterém je obsažen samotný popis podniku, produktu, tržní analýza, finanční analýza a SWOT analýza. Práce je ukončena závěrem, ve kterém je zhodnocena reálnost a životaschopnost podnikatelského záměru.

Klíčová slova

Finanční analýza, Podnikatelský plán, podnik v zahraničí, SWOT analýza, tržní analýza, založení podniku, zprostředkovatel práce

Annotation

Diploma thesis in its first part outlines theoretical problems of businesses and the implementation of a business plan. A subsequent practical part contains the actual business plan for the company in the US, which itself is contained in a description of the business, product, market analysis, financial analysis and SWOT analysis. Work is completed at the end, which evaluates the feasibility and viability of the business plan.

Keywords

Business plan, enterprise abroad, establishing a business, financial analysis, job agent, market analysis, SWOT analysis, venture abroad,

OBSAH

1	Úvod	9
2	Teoretická část	11
2.1	Podnik a podnikání	11
2.1.1	Podnikání	12
2.1.2	Podnik	14
2.1.3	Podnikatel	16
2.1.4	Podnikání v zahraničí	18
2.2	Podnikání v USA	19
2.2.1	Základní východiska podnikání v USA	19
2.2.2	Právo spojených států amerických	21
2.2.3	Daňový systém USA	22
2.2.4	Jak založit podnik v USA	23
2.3	Podnikatelský plán	25
2.3.1	Typy podnikatelského plánu	27
2.3.2	Funkce podnikatelského plánu	30
2.3.3	Struktura podnikatelského plánu	33
3	Praktická část	60
3.1	Titulní strana	60
3.2	Executive summary	61
3.3	Popis podniku	61

3.4	Produkt	64
3.4.1	Co je „Work and Travel“ Program? Jak získám J1 vízum?	65
3.4.2	Zprostředkování práce	65
3.4.3	Ubytování	66
3.4.4	Doprava	66
3.4.5	Služby průvodce	67
3.4.6	Finanční služby	67
3.4.7	Odlišnost od produktů na českém a slovenském trhu.....	68
3.4.8	Analýza plateb a příjmů zákazníka.....	68
3.5	Tržní analýza	69
3.5.1	Popis odvětví	69
3.5.2	Definice cílového trhu	69
3.5.3	Charakteristika cílového trhu.....	70
3.5.4	Velikost cílového trhu	70
3.5.5	Podíl na trhu.....	71
3.5.6	Cenová struktura.....	71
3.5.7	Konkurence.....	74
3.6	Management a organizační struktura	77
3.7	Životní cyklus.....	79
3.8	Výzkum a vývoj	80
3.9	Marketing	82

3.10	Financování	83
3.11	Finanční analýza.....	84
3.11.1	Investiční náklady	84
3.11.2	Provozní náklady	86
3.11.3	Měsíční příjem	88
3.11.4	Cash Flow	88
3.11.5	Analýza budoucího vývoje v horizontu pěti let	89
3.12	Swot analýza	90
3.12.1	Silné stránky.....	90
3.12.2	Slabé stránky	90
3.12.3	Příležitosti	90
3.12.4	Hrozby.....	90
4	Závěr.....	90
	Seznam použitých zdrojů	I
	Seznam použitých internetových zdrojů	V
	SEZNAM ZKRATEK.....	XII
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	XIII
	BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	14

1 ÚVOD

Pro svoji diplomovou práci jsem si po pečlivé úvaze zvolil téma „Založení podniku pro zprostředkování pracovní příležitosti v cestovním ruchu v zahraničí“. Tuto práci jsem si zvolil, protože téma je mi velmi blízké a z oblasti zprostředkování práce v zahraničí mám několikaleté zkušenosti ze strany zákazníka. Také mám výhodu dvojího občanství - českého a amerického, a to díky příbuzenským vztahům.

Jak je výše zmíněno, s tématem mám bohaté zkušenosti, protože jsem tři roky (2013 – 2015) byl sám zákazníkem třech různých podniků, které mi zprostředkovaly sezónní práci na různých pozicích v několika odlišných lokalitách USA. Tehdy jsem si vyzkoušel, porozuměl a zmapoval, jak tyto zprostředkovatelé fungují a generují zisk. Když jsem v roce 2016 získal americké občanství, začal jsem o založení podobného podniku vážně uvažovat. Jestli tento podnikatelský záměr zrealizuji, jsem se doposud nerozhodl, ale téma diplomové práce jsem si vybral právě z výše uvedených důvodů.

Hlavním cílem práce je zpracování podnikatelského plánu na založení konkrétního podniku pro zprostředkování práce v cestovním ruchu v cizině. Vedlejším cílem je zjistit, zdali je podnikatelský plán realizovatelný a hodný pracovního úsilí a časové náročnosti.

Pro lepší pochopení problematiky založení podniku byly v první části práce teoreticky vysvětleny pojmy, které souvisí s podnikem a s jeho samotným založením. Dále jsou zpracována témata, která se vážou přímo na založení podniku v zahraničí, a to zejména v USA. V závěru teoretické části se zabývám samotným podnikatelským plánem a jeho obsahem. Od tohoto popisu vychází praktická část diplomové práce.

Praktická část obsahuje samotný podnikatelský záměr, ve kterém popravdě popisuji svůj plánovaný produkt a jeho jedinečnost. Dále popisuji umístění, právní formu a organizaci podniku. V této části používám nástroje, jako je tržní analýza, finanční analýza a SWOT analýza. Ty mi ukáží životaschopnost podniku, jeho konkurenceschopnost na trhu, rentabilitu podniku a další ukazatele, které mi pomůžou rozhodnout, zdali se vyplatí investovat čas a finance do zamýšleného projektu.

Veber aj. (2012) tvrdí, že podnikatelský plán podnikateli pomůže odpovědět na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jakým způsobem se tam dostaneme. Slouží ke komplexnímu posouzení reálnosti a životaschopnosti podnikatelského nápadu. Svému tvůrci tak napomáhá srovnat podnikatelskou vizi s realitou a zároveň naplánovat související výdaje.¹

Závěr práce obsahuje shrnutí problematiky. V této části se vracím k cílům a pracovním hypotézám. Hodnotím, zda se je podařilo potvrdit, vyvrátit, nebo zda bylo nutné je upřesnit, nebo zcela opustit. V závěru práce bych také chtěl analyzovat, jak mě toto zpracování podnikatelského záměru, potažmo celá diplomová práce pomohla k odpovědím na otázky, které si klade každý potenciální podnikatel ve stádiu příprav a plánování svého podnikatelského projektu.

¹ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce prezentuje obecnou rovinu podnikání. Shrnuje podstatné informace o podnikání ve Spojených státech amerických a následně nejdůležitější údaje o podnikatelském plánu a jeho jednotlivých částech, které jsou následně rozpracovány v části praktické.

2.1 PODNIK A PODNIKÁNÍ

S pojmem podnikání bylo možno se poprvé setkat v 18. století. Tehdy jej použil Richard Cantillon, který upozoroval nově se tvořící profesi. Tu označil jako „entrepreneur“. Značilo to doslovně „někoho, kdo je mezi“ neboli prostředníka. Později se volně začalo překládat jako podnikatel. Hlavní role tohoto člověka byla spatřována v převzetí odpovědnosti a rizika za realizaci většího projektu komerční povahy. Do ekonomie byla osoba podnikatele oficiálně zanesena Jean-Baptistou Sayem. Francouzský ekonom, novinář a též podnikatel přišel s teorií tří výrobních faktorů a s definicí podnikatele jako jejich hybatele.²

Na podnik a podnikání je možno nahlížet z mnoha různých pohledů a metodikou i nástroji různých vědních disciplín. Z ekonomického hlediska rozlišujeme v souvislosti s podnikáním jeho dvě stránky, a to peněžní a věcnou. Peněžní stránka podnikání zastupuje tok a přeměnu peněz od počáteční investice přes financování provozu až po následnou realizaci výstupů z procesu transformace opět na peníze. Oproti tomu věcná stránka podnikání představuje zhmotnění vize a základního cíle podnikatele do konkrétního projektu. Ten je následně rozvíjen prostřednictvím hmotných statků v podobě strojů a zařízení, pracovních předmětů či infrastruktury pomocí pracovní činnosti. Prvotním zdrojem je pracovní síla představovaná člověkem. Cílem je pak tvorba konkrétních produktů či nabídka služeb prostřednictvím jejich prodeje na trhu.³

V moderních teoriích je již na podnik nahlíženo jako na hodnotový řetězec. V jeho rámci má docházet ke zhodnocení peněz ve formě vstupního kapitálu na výsledné hodnoty podniku.

² SOJKA, Milan, 2002. *Kdo byl kdo – světoví a čeští ekonomové*. Praha: Libri. 328 s. ISBN 80-7277-055-1. s.256

³ NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel, 2010. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2. s.11

Tato výsledná hodnota je oproti vstupní hodnotě na počátku transformace zvýšena o přidanou hodnotu, která představuje odměnu investora za riziko a náklady spojené s investováním.⁴

Co to podnikání vlastně je a jak jej vnímáme dnes?

2.1.1 PODNIKÁNÍ

Na podnikání nazíráme z různých hledisek. Z ekonomického hlediska je podnikání činností zaměřenou na tvorbu přidané hodnoty a zisku. Druhým pohledem je chápání podnikání jako způsobu chování člověka, který má zájem na tvorbě nových hodnot a nalézání originálních způsobů řešení s ohledem na stanovené cíle. Tomuto konání je jedinec ochoten věnovat čas i zdroje, přebírat zodpovědnost a nést určité riziko. Výše popsany koncept je nazýván pojetím psychologickým. Tato dvojice základních pohledů na podnikání bývá někdy doplněna rovinou třetí, a to sociologickým pojetím. Dle něj je podnikání způsobem tvorby vlastního blahobytu a sebe zajištění člověka.⁵

Existují také tři základní pojetí podnikání – podnikání jako činnost, metoda a hodnotová orientace. Podnikání jako proces (činnost) je pojetím, jehož smyslem je tvorba nové hodnoty ať už finanční či nefinanční povahy. Podnikatel je dnes vymezen v rámci občanského zákoníku a užívá se u něj teorie pracovních rolí. Dle nich je osoba podnikatele zároveň vlastníkem, správcem, manažerem, vůdcem, výrobcem, nákupčím a prodejcem.⁶

Podnikání jako přístup (metoda) nahlíží na podnikání jako na kompetenci – podnikavost, podnikavý přístup. Podnikání tak patří mezi způsoby chování člověka a má následující znaky:

- zájem a snaha o vytvoření přidané hodnoty,
- samostatné nalézání příležitostí k realizaci stanoveného cíle,
- vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, času a jména,
- dobrovolné přebírání zodpovědnosti a nesení přiměřeného rizika,
- sklizení pozitivních výsledků.

⁴ NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel, 2010. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2. s.11

⁵ REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4. s.7

⁶ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv, 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5. s.18-20

Podnikání jako hodnotová orientace představuje strukturu postojů a hodnot označovaných jako „podnikatelský duch“. Tento typ pojetí podnikání pracuje se společenským a individuálním rozměrem.⁷

Určitou definici podnikání nabízí také Martinovičová, která považuje podnikání za prostředek k uspokojování vlastních potřeb, a to za pomoci uspokojování cizích potřeb.⁸ Podnikání bylo oficiálně definováno v obchodním zákoníku, jako soustavná činnost provozovaná samostatně podnikatelem na vlastní odpovědnost a účet, pod vlastním jménem za účelem dosažení zisku⁹. Tato definice dnes patří k nejběžněji užívaným. Vyplývají z ní některé klíčové závěry:

- předpoklad trvalého provozu, z kterého vyplývá, že za podnikání nelze považovat jednorázové projekty;
- osobní účast podnikatele;
- zisková orientace, která říká, že za podnikání nelze považovat činnost neziskových organizací.¹⁰

V nahrazujícím Zákoně o obchodních korporacích, který je v platnosti od roku 2014 ji však již nenalezneme. Oblast podnikání je od roku 2014 upravena v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Ten neobsahuje definici podnikání jako takovou, ale v § 420 vymezuje soustavnou činnost podnikatele.¹¹

Mimo informace uvedené v definici podnikání se ekonomická činnost podnikatele vyznačuje několika dalšími rysy. K těm lze zařadit zejména:

- snahu o dosažení zisku představujícího převis výnosů nad náklady,
- dosahování zisku prostřednictvím uspokojování zákaznických potřeb,
- dosahování uspokojení potřeb zákazníků prostřednictvím trhu,

⁷ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv, 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.s.18-20

⁸ MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA, Jan, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

⁹ ČESKO, 1991. Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991, Obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů č. 98/1991, částka 2474*. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>.

¹⁰ MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr a kolektiv, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4.s.15

¹¹ ČESKO, 2014a,b. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012, o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů č. 34/2012, částka 1370*. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74908&name=z~C3~A1kon~20o~20obchodn~C3~ADch~20korpora c~C3~ADch&rpp=15#local-content>.

- realizace počátečního vkladu do podnikání z vlastních nebo cizích zdrojů,
- snahy o zhodnocení vloženého kapitálu, zejména z vlastních zdrojů,
- růst hodnoty podniku prostřednictvím zhodnocování kapitálu,
- společenské poslání podniku.¹²

Určitých rysů nedosahuje jen podnik, ale i osoba podnikatele. Aby podnikání dosahovalo kýžených výsledků, měl by podnikatel disponovat určitými vlastnostmi. V řadě prvé se jedná o nápaditost a podnikavost, následovaná schopností tvorby a využívání příležitosti k zajištění požadované prosperity podniku. Tímto způsobem je podnikání možno jednoduše označit za praktickou realizaci podnikavosti.¹³

Pro mnohé je důležité vymezení smyslu podnikání. Ten existuje pouze v případě, kdy investice do podnikání zajistí růst hodnoty podniku v budoucnosti.¹⁴

Podnikatelská činnost je realizována prostřednictvím podniku.

2.1.2 PODNIK

Podnikem se rozumí funkčně a právně samostatný subjekt založený a provozovaný osobou podnikatele za účelem dosažení zisku. Hledisko zisku přitom není pro učení podniku podstatné. Za významnou se naopak považuje skutečnost, zda podnik oslovuje svou vybranou cílovou skupinu zákazníků s nabídkou vlastních produktů na trhu. Tím zvyšuje svou šanci na přežití v konkurenčním prostředí a zachování ekonomické činnosti.¹⁵

Podnik (někdy též Business nebo Enterprise) je tedy obecně pojmem, který charakterizuje organizaci založenou a podnikající za účelem zisku. Blízkým pojmem je výraz „firma“ označující obchodní název podniku, nejčastěji ve formě obchodní společnosti, tj. právně podloženou existencí (zapsání v obchodním rejstříku). V tomto kontextu je podnik obecnějším výrazem pro ekonomickou nebo obchodní organizaci spojující osoby za účelem produkce výrobků nebo služeb. Může se tak jednat také o podnik studentů či rodinný podnik,

¹² BENEŠOVÁ, Lenka, ©2010. Podnik, důvody pro existenci podniků, cíle. In: *Beneslenka.webnode.cz* [online]. ©2010 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://beneslenka.webnode.cz/statnice-2011/okruhy-otazek-k-szz/b-podnikova-ekonomika-a-finance-podniku/a1-podnik-podnikani-podnikatel-cile-podniku-organizacne-pravni-formy-podnikani-podnik-jednotlivce-obchodni-spolecnosti-druzstva-/podnik-duvody-pro-existenci-podniku-cile/>.

¹³ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv, 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.s.34

¹⁴ SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv, 2010. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.s.95

¹⁵ DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.s.1

kteřý nemusí disponovat právním statutem. Každý podnik však musí být určitým způsobem řízen.¹⁶

Vymezení pojmu podnik je možno dosáhnout prostřednictvím mnoha výkladů závislých na hledisku interpretace. Nejobecnější rovina nahlíží na podnik jako na subjekt přeměňující vstupy na výstupy - zdroje na statky. Obsáhlejší definici již v podniku spatřují soubor prostředků, zdrojů a majetkových hodnot sloužících osobě podnikatele k realizaci podnikatelské činnosti. Existuje i hledisko právní, které podnik hodnotí jako soubor osobních, hmotných a nehmotných složek k výkonu ekonomické činnosti. K podniku přitom náleží i věci, práva a majetkové hodnoty patřící podnikateli, které slouží nebo minimálně vzhledem ke své povaze mohou sloužit k provozování podniku. O komplexní pojetí výkladu podniku se snaží také Evropská komise. Ta podnik definuje ve svém nařízení č. 800/2008. V rámci legislativy Evropské unie je tak na podnik nahlíženo jako na subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na právní formu. K typickým zástupcům podniku přitom řadí osoby samostatně výdělečně činné, sdružení vykonávající hospodářskou činnost a rodinné podniky konající řemeslné či jiné činnosti.¹⁷

V českém právním řádu došlo k nahrazení pojmu „podnik“ výrazem „obchodní závod“, přičemž tento je definován jako organizovaný soubor jmění vytvořeného podnikatelem. Z jeho vůle slouží k provozování podnikatelské činnosti. V kontextu současné legislativy tvoří podnik věc v právním smyslu a je tedy předmětem nikoli subjektem práva. Obchodní závod se považuje za majetek podnikatele s jasným účelovým určením, kterým je provoz podnikání. Mimo klasickou formu obchodního závodu se setkáváme ještě s pojmem „rodinný závod“. Tato zvláštní forma podniku se vyznačuje určitými specifiky vzešlými z odlišných podmínek utváření.

Obchodním závodem je dle nového občanského zákoníku také společenství osob a prostředků sdružených za účelem zabezpečení činností orientovaných na vlastní prospěch. V této formě vstupuje podnik na trhu s cílem zabezpečit výkony pro jiné ekonomické subjekty za účelem získání zisku. I když dle svého právního vymezení není obchodní závod samostatným subjektem práva, s ohledem a jeho sociálně pojatou samostatností je možné jej

¹⁶ MANAGEMENT MANIA, 2016b. Podnik (Business, Enterprise). In: *Managementmania.com* [online]. 17. 2. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik>.

¹⁷ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.s.15-16

ztotožnit s obchodními společnostmi a družstvy. Základním projevem tohoto pojetí je mimo jiné organizační struktura a ekonomická základna závodu.¹⁸

Za nositele podnikání je považována osoba podnikatele.

2.1.3 PODNIKATEL

Podnikatel je v tržní ekonomice rozhodujícím faktorem hospodářského vývoje. Toto označení může nést právnická i fyzická osoba. Dle nového občanského zákoníku je podnikatelem ten, kdo samostatně na vlastní odpovědnost a účet vykonává výdělečnou činnost buď živnostenským, nebo i jiným způsobem. To vše činí soustavně s cílem dosáhnout zisku.^{19,20}

Ve zmíněném zákoně je možno nalézt také informaci o tom, že podnikatelem je osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Nemusí to však platit absolutně. Dále se zde dozvíme, že za podnikatele se považuje také osoba disponující živnostenským listem či jiným dokumentem opravňujícím vykonávat ekonomickou činnost.¹⁹

Veber a kolektiv charakterizují podnikatele ještě z jiného úhlu pohledu. Může jím být osoba provádějící podnikatelské aktivity s rizikem ztráty nebo rozšíření vlastního kapitálu. Za podnikatele dále považuje osobu způsobilou rozeznávat příležitosti, využívat a mobilizovat zdroje a prostředky k dosažení určených cílů, která je ochotná pro tyto cíle podstoupit určitá rizika. A konečně podnikatelem je také iniciátor a nositel podnikání. Tedy jedinec investující vlastní prostředky, úsilí, čas a jméno, který přebírá riziko a odpovědnost s vidinou dosažení finančního a osobního uspokojení.²¹

Nový občanský zákoník zcela změnil vnímání podnikatele mezi odbornou i laickou veřejností. Před jeho účinností totiž platilo, že podnikatelem je pouze osoba zapsaná v obchodním rejstříku, případně jedinec disponující jiným podnikatelským oprávněním. Tento

¹⁸ ČESKO, 2014a. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů* č. 33/2012, částka 1026. § 520, Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&name=ob~C4~8Dansk~C3~BD~20z~C3~A1kon~C3~ADk&rpp=15#local-content>. § 520

¹⁹ KAMENÍK, Petr, HRABÁNKOVÁ, Milada, ORLOVÁ, Marie, 2014. *Živnostenský zákon. Zákon o živnostenských úřadech*. Praha: Wolters Kluwer. 404 s. ISBN 978-80-7478-471-2.s-3

²⁰ ČESKO, 2014a. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů* č. 33/2012, částka 1026. § 420 Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&name=ob~C4~8Dansk~C3~BD~20z~C3~A1kon~C3~ADk&rpp=15#local-content>.

²¹ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.s-16

bod byl považován za formální znak podnikatele. Dnes je podstatnější to, zda se daná osoba skutečně věnuje určité ekonomické činnosti. Vlastnictví potřebného oprávnění již není pokládáno za nutnou podmínku. Tímto krokem se změnilo pojetí podnikatele, které se posunulo blíže k materiálnímu vnímání. Smysl je nutno hledat v ochraně spotřebitele. Pro tyto účely se totiž má za to, že podnikatelem je i ten, kdo nenaplnuje obecné znaky podnikatele, ale přesto se věnuje svému povolání. Zahrnují se tak zde nově advokáti či lékaři. A to není vše. Nová úprava občanského zákoníku zahrnuje mezi podnikatele i vykonavatele svobodného podnikání. Do podnikání se tak řadí i autorské honoráře nebo třeba služby prostitutek....²²

V souvislosti s vymezením podnikatele můžeme narazit rovněž na pojem „neoprávněný podnikatel“. Tímto výrazem se tituluje osoba vykonávající činnost, pro kterou je vyžadováno ohlášení nebo svolení, přičemž tato osoba ji vykonává bez tohoto svolení či ohlášení. Dále se jedná o jedince vykonávající podnikatelskou činnost na cizí účet či jménem někoho jiného. Takovýmto jednáním však není dotčena jejich odpovědnost za způsobenou škodu.²³

Disponovat statutem podnikatele má mnoho pozitivních, ale i negativních důsledků. Toho si musí být potenciální zájemce o podnikání vědom. Je nutné zvážit všechny důsledky tohoto kroku, neboť podnikání není vhodné pro každého. Uspěť v turbulentním prostředí ekonomických zákonitostí a tržních změn může jen člověk disponující určitými vlastnostmi a dovednostmi. Mezi základní rysy úspěšného podnikatele se řadí zejména vytrvalost, odpovědnost, sebedůvěra, iniciativa, informovanost, úsilí o úspěch, racionální chování, respektování okolní reality či monitoring. Měl by však také umět nacházet příležitosti a vytyčovat cíle, zabezpečit finanční prostředky nezbytné k podnikání, být schopen organizovat podnikatelské aktivity a rozumět předmětu podnikání, podstupovat riziko, učit se ze zkušeností, oplývat kreativitou, být odolný vůči stresu či rychle reagovat na neočekávané skutečnosti. Pokud člověk, který nad podnikáním přemýšlí, těmito vlastnostmi a charakteristikami neopývá, jeho vyhlídky na úspěšné provozování podnikatelské činnosti se zmenšují.²⁴

²² BURIANOVÁ, Daniela, 2014. NOZ 2014. In: *Esop-rk.cz* [online]. 2. 1. 2014 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.esop-rk.cz/noz-2014>.

²³ ČESKÁ ADVOKÁTNÍ KOMORA, 2014. Stanoviska k NOZ: K pojmu podnikatel podle občanského zákoníku. In: *Bulletin-advokacie.cz* [online]. 26. 5. 2014 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/stanoviska-k-noz-k-pojmu-podnikatel-podle-obcanskeho-zakoniku?browser=mobi>.

²⁴ MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA, Jan, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.s-11

I když podnikatel disponuje určitou mírou vhodných vlastností a charakteristik, ještě mu to automaticky nezajistí úspěch v podnikání. Zvláště pak, když se rozhodne podnikat v zahraničí. Jaké nástrahy a specifika jej při tom mohou potkat?

2.1.4 PODNIKÁNÍ V ZAHRANIČÍ

Globalizační tendence způsobené převážně liberálním chováním většiny států mnohdy vyvolávají otázku výhodnosti podnikání v zahraničí. Tento způsob podnikání volí zpravidla úspěšní tuzemští podnikatelé. Není to však pravidlem.²⁵

Realizace podnikatelských aktivit v zahraničí představuje pro některé podnikatele lákavou výzvu. Musí však počítat s řadou reálných překážek, mezi které patří hlavně jazyková bariéra, obavy z právních a úředních komplikací, neznalost fungování zahraničního trhu, nedostatek financí či odlišná mentalita potenciálních zákazníků a případných zaměstnanců.²⁶

První kroky nezkušeného podnikatele by tak měly vést na tzv. Jednotné kontaktní místo, které spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Tento subjekt je možno nalézt na patnácti obecních živnostenských úřadech v krajských městech. Podnikatel se s nimi také může spojit prostřednictvím telefonu či elektronicky. Tamní pracovníci jsou většinou schopni vyřešit většinu administrativních a právních překážek podnikání v zahraničí, a to zejména v rámci Evropské unie. Nekomerční zdroje o podnikání mimo Českou republiku může podnikatel nalézt také na portálech České agentury pro podporu obchodu Czech Trade, Agentury pro podporu podnikání a investic Czech Invest, Hospodářské komory ČR nebo Oficiálního portálu pro podnikání a export BusinessInfo.cz.²⁷

Před samotnou realizací podnikání je nutné vybrat vhodné teritorium a získat informace o možnostech vstupu na daný zahraniční trh. Důležité je také zjistit, zda má Česká republika s vybranou zemí uzavřenou smlouvu o zamezení dvojího zdanění. Zvláště pak, pokud podnikatel neuvažuje o refinancování zisků v zemi podnikání. Je nutné se také seznámit se

²⁵ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.s-63

²⁶ DĚRGEL, Martin, 2011. Rozšíření podnikání do zahraničí. In: *Danarionline.cz* [online]. 1. 2. 2011 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d29916v37117-rozsireni-podnikani-do-zahranici/?search_query=%24index%3D551.

²⁷ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2010. Jednotná kontaktní místa. In: *Mpo.cz* [online]. 15. 9. 2010 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument70853.html>.

zákony vztahujícími se k podnikání. Podnikatele nejspíše bude zajímat hlavně způsob zdanění právní jednotky a povinnosti, které se váží na existenci provozoven.²⁸

Každá země má svá specifika týkající se podnikání. Plánuji realizovat své podnikatelské aktivity v USA, proto bude další část věnována možnostem podnikání právě v této zemi.

2.2 PODNIKÁNÍ V USA

Během poslední dvaceti let došlo k významnému nárůstu soukromoprávních vztahů mezi subjekty z České republiky a Spojených států amerických. Zdá se, že USA jsou pro české podnikatele velmi atraktivním prostředím. Je to dáno nejen rozlehlostí země a četností jejich obyvatel, ale také širokou nabídkou i poptávkou zboží a služeb. Americký trh se navíc vyznačuje velkou volností v podnikání. To se zároveň snoubí s jevem negativním, kterým je působení velkých obchodních společností a náročná hospodářská soutěž. I vysoká míra konkurence však může být pro řadu českých podnikatelů inspirací, motivací a hnacím motorem k dosažení zisku. A proč zde nezaložit svou obchodní společnost? Vždyť USA patří mezi významné strategické partnery České republiky v oblasti hospodářství.²⁹

Co by tedy měl vědět podnikatel, který se rozhodne zkusit své štěstí ve Spojených státech amerických?

2.2.1 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA PODNIKÁNÍ V USA

Trh Spojených států amerických je velmi vyspělý. Řadí se k nejvýznamnějším světovým dovozcům a je také největším vývozcem po Číně a Spolkové republice Německo. Na světovém HDP se podílí 21 %. Disponuje také obrovským potenciálem díky existenci více než 300 milionů spotřebitelů. Je však trhem mimořádně konkurenčním a komplikovaným, ve srovnání s trhem zemí Evropské unie. Vstup je tak doporučován převážně finančně stabilním společnostem s dlouhodobou vizí, neboť úspěch v tomto prostředí je „během

²⁸ PLHOŇOVÁ, Věra, 2013. *Základy podnikání malých a střední firem – pracovní sešit*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická. 71 s. ISBN 978-80-87314-36-4.s-17

²⁹ MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR, 2010. *Zpráva o zahraniční politice České republiky. Leden – prosinec 2009*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR. 617 s. ISBN 978-80-86345-99-4.s-27

na dlouhou trať“. Důvodem je zejména budování obchodní důvěry, které trvá dlouho. Výsledek však rozhodně stojí za to - vytvořené vztahy následně bývají hodně pevné.³⁰

V rámci světového měřítka jsou USA hodnoceny jako třetí nejkonkurenceschopnější ekonomika roku 2016 po Švýcarsku a Singapuru. Vyplývá to ze zprávy „The Global Competitiveness Report 2016-2017“, kterou vydalo Světové ekonomické fórum.³¹ Česku v tomto žebříčku patří 31. místo.³¹ Úspěch zde tak mohou mít spíše specializované produkty a také velké a zavedené společnosti s nadnárodním významem. Malé společnosti získávají první kontakty velmi obtížně. Mohou však počítat s podporou domácí země prostřednictvím nejrůznějších organizací a zastupitelských úřadů. Mimo nedostatku kontaktů jsou bariérou vysoké počáteční náklady. Je to způsobeno zejména náklady na poradenské služby amerických konzultantů a právníků, které se často jeví jako nezbytné. Jejich služby nově zakládané společnosti potřebují převážně při zakládání prvního bankovního účtu, volbě typu právní formy podnikání, vypracování různých druhů obchodních smluv či volbě daňově výhodného sídla společnosti. České společnosti musí také počítat s vyššími náklady na marketingové průzkumy trhu, zbudování prodejních sítí, skladovací prostory i propagaci.³²

Český podnikatel musí počítat také s odlišnou strukturou amerického trhu, oproti známému prostředí v rámci Evropské unie. Podnikatelské prostředí v USA je pružnější, rozhodování se zakládá více na argumentaci nežli čemkoli jiném a významná úloha se přikládá znalosti na osobní bázi. Je třeba se připravit také na skutečnost, že americké společnosti jsou vysoce specializované. Naopak podnikatel může počítat s menší byrokracií a zjednodušeným postupem při zakládání a správě společnosti i způsobu informovanosti úřadů.³³

Hlavní trendy amerického trhu se v současnosti točí kolem rostoucího tlaku na pokles cen, možností vrácení zboží bez udání důvodu či snižujícího se požadavku na trvanlivost.

³⁰ VELVYSLANECTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY VE WASHINGTONU, nedatováno a. Stručná charakteristika amerického trhu. In: *Mzv.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/strucna_charakteristika_americkeho_trhu/index.html.

³¹ WORLD ECONOMIC FORUM, 2016. The Global Competitiveness Report 2016-2017. In: *Weforum.org* [online]. 28. 9. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf.

³² WISE, Aaron N., RYCHLÝ, Tomáš, 2005. Podnikání v USA. Stručný průvodce pro české společnosti. In: *Mzv.cz* [online]. ©2005 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/strucny_pruvodpr_podnikanim_v_usa_1/index.html - s.12-15

³³ VELVYSLANECTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY VE WASHINGTONU, nedatováno b. Obchodní kultura v USA. In: *Mzv.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/obchodni_kultura_v_usa/index.html.

Obchodní úspěch zaznamenávají hlavně novinky, stejně jako neobvyklý design produktu či jasně viditelná přidaná hodnota oproti konkurenčním výrobkům či službám. Úspěšným produktem se stává ten, který je uživatelsky jednoduchý, ale zároveň sofistikovaný. Situace je dána nedostatkem času amerických spotřebitelů i jejich nechtů ke studování dlouhých a složitých návodů k obsluze.³⁴

Američtí zákazníci se vyznačují i dalšími specifiky. K těm hlavním patří požadavek na kvalitní a cenově přijatelné produkty. Na tom by nebylo nic neobvyklého, kdyby přitom neočekávali neformální a pružnou komunikaci do 24 hodin, dobrou náladu, velmi aktivní přístup, zastupitelnost v době nepřítomnosti, rychlé a přímé jednání, dodržování termínů, jasnou a stručnou argumentaci, komunikaci v případě problémů, pružnou reakci na změnu poptávky či potvrzování schůzek včetně agendy. Je-li podnikatel připraven a ochoten toto všechno plnit, pak má nakročeno k tomu, stát se spolehlivým a tradičním obchodním partnerem, které není nutno měnit.³⁴

Pro podnikání v USA musí brát podnikatel v potaz hlavně dva aspekty – legislativu státu a federální legislativní předpisy vztahující se na oblast podnikání a věci s ním související.

2.2.2 PRÁVO SPOJENÝCH STÁTŮ AMERICKÝCH

Na americkém kontinentu je užíváno angloamerického právního řádu. Systém soudcovského práva vznikl v Anglii, odkud se rozšířil do celé britské koloniální říše. Tedy právě i do Spojených států amerických. Právní systém v samotných Spojených státech se však následně do jisté míry od toho anglického odlišil. Například tím, že se jedná o federaci složenou z padesáti suverénních států. Vznikl tak jeden federální a padesát partikulárních státních právních řádů. Jejich vzájemné působení je upraveno v čl. VI Ústavy Spojených států amerických tak, že federální právo je nadřazeno právu státnímu v případech, kdy mezi nimi vznikne konflikt ve věci, ve které má federální vláda výhradní pravomoc.^{35,36}

Za základní právní pramen amerického kontinentu je považována Ústava. S ní musí být veškeré ostatní prameny práva v souladu. K dalším pramenům práva USA se řadí

³⁴ VELVYSLANECTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY VE WASHINGTONU, nedatováno a. Stručná charakteristika amerického trhu. In: *Mzv.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/strucna_charakteristika_americkeho_trhu/ind_ex.html.

³⁵ BARTONÍČKOVÁ, Klára, BUČEK, Ladislav, MICHALČÁKOVÁ, Gabriela, MOCHŤÁK, Jan, PANOVSÁ, Klára, RABINSKÁ, Ivana, SVOBODA, Jiří, ZAPLETAL, Lukáš, WAWROSZ, Petr, 2011. *Občanský a společenskovědní základ – přehled středoškolského učiva*. Brno: Computer Press. 272 s. ISBN 978-80-251-2631-8.s.129

³⁶ BLAHOŽ, Josef, BALÁŠ, Vladimír, KLÍMA, Karel, 2015. *Srovnávací ústavní právo*. Praha: Wolters Kluwer. 520 s. ISBN 978-80-7478-687-7.s.368

federální zákony a mezinárodní smlouvy, ústavy jednotlivých federálních států, státní legislativa a municipální nařízení. Způsob formulace zákonných ustanovení je oproti kontinentálnímu právu (tedy tomu co je užíváno v ČR či Evropě obecně) volnější. Tento jev se projevuje v menší potřebě novelizace právních předpisů, ale zároveň v horší možnosti jednoznačné interpretace. Významnou úlohu proto sehrávají federální soudy, které dotváří právní rámec regulace svými rozhodnutími.³⁷

Nejvhodnějším místem pro podnikání se jeví malý stát Delaware, který se nachází na severovýchodě USA. Nabízí nejpříjemnější právní řád – The Delaware Code z roku 1953. Stát vytvořil velmi výhodné právní podmínky pro vznik i registraci obchodních společností. Podle žebříčku Fortune 500 je ve státě Delaware aktuálně registrováno více než půl milionu společností. Nachází se mezi nimi dokonce 60 % nejúspěšnějších amerických společností z Fortune 500. Tento jev je dán skutečností, že v Delaware jsou manažeři právem více chráněni než v kterémkoli jiném státě USA. Také náklady na založení podniku jsou zde velmi nízké a není dána ani minimální hranice kapitálu nutná pro založení společností. Nevyžaduje se ani zřízení bankovního účtu a fyzické osoby dokonce nejsou povinny platit daň z nemovitosti či spotřební daně. Společnosti typu „LLC.“ mají také možnost nepodléhat U. S. federálnímu daňovému systému. Obecně lze říci, že výhodné podmínky pro založení podniku dále nabízí hlavně jižní státy – Texas, Florida, Georgia nebo Alabama.³⁸

2.2.3 DAŇOVÝ SYSTÉM USA

Podnikání ve Spojených státech amerických je výhodné i z pohledu daní. V rámci vyspělých zemí světa nabízí USA jedno z nejnižších daňových zatížení. To zde tvoří přibližně 28 % k HDP, srovnaj s ČR, kde se daňové zatížení pohybuje okolo 36 %.³⁹

Veškeré obchodní společnosti založené a podnikající v USA podle práva této země podléhají zdanění podle práva USA. Dobrou zprávou je také fakt, že mezi Českou republikou a Spojenými státy americkými existuje bilaterální smlouva o zamezení dvojího zdanění z roku 1993. Smlouva byla vyhlášena ve Sbírce zákonů č. 32 z roku 1994.⁴⁰

³⁷ DVOŘÁK, Jan, ŠVESTKA, Jiří, ZUKLÍNOVÁ, Michaela a kolektiv, 2016. *Občanské právo hmotné 1 – Díl první: Obecná část*. Praha: Wolters Kluwer. 436 s. ISBN 978-80-7552-187-3.s.76-79

³⁸ CZECH TRADE, 2012. Podnikatelský plán a strategie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 22. 10. 2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>.

³⁹ GOLLA, Petr, 2004. Daň v USA – jedny z nejnižších. In: *Mesec.cz* [online]. 10. 5. 2004 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/dane-v-usa-jedny-z-nejnizsich/>.

⁴⁰ ČESKO, 1994. Sdělení Ministerstva zahraničních věcí ze dne 23. prosince 1993, Smlouva mezi Českou republikou a Spojenými státy americkými o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému uniku v oboru daní z příjmů a majetku. In: *Sbírka zákonů č. 32/1994, částka 10*. Dostupné z: http://www.mzv.cz/public/9c/a7/2/955181_879832_sb10_94.pdf.

Většina daní v USA je zároveň zdrojem státního i federálního rozpočtu. To v praxi znamená, že část daně plyne do federální pokladny a část je odváděna příslušnému státu. Daňová priznání je v Americe povinen podávat každý jednotlivec i společnost, a to americkému finančnímu úřadu. Konkrétně daň z příjmů právnických osob se odvádí na třech úrovních – místní, státní a federální. Federální daň je stejná v každém státě. Daň místní a státní se odlišuje v rámci jednotlivých měst a států.⁴¹

Americká daňová soustava se člení na daně přímé a nepřímé. K přímým daním se řadí zejména daň ze zisku společnosti (tzv. „Corporate Tax“). Federální sazba této daně činí 35 %. Doplnuje se však ještě o daň místní, která je, jak již bylo řečeno, v každém státě jiná. Průměrná výše kombinované daně se pohybuje okolo 39 %. Společnosti mají povinnost hradit kromě daně z příjmu také „Franchise Tax“, která se taktéž liší v jednotlivých státech. Jedno z nejmenších zatížení nabízí již zmíněný stát Delaware. V rámci nepřímých daní USA užívají mimo jiné daň prodejní („Sales Tax“). Tato daň je určitým ekvivalentem DPH. Její sazba je v různých částech USA rozličná, pohybuje se v rozmezí 0 – 15 %. V pěti amerických státech tato daň není využívána vůbec, a to v Montaně, Delaware, New Hampshiru, Oregonu a na Aljašce.⁴²

Kromě daní podniky hradí dále také „Payroll“. Tento pojem zahrnuje odvody za zaměstnance, příspěvky na pracovní neschopnost, důchody či léčebnou péči. Souhrnně tyto náklady tvoří 13 – 25 % mzdy. Zaměstnanci odvádějí na pojistném přibližně 7,7 % z příjmů, zaměstnavatelé pak dalších 9 – 11 % v závislosti na výši příjmů zaměstnance. Celkové odvody zaměstnance činí 22,4 % a celkové zdanění práce dosahuje asi 29,4 % u daně z příjmů fyzických osob (tzv. „Personal Income Tax“). Sazbu daně navíc ovlivňuje existence manželství zaměstnance.⁴³

2.2.4 JAK ZALOŽIT PODNIK V USA

Proces zakládání podniků ve Spojených státech amerických je jednodušší, než je tomu v České republice. Vše je zpravidla možné vyřídit přes internet a nevyžadují se ani žádné

⁴¹ VANHARA, Jan (John), 2012. Osobní daně v USA. In: *Podnikanivusa.com* [online]. 16. 12. 2012 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2012/12/16/osobni-dane-v-usa/>.

⁴² BUKOVSKÝ, Jaroslav, 2010. Delaware (USA): Utajený daňový ráj. In: *Investicniweb.cz* [online]. 1. 2. 2010 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/ekonomika/2010/2/1/delaware-usa-utajeny-danovy-raj/>.

⁴³ GOLA, Petr, 2012. Mzdy a zdanění práce v USA. In: *Finexpert.e15.cz* [online]. 24. 9. 2012 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/mzdy-a-zdaneni-prace-v-usa>.

notářsky ověřené podpisy. Veškeré informace zadané do zakládacích dokumentů se však objeví na internetové síti jako informace o podniku.

Nejjednodušším způsobem založení společnosti je vyplnění objednávky na internetu na stránkách podniku IncParadise.com. Tato společnost připraví veškeré dokumenty nezbytné k založení firmy. Tomuto formuláři se říká Articles of Incorporation. Vyplněné dokumenty jsou odeslány na obdobu obchodního rejstříku v USA, tzv. „Secretary of State“. Ve chvíli, kdy dojde k zaregistrování podniku, jsou dokumenty odeslány zpět odesílateli a je mu vystavena listina potvrzující autorizaci firmy k podnikání - „Corporate Charter“.

Podnik si může založit podnikatel sám. Pouze některé státy vyžadují, aby dokumenty připravil přímo právník. Zprostředkovatel, viz například IncParadise.com, si za přípravu dokumentu, podání na příslušný úřad a obstarání celého procesu zakládání účtuje poplatek kolem 100 USD. Založení podniku může proto proběhnout již z České republiky. Stačí totiž pouze dodat zprostředkovateli podstatné informace, kterými jsou například jméno ředitele společnosti, počet akcií a několik obdobných detailů. Celková cena se odvíjí od státních poplatků a již zmíněných poplatků zprostředkovateli.

Každá společnost v USA má povinnost každoročně předkládat tzv. Annual list. Jedná se o jmenný seznam ředitelů a úředních osob podniku. Tento dokument se předkládá buď ke dni výročí založení podniku, nebo v jiném pevně stanoveném termínu.

Na většinu podnikatelských aktivit se nevyžaduje prokázání speciální odborné způsobilosti či doložení licence. Každý stát a město však může mít svá vlastní pravidla. Předmět podnikání se uvádí dvakrát – při založení podniku a následně v žádosti o business license, což je obdoba živnostenského listu. Tento dokument lze získat po splnění místních podmínek, vyplnění jednoduchého formuláře a uhrazení poplatku. Tím jsou splněny veškeré podmínky pro legální podnikání.⁴⁴

Když už víme, jak podnik založit, je dobré si podnikání kvalitně připravit. K tomu slouží podnikateli sestavení podnikatelského plánu.

⁴⁴ VANHARA, John, 2009. *Podnikání v USA – Chudý Honza, bohatý John*. EastBiz Corporation. 131 s. ISBN 978-80-254-4523-5.s.42-47

2.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán (nebo také business plán, podnikatelský projekt či podnikatelský záměr) je prvkem plánování. Nejčastěji má podobu písemného dokumentu popisujícího všechny podstatné interní a externí okolnosti související s podnikatelskou činností. Někteří autoři podnikatelský projekt přirovnávají k autoatlasu, když tvrdí, že podnikateli pomůže odpovědět na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jakým způsobem se tam dostaneme. Slouží ke komplexnímu posouzení reálnosti a životaschopnosti podnikatelského nápadu. Svému tvůrci tak napomáhá srovnat podnikatelskou vizi s realitou a zároveň naplánovat související výdaje.⁴⁵

Business plán je možno také chápat jako cílově orientovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů. Je však také výstupem procesu plánování obsahujícím návod na jednotlivé kroky, které je nutno učinit, aby bylo dosaženo stanovených cílů.⁴⁶

Podle Wupperfelda je podnikatelský projekt koncepcí podniku v písemné podobě. Jejím obsahem jsou cíle a strategie podniku, stanovení trhu a cílové skupiny zákazníků, informace o konkurenci, plánování hospodářských výsledků a financování podniku a také konkrétní kroky budování společnosti. Za nejdůležitější část považuje kalkulaci rizik, kvalitativní vyjádření k perspektivě podniku a možnostem rozvoje.

Jedná se o dokument strategické povahy. Obsahuje určení dlouhodobých cílů, směřování podnikání i dlouhodobou strategii. Z ní podnik vychází a celé podnikání by s ní mělo být v souladu.⁴⁷

Shrneme-li výše uvedené informace, pak můžeme tvrdit, že podnikatelský projekt odpovídá na několik hlavních otázek:

- V čem spočívá aktuální podnikatelská činnost?
- Kdo jsou současní a potenciální zákazníci a co je motivuje k nákupům našich produktů?
- Jak se o nás zákazníci dozvědí?
- Jaká je v daném oboru konkurence a čím se od ní lze odlišit?

⁴⁵ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.s.95

⁴⁶ PALATKOVÁ, Monika, MRÁČKOVÁ, Eva, KITTNER, Milan, KAŠŤÁK, Ondřej, ŠESTÁK, Josef, 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5.s.187

⁴⁷ WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.s-11-12

- Jak zajistit základní fungování podniku?
- Jaké jsou hlavní dlouhodobé cíle našeho podnikání?
- Je management schopen vést podnik ke stanoveným cílům?
- Kolik finančních prostředků bude podnik do začátku potřebovat a kolik jich následně vydělá?⁴⁸

Z otázek je patrné, že podnikatelský plán slouží především podnikateli k vnitřním účelům. Paradoxem je, že bývá často komplexně sestavován až ve chvíli, kdy jej od podnikatele vyžadují externí subjekty. Bez kvalitně zpracovaného podnikatelského plánu se však žádný začínající podnikatel neobejde. Při jeho sestavování by měl dbát určitých základních pravidel tak, aby následně plnil svůj účel. Podnikatelský projekt by měl být zejména inovativní, srozumitelný a uváženě stručný. Dále také přehledný a logický, reálný, pravdivý a respektující veškerá možná rizika.⁴⁹

Fotr a Souček tyto požadavky dále rozvádí, když uvádí tyto charakteristiky:

- požadavky na stručnost a přehlednost podnikatelského plánu jsou naplněny, pokud délka nepřesáhne padesát strojových stran, tedy maximálně čtyřicet stran normovaných;
- jednoduchost spočívá v neužívání přílišného množství technických detailů s cílem porozumění podnikatelskému plánu i pro osoby bez hlubších technických znalostí;
- věrohodnost je dána například důkladným a nestranným hodnocením konkurence;
- realističnost je chápána jako sestavení projektu ani v příliš optimistické ani v příliš pesimistické variantě;
- orientace na budoucnost je základní podmínkou sestavení projektu. Podnikatel svůj projekt plánuje a zpracovává tak prognózy a analýzy dalšího vývoje a způsoby dosažení stanovených cílů.⁵⁰

Business plán by ovšem měl především prezentovat hlavní výhody produktu či služby pro zákazníka, upozorňovat na konkurenční výhody projektu a prokázat rentabilitu projektu. Navrácení vložených prostředků s náležitým zhodnocením je důležitou informací pro každého

⁴⁸ KEŠNER, Martin, ©2012. Jak sepsat podnikatelský plán. In: *Napadroku.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>.

⁴⁹ CZECH TRADE, 2012. Podnikatelský plán a strategie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 22. 10. 2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>.

⁵⁰ FOTR, Jirí, SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 356 s. ISBN 978-80-247-0939-0.s.309

investora. Projekt by se neměl snažit zakrýt ani slabé stránky či hrozby (viz požadavek na věrohodnost a realističnost), ale prezentovat je v rámci kvalitně provedené SWOT analýzy.⁵¹

Podnikatelský plán se vyskytuje v mnoha různých formách. Může nabývat podoby základní myšlenkové mapy využívané malými živnostníky a nezávislými profesionály i rozsáhlé písemné dokumentace u velkých korporací. Ty podstatné shrnuje další kapitola.

2.3.1 TYPY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán není možné označit za dokument s jednotnou formou a podobou. Business plány se od sebe mohou velice výrazně odlišovat a v praxi se tak i běžně děje. Na rozdělení podnikatelských plánů existuje celá řada pohledů. Nejčastěji se rozlišují na plány investiční a neinvestiční, přičemž drtivá většina plánů je pojímána v investiční rovině směřující k rozvoji podniku.

Dle Korába je možné plány rozčlenit dle závislosti na vývojovém stupni daného podniku:

- Start-up plán – využívá se před zahájením činnosti podniku nebo v začátcích jeho působení,
- Plán pro růst a rozvoj – slouží k růstu, rozvoji nebo udržení podniku na trhu,
- Turnaround plán – realizuje se v případech krize, ať už probíhající nebo očekávané,
- Shut down plán – sestavuje se při ukončování činnosti podniku.⁵²

Kučera rozlišuje čtyři druhy podnikatelských projektů podle jejich účelu. Jedná se o:

- podnikatelský plán k získání úvěru,
- podnikatelský plán k získání kapitálové účasti nebo půjčky,
- podnikatelský plán k získání dotace nebo podpory,
- podnikatelský plán pro vnitřní informaci.⁵³

⁵¹ CZECH TRADE, 2012. Podnikatelský plán a strategie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 22. 10. 2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>.

⁵² KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. s-25-33

⁵³ KUČERA, Jiří, 2011. Podnikatelský záměr. Osnova a pravidla podnikatelského plánu. In: *Michalpleva.cz* [online]. Červenec 2011 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: http://michalpleva.cz/vyuka/a3rip/zs2012/Osnova_a_pravidla_PP.pdf

Ještě jinou podobu třídění nabízí Mazochová. Ta tvrdí, že podnikatelské projekty je třeba přizpůsobit jejich účely. Z tohoto hlediska je možné rozlišovat čtyři základní typy, kterými jsou prezentace ve výtahu, executive summary, zkrácený podnikatelský záměr a plný podnikatelský záměr.⁵⁴

Prezentace ve výtahu neboli Elevator pitch je jednoduchou verbální prezentací o maximální délce jedné minuty. Slouží k rychlému představení projektu podnikání a není potřeba ji mít vypracovanou písemně. Tato minutová prezentace by měla obsahovat zejména tyto prvky:

- hlavní myšlenka podnikání,
- fáze realizace této myšlenky,
- potencionální trhy pro uplatnění projektu,
- výhody na daných trzích,
- výhody oproti konkurenci,
- způsob financování,
- potřeba finančních prostředků,
- jakou část finančních prostředků bude třeba získat externě, a co za to bude nabídnuto investorovi,
- členové realizačního týmu,
- potenciální zisk pro investora.⁵⁵

Tzv. výtahová řeč je projevem či prezentací, která má být stručná, přesvědčivá a hlavně nezapomenutelná. Slouží k vyvolání zájmu o osobu podnikatele, podnik, projekt, nápad či produkt. Její využití je neomezené. Podnikatel se může dostat do situace, kdy se mu naskytne příležitost ohromit potenciálního zákazníka nebo obchodního partnera prakticky kdykoli. Měl by tak mít v záloze hned několik verzí, které se hodí k různým příležitostem – krátkou či delší, odbornou nebo určenou laické veřejnosti.⁵⁶

⁵⁴ MAZOCHOVÁ, Barbora, 2011a. Konkurence – přirozená součást podnikání, se kterou je nutné počítat. In: *Ipodnikatel.cz* [online]. 26. 5. 2011 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kerou-je-nutne-pocitat.html>.

⁵⁵ KOVÁŘ, František, HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Konkurenceschopný podnik. Ekonomika konkurenceschopného podniku*. E-knihy jedou. 200 s. ISBN 978-80-7512-608-5.s-95-96

⁵⁶ SCHÁNOVÁ, Lenka, 2015. *Networking. Jak získat nové klienty a obchodní partnery*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5533-5.s-59

Executive summary se také řadí mezi kratší verze prezentace podnikatelského projektu. Realizuje se však již písemnou formou, a to v rozsahu do čtyř stran formátu A4. Tento dokument by měl podnikatel nosit neustále u sebe. To kdyby náhodou potkal někoho, kdo mu může být nápomocen při získávání kapitálu. Tento typ podnikatelského plánu je také možné zaslat fondům ošetřujícím rizikový kapitál pro zjištění, zda by neměli zájem o tuto oblast či výši investic.⁵⁷

Jelikož se jedná o výkonný plán, který bývá předkládán bankám a investorům, je žádoucí v prvním odstavci informovat o typu investice a požadovaném objemu finančních prostředků. Vhodné je také užití superlativ, která napomohou získání zájmu. Žádoucí je naopak vyhnout se odborným termínům, kterým by investoři nemuseli rozumět. Následovat by měla prezentace produktu včetně naznačení maloobchodní ceny tak, aby si investor dokázal vytvořit obrázek o konečném produktu. Následuje popis trhu, zmínění koncových zákazníků a existence konkurence. Podnikatelský model se hodnotí také z finančního hlediska, kdy je žádoucí naznačit očekávaný obrát, náklady a zisky (či ztráty) na následující tři roky. Předposlední část executive summary popisuje fázi realizace projektu a množství peněz a času, které již bylo do projektu investováno z vlastních zdrojů. Investoři také ocení vysvětlení, že veškerá přípravná práce je již hotova a s finanční podporou je možné produkt vyrobit do několika měsíců. Nedoporučuje se uvádět přesné datum, které se často mění, neboť by bylo nutné podnikatelský plán přepisovat. Závěr zkrácené verze prezentace je vhodné zakončit nabídkou a kontaktem. Podnikatel zde také shrne veškeré důležité informace včetně částky, kterou potřebuje.⁵⁸

Zkrácený podnikatelský plán stojí na pomezí plného podnikatelského plánu a executive summary. Jde však více do hloubky než předchozí typ a také již naplňuje veškeré znaky plného podnikatelského plánu. Stále však neobsahuje všechny podrobnosti o záměru podnikatele. Vyznačuje se povrchností a krátkostí jednotlivých bodů. Prioritně slouží k objasnění záměrů podnikání. Využit jej lze však i v případech, kdy chce podnikatel ochránit své obchodní tajemství a nehodlá hned z počátku vyložit všechny karty na stůl. I přesto, že se jedná o verzi záměrně zkrácenou o některé detaily, je tento dokument již komplexnější než ty

⁵⁷ SBA, nedatováno. Executive Summary. In: *Sba.gov* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <https://www.sba.gov/starting-business/write-your-business-plan/executive-summary>.

⁵⁸ MAZOCHOVÁ, Barbora, 2011.b. Konkurence – přirozená součást podnikání, se kterou je nutné počítat. In: *Ipodnikatel.cz* [online]. 26. 5. 2011 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat.html>.

předchozí. Cílem plánu není zakrýt nedostatky, ale naopak zastříit určité silné stránky a tím podnikání ochránit před zneužitím těchto informací. V opačném případě nemá smysl tento typ podnikatelského plánu vytvářet.^{58,59}

Plný podnikatelský plán se již předkládá těm investorům, kteří podepsali smlouvu o utajení. V ní se investoři zavazují zachovat mlčenlivost o všech skutečnostech v předkládaném podnikatelském záměru. V tomto typu podnikatelského plánu se již předkládají detailní vysvětlení procesů výroby, technologií i duševního vlastnictví. Pokud plný podnikatelský projekt neobsahuje žádná podstatná obchodní tajemství, je možno jej předložit i namísto zkrácené verze.⁶⁰

Témata plného podnikatelského plánu jsou stejná jako u Executive Summary, ale již se rozpracovávají do větších detailů. Délka plánu se pohybuje mezi pěti až deseti stranami u podniků nových či s velmi krátkou minulostí. Podniky již fungující, které mohou doložit historii účetnictví či katalogy a jiné dokumenty, se dopracují k obsáhlejšímu zpracování. Projekt začíná krátkým a výstižným popisem podnikání a filozofie. Vhodné je do úvodu zařadit také bodové shrnutí hlavních pozitiv s cílem čtenáře projektu zaujmout. K hlavním částem patří popis týmu. Poskytovatel kapitálu vkládá finanční prostředky zejména do lidí, a proto není přehnaná skromnost na místě. Není nutné vkládat plné životopisy klíčových osob, stačí zmínit jejich vzdělání a specializaci, je-li relevantní pro daný směr podnikání. Další části věnované produktu, trhu a konkurenci již vyžadují velmi podrobný popis a jsou náročnější i po obsahové stránce.⁶¹

2.3.2 FUNKCE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán je souborem informací obsahujícím data o současné pozici, budoucích záměrech a způsobech jejich dosažení. Může být vypracován v jakékoli životní fázi podnikání a díky tomu slouží široké škále uživatelů.⁶²

Podnikatelský plán má svou nezastupitelnou úlohu zejména ve fázi zakládání podniku. Základní měrou se podílí na určování cesty k budoucímu úspěchu. Pro podnikatele by tak jeho

⁵⁹ KOVÁŘ, František, HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Konkurenceschopný podnik. Ekonomika konkurenceschopného podniku*. E-knihy jedou. 200 s. ISBN 978-80-7512-608-5.s.96

⁶⁰ KOVÁŘ, František, HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Konkurenceschopný podnik. Ekonomika konkurenceschopného podniku*. E-knihy jedou. 200 s. ISBN 978-80-7512-608-5.s.96

⁶¹ MAZOCHOVÁ, Barbora, 2011b. Typy podnikatelského záměru. In: *Ipodnikatel.cz* [online]. 11. 1. 2011 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru.html>.

⁶² VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kolektiv, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.s-168

vypracování mělo být nejvyšší prioritou. Pro mnohé začínající podnikatele je však business plán pouze nepodstatným cárem papíru, který se založí v bance do složky se žádostí o úvěr. Neuvědomují si však, že jim může napomoci odhalit slabiny podnikání dříve, než je okusí na „vlastní kůži“.⁶³

Vypracování podnikatelského projektu vyžaduje mnoho času i energie. Je nutné postupovat systematicky. Určitá struktura podnikatelského plánu slouží jako užitečný kontrolní prostředek ke zpracování dat nezbytných pro stanovení reálných a dosažitelných podnikatelských cílů, které budou zároveň dostatečně atraktivní z hlediska očekávaných zisků.⁶⁴

Byznys plán v podstatě slouží dvěma účelům – interním a externím, na které navazuje řízení podniku managementem. Z pohledu interního je podnikatelský plán nástrojem analýzy a následné integrace informací pro formulaci vize a cílů podnikání, realizace budoucích závažných změn i nástrojem k posouzení technicko-ekonomické smysluplnosti významné investiční akce. Projekt zároveň představuje souhrnný dokument komplexně prezentující záměr a strategii, pomocí níž chce podnik dosáhnout ve stanoveném období nadefinovaných cílů. Podnikatelský záměr je v tomto ohledu zejména dokument sloužící vlastnímu řízení podniku

a jeho rozvoje. Představuje mapu podnikání prezentující současnou polohu i místo, kam se chce podnikatel dostat. V začátcích podnikání navíc napomůže rozhodnutí, zda je vůbec vhodné podnikání zrealizovat. Následné srovnání plánu se skutečností je pak základním ukazatelem pro zjištění, zda bylo dosaženo stanovených cílů, případně zda došlo k odchylkám. To napomůže včasné reakci na vzniklé chyby.^{65,66}

Z hlediska externího se podnikatelský plán sestavuje pro využití k mimopodnikovým účelům, zejména pro komunikaci s vnějším okolím podniku. Jeho prostřednictvím dochází k přesvědčování případných poskytovatelů kapitálu či zájemců o koupi společnosti. Potřebuje-li podnikatel zafinancovat svůj investiční projekt cizím kapitálem, slouží mu podnikatelský plán jako prostředek k přesvědčení investora o kvalitě, návratnosti a perspektivnosti daného projektu. Tento přesvědčovací proces však může být velmi odlišný

⁶³ HOVORKA, Michael, 2011. Jak napsat chytrý byznys plán? Přinášíme pár základních tipů, jak na to. In: *Podnikatel.cz* [online]. 31. 8. 2011 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-napsat-chytry-byznys-plan/>.

⁶⁴ STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9. s.99

⁶⁵ RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8. s.-157

⁶⁶ RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.s.-83

v závislosti na rozdílných mírách rizika u jednotlivých typů podnikatelských projektů (Kozáková 2011).⁶⁷

Externí uživatelé tvoří početnější skupinu než uživatelé interní. Vždy záleží na rozhodnutí podnikatele, jakému druhu financování podnikání dá přednost. Ty hlavní je možno rozdělit do několika kategorií:

- **Bankovní instituce** – bankovním institucím je podnikatelský plán předkládán za účelem získání bankovního úvěru. Za poskytnutí finančních prostředků však podnikatel bance hradí úroky. Tato cena cizího zdroje financování je odvislá od délky půjčky. Obecně ale platí, že krátkodobá půjčka je výhodnější než půjčka delšího trvání.
- **Venture capital** – tzv. rizikový kapitál představuje pro podnikatele finanční zdroj sloužící k investování potenciálně rychle rostoucích a inovativních projektů. Je založen na vstupu podniku v podobě navýšení základního kapitálu. Daný nástroj financování nabízí venture-capital fondy. Ty vstupují do podnikání a zajišťují tak podnikateli potřebný kapitál za cenu menšinového podílu ve společnosti.
- **Leasing** – způsob financování užívaný k nákupu dlouhodobého majetku. Podnik tímto způsobem nezískává přímo finanční prostředky, ale dlouhodobý majetek pro podnikání, který následně postupně splácí.
- **Business Angels** – označení pro samotného investora, který zhodnocuje svůj finanční majetek vklady do malých a středních podniků s vysokým růstovým potenciálem.
- **Tiché společenství** – tichým společníkem může být fyzická či právnická osoba, která pomáhá financovat podnikatelský záměr. Výhoda tohoto typu cizího kapitálu je větší volnost v přímém řízení podniku než u bankovních institucí. K hlavním nevýhodám naopak patří vyšší odměna odváděná ve prospěch tichého společníka.
- **Dotace** – představují peněžní dar nebo jiné peněžní plnění podnikateli ze strany státu nebo jiného územního celku. Hlavním účelem dotací je podpora vybraných společensky prospěšných programů. Podnik je může získat ve formě dotací přímých nebo nepřímých.
- **Faktoring a forfaiting** – faktoringové a forfaitingové společnosti se zaměřují na odkup pohledávek, čímž podnikům umožňují získání okamžitých finančních zdrojů pro financování vlastních podnikatelských aktivit (Kubáňová 2013).⁶⁸

⁶⁷ KOZÁKOVÁ, Martina, 2011. Založení reálné firmy – 2. část: Provedení průzkumu trhu, sestavení zakladatelského rozpočtu a zpracování podnikatelského plánu. In: *Rvp.cz* [online]. 18. 11. 2011 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/o/14001/ZALOZENI-REALNE-FIRMY---2-CAST-PROVEDENI-PRUZKUMU-TRHU-SESTAVENI-ZAKLADATELSKEHO-ROZPOCTU-A-ZPRACOVANI-PODNIKATELSKEHO-PLANU.html/>.

Kdy a proč mohou podnikatelský plán využít vybraní uživatelé, zobrazuje následující tabulka (Tabulka 1) převzatá a upravená z publikace anglických autorů Stokesa a Wilsona.

Tabulka 1: Smysl podnikatelského plánu

Skupiny osob	Majitelé	Manažeři	Investoři
Proč?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zahájení podnikání ▪ podnik roste ▪ tvorba změny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ studie proveditelnosti ▪ odstranění neznámého ▪ pomoc při shánění peněz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ohodnocení rizika investice ▪ ocenění kvality managementu
Kdy?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ období zahájení podniku ▪ nákup nového podniku ▪ v období změny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ při uvádění výrobku na trh ▪ při realizaci změny ▪ v období hlavních rozhodnutí 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ v období přípravy úvěru ▪ v období přípravy investice

Zdroj: Stokes, Wilson 2010⁶⁹

2.3.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Co se týče formy, neexistuje žádný předpis, který by ji striktně určoval. Každý podnik na trhu je jiný, ať již svou velikostí, právní formou, zaměřením nebo způsobem řízení. Nelze tak stanovit jedinou pevnou strukturu podnikatelského plánu, neboť ta by všem nemusela vyhovovat. Určité body by však měly být zahrnuty do každého business plánu. Jedná se zejména o obsah, shrnutí, představení podniku, popis produktu, analýzu trhu, personální otázky, marketingový plán, plán finanční, analýzu rizik a celkové zhodnocení projektu. Je to dáno skutečností, že v obecné rovině se podnikatelé budou zabývat tímtež, tedy záměrem. Řeší, na čem lze ve skutečnosti vydělat (obchodní, analytická a marketingová část), jaké zdroje za tímto účelem potřebují mít k dispozici (personální, znalostní, finanční), jakým způsobem daný záměr uvést do života a zorganizovat (popis podniku, organizační část) a především, jaká je šance na úspěch daného projektu a jaká rizika sebou jeho realizace

⁶⁸ KUBÁŇOVÁ, Iva, 2013. Externí zdroje financování podniku. In: *Podnikator.cz* [online]. 10. 4. 2013 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/financovani/financovani-podnikani/n:16978/Externi-zdroje-financovani-podniku>.

⁶⁹ STOKES, David, WILSON, Nick, 2010. *Small Business Management and Entrepreneurship*. Hampshire: Cengage Learning EMEA Ltd. 477 s. ISBN 978-1-4080-1799-9.

přináší. Toliko z té nejobecnější roviny. V podmínkách konkrétního problému již však budou jednotlivé podniky řešit diametrálně odlišné úlohy, a tomu bude uzpůsobena i konečná struktura podnikatelského plánu.⁷⁰

A nyní k jednotlivým částem podnikatelského plánu.

TITULNÍ STRANA

Prvotní strana uvádí celý projekt. Je proto nezbytné ji vypracovat kvalitním a srozumitelným způsobem. Zároveň by však měla být kreativní a zajímavá, aby napomohla projekt odlišit od mnoha dalších, které projdou potenciálním investorům pod rukama.

Úvodní strana podnikatelského plánu by měla nést údaje o názvu a sídle podniku, oboru podnikání, druhu podnikání, jménu podnikatele a jeho kontaktech a financování. Často se zde objevuje prohlášení majitele podnikatelského plánu o důvěryhodnosti dokumentu a jeho užití.⁷¹

EXEKUTIVNÍ SOUHRN

Počáteční shrnutí, či někdy také exekutivní sumář nebo exekutivní souhrn, je základní částí podnikatelského plánu. Z něj by se měl jeho uživatel dozvědět nejdůležitější informace o podnikatelském plánu. Nalézají se zde informace o cílové skupině zákazníků na trhu, finančních prostředcích existujících i potřebných, strategii a její implementaci i zhodnocení dovedností manažerských a jiných, potřebných pro dané podnikání (Morávek 2014, Amapro nedatováno).^{72,73}

Úvodní kapitola podnikatelského plánu tedy nabízí popis klíčových bodů projektu. Její hlavní účel lze spatřovat v poskytnutí základních informací o podnikatelském plánu lidem,

⁷⁰ REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.s.24

⁷¹ ČESKÁ SPOŘITELNA, ©2016. Jak napsat podnikatelský plán. In: *Csas.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace/Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

⁷² MORÁVEK, Daniel, 2014. Vykašlete se na 40 stránkové business plány, více než forma je důležitější obsah. In: *Podnikatel.cz* [online]. 24. 10. 2014 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vykaslete-se-na-40strankove-business-plany-vice-nej-forma-je-dulezitejsi-obsah/>

⁷³ AMAPRO, nedatováno. Exekutivní sumář. In: *Amapro.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://amapro.cz/encyklopedie/bankovnictvi/exekutivni%20sumar.php>

kterým je určen – investorům, bankám, pracovníkům inkubátorů, apod. Četba exekutivního souhrnu by neměla být delší než deset minut.⁷⁴

Exekutivní souhrn nesmí být v žádném případě chápán jako úvod podnikatelského projektu. Jeho hlavní funkcí je nabídnout zhuštěný popis toho, co je na dalších stranách podrobněji rozpracováno. Na této části si musí dát podnikatel nejvíce záležet, proto se zpracovává až po vyhotovení celého podnikatelského projektu. Musí ji navíc zpracovat natolik poutavě, aby poskytovatele kapitálu povzbudila v jeho zvědavosti a přinutila jej pročíst i zbytek projektu a zabývat se jeho podrobnostmi.⁷⁵

Za určitý vzor této části podnikatelské koncepce by se dala považovat osnova převzatá z publikace Staňkové r. 2007. Dle jejího názoru by zde neměly chybět tyto informace:

- název a sídlo podniku, nejdůležitější kontakty,
- jména, adresy a kontaktní údaje klíčových osobností podniku,
- stručná deskripce podnikatelského plánu,
- krátká prezentace cílové skupiny zákazníků a zvoleného trhu,
- heslovitá charakteristika počáteční strategie podnikatele a podstatné etapy její implementace, a to včetně uvedení rozhodujících časových bodů,
- zhodnocení manažerských a dalších schopností a dovedností relevantních pro danou oblast podnikání,
- přehled stávajících a potřebných finančních prostředků,
- předpokládaná rozvaha.⁷⁶

Rozsah dané části bude hodně záviset na charakteru podnikatelského plánu a samozřejmě také výši požadovaného kapitálu. Hlavním problémem, se kterým se začínající podnikatelé potýkají, je výběr relevantních a důležitých informací pro takto omezený počet stran. Doporučuje se totiž, aby rozsah nepřesáhl tři normostrany.⁷⁷

⁷⁴ JIC, ©2007-2013. Návod na sepsání detailního podnikatelského plánu. In: *Inovace.cz* [online]. ©2007-2013 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: http://www.inovace.cz/inovujte-efektivne/radce-pro-podnikatele/jak-napsat-dobr%C3%BD-business-pl%C3%A1n/2404-navod-na-sepsani-business-pl#_blank.

⁷⁵ CZECH TRADE, 2012. Podnikatelský plán a strategie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 22. 10. 2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>.

⁷⁶ STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9. s.-99-100

⁷⁷ CZECH TRADE, 2012. Podnikatelský plán a strategie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 22. 10. 2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>.

POPIS PODNIKU

Tato část podnikatelského plánu konkrétně, stručně a výstižně popisuje základy, na kterých nově vznikající podnik stojí. Presentuje se zde forma zakládaného podniku a hlavní živnost (či živnosti), které podnikatel zamýšlí provozovat. Právní formu volí s ohledem na počet společníků, zamýšlenou organizační strukturu, počet zaměstnanců či oblast podnikání. Nalézt vhodnou formu, zejména při podnikání v zahraničí, může napomoci daňový poradce či právník.⁷⁸

Stručnou formou by zde mělo být také vystihnuto budoucí podnikání. Zahrnuta by měla být rovněž charakteristika produktů a služeb, se kterými se podnik hodlá prezentovat na trhu a pomocí nichž plánuje realizovat svůj zisk. Presentace by měla zahrnovat tolik detailů, kolik jen je možné, aby si uživatelé podnikatelského plánu mohli snadno udělat obrázek o tom, na čem je založeno podnikatelské přesvědčení o vlastní konkurenceschopnosti. Opomenuty by neměly být ani možnosti dalšího rozvoje.⁷⁹

Vhodné je do této kapitoly začlenit také podnikatelův přístup k plátcovství DPH (v případě našeho konkrétního plánu plátcovství Sales Tax) a způsob pojištění podnikání. Se vším výše popsaným úzce souvisí představení organizace podnikání. Podnikatel promýšlí strukturu firmy, což je nezbytné hlavně v případě zaměstnávání většího množství pracovníků. Je možné do této podkapitoly zahrnout rovněž úvahy o podnikové infrastruktuře, typu provozovny a také softwarovém, strojním nebo přístrojovém vybavení.⁸⁰

Podnikatel může v dané podkapitole také uvést svou podnikatelskou vizi. **Vize** je podnikatelova představa o žádoucím budoucím cílovém stavu. Podobá se jednoduchému popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého má být dosaženo. Vize je obecně pojmem užívaným v rámci strategického řízení. V praxi se řadí mezi motivační faktory v organizaci. Některé zdroje uvádějí, že se dokonce jedná o největší motivátor v podnikové praxi. Napomáhá totiž tzv. „táhnout za jeden provaz“ směrem k jejímu naplnění. Naplnění vize však

⁷⁸ MICHALSKÁ, Petra, 2013. 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán. In: *Jobs.cz* [online]. 30. 4. 2013 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>.

⁷⁹ ČESKÁ SPOŘITELNA, ©2016. Jak napsat podnikatelský plán. In: *Csas.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf.

⁸⁰ MAZOCHOVÁ, Barbora, nedatováno. Podnikatelský plán. In: *Nastartujtese.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.nastartujtese.cz/data/documents/e-book-podnikatelsky-plan.pdf>.

může být dosaženo pouze v případě, že se s ní ztotožní nejen vedení společnosti, ale také její zaměstnanci.⁸¹

Vizi je možné stanovit pro všechny typy i velikosti podniků. Pokud neexistuje, chybí ve společnosti jasné určení směru, kterým se chce podnik vydat. Těžko se pak stanovují další motivační faktory a také podnikové cíle. Každý podnik by tak měl určitou vizi disponovat, i kdyby měla být prezentována pouze jednou jedinou větou. Pokud tato bude vyjadřovat podnikatelskou představu o budoucnosti jeho podnikání, pak bude takto stanovená vize dostačující.⁸²

Podnik také někde musí mít své sídlo a případně také provozovnu. Podnikatel musí lokalitu volit velmi obezřetně, neboť může mít zásadní vliv na jeho úspěch. Základní chybou bývá v tomto ohledu fixace na místo bydliště. Rozhodnutí podnikat v místě bydliště je velmi jednoduché a nenáročné. Vhodná lokalita však může být zcela jinde. Při výběru vhodné lokality by měl podnikatel brát ohled na tyto faktory:

- charakter předpokládané činnosti – podnikatel volí místo podnikání s ohledem na získání maximálního počtu potenciálních zákazníků a minimalizaci nákladů. Tyto dvě položky totiž mohou v konečném důsledku ovlivnit výši zisku.
- rozmístění cílových trhů – řešení tohoto bodu vychází z analýzy trhu. Podnikatel tak získá představu o tom, z jaké vzdálenosti budou zákazníci přicházet, jaká bude jejich struktura a počet. Osvětlí však také vzdálenost konkurence od místa podnikání.
- potřeby a chování zákazníků – podnikatel musí brát v potaz mimo jiné pohodlí zákazníků. To by mělo určovat umístění provozovny poblíž vhodné infrastruktury, zejména dopravních systémů.
- možnosti ukládání a likvidace odpadů – bude-li podnik produkovat různé druhy odpadů, musí počítat také s možnostmi jeho likvidace. Opět je zde řešena zejména vzdálenostní stránka a s tím spojená úroveň nákladů.

Ideální lokalitou je tedy ta, která vede k dosažení nejnižších nákladů při zajištění maximalizace zisku.⁸³

⁸¹ MANAGEMENT MANIA, 2013. Vize. In: *Managementmania.com* [online]. 5. 6. 2013 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>.

⁸² FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. 192 s. ISBN 978-80-266-0006-0.s.21

⁸³ ZAČÍNÁME PODNIKAT, nedatováno. Výběr vhodné lokality. In: *Zaciname.podnikat.sweb.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://zaciname.podnikat.sweb.cz/>.

Tato část podnikatelského plánu tedy představuje podrobný popis podniku. Jejím cílem je zprostředkovat případnému poskytovateli kapitálu podrobnější představu o záběru a velikosti podniku. V obsahu se tedy musí objevit dosažitelná fakta zacílená na založení podniku, jeho cíle a strategii a také prostředky k jejich dosažení. Podnikatel neudělá chybu, pokud zde zmíní také vlastní znalosti a praktické dovednosti relevantní pro danou oblast podnikání.⁸⁴

Část věnovanou popisu společnosti je důležité zohledňovat v případě, kdy je podnikatelský plán určen potenciálním investorům. V případě sestavování pro vnitřní užití je její význam velmi malý.

PRODUKT

Produktem podnikatel označuje vše, co může na trhu nabídnout. Produktem může být cokoli, co dokáže uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí. Výtvořem může být vše hmotné i nehmotné povahy, co je způsobilé prostřednictvím procesu směny uspokojit potřeby zákazníka či spotřebitele.⁸⁵

Produkt je nejdůležitějším ze všech čtyř prvků marketingového mixu. Tvoří totiž podstatu nabídky podniku na trhu a slouží bezprostřednímu uspokojení zákaznických potřeb. Na jeho charakteru a kvalitě z velké části závisí rozhodování o cenové, distribuční a komunikační politice. Produktem přitom mohou být materiální věci, služby, osoby a organizace, myšlenky i určité místo. Výtvoř lze i členit, a to z mnoha různých hledisek. K těm nejběžnějším řadíme členění:

- podle hmotné povahy na hmotné a nehmotné,
- podle životnosti na produkty spotřeby krátkodobé a dlouhodobé,
- podle typu zákazníka na výrobní a spotřební.⁸⁶

Při veškerém rozhodování o produktu musí mít podnikatel na paměti skutečnost, že zákazníci si produkt nekupují jen pro jeho základní funkci. I když se bude jednat o výtvoř sebevíc inovativní nabízející dosud nevídaný způsob uspokojení zákaznických potřeb, jeho nákup bude vždy ovlivněn celou řadou dalších faktorů. Lidé se rozhodují mimo jiné i podle

⁸⁴ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.s.98

⁸⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-8146-4.s.192

⁸⁶ FOTR, Jirí, SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 356 s. ISBN 978-80-247-0939-0.s.-33-34

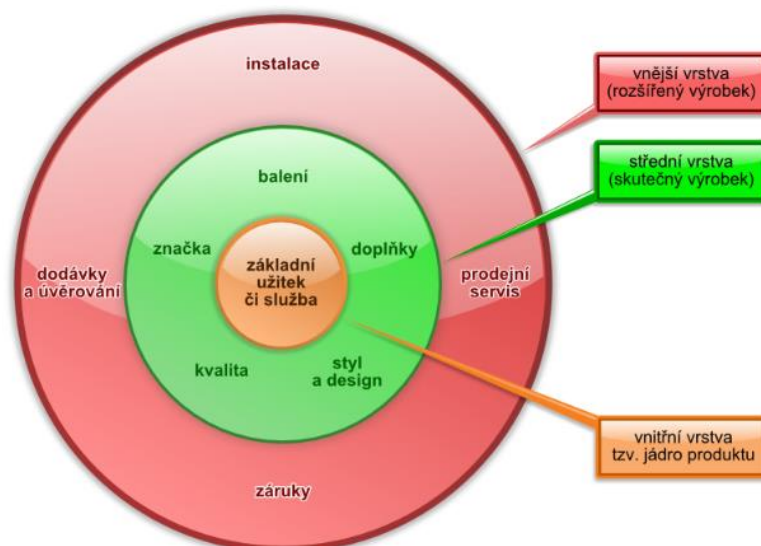
značky, kvality, designu, provedení nebo nabízených doplňkových služeb. Můžeme proto tvrdit, že základní produkt je rozšířen o několik dalších sfér, které jej činí pro zákazníky přitažlivějším.⁸⁷ O tomto jevu hovoří již Kotler, když popisuje vrstvy produktu.

Dle jeho názoru se produkt člení na tři úrovně:

- jádro produktu – je představováno základním produktem. Je to ten výrobek či služba, kterou si zákazník skutečně kupuje, nebo si to alespoň myslí. Tzv. formálním produktem je základní užitek, který produkt spotřebiteli přináší.
- skutečný produkt – někdy se také hovoří o vlastním či reálném produktu. Tato druhá vrstva zobrazuje vlastnosti, které zákazník od produktu očekává. Může se jednat např. o značku, styl, design, úroveň kvality nebo třeba obal.
- Rozšířený produkt – poslední vrstva symbolizuje výhody, které zákazník po koupi získává. Jedná se o dodatečné služby nebo užité hodnoty. Typickým příkladem jsou záruky, dodání zboží, instalace, prodejní servis nebo úvěrování (Jakubíková 2013, s. 202-203).⁸⁸

Grafické zpracování konceptu totálního výrobku znázorňuje Graf 1.

Graf 1: Tři úrovně produktu



Zdroj: Hálek ©2016⁸⁹

⁸⁷ SVOBODOVÁ, Hana, 2007. Základy marketingu. Texty pro distanční studium. In: *Osu.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: http://projekty.osu.cz/pvsos/doc/zaklady_marketingu.pdf. s.-37-38

⁸⁸ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁸⁹ HÁLEK, Vítězslav, ©2016. Prezentace k přednáškám z předmětu marketing. In: *Halek.info* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03>.

Každý produkt prochází několika fázemi. O této problematice se hovoří jako o životním cyklu produktu. Podnikatel by měl být schopen u svého produktu dané fáze identifikovat a připravit se na aktivity a zásahy, které bude nutno realizovat.

Vývoj je první fází a u některých produktů také konečnou (např. automobilové studie). V této části životního cyklu podnik investuje do výrobku či služby, jehož úspěch je značně nejistý. Mnoho výrobků končí již v této fázi z důvodů finančních nebo změn podmínek na trhu. Pokud má ale produkt potenciál a podnik jej již v této fázi začne podporovat některými marketingovými aktivitami, má šanci na značný úspěch (viz elektromobily Tesla – předobjednávky již ve fázi vývoje produktu).

Uvedení na trh je také zpravidla neziskovou fází. Je nutné vybudovat prodejní kanály, zvolit marketingový mix, adekvátně nastavit výrobu i vyřešit logistiku. Následují dvě možnosti samotného uvedení – masivní propagace vyvolávající velkou poptávku a pozvolný růst za pomoci kladného Word-of-mouth.

Fáze růstu je typická raketovým vzestupem prodeje. Dochází k amortizaci nákladů a výrobek konečně začíná vydělávat. Podnikatelé však nesmí usnout na vavřínech a přestat mít zájem o inovace. S růstovou fází přichází také komplikace v podobě příchodu konkurenčních výrobků. Tato fáze tedy umožní podniku získat zpět finance vložené do vývoje produktu, ale zároveň již musí uvažovat o dalších investicích do faceliftu či rozšíření produktu.

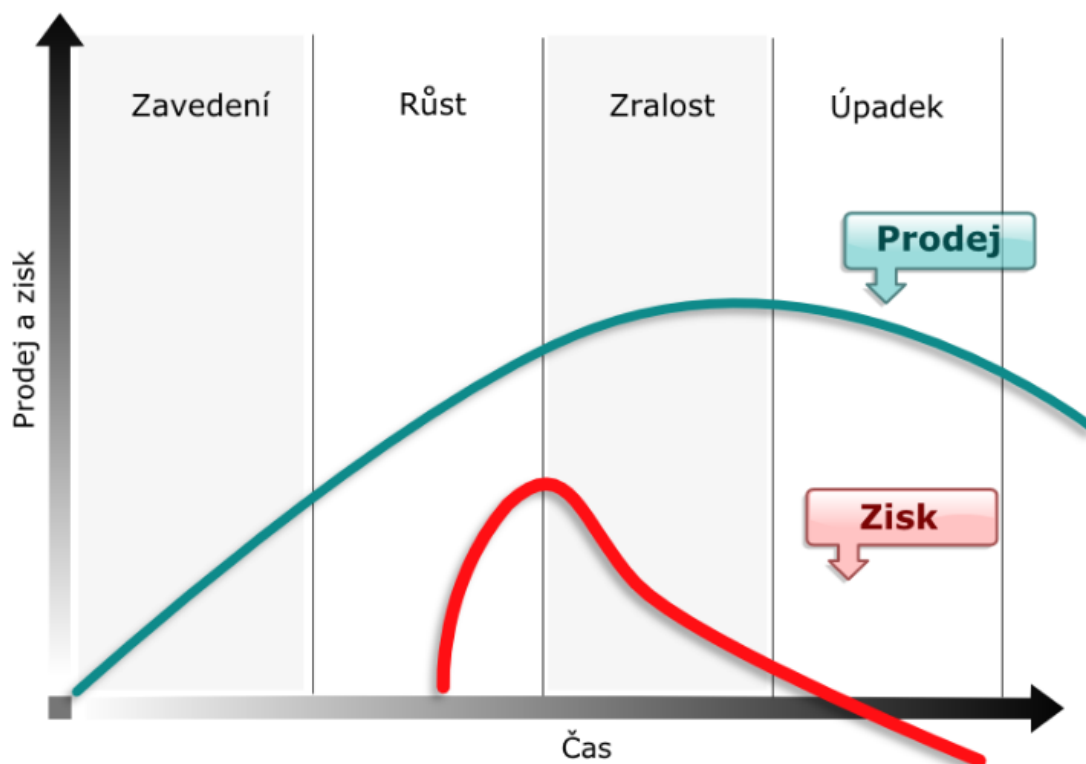
Fáze zralosti pro podnik znamená, že produkt již naplno vydělává. Je na trhu zavedený a poptávka i prodeje jsou stabilizované, případně mírně rostou. Povědomí o produktu je v cílové skupině na vrcholu. Tuto fázi je možno prodlužovat. Užívá se zavedení produktu na nové či zahraniční trhy. Toto prodloužení životního cyklu je žádoucí neboť podnik disponuje všemi potřebnými procesy pro výrobu daného produktu. Zisk z prodeje je tak nejvyšší možný.

Fáze úpadku je odvislá od postavení produktu s ohledem na skutečné potřeby zákazníků. Pokud se jedná o produkt, který nebyl nucen masivní reklamou, je tato fáze pozvolná. Dochází však k poklesu prodeje i tržeb. V této fázi čeká podnik důležité rozhodnutí, a to jakým způsobem prodej výrobků ukončit. Může jej utnout co nejrychleji, případně čekat do chvíle, dokdy zisky z prodeje pokryjí alespoň variabilní náklady a příspěvek na náklady

fixní. Možností je také snížení ceny. Rozhodnutí musí být citlivé, neboť je v ohrožení pověst společnosti i úspěch dalšího produktu.⁹⁰

Vliv životního cyklu produktu na prodej a výši zisků zobrazuje Graf 2.

Graf 2: Životní cyklus produktu



Zdroj: Hálek ©2016, s. 19⁹¹

Podnikatel může tuto podkapitolu rozšířit také o informace o obecném stavu výzkumu a vývoje v oblasti zájmu podniku. Zjištěné informace je vhodné rozčlenit dle dostupnosti uvedených technologií.

TRŽNÍ ANALÝZA

Analýzy sehrávají nezastupitelnou úlohu v kvalitně zpracovaném podnikatelském plánu. Dávají najevo, že podnikatel nad svým záměrem přemýšlel a zvážil veškeré možné aspekty,

⁹⁰ ZIKMUND, Martin, 2011. Životní cyklus výrobku – od Fabie po Coca Colu. In: *Businessvize.cz* [online]. 26. července 2011 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyroбку-od-fabie-po-coca-colu>.

⁹¹ HÁLEK, Vítězslav, ©2016. Prezentace k přednáškám z předmětu marketing. In: *Halek.info* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03>.

kteří jeho podnikání mohou ovlivnit. Podnikatelský koncept by totiž neměl vycházet z pouhého soupisu myšlenek podnikatele. Měl by být podpořen také reálnými kalkulacemi vzešlými z realizovaných analýz.⁹²

Analýzovat je možné prakticky vše. Relevantní jsou zejména ty analýzy, které rozkládají aspekty ovlivňující samotnou podnikatelskou činnost, chod společnosti, odbytu, cenu nebo další podstatné prvky. Podnikatel by měl své vize podpořit minimálně analýzou trhu, oboru a jeho trendů, konkurence, zákazníků či technologických možností. Vstupní data vycházejí zejména z primárního výzkumu podnikového okolí. V menší míře pak z dostupných sekundárních zdrojů. Sekundární výzkum je jednoznačně rychlejší a pohodlnější, neboť již vychází z publikovaných informací. Problémem zůstává, že takto získaná data nemusí odpovídat specifické situaci daného podnikatelského projektu.⁹³

Analýza trhu slouží podnikateli k určení potenciální poptávky podniku. Podle Jakubíkové tímto způsobem podnikatel získá zejména informace o:

- kontrolovaných a nekontrolovaných činitelů ovlivňujících zaměření a úspěch podniku => analýza prostředí,
- velikosti potenciálního trhu => analýza potenciálního trhu,
- silných a slabých stránkách hlavní konkurence => analýza hlavní konkurence,
- míře vlivu místa podnikání na úspěch projektu => analýza místa a společnosti,
- složení produktů a služeb nutných k uspokojení zákaznických potřeb => analýza produktů a služeb,
- způsobech budování pozice na zvoleném trhu => analýza marketingové pozice a plánu.⁹³

Podnikatel při svém plánování musí počítat se skutečností, že trh není statický. Naopak se neustále mění. Proto musí být i do plánu zahrnut očekávaný vývoj trhu. Ten může být v zásadě dvojího typu. Buď konkurence na trhu již existuje, pak hovoříme o stávající konkurenci, nebo zatím neexistuje. Je však velmi pravděpodobné, že v době vstupu podniku na trh se konkurence začne objevovat. Může mít podobu konkurence nové, ale i konkurence substitutů či konkurence ze strany odběratele nebo dodavatele.⁹⁴

⁹² KUBÁŇOVÁ, Iva, 2012a. Struktura podnikatelského plánu. In: *Podnikator.cz* [online]. 22. 11. 2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/byznys-plan/n:16114/Struktura-podnikatelskeho-planu>.

⁹³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-8146-4.s.95

⁹⁴ MAZOCHOVÁ, Barbora, 2011a. Konkurence – přirozená součást podnikání, se kterou je nutné počítat. In: *Ipodnikatel.cz* [online]. 26. 5. 2011 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat.html>.

K získání podkladů pro danou podkapitulu podnikatelského projektu je nejčastěji využíváno nástrojů SWOT analýzy, PEST analýzy nebo Porterova modelu konkurenčních sil. **SWOT analýza** je komplexní metodou sloužící rozboru vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Svému zpracovateli poskytuje zejména vstupní informace o vlastních silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Jejich analýzou je možné nalézt vhodná východiska pro plánování strategií a reakcí podniku na změny vnějšího prostředí. V konečné fázi nabývá SWOT analýza podoby jednoduché matice. Název analýzy je odvozen z počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení). Účelem SWOT analýzy je prokázat, že si je podnikatel vědom nejen vlastních výhod a slabin, ale také možných příležitostí a hrozeb, které mu podnikání může přinést.⁹⁵

Za nejdůležitější část je možno označit vymezení silných stránek, které podnikateli osvětlí možné konkurenční výhody jeho podniku či projektu. Touto výhodou může být jakákoli přidaná hodnota. Silné a slabé stránky se řadí mezi faktory interní, neboť je podnik může určitým způsobem ovlivnit. Opačným případem jsou příležitosti a hrozby. Ty přicházejí z vnějšího okolí podniku a podnikatel je může ovlivnit pouze stěží. Spíše na ně musí vhodně reagovat a včas se jim přizpůsobit. Mezi příklady těchto vnějších sil patří například státní regulace, vstup nových výrobců, hrozba substitučních výrobků nebo rychlost vývoje daného odvětví.⁹⁶

Při tvorbě SWOT analýzy je vhodné dodržovat několik zásad:

- relevantnost závěrů – tvorba analýzy musí být uzpůsobena účelu, aby nedošlo k odchýlení od záměru, pro který je prováděna.
- zaměření na podstatné jevy a fakta – do analýzy je možné zanést velké množství údajů. Podnikatel by však měl vybrat pouze ty nejpodstatnější, aby se v záplavě dat neztratil hlavní smysl.
- objektivita – primárně se do SWOT analýzy zanášejí objektivně měřitelná fakta. Není-li to možné, měl by se podnikatel snažit postupovat co nejvíce objektivně v rámci možností.
- ohodnocení faktorů podle jejich důležitosti – hodnocení faktorů může probíhat mnoha způsoby. Kozel aj. nabízejí hodnocení pozitivních faktorů body na stupnici od 1 do 5, kde

⁹⁵ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.s.29

⁹⁶ KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6. 46-47

5 symbolizuje nejvyšší spokojenost a negativní faktory na stupnici od -1 do -5, kde -5 představuje nejvyšší nespokojenost. Mimo bodování spokojenosti někteří autoři doporučují ohodnotit také pravděpodobnost vzniku daného faktoru na stejné bodové škále. Následným vyhodnocením těchto dvou kritérií podnikatel získá celkový počet bodů, na základě kterého může faktory srovnat a identifikovat ty klíčové. Na ty se následně může více zaměřit.⁹⁷

PEST analýza je prioritně zaměřena na výzkum externích faktorů podniku. Je vhodné ji využít pro identifikaci možných problémů. Název analýzy je odvozen z počátečních písmen faktorů, které jsou v rámci analýzy zkoumány. Dle Blažkové se jedná o:

- **P** – politické a právní faktory. Podnikatel zkoumá právní a politický rámec, v rámci kterého se může pohybovat a rozvíjet své podnikání. Prostředí je ovlivňováno vládou a jejími rozhodnutími, které se dotýkají spotřebitelů, trhu, hospodářské soutěže, mezinárodní spolupráce nebo zahraničního obchodu.
- **E** – ekonomické faktory. Podnikatele zajímají síly, které působí na vývoj a strukturu národního hospodářství. Analýza se zaměřuje zejména na úroveň kupní síly a mezd, platební bilanci či ekonomické prostředí.
- **S** – sociální faktory. Pod tímto bodem se skrývají demografické, kulturní a sociální faktory mající vliv na životní úroveň společnosti. Podnik je při svém fungování do značné míry ovlivněn zejména počtem a strukturou obyvatelstva – vzdělaností, věkovou i sociální. Podstatné je pro něj také rozmístění a migrace pracovních sil, příjmy a výdaje, preference a zvyklosti i úroveň spotřeby.
- **T** – technologické a technické faktory. Tento bod interesuje zejména výrobní podniky. Rozvoj technologií a zejména reakce podniku na ně značně ovlivňuje dlouhodobou existenci podniku a jeho další rozvoj. Vliv však má také na kvalitu produkce, výši nákladů a produktivitu práce.⁹⁸

Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí, zkráceně **Porterova analýza**, je užívána ke zmapování konkurenční pozice podniku v rámci odvětví. Slouží k nalezení hrozeb a možných příležitostí, které mohou podnik v budoucnu ovlivnit. Analýza vychází

⁹⁷ GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: Bizbooks. 328 s. ISBN 978-80-265-0032-2.s.- 297

⁹⁸ BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.s.-53

z přesvědčení, že strategická konkurenční pozice podniku je dána působením pěti protichůdných sil. K těm se řadí soupeřivost podniků, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů a hrozba vstupu nové konkurence.⁹⁹

PERSONÁLNÍ ZDROJE

Část věnovaná managementu a zaměstnancům prezentuje klíčové osobnosti podnikání a také jejich stručné charakteristiky. Žádoucí je uvést jména, vzdělání a také relevantní praxi vlastníků podniku. Chybět by neměly také jejich funkce v nově vznikající organizaci a přiřazené pravomoci.¹⁰⁰ Pro mnohé investory a další externí uživatele, bývá tato část podnikatelského projektu tou nejpodstatnější. Poskytovatelé kapitálu si velmi dobře uvědomují, že svůj vklad nerealizují do podniku, ale do konkrétních lidí. Jsou to právě manažeři

a zaměstnanci, kdo tvoří klíčový prvek fungování podniku a rozhodují o jeho úspěších či prohrách. Lidské zdroje proto vnímají jako klíčový prvek většiny podniků a věnují jim náležitou pozornost. Toto by si měli uvědomit i samotní podnikatelé. Svůj záměr totiž budou schopni realizovat jen za předpokladu, že budou mít kolem sebe tým schopných lidí.¹⁰¹

Je proto dobré umět se pochválit. Důležité však je nalézt správnou míru, aby styl psaní nebyl příliš vychloubavý nebo přehnaně sebevědomý. I tak je na místě vyzdvihnout relevantní úspěchy, vzdělání a zkušenosti, osobní předpoklady i podstatné body kariéry členů týmu i týmu jako celku. Podnikatel by měl také zmínit rozložení kompetencí mezi členy týmu. Důležitým bodem je profesní vyváženost týmu. Investory bude zajímat, zda kolektiv obsahuje odborníky i osoby odpovědné za řízení, marketing, obchod a další podstatné aktivity v podniku. Případně je možné uvést, proč tomu tak není a jakým způsobem je možné tuto situaci vyřešit.¹⁰²

Po představení vedení podniku přichází na řadu zaměstnanci. Podnikatel by měl mít jasno v tom, kolik zaměstnanců bude potřebovat a jaké přínosy pro úspěch podnikatelského

⁹⁹ HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, MATHAUSER, Milan, VALSA. Ondřej, 2013. *Business strategie – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.s.68

¹⁰⁰ ČESKÁ SPOŘITELNA, ©2016. Jak napsat podnikatelský plán. In: *Csas.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

¹⁰¹ CZECH TRADE, 2012. Podnikatelský plán a strategie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 22. 10. 2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>.

¹⁰² VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.s.12

projektu budou mít. Uvádí se zde také kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovní místa. Od charakteristiky pracovních pozic je jen krůček k ujasnění způsobů získávání zaměstnanců a propočtu očekávaných nákladů s výběrem zaměstnanců spojených. Podnikatel se musí také zamyslet nad politikou zapracování nových zaměstnanců, jejich vzdělávání a odměňování. Ujasní si také vlastní dlouhodobé záměry a cíle v oblasti lidských zdrojů. Vhodné je do této podkapitoly zapracovat popisy pracovních pozic, jejich začlenění v rámci organizační struktury a kompetence s nimi spojené. Popis pracovní pozice by přitom měl být prezentován v rozsahu název oddělení, název dané pozice, popis dané pozice, odpovědnost, každodenní povinnosti, cíle pracovní pozice (krátkodobé i dlouhodobé), požadované znalosti a dovednosti i mzdový rozsah. Po ujasnění potřeby zaměstnanců přechází podnikatel na propočty hrubých mzdových nákladů.¹⁰³

V závěrečném shrnutí dané podkapitoly se uvádí předpokládaná organizační struktura, včetně postavení jednotlivých zaměstnanců v jejím rámci. Podnikatel konkretizuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, způsoby vzdělávání, odměňování i případné postihy svých zaměstnanců. V této části by měla podnikatelská koncepce jasně definovat, kdo bude mít v podniku jakou pravomoc a co bude jeho klíčovou odpovědností. Podstatná je prezentace klíčových zaměstnanců. U řadových pracovníků se uvádí požadovaný počet, kvalifikace a případná struktura (např. věková).¹⁰⁴

¹⁰³ KEŠNER, Martin, ©2012b. Jak sepsat podnikatelský plán. In: *Napadroku.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>.

¹⁰⁴ ČESKÁ SPOŘITELNA, ©2016. Jak napsat podnikatelský plán. In: *Csas.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf.

MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je podstatnou částí podnikatelského projektu. Jeho obsahem je totiž způsob oceňování produktů a služeb, volba distribuce a propagace. Podnikatel zde také stanovuje odhad objemu produkce nebo služeb. Z těchto dat lze následně odvodit možnou rentabilitu nově vzniklého podniku. Marketingový plán je tak hlavním nástrojem řízení a koordinace marketingových aktivit.¹⁰⁵

Jak již bylo nastíněno v odstavci výše, marketingový plán obsahuje rozhodnutí o marketingovém mixu společnosti. Ten společně s volbou tržních segmentů a cílových trhů formuje komplexní marketingovou strategii podniku. Podnikatel si tímto způsobem rozpracovává vlastní představu o produktu, jeho ceně, možnostech distribuce a propagace.

V případě, kdy není **produktu** věnovaná samostatná kapitola podnikatelského projektu, uvádí se v rámci marketingového mixu. Produkt je samotným základem podnikové nabídky a prvkem uspokojující potřeby zákazníků. Produkt je tak možno považovat za jádro marketingu. V rámci podnikatelského plánu dochází k vyřešení skladby nabízených produktů, jejich atributů a změn, produktového mixu i životního cyklu produktu. S produktem však souvisí určitá rizika. Tím nejvýznamnějším z pohledu investorů je získání osvědčení a dalších případných schválení pro zcela nové produkty. V podnikatelském konceptu se proto často objevuje jméno osoby zodpovědné za získání potřebných dokumentů, včetně nejdůležitějších kontaktů. V případě, že podnik disponuje určitým unikátním technickým řešením, pak je vhodné zaznamenat, zda podnik toto řešení již patentově či jinak chrání, nebo alespoň zda podobnou ochranu plánuje.¹⁰⁶

Významnou pozornost si zaslouží také **cena**. Cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktů. Lze ji definovat jako množství peněz, které je zákazník ochoten zaplatit za daný produkt při současné akceptaci ceny prodejcem či výrobcem. Stanovování ceny je tedy určitým projevem hledání kompromisu. Její význam lze spatřovat zejména v závislosti podnikových příjmů na její výši a stabilitě. Určení ceny následně ovlivní pozici podniku v zákaznické hierarchii, nákupní rozhodování potenciálních spotřebitelů i tržní pozici vůči konkurenci. Stanovení ceny vychází z cílů cenové politiky i podniku jako celku. Odvíjí se od

¹⁰⁵ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.s.87

¹⁰⁶ KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.s.154

nákladů, poptávky, konkurence, právních a regulačních opatření i fáze životního cyklu produktu (Srpková aj. 2010, s. 205-206).¹⁰⁷

Východiskem pro tvorbu cen je formulace záměrů cenové politiky podniku, které se odvozují od cílů společnosti. Cena by se jim měla zcela podřídít. Mezi hlavní cíle cenové politiky můžeme zařadit orientaci podniku na přežití, orientaci podniku na maximalizaci tržního podílu nebo orientaci podniku na maximalizaci zisku. Ekonomická teorie dále nabízí tři všeobecné přístupy k určování cen. Mezi nejběžnější patří přístup založený na nákladech, na poptávce nebo na konkurenci.

Problémovou oblastí u začínajících podnikatelů je **distribuce**. A proč tomu tak je? Většina z nich totiž přesně zná svůj produkt. Dokážou přesně vysvětlit konkurenční výhodu i popsat přidanou hodnotu pro zákazníka. Zpravidla mají také určitou představu o tom, za kolik se jejich produkt bude prodávat. Vzhledem k absenci praktických zkušeností z oblasti prodeje jim však chybí návrh vhodné organizace. Podnikatel se však přesto pokouší v této fázi vysvětlit zvolené prodejní strategie a popsat využití jednotlivých distribučních cest. Při volbě nejvhodnější distribuce může být podnikateli nápovědou zodpovězení následujících otázek:

- Chce podnik samostatně realizovat veškeré aktivity související s prodejem? Plánuje přímý prodej koncovým zákazníkům?
- Jakých mezičlánků by podnik chtěl využít? Které jsou pro něj těmi nejvhodnějšími?
- Jaké obchodní organizace je vhodné zapojit? Je podnik ochoten spolupracovat s velkoobchody nebo je pro něj výhodnější zásobovat pouze maloobchod?

Mimo zodpovězení těchto otázek by měla být v oblasti distribuce popsána struktura obchodního útvaru, počet zařazených zaměstnanců i jejich kvalifikace. Často se uvádí také možné budoucí úpravy obchodní strategie s ohledem na transformaci nabízených produktů nebo změny v potřebách a přáních potenciálních zákazníků.¹⁰⁸

Nejviditelnější částí marketingového mixu společnosti je bezesporu **komunikace**. Pod tímto nástrojem rozumíme systém komunikačních metod a prostředků užívaných s cílem ovlivnit nákupní chování zákazníků. Měla by být proto pečlivě volena a aplikována na vybranou komunikační politiku a cíle, kterých má být jejím prostřednictvím dosaženo.

¹⁰⁷ SRPKOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv, 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.s.205-208

¹⁰⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.s.240

Formou marketingové komunikace se podnik snaží nalézt způsoby, jak zákazníky upozornit na svou nabídku, její kvalitu a vlastnosti, cenu, možnosti získání produktu i odlišnosti oproti konkurenci.¹⁰⁹

K hlavním komunikačním cílům přitom patří cíle informační a emocionální. Informační metou je snaha informovat potenciální spotřebitele o existenci produktu, jeho kvalitě, vlastnostech a způsobu použití. Emocionální cíle se zaměřují na vytvoření pozitivní vazby k danému produktu a jeho následné preferenci před produkty konkurenčními.¹¹⁰

K hlavním nástrojům marketingové komunikace, které se podniku doporučuje používat, patří:

- reklama – vnější, prostřednictvím médií, tištěných materiálů, reklamních nápisů či loga.
- podpora prodeje – dnes se nejvíce sází na věrnostní programy, efektivní jsou však stále bonusy a slevové kupony, stejně jako vzorky zdarma.
- public relations – představuje vztahy s veřejností, které je možno budovat prostřednictvím charitativních projektů a darů, sponzoringu, vydávání vlastních tiskovin a výročních zpráv, pořádáním tiskových konferencí a komunikace s médii.
- osobní prodej – je důležitý, neboť zákazníkovi umožňuje lidský kontakt. Nemusí se realizovat pouze v místě prodeje, ale i na výstavách, veletrzích nebo v rámci obchodních setkání.
- přímý marketing – využívá se tam, kde se jeví jako účelné přímé oslovení vybraných zákazníků. Realizace probíhá prostřednictvím telefonu, e-mailových zpráv či poštovních zásilek.¹¹¹

Do popředí marketingové komunikace se dnes dostávají také internetová média, která dokážou oslovit neomezené množství potenciálních zákazníků během relativně krátkého časového úseku. Zvláštní postavení pak mají sociální sítě. Tento nástroj není vhodné opomíjet, neboť se řadí mezi čím dál častěji používané nástroje přímého marketingu.¹¹²

¹⁰⁹ CZECH TRADE, 2012. Podnikatelský plán a strategie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 22. 10. 2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>.

¹¹⁰ JANOUCHEK, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press. 376 s. ISBN 978-80-251-4322-3. S.71-72

¹¹¹ KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2016. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

¹¹² JANOUCHEK, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press. 376 s. ISBN 978-80-251-4322-3. S.300

Pokud se již podnikatel marketingovou komunikací blíže zabýval, může v této části uvést vybrané složky komunikačního mixu a případné návrhy tištěných materiálů, rozhlasových či televizních kampaní a jiných plánovaných aktivit. S ohledem na rozsah však může být v závěru podkapitoly projektu pouze uveden odkaz na přílohy, kde bude více prostoru pro samotnou prezentaci prvků marketingové komunikace i bližší osvětlení plánované propagační kampaně. Tu je vhodné sestavit minimálně pro počáteční rozjezd podnikání, kdy by měla sloužit k seznámení potenciálních zákazníků s existencí nového podniku a krátké prezentaci nabízených produktů či služeb.¹¹³

¹¹³ CZECH TRADE, 2012. Podnikatelský plán a strategie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 22. 10. 2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>.

FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza se řadí mezi klíčové části podnikatelského projektu. Na základě konkrétních čísel stanovuje potřebu finančních prostředků nezbytných pro realizaci daného podnikatelského plánu. Z výpočtů a analýz rovněž vyplyne rentabilita projektu i jeho šance na dlouhodobé přežití. Z obecného hlediska se finanční analýza člení na dvě části – finanční plán a analýzu zdrojů financování projektu.¹¹⁴

Zahájení podnikání je spjato se zvýšenou potřebou počátečního kapitálu. Tento výchozí kapitál je určen zejména ke krytí nákladů spojených se zahájením výkonu podnikatelské činnosti. Poté vznikají náklady další, označované již jako provozní, které vyplývají ze samotné podnikatelské aktivity. K financování těchto potřeb může využít zdroje vlastní nebo cizí. Záleží na jeho zvážení, který typ bude jeho způsobu podnikání více vyhovovat. Vlastní zdroje většinou představují kapitál vlastněný majiteli nebo společníky podniku. Čím vyšší je jeho podíl ve společnosti, tím je podnik více finančně nezávislý. Daný typ financování zahrnuje peněžité i nepeněžité vklady, výnosy z prodeje akcií, odpisy a použitelný zisk. Podnikatel však může své potřeby pokrývat ze zdrojů cizích. Nevlastního kapitálu bývá využíváno ve chvíli, kdy podnikatel nedisponuje dostatkem vlastních prostředků k financování svých podnikatelských aktivit. Případně také v době, kdy usoudí, že užití cizích prostředků je výhodnější než zadržování vlastního kapitálu. Cizí zdroje pochází z vnějšího prostředí podniku a nabývají formy úvěrů či půjček, směnek, leasingu, nákupů na splátky, aj.¹¹⁵

Finanční plán je následně základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí. Jeho vypracování by měla být věnována zvýšená pozornost, neboť prezentuje odhad budoucího vývoje podniku. Jeho tvorba je odvislá od stanovení výchozích předpokladů podnikání a definice finančních cílů. Tyto by přitom měly zahrnovat oblast investic, nákladů, tržeb, zisku a řízení provozního kapitálu.¹¹⁶

Mezi typické části finančního plánu řadíme rozvahu, výkaz zisků a ztrát, výkaz peněžních toků a analýzu bodu zvratu. To vše v jejich plánované variantě. Rozvaha má být zobrazením

¹¹⁴ MANAGEMENT MANIA, 2016a. Finanční analýza (Financial Analysis). In: *Managementmania.com* [online]. 17. 3. 2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>.

¹¹⁵ REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.s.24-25

¹¹⁶ KUBÁŇOVÁ, Iva, 2012b. Finanční plán. In: *Podnikator.cz* [online]. 1. 11. 2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/n:16084/Financni-plan>.

finančního stavu podniku ve formě srovnání dlouhodobého majetku a oběžných aktiv se zdroji podnikání (vlastními a cizími). Výkaz zisků a ztrát představuje výsledek hospodaření podniku za určité období, kterého je dosaženo srovnáním výnosů s náklady. Někdy bývá označován také jako výsledovka, neboť vykazuje ziskovost či ztrátovost podniku za určité období. Výkaz peněžních toků, jak již z názvu vypovídá, zobrazuje tok peněžních prostředků v rámci podniku. Tzv. cash flow tedy vyjadřuje množství peněz, které má podnik k dispozici. Bod zvratu je pak důležitý milník, který podniku udává chvíli, od které se jeho činnost stává ziskovou.¹¹⁷

Často je možné se setkat s trojím zpracováním finančního plánu. Tři varianty toho samého období zobrazují reálnou, optimistickou a pesimistickou variantu podnikání. Finanční plán může být doplněn plánem financování, plánem tržeb či plánem nákladů.¹¹⁷

Zpracování finančního plánu podnikateli napomůže přehlednému znázornění finanční náročnosti celého projektu. Informuje nejen jej, ale i další uživatele podnikatelského projektu o provozních představách i nezbytných počátečních investicích projektu. Z výsledků finančního plánu je možno usuzovat o likviditě podniku, jeho rentabilitě a dalších ekonomických ukazatelích. Mimo samotného přehledu o životaschopnosti projektu a reálnosti nastavených plánů, zobrazí finanční plán také výši očekávaných nákladů – fixních a variabilních, přímých i nepřímých, interních a externích i provozních, finančních a mimořádných. Hlavním účelem plánu je podat přehled o dlouhodobém horizontu podnikání. Může se však zpracovat i na kratší časový úsek.¹¹⁸

Vhodnou součástí podnikatelského plánu jsou i poměrové finanční ukazatele. Výpočtem indikátorů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti zjišťuje podnikatel možný vývoj finanční situace v podniku. Ukazatelé rentability dávají investorům signál o schopnostech podniku zhodnocovat vložený kapitál a tvořit zisk. Indikátory aktivity slouží k zobrazení míry využití jednotlivých složek majetku. Ukazatelé likvidity prezentují schopnost podniku včas

¹¹⁷ ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.s.156

¹¹⁸ RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.s.159

a bez problémů hradit vlastní krátkodobé závazky. Indikátory zadluženosti fungují jako ukazatelé dlouhodobé stability podniku.¹¹⁹

¹¹⁹ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.s.104

ANALÝZA RIZIK

Již při sestavování podnikatelského projektu musí být podnikatel schopen kriticky zhodnotit svůj plánovaný záměr. Měl by se reálně zamyslet nad možnostmi potenciálních rizik a vlivu konkurence. Podnikatel si musí stanovit, jakým způsobem bude s jednotlivými druhy podnikatelských rizik nakládat a určit také vhodnou alternativní strategii reakce na nejdůležitější rizikové faktory.¹²⁰

Riziko představuje v nejobecnější podobě potenciální nebezpečí ohrožující objekt pozorování. S ohledem na situaci v kontextu některých možných rizik se často hovoří také o pravděpodobnosti nějaké nežádoucí události. Hovořit lze také o míře pravděpodobnosti výskytu určitých nežádoucích účinků. Ať tak či tak, riziko představuje pravděpodobnost odchylky skutečného stavu od očekávaných výsledků. Bez ohledu na druh rizika se zpravidla odhaduje míra pravděpodobnosti vzniku.¹²¹

S ohledem na očekávané výsledky ve stavu ohrožení bývají popisovány jako určité ztráty (v některých případech i jako zisk). Jejich peněžní hodnota však není jediným možným ukazatelem. Riziko vzniku žádoucí či nežádoucí události může být prezentováno dvěma způsoby. Za prvé z hlediska jejich výskytu a za druhé ve vztahu k účinkům, které vyvolají. Lze tedy říci, že riziko se oceňuje ne samo o sobě, ale ve spojení s očekávaným výsledkem.¹²²

Míru rizika je možno chápat jako pravděpodobnost nepříznivých stavů v budoucnosti. Můžeme je členit na vnitřní a vnější rizika. Ta vnitřní představují nebezpečí identifikovaná ve SWOT analýze pod slabými stránkami projektu či podniku. Vnější rizika odpovídají nalezeným hrozbám.¹²³

Nejčastěji se podnik potýká s následujícími druhy rizik:

- tržní riziko – vyplývá ze změny hospodářské situace nebo preferencí cílové skupiny.

¹²⁰ STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.s.102

¹²¹ SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

¹²² VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kolektiv, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.s437

¹²³ FOTR, Jiří, HNILICA, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.s.26

- konkurenční riziko – je nejčastěji odrazem ohrožení ze strany stávající konkurence. Může se projevit např. ve formě rozšíření nabídky, snížení ceny produktů, agresivnější politiky nabídky. Ohrožení však může přijít také ze strany potenciální či nové konkurence.
- realizační riziko – plyne z možné vysoké obtížnosti dosahování plánovaných výsledků v čase nebo při řízení expandujícího podniku.
- provozní riziko – odvíjí se od rozhodných změn provozních faktorů, které mohou ohrozit podnik. Typickými příklady je odstoupení partnera od smlouvy nebo změny v technologické oblasti.
- finanční riziko – spočívá v možných změnách výše nákladů, které jsou závislé na změnách cen materiálu, energií nebo potřebných služeb.
- ekonomické riziko – je výsledkem nepředvídatelných změn v oblasti makroekonomických veličin.¹²⁴

Téma rizika ve vzdělávací a vědecké literatuře je nesmírně populární. Vznikají proto stále nové druhy rizik i jejich klasifikace.

Analýza rizik je realizovatelná zpravidla dvěma způsoby – expertním hodnocením nebo analýzou citlivosti. Při expertním hodnocení dochází k posuzování významnosti rizikových faktorů odborníky v dané oblasti na základě jejich zkušeností a znalostí. To analýza citlivosti se provádí prostřednictvím zjišťování citlivosti určité veličiny na změnu různých faktorů, které ji ovlivňují.¹²⁵

Provedení analýzy rizik je pro podnikatele vždy přínosné. Výsledky mu pomohou stanovit, jaká je pravděpodobnost dosažení očekávaných efektů. Zároveň zjistí, zdali a jak reagují závislé proměnné na jejich determinanty. A v neposlední řadě poslouží jako podklad pro přípravu opatření pro případ vzniku negativních jevů i pro minimalizaci rizik.¹²⁶

VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Vyhodnocení poskytuje podnikateli odpověď na otázku, zda je zamýšlený projekt životaschopný a ziskový. Posoudit investice je možné pomocí mnoha různých způsobů.

¹²⁴ SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.s.115-116

¹²⁵ SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.s.294

¹²⁶ KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav, 2011. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.365-367

Základní metody je možné dle jejich charakteru rozčlenit do čtyř skupin, a to na metody reálně opční, metody nevýnosového charakteru, metody statické a v neposlední řadě dynamické.¹²⁷

Při stanovení hodnoty investic se vychází z peněžních toků v jednotlivých obdobích investičního procesu, počtu období předpokládaného provozu, podnikové diskontní míry vyjadřující minimální požadované zhodnocení úměrně podstoupenému riziku a případných dalších veličin, jako např. nákladů, zisku či údajů technického charakteru.

V případě vyhodnocování podnikatelských projektů bývá nejčastěji užíváno statických a dynamických metod. **Statické metody** jsou zaměřeny na peněžní přínosy z investic, které poměřují s počátečními výdaji. Ačkoli jsou velmi jednoduché na zpracování, potýkají se s několika zásadními nevýhodami. Opomíjejí faktor rizika a faktor času je v nich zohledněn také pouze omezeně. Podnikateli tak nepřinesou okamžitou zpětnou vazbu, jako je tomu u metod dynamických. Statické metody však lze považovat za jakési „první síto“, které hned zpočátku napomůže pomocí poměrně jednoduchého výpočtu odhalit neziskovou investici.¹²⁸

Dynamické metody již přihlížejí ke třem základním faktorům, které je nutno brát při rozhodování o budoucích penězích v potaz. Jsou jimi finanční přínosy, čas a riziko.¹²⁹

K nejčastěji užívaným metodám patří doba návratnosti, výnos z investic, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.¹³⁰

Doba návratnosti bývá stanovena jako počet let, které jsou nutné k navrácení nákladů spojených s investicí. Údaj se počítá prostřednictvím kumulovaných toků hotovosti v jednotlivých letech. Rok, ve kterém se kumulované toky hotovosti rovnají nule, představuje hledanou dobu návratnosti. Rozlišuje se dvojí typ doby návratnosti. První nebere v úvahu hledisko času a nazývá se nediskontovanou dobou návratnosti. Druhý typ již bere v úvahu časovou hodnotu peněz a je zván diskontovanou dobou návratnosti.

¹²⁷ DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří, CINGL, Ondřej, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu. 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.s.169

¹²⁸ RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.s.98

¹²⁹ SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.s.129-130.

¹³⁰ MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila, 2015. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.s.42

Metoda **výnosu z investic** je mezi finančními pracovníky známa pod zkratkou ROI nebo Return of Investment. Její hodnotu získáme vypočtením podílu počáteční investice na průměrném cash flow za dobu trvání projektu.

Metoda **čisté současné hodnoty** je nejpoužívanější a zároveň nejpřesnější metodou sloužící posuzování investičních projektů. Vypočte se jako rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů a výdajů na danou investici. Pokud je výsledek větší než nula, je vhodné investici realizovat. Je-li naopak výsledek menší než nula, pak se investice nevyplatí. Nastane-li případ, kdy se čistá současná hodnota rovná nule, pak je konečné rozhodnutí na zvážení investora (Rejnuš 2014, s. 190).¹³¹

Vnitřní výnosové procento představuje takovou úrokovou sazbu, při které se čistá současná hodnota rovná nule. Jinými slovy se jedná o takovou úrokovou míru, při které se diskontované příjmy rovnají diskontovaným výdajům. Zjištění této hodnoty není jednoduché, neboť neexistuje žádný zjednodušeně vyjádřitelný vztah. Vychází se proto ze vztahu pro Čistou současnou hodnotu. Vlastní zjištění se následně realizuje metodou pokus – omyl při použití lineární interpolace.¹³²

PŘÍLOHY

Na závěr podnikatelského plánu se uvádí přílohy. Jejich rozsah je proměnlivý. V některých případech může mít i padesát či více stran. Závisí zejména na rozsahu a typu podnikání. Je-li nutné omezit počet stran, mohou se některé podklady uvést pouze v seznamu. Tento seznam se následně připojí k příloze s poznámkou, že uvedené dokumenty jsou k dispozici na vyžádání.¹³³

Účel příloh podnikatelského projektu je možno spatřovat v doplnění a podložení fakty informace uvedené na předchozích stranách podnikatelského plánu. Pro omezení počtu stran základního rozsahu je možné některé podklady uvést jako přílohu. Množství a rozsah příloh pak vždy závisí na konkrétním případě.¹³⁴

¹³¹ REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. Praha: Grada Publishing. 760 s. ISBN 978-80-247-3671-6.s.190

¹³² VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kolektiv, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.s.282

¹³³ CZECH TRADE, 2012. Podnikatelský plán a strategie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 22. 10. 2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>.

¹³⁴ KOVÁŘ, František, HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Konkurenceschopný podnik. Ekonomika konkurenceschopného podniku*. E-knihy jedou. 200 s. ISBN 978-80-7512-608-5.s.75

Podnikatel by měl mít na paměti, že cokoli, co se do projektu z důvodu jeho rozsahu nevešlo, ale může mít vliv na jeho kvalitu, vypovídací schopnost nebo důvěryhodnost, je vhodné zařadit do příloh. K nejužívanějším přílohám podnikatelského projektu proto řadíme:

- životopisy klíčových osobností projektu,
- certifikáty a licence,
- výpis z obchodního rejstříku,
- dotazníky, průzkumy,
- kalkulace a podklady z finanční oblasti,
- technické výkresy a další informace technického rázu,
- grafické materiály k produktům, prospekty,
- důležité smlouvy, případně jejich vzory,
- zprávy a články o trhu a produktu,
- mapy týkající se umístění provozovny, skladu, konkurence, aj.¹³⁵

Ne vždy je nutné obsáhnout všechny vyjmenované dokumenty. Jindy je naopak vhodné zařadit ještě další. Tyto materiály informativní povahy zpravidla nelze začlenit do samotného textu podnikatelského projektu, je však žádoucí na ně odkazovat.

¹³⁵SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.s.33

3 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části autor vytvoří podnikatelský plán pro konkrétní podnik pro zprostředkování práce v cestovním ruchu v zahraničí.

3.1 TITULNÍ STRANA

PODNIKATELSKÝ PLÁN

Obrázek 1 : Logo podniku



Zdroj: ¹³⁶

Název subjektu:	Work4U
Právní forma:	Sole proprietorship
Předmět podnikání:	Zprostředkovávání zaměstnání
Adresa:	Gulf Shores, Alabama pkwy 1500
Jméno kontaktní osoby:	Pavel Matějovský
Telefon:	+420 731 123 456
E-mail:	matepav@seznam.cz
Datum zpracování:	03.01.2017

¹³⁶ MATĚJOVSKÝ, Pavel, 2017, vlastní tvorba

3.2 EXECUTIVE SUMMARY

Cílem tohoto plánu je popsat nově vznikající agenturu, která zprostředkovává pracovní příležitosti v zahraničí. Posláním tohoto podniku spočívá v nabídce modifikované služby, která na trhu ještě neexistuje. Tím bude klientům zajištěn příjemný zážitek z pracovního pobytu. Mojí vizí je vytvoření rodinného prostředí a férové jednání se zákazníky. Nabízené služby budou plněny na vysoké úrovni tak, že si zákazníci z pobytu přinesou příjemný zážitek. Díky kladným zkušenostem se k nám budou vracet a šířit reference dalším potenciálním klientům.

Agentura nese název Work4U a bude sídlit v USA ve státě Alabama ve městě Gulf Shores. Toto místo se stane hlavním dějištěm zprostředkování práce. Zvolenou formou podniku je sole proprietorship. Tato forma je ekvivalentem živnostenského podnikání v podmínkách českého trhu. Vlastníkem podniku bude Pavel Matějovský, jehož hlavní doménou bude péče o chod společnosti.

Work4U nabízí kompletní balíček služeb pro zájemce o práci v zahraničí. V jeho rámci klienti získají zprostředkování práce, ubytování, finanční náležitosti, služby delegáta a další. Na trhu se jedná o novou službu, která přispěje k lepšímu zážitku z pracovního pobytu v zahraničí.

Jedná se o podnikatelský záměr, který bude mít pouze nízké počáteční investice. Z výsledků finančních analýz vyplývá, že by se tyto investice měly již ve druhém roce navrátit.

Budoucí vizí tohoto podniku je vybudovat širokou síť obchodních partnerů, rozšířit vlastní působnost do dalších zemí a zvýšit nabídku služeb o další modifikované služby. S touto budoucí vizí souvisí i rozšíření pracovního týmu o další experty a specialisty.

3.3 POPIS PODNIKU

Cílem tohoto podnikatelského plánu je vytvořit rentabilní podnik, který navrátí vložené investice a postupem času se rozroste na cílovém trhu a vybuduje si pevnou pozici mezi konkurencí. Tohoto cíle chci dosáhnout tvrdou prací, hustou sítí partnerů a vstřícným přístupem k zákazníkům.

Služby, které nabízí tato vznikající agentura, jsou odlišné od jiných agentur pohybujících se na českém a slovenském trhu ve službách zprostředkování práce v zahraničí. Současné služby jsou specializovány na vypravení a přípravu pro pobyt v zahraničí. Balík služeb, který nabízím svým klientům je specializovaný na sekundární část. To znamená, že o klienty budu pečovat přímo v zahraničí.

Pro zájemce, kteří nikdy nebyli pracovně v zahraničí, bude podnik Work4U představovat významné ulehčení a zjednodušení pracovního pobytu. Doposud totiž museli jen naslepo volit zaměstnavatele, se kterým se nikdy nesetkali, zařizovat bydlení a veškeré další náležitosti spojené s pobytem v zahraničí již z domácí země. Nyní tu vzniká možnost přiletět do předem připravených apartmánů se zařízenou dopravou a delegátem, který pomůže s orientací v anglicky hovořící cizí zemi.

Cílový trh zákazníků jsou čeští a slovenští studenti vysokých škol, kteří mají v hlavní sezóně letní prázdniny. U této skupiny předpokládám také větší zájem o vycestování do cizích zemí za prací.

VIZE PODNIKÁNÍ

První sezónu bych chtěl zaměstnávat pouze české a slovenské studenty o maximálním počtu 25. Tento počet jsem zvolil z důvodu, že v prvním roce bych byl kromě řidiče jediný zaměstnanec a větší počet klientů by se vzhledem k nutnosti akviziční činnosti za účelem rozšiřování partnerské sítě a dalších zejména administrativních činností nedalo zvládnout.

V následujících letech plánuji zvolit více studentů, čímž by se stala společnost více rentabilní. Postupně bych také najímal více řidičů a dalšího personálu, kteří by klientům zajišťovali potřebný servis. Moje vize je taková, že bych v následujících pěti letech vybudoval síť klientů a partnerských společností tak, abych mohl zaměstnat až 125 studentů z různých zemí.

PARTNEŘI

Pro toto podnikání potřebuji získat zejména partnery, kteří by zaměstnávali mé klienty. Od toho se odvíjí také zvolená poloha provozovny. Pro účely mého podnikatelského plánu je velice příhodná, neboť je zde v letních měsících patrný vysoký nárůst turismu.

Vysoký podíl turismu přilákal mnoho podnikatelů, kteří pracují v cestovním ruchu. S těmito podniky bych chtěl navázat oboustranně výhodné partnerství. Letní turistická sezóna je pro mnohé místní podnikatele spojena s problémy náborem sezónních zaměstnanců. Nabídka pracovních sil je zde velmi malá. V tomto spatřuji mezeru na trhu, v jejímž rámci nabídnu služby své agentury specializované na zprostředkování pracovních sil.

INVESTOŘI

Pro toto podnikání potřebuji jen minimální počáteční investice. Z výsledné analýzy vyplývá, že vstupní náklady se pohybují okolo 300 000,- Kč. Proto bych ze začátku podnikání investoval prostředky z vlastních zdrojů nebo pouze z půjček od známých a rodinných příslušníků.

LOKALITA PODNIKU

Jak již bylo zmíněno výše, podnik by byl situován ve městě Gulf Shores, Alabama v USA. Město leží na pobřeží Mexického zálivu. V roce 2016 byl počet obyvatel 9 741 a počet bytových jednotek 11 921.¹³⁷

Tento fakt poukazuje na vysoký podíl turismu, který nabývá na intenzitě zejména v letních měsících. Turisty lákají zejména místní písčité pláže. Tento jev se odráží v místní ekonomice, demografii, zaměstnanosti, podnikání i dalších oblastech.

Uvedené místo jsem zvolil proto, že pro podnikatelský plán založení pracovní agentury má příhodné podmínky. Z vlastního pozorování vím, že se v tomto městě přes letní měsíce několikanásobně zvýší turismus. Místní podnikatelé se živí zejména službami pro cestovní ruch, a proto je tu veliké množství restaurací, hotelů a zábavních parků. Tyto podniky mají mimo sezónu omezený nebo úplně uzavřený provoz. Například restaurace Lulu's, která je největší restaurací v Gulf Shores, má přes hlavní sezónu otevřená tři křídla a mimo sezónu jen část hlavního křídla. To znamená, že se v letních měsících zvedá poptávka po práci. A protože se jedná o menší město, není zde vysoká nabídka pracovních sil. S nedostatkem pracovních sil roste mzdová hladina a zaměstnavatelé kladou menší nároky na proces přijetí zaměstnanců. Tento fakt je velice příhodný pro můj záměr. Předpokládám, že klientům budu moci

¹³⁷ SUBURBANSTATS, 2016. Population information and statistics from every city, state and county in the US. [online]. 2016 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <https://suburbanstats.org/population/alabama/how-many-people-live-in-gulf-shores>

nabídnout širokou škálu pracovních míst, vysoký počet pracovních hodin i výhodné platové podmínky.

Dalším důvodem výběru této lokality je její výhodnost pro program nabízený mou agenturou. Balíček služeb není jen o práci, ale i o cestování, poznávání a zážitcích. Pro klienty z České a Slovenské republiky bude tato lokalita ideální. V mottu samotného města stojí „Gulf Shores - malé město, nekonečné pláže“. Pláže jsou sice nejvýznamnější turistickou atrakcí, ale pro klienty zde bude další využití volného času v turistických lákadlech, kterých je v Gulf Shores vysoké množství

3.4 PRODUKT

Pro každého zájemce o pracovní pobyt v zahraničí, který doposud nemá žádnou zkušenost, je velice složité shánět informace, zaměstnavatele, ubytování a další aspekty s pobytem spojené. Na českém trhu existují společnosti, které za poplatek pomohou se zprostředkováním pohovorů přes Skype se zaměstnavateli, dále se zprostředkováním víza a dalších nezbytných příprav před odletem do hostitelské země.

Doposud zájemci cestovali na vlastní riziko do cizí země. Za někým, komu stěží rozuměli při pohovoru přes Skype. Téměř každý cestovatel, který se takto vydal do světa, musel v průběhu cesty čelit nějakému nepříjemnému zjištění, které ho na cílovém místě čekalo. Ať už se jednalo o nedůstojně vybavené apartmány, nabízený nízké počet pracovních hodin, nezáměr zaměstnavatelů řešit nastalé problémy a další případy, které můžou pokazit celé měsíce pobytu. Dále bych se mohl rozepsat o podvodných zaměstnavatelích, kteří například vybrali zálohy na ubytování a po příjezdu účastníků se neozvali, ale problematiku cestování za práci jsem již nastínil.

Proto jsem přišel s nápadem zprostředkovávat pracovní pobyty v USA v rámci programu „Work and Travel“. Jedná se o balík služeb, který obsahuje všechny potřebné náležitosti. Ty jsou nezbytné pro příjemný a pohodový pracovní pobyt v zahraničí. O těchto náležitostech bude každý klient dopředu osobně informován a budou oběma zainteresovanými stranami vzájemně odsouhlaseny. Zprostředkování služeb bude realizováno s ohledem na samotné účastníky

a jejich potřeby spojené s přechodem do neznámého prostředí. V potaz bude brán každý názor, přání i stížnost a osobním přístupem se budeme snažit problém vyřešit. Tímto férovým

jednáním a vysokou kvalitou služeb chci dosáhnout rodinného prostředí, kam se budou zákazníci rádi vracet a budou šířit reference mezi své přátele a známé.

Balík služeb je specializovaný pro program „Work and Travel“.

3.4.1 CO JE „WORK AND TRAVEL“ PROGRAM? JAK ZÍSKÁM J1 VÍZUM?

„Work and Travel“ je fenomén poslední doby a získává čím dál větší oblibu. Je to jedna z nejjednodušších cest, jak nalézt pracovní příležitost a získat zkušenosti v USA. Protože politika Spojených států je taková, že se snaží bránit vysokému počtu přistěhovalců, je získání pracovního víza poměrně obtížné. Avšak pro studenty jakékoliv formy studia vysokých škol je poměrně snadná cesta pro pracovní zkušenosti právě formou programu „Work and Travel“. Podmínkou vycestování a účasti na programu je získání víza J1, které v sobě zahrnuje cestovní i pracovní povolení pro celé území USA.

- Pro získání J1 víza, na dobu až 5 měsíců musí zájemce splňovat následující podmínky:
- Být studentem jakékoliv formy studia na vysoké škole.
- Přihlásit se na program „Work and Travel“ u vízového sponzora.
- Prokázat se pracovní smlouvou od amerického zaměstnavatele na ambasádě.
- Projít pohovorem na ambasádě a dokázat, že máte určitou vizi, kde budete ubytováni, jak se budete stravovat, jak se dostanete zpět do ČR. To vše z důvodu, aby se předešlo přistěhovalectví a kriminalitě jak ze strany účastníků programu, tak ze strany jejich zaměstnavatelů.

3.4.2 ZPROSTŘEDKOVÁNÍ PRÁCE

Klienti budou mít již před samotným příletem do Spojených států domluvenou pracovní pozici, do které budou moci nastoupit ihned po příletu. Má víze je taková, že bych chtěl nabídnout širokou škálu pozic různého typu a náročnosti. Měl bych tak možnost nabídnout práci jak klientům s vysokou jazykovou vybaveností, tak klientům s nižší znalostí jazyka.

NABÍDKA PRACOVNÍCH POZIC

Protože se jedná o sezónní práce a zvolená lokalita je přes sezónu oblíbenou turistickou destinací, jedná se o nabídku pracovních pozic týkajících se cestovního ruchu. Město Gulf Shores je destinací, která oplývá vysokým počtem hotelů, restaurací, zábavních parků a dalších turistických atrakcí. Tyto mají mimo sezónu omezený nebo zcela ukončený provoz,

proto

v sezónních měsících nabírají nové zaměstnance, kterých je nedostatek. Toho chci využít a najít obchodní partnery, kterým bych nabídl kvalitní pracovní sílu z řad mých klientů. Jednalo by se proto tedy zejména o pozice v cestovním ruchu v následujících oblastech:

- Pohostinství – zde je celá řada pozic od pomocníků v kuchyni až po barmany.
- Ubytovací služby – z této kategorie mohu nabídnout pozice jako je portýr, recepční, animátor, pokojská a další.
- Zábavní průmysl – obsluha atrakcí, pokladní při vstupu, prodavači suvenýrů a další.

NABÍDKA DRUHÉ PRÁCE

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o pracovní agenturu, budu schopen případným zájemcům nabídnout i druhou práci. Celý podnikatelský plán stojí na předpokladu, že klienti budou pracovat v průměru 45 hodin týdně. Z vlastní zkušenosti však vím, že účastníci z důvodů vyšších zahraničních platů pracují v průměru až 60 hodin týdně. Ne všichni zaměstnavatelé chtějí nabízet tolik pracovních hodin, a to z důvodu povinnosti proplácení zákonného příplatku za přesčas. Tzn. pracuje-li zaměstnanec více než 40 hodin týdně, zaměstnavatel musí proplatit 50% navíc za každou další hodinu. V městě Gulf Shores plánuji vytvořit síť obchodních partnerů, kterým budu nabízet případné zájemce o druhou práci, kteří by si zde mohli napracovat další hodiny.

3.4.3 UBYTOVÁNÍ

Zájemci o zprostředkování práce budou ubytováni ve velkých apartmánových střediscích. Jednotlivé apartmány jsou situovány do menších budov připomínajících rodinné domy. V každém tomto domě se zpravidla nachází šest apartmánů. Tato apartmánová střediska jsou obvykle vybavena bazénem, posilovnou a kulturní místností, kde je k dispozici výpočetní technika a tiskárna. Klienti by bydleli po sedmi až deseti osobách v předem vybavených apartmánech. Součástí takového ubytování budou zpravidla minimálně dvě koupelny.

3.4.4 DOPRAVA

Spojené státy americké jsou specifické tím, že jsou zde velké vzdálenosti pro běžnou osobní obslužnost – cesty do zaměstnání, obchodů, za sportem a kulturou apod. Bez dopravního prostředku je zdejší život velice obtížný. Například zajištění nákupu potravin se

může protáhnout na celodenní výlet. Svým klientům proto nabídnu možnost dopravy firemním vozidlem s přiděleným řidičem. Tento způsob přepravy bude klientům k dispozici kdykoli na telefonické zavolání. Zákazníci dále budou mít k dispozici rozpis jízd, které budeme zajišťovat za účelem odvozu do práce a z práce. Ve vymezených časech se budou klienti moci dohodnout na odvozu do místního nákupního střediska pro potraviny a ve volných dnech i na výlety v nejbližším okolí Gulf Shores.

3.4.5 SLUŽBY PRŮVODCE

Pro studenty, kteří nikdy dříve nebyli v USA a mají zde pracovat a žít po dobu čtyř až pěti měsíců, je velmi obtížné se začlenit do místní kultury. I jednoduché úkoly, ke kterým se řadí například založení bankovního účtu, mohou být velice obtížné. Proto bych v rámci služeb Work4U opatřil každý apartmán dvěma telefony s neomezeným tarifem. Ty by sloužily nejen ke komunikaci s řidičem, ale také proto, aby mě mohli kdykoliv kontaktovat s jakoukoliv žádostí nebo problémem. Dále budu pravidelně navštěvovat apartmány a konzultovat s klienty jejich aktuální problémy.

Dále budu organizovat hromadné výjezdy, které by se týkaly formálních záležitostí. Například již zmíněné zřízení bankovního účtu bych byl schopen předem domluvit a připravit s osobním bankéřem. Zajímavé by pro klienty mohly být skupinové výlety, například do místní zoologické zahrady, na krokodýlí farmu a do dalších turisticky zajímavých lokalit.

3.4.6 FINANČNÍ SLUŽBY

V USA se odměny za práci vyplácejí každých 14 dní formou pay-checku. Partnerské společnosti by posílaly čtrnáctidenní výdělek za odpracované hodiny klientů centrálně na účet naší firmy, což partnerským společnostem ušetří velké množství administrativy spojené s vyplácením výplaty jednotlivým zaměstnancům.

Tím budu moci strhnout z výplaty provizi, poplatků za dopravu i ubytování a ušetřit tím mnoho zbytečných transakcí. Výplata bude klientům dodávána společně s vyčíslením odpracovaných hodin, stržených částek apod. S veškerými nesrovnalostmi se budou studenti moci obrátit přímo na mou osobu a problém vyřešit společně za mojí asistence.

VRÁCENÍ DANÍ

Pracovníci na území USA, kteří jsou nerezidenty a odvádějí daně, mají právo po zúčtovacím období získat veškeré své odvedené daně zpět. Tento proces vrácení daní je velmi složitý a zdoluhavý zejména pro účastníky programu, kteří nemají jazykové schopnosti na vysoké úrovni. Proto účastníkům programu nabízím v rámci mých služeb i bezplatnou pomoc při vyřizování vrácení daní.

3.4.7 ODLIŠNOST OD PRODUKTŮ NA ČESKÉM A SLOVENSKÉM TRHU

Na českém a slovenském trhu existují agentury, které nabízí služby zprostředkování práce v USA. Rozdíl mezi službou mojí a službou těchto agentur je v tom, že můj začínající podnik se specializuje na veškeré aktivity klientů po příletu do USA. Stávající podniky se specializují na zajištění služeb před odletem. Zařizují letenky, pohovory na ambasádě, vyplňování formulářů a podobné služby. Naše nabídka se prolíná jen v části, která je dána v pravidlech pro udělování víz, a to je podepsání smlouvy se zaměstnavatelem ještě před odletem. V tomto bodě nepředpokládám žádný konkurenční střet, protože žádná provize z podpisu smluv neplyne, naopak těmto podnikům plánuji nabídnout spolupráci.

3.4.8 ANALÝZA PLATEB A PŘÍJMŮ ZÁKAZNÍKA

V této analýze rozebereme výdaje, které bude účastník investovat, aby mohl využít pracovní nabídku po dobu 4 měsíců. Ty následně odečteme od příjmů, které budou plynout ze zprostředkovaného pracovního poměru. Předpokládaná průměrná pracovní doba je 45 hodin v týdnu s platem 8,50 USD / 218,75 Kč na hodinu.

Tabulka 2: Platby a příjmy zákazníka

Položka	počet	cena USD	celkem
zpáteční letenka	1	-1 000	-1 000
poplatky spojené se získáním víza	1	-400	-400
nájem	4	-320	-1 280
doprava	4	-60	-240
příjem	720	8,50	6 120
celkem USD			3 200
celkem Kč		x25	80 000

Zdroj: ¹³⁸

¹³⁸ Matějovský, Pavel 2017 Vlastní zpracování na základě ceny letenek [online] [cit. 2016-12-11] Dostupné z: https://www.pelikan.cz/letenky/T:1,P:1000E_0_0,CDF:PRGVIE,CDT:CPNS,R:1,DD:2017_2_2,DR:2017_2_24,LOAD/

Tato tabulka ukazuje předpokládaný výdělek klienta za 16 týdnů s průměrem 45 hodin. Vypočtený údaj představuje minimální částku, kterou si klienti mohou vydělat. Zpravidla vykazují vyšší pracovní aktivitu, čemuž bude odpovídat také výsledná částka.

Musíme však přihlídnout ke skutečnosti, že životní náklady v USA jsou vyšší. I tak je výsledná částka pro klienty určitě lákavá a z letního pracovního pobytu si neodnesou jen zkušenosti z cizího pracovního prostředí a jiné kultury, ale také obtojný obnos peněz.

3.5 TRŽNÍ ANALÝZA

3.5.1 POPIS ODVĚTVÍ

Odvětví, ve kterém se budu pohybovat, je cestovní ruch. Specifičtěji je odvětví, pro které je tento podnikatelský plán založen, poskytováním služeb pro zahraniční pracovní pobyty. Podnikatelé v tomto odvětví za provizi pomáhají klientům orientovat se v mezinárodním pracovním právu a zprostředkovávají pracovní příležitosti, ubytování a další služby tak, aby klientovi co nejvíce usnadnili zahraniční pracovní pobyt.

V dnešní společnosti se kladou čím dál vyšší nároky na jazykovou vybavenost a zkušenost s prací v zahraničí, a to zejména v odvětví cestovního ruchu. Možná právě proto se můžeme stále více setkávat s lidmi, kteří chtějí realizovat, anebo už absolvovali nějaký zahraniční pracovní pobyt. Díky tomuto faktu je poskytování služeb v odvětví zahraničních pracovních pobytů stále více žádáno. Začít podnikat v tomto odvětví i přesto, že se zde objevuje stále více nových společností, je příhodné, protože tento trh se stále rozšiřuje.

3.5.2 DEFINICE CÍLOVÉHO TRHU

Pro účely tohoto podnikatelského plánu jsem si definoval jako cílovou skupinu zákazníků české a slovenské studenty vysokých škol se zaměřením na cestovní ruch. Důvod tohoto výběru je jednoduchý. Program „Work and Travel“ v rámci kterého bych nabízel své služby, má jasně dané zákonné podmínky pro udělování víz potřebných pro absolvování tohoto programu. Jednou z těchto podmínek je právě statut studenta vysoké školy.

a cen spojených se získáním víza[online] [cit. 2016-12-11]Dostupné z: <http://czech-us.cz/work-and-travel-usa/praci-mam/krok-za-krokem/>

Dalším faktorem volby cílového trhu je skutečnost, že já, jakožto vlastník podniku, hovořím pouze česky a anglicky. Navíc předpokládám, že služby mé společnosti budou využívat mírně nebo středně pokročilí angličtináři, takže s klienty budu mluvit v českém jazyce. V daném prostředí se orientuji, a to je výhodou pro nábor a marketing.

Poslední kritérium je, že by studenti měli být z vysokých škol zaměřených na cestovní ruch. Důvodem je okolnost, že u těchto studentů předpokládám lepší jazykovou vybavenost a vyšší zákaznický servis na pozicích týkajících se cestovního ruchu. Toto kritérium jsem zařadil proto, že nabízené pozice budou právě v oblasti cestovního ruchu. Je to dáno skutečností, že studenti cestovního ruchu mají lepší reference pro potenciální zaměstnavatele, kteří budou mít zájem o naše studenty. Toto kritérium však není zásadní. Například bude-li skupina přátel z jiných škol, nebudu dělat selekci. Svůj marketing však zaměřím pouze na vysoké školy se zaměřením na cestovní ruch.

3.5.3 CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉHO TRHU

Můj cílový trh jsou čeští a slovenští studenti. Charakteristikou českého a slovenského studenta je skutečnost, že tito klienti zpravidla neoplývají bohatstvím a raději než aby utráceli za luxus, spokojí se s málem. Tuto skutečnost zohledním ve vybavenosti apartmánů. Ty musí být funkčním, ale zároveň důstojným bydlením. To se samozřejmě odrazí v nižší ceně nájmu.

Okolnost, že moje cílová skupina neoplývá většími finančními prostředky, je oproti jiným odvětvím pro tento podnikatelský plán výhodou. Studenti uvidí možnost a rychlého výdělku, protože v porovnání s českým platem sezónních prací je v USA hodinová mzda až třikrát vyšší. Ve výsledné analýze uvádím číslo 45 jako průměrné odpracované hodiny za týden, ale protože jsem se účastnil podobného programu, z vlastní zkušenosti vím, že toto číslo může být vyšší. V létě 2012 jsem pracoval v průměru 60-65 hodin týdně. Navíc je zde vysoká motivace pracovat oproti místním občanům. Pro místní nejsou sezónní práce tolik lukrativní a nemají problém bez udání důvodu kdykoliv ukončit pracovní poměr nebo prostě nepřijít do práce. Naopak zahraniční studenti jsou u místních váženými zaměstnanci a jsou preferováni před místními i přes jazykovou nevýhodu.

3.5.4 VELIKOST CÍLOVÉHO TRHU

Po krátkém výzkumu jsem zjistil, že v ČR existuje minimálně 12 vysokých škol se zaměřením na cestovní ruch. Vysoké školy se stejným či podobným oborem jsou na

Slovensku nejméně. Toto je velice uspokojující zjištění, protože v prvním roce podnikání kalkulují

s 25 studenty – klienty.

Odvětví cestovní ruch je na vzrůstající úrovni, proto bude vysokoškoláků studujících tento obor spíše přibývat.

Cíloví zákazníci však nemusejí nutně být pouze jen z vysokých škol zaměřených na cestovní ruch. V budoucnu, dojde-li k rozšíření podniku, zahrnu do své cílové skupiny i vysokoškoláky z jiných oborů.

3.5.5 PODÍL NA TRHU

Na českém a slovenském trhu dominují společnosti Czech-us, A.T.E.P. a Student Agency. Tyto společnosti nabízejí podobné balíčky služeb, avšak s tím rozdílem, že oni jsou českým zprostředkovatelem, který nabízí pomoc při zařizování náležitostí, jako jsou víza, pohovor se zaměstnavatelem nebo agenturou apod. Naše produkty se překrývají jen částečně.

Například firma Czech-us velkou měrou pokrývá tento trh. Na něm působí již několik let a za tu dobu vybuodovala hustou marketingovou síť. Se svým záměrem ukořistit z trhu pouze okolo dvaceti studentů bych nejspíše uspěl. V dalších letech bych však nechtěl odebírat jejich část klientely, ale naopak bych využil vysoké tradice, důvěry zákazníků i husté marketingové sítě a navázal bych s touto společností spolupráci. Ta by spočívala v převedení části služeb za provizi mé agentuře výměnou za zveřejnění seznamu zaměstnavatelů USA, pro které pracovní sílu zprostředkovávám, v jejich nabídce.

Další zmíněné společnosti nejsou v tomto odvětví tolik významné nebo zabírají jen malou část cílového trhu.

3.5.6 CENOVÁ STRUKTURA

V této kapitole se věnuji cenové struktuře služeb, které plánuji nabízet mým zákazníkům. Tento podnikatelský plán má v sobě zahrnut i finanční služby. Konkrétně se bude zaměstnancům vyplácet každých 14 dní výplata formou paychecku. Tento formulář se skládá ze dvou částí - ze samotného paychecku, který se vloží do banky. Ta vám pošle peníze rovnou na bankovní účet a z formuláře, na kterém jsou vypsány odpracované hodiny a vyčísleny stržené položky jako jsou daně, doprava, ubytování a další. To znamená,

že ubytování a doprava budou strženy z výplaty, a tak se předejde různým komplikovaným operacím s platbami.

PROVIZE ZA ZPROSTŘEDKOVÁNÍ PRÁCE

Provizi za zprostředkování práce jsem stanovil na 0,50 USD / 12,50 Kč z hodinové mzdy. Tato částka se bude klientům strhávat z hodinové mzdy. Tato provize nebude nikde uvedena, takže nebude odrazovat studenty od navázání pracovního poměru.

Například amerického zaměstnavatele, který bude mít zájem o mé zaměstnance, bude ochotný zaplatit 9,50 USD / 237,50 Kč za hodinu práce a já budu nabízet v mé nabídce zaměstnavatelů v České Republice za 9,00 USD / 225,00 Kč. Podmínkou ambasády a vízového sponzora pro udělení víza je skutečnost, že smlouva musí být podepsána již před odletem. Tak budou studenti zavázáni touto smlouvou po celou dobu pobytu. Může to zpočátku působit jako nekalá praktika využívání neznalosti zahraničních hodnot, ale 0,50 USD/12,50 Kč za hodinu práce je oproti konkurenčním hodnotám velmi nízká. Navíc v této turistické oblasti se v letních měsících natolik zvedne turismus, že sezónní práce mají nedostatek pracovníků a tím je způsoben vzrůst ceny práce, takže platy jsou poměrně vysoké a po odečtení 0.50 USD / 12,50 Kč za hodinu práce bude plat stále nadprůměrný.

POPLATKY ZA DOPRAVU

Doprava bude nedílnou součástí mého balíčku služeb, protože v Gulf Shores není zavedena žádná veřejná doprava a vzdálenosti od apartmánů do nákupního střediska nebo pracovní lokality jsou opravdu vysoké. Fixní poplatek pro všechny studenty, ať pracují čtyři nebo sedm dní v týdnu, je stejný a činí 60 USD / 1 500,- Kč za měsíc. To znamená, že z každého paychecku, který budu vystavovat po 14 dnech, strhnu 30 USD za dopravu. Transportní vozidlo bude obsluhovat mnou placený řidič. Pohonné hmoty jsou v USA levnější, ale určitě budou tvořit také nezanedbatelnou položku. Ve výsledku bude doprava pro začínající podnik prodělečná, ale je nezbytná pro práci a sociální zajištění života brigádně pracujících studentů.

POPLATKY ZA UBYTOVÁNÍ

Toto je hlavní položka, na které budu nejvíce profitovat. V Gulf Shores se ceny pronájmu apartmánů 4+1 pohybují okolo 650 USD. Studenti by platili 80 USD / 2 000,- Kč týdně. Tato

cena je stanovena také s ohledem na konkurenci. Ostatní zaměstnavatelé nabízejí ubytování od 80 do 150 USD za týden.

ZAŘÍZENÍ VRÁCENÍ DANÍ

Za tuto položku si nebudu účtovat žádný poplatek. Studenti budou platit jen částku pro americkou společnost, která vrácení daní vyřizuje. Profitoval bych pouze z toho, že firmy rozdávají bonusy až 30 USD za doporučení. Od studentů pouze vyberu formuláře, které zkontroluji a pošlu zodpovědné společnosti. Zapišu podnik Work4U jako referenta a inkasuji jejich bonus. Moji klienti nebudou vázáni smlouvou, která podmiňuje využití této služby. V nabídce mého balíčku služeb však bude tato položka nabídnuta zdarma, a tak předpokládám, že studenti využijí možnosti vyhnout se jednání se společností pro vrácení daní a nechají si daňový formulář bezplatně zkontrolovat.

VYSVĚTLENÍ CENOVÉHO ROZLOŽENÍ

Tuto cenovou strukturu jsem tvořil na základě zkušeností s prací v zahraničí pro pracovní agentury. Každý účastník programu se zajímá o výši provize z každé odpracované hodiny za zprostředkování práce a dříve nebo později se zeptá ostatních kolegů, kteří mají stejnou pozici, ale nepracují přes agenturu, na výši hodinové mzdy. Z tohoto důvodu jsem zvolil provizi formou srážky z hodinové mzdy poměrně nízkou.

Další položkou je doprava. Ta je uvedena již ve smlouvě v České republice a každý zájemce o práci si jednoduchým kurzovním přepočtem odvodí, že doprava běžně stojí cca 1 500,- Kč. Na české poměry se jedná o poměrně vysokou částku. Proto jsem zvolil výslednou částku za dopravu výrazně nižší než jsoucí konkurence. Jedná se dokonce o položku ztrátovou. Je však uvedena ve smlouvě a klient na ní může brát zřetel při výběru svého zaměstnance. Proto by nabízená nízká částka neměla klienty odradit a zabrání pokusům studentů shánět jinou alternativní dopravu.

Zásadní položkou mých příjmů je nájemné apartmánů. Částka 80 USD týdně při konečném vyúčtování však nepůsobí v žádném případě demotivačně. Apartmány jsou plně vybaveny a 80 USD si student vydělá v průměru za jeden pracovní den.

Tento cenový systém ukazuje podnik v lepším světle, jelikož odpočet nějaké větší částky ze mzdy působí hůře než položka 80 USD za týden ubytování. Navíc tento systém chrání

podnik před rušením smlouvy z důvodu změny práce. Studenti jsou sice vázáni smlouvou s vízovým sponzorem, ale při troše úsilí jde smlouvu rozvázat. To je však poměrně komplikované pro následné případné stěhování. Studenti by totiž museli složitě a zdlouhavě vyřizovat změnu bydliště tak, aby jednali legálně v souladu se smlouvou s vízovým partnerem. Navíc sjednání pronájmu pro nerezidenta je poměrně komplikovaná záležitost. Za mnou stanovených podmínek a pravidel by se proto stěhování klientům nevyplatilo.

3.5.7 KONKURENCE

Konkurenci mohu rozdělit do dvou kategorií. Do první by patřila konkurence, která se může objevit na seznamech zaměstnavatelů od různých zprostředkovatelských českých firem. Do druhé kategorie patří podniky, respektive pracovní agentury, které organizují pracovní pobyty „Work and Travel“ přímo v Gulf Shores.

KONKURENCE ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELŮ CELÉ USA

Konkurence ze strany zaměstnavatelů, která se může objevit v seznamech společností organizujících program „Work and Travel“ z České republiky nebo ze Slovenska je nevyzpytatelná. Na seznamech potencionálních zaměstnavatelů se každý rok objevují stále noví zaměstnavatelé. Ti nabízejí další pracovní místa, různé podmínky, jiné lokality apod. Nabídnout práci pro studenty z České republiky může takřka každý zaměstnavatel, který se spojí s vízovým sponzorem a prokáže, že splňuje stanovené podmínky.

Velká část amerických zaměstnavatelů využívá tento program pro snížení mzdových nákladů, protože čeští a slovenští studenti vysokých škol se spokojí s menším platovým ohodnocením, než američtí vysokoškoláci, kterým by za stejnou sezónní práci museli hradit vyšší mzdy. Jiná část zaměstnavatelů je však větší hrozbou. Z nějakého důvodu potřebují sezónní zaměstnance nebo jsou sami pracovními agenturami a nabízejí podmínky takové, aby nalákali sezónní zaměstnance v neseriózním konkurenčním boji.

Proto jsem sestavil žebříček kritérií, podle kterého se potencionální klienti mohou rozhodovat. Ke každému kritériu jsem vypsál výhody a nevýhody tohoto podnikatelského záměru v porovnání s konkurencí:

- **Plat a pozice** – díky sezónnosti místa Gulf Shores jsou platy v letním období vyšší než mimo sezónu, takže se budou pohybovat na vysoké úrovni. Beru však úvahu, že jsem jen zprostředkovatel práce a od platu si odečítám provize. Plat tedy ve finále bude o 0,50 USD za hodinu práce nižší. Přesto si myslím, že s platy, které budu nabízet svým klientům, mám vysoký předpoklad být jedním z nejlépe placících zaměstnavatelů v nabídce na českém a slovenském trhu. Pracovními příležitostmi budou klasické sezónní pozice, které se nebudou lišit od pozic ostatních zaměstnavatelů. V mé nabídce však budou pozice více různorodé, protože plánuji oslovit více zaměstnavatelů. Zájemci si tak budou moci vybrat z širší nabídky.
- **Cena ubytování** – v balíčku služeb nabízím velmi nízké ceny za ubytování, protože lokalita Gulf Shores Alabama je menší město a ceny nájmu se tu pohybují v nízké hladině.
- **Lokalita** – podnikatelský plán je situován do malebného městečka Gulf Shores na pobřeží Mexického zálivu. Potencionální konkurence se může objevit ve všech lokalitách po celých USA. I přes tuto skutečnost považuji lokalitu svého záměru jako výhodu oproti

konkurenci, a to díky nádhernému prostředí s mnoha možnostmi využití volnočasových aktivit.

- **Počet pracovních hodin v týdnu** – toto je velice důležité kritérium, protože snahou všech studentů je co největší výdělek s předpokladem navrácení vložených investic. V tomto má můj podnik Work4U výhodu jako agentura nabízející druhou práci.

Výše popsaná kritéria ovlivňují rozhodování potencionálních studentů. Jsem přesvědčen, že každou položkou nabízím vysoký standart. Předpokládám proto, že v konkurenci mezi ostatními zaměstnavateli mohu být jedním z nejžádanějších.

KONKURENCE PŘÍMO V GULF SHORES

Ve městě Gulf Shores operuje jediná pracovní agentura Regal Hospitality stejného zaměření. Oslovuje studenty z celé Evropy a Asie. Tato firma operuje na více místech v USA, zejména na východním pobřeží.

Činnost této agentury mám jsem detailně zanalyzoval. V roce 2012 a 2013 jsem byl na programu „Work and travel“ dokonce jejich zaměstnancem. V další části srovnám podmínky pro zaměstnance mezi agenturou Work4U a agenturou Regal Hospitality.

Tabulka 3: Srovnání podmínek konkurenční společnosti

Položka	Work4U	Regal Hospitality
cena ubytování za týden	80	88
cena dopravy za měsíc	60	75
provize ze zprostředkování práce z 1 hodiny	0,50 USD	0,50 – 2,00 USD
počet studentů na delegáta	25	150
počet studentů na řidiče	25	60
Průměr počtu studentů na apartmán	7 – 10	10 - 12

Zdroj: ¹³⁹

Ostatní položky, jakými jsou např. lokalita nebo nabídka práce, jsou stejné. Z tabulky je zřejmé, že ve všech položkách je můj podnikatelský záměr přívětivější. Jak sem již zmínil, osobně jsem byl účastníkem programu „Work and Travel“ zprostředkovaného touto agenturou. Z vlastní zkušenosti vím, že jeden delegát nemůže pokrýt potřeby 150 studentů. Klienti jsou odkázáni sami na sebe v cizí zemi a prodlevy vyřizování nejrůznějších problémů, jako např. zařízení bankovního účtu, změna práce, změna apartmánu, nefunkční vybavení v apartmánu, hledání druhé práce apod., se kupí a čas vyřízení je velice dlouhý.

¹³⁹ MATĚJOVSKÝ, Pavel, 2017 vlastní zpracování

Další problémy jsou s řidiči, kteří mají na starosti velké množství studentů a sotva stíhají rozvoz do práce a z práce. Studenti mají vyhrazený pouze jediný den v týdnu, kdy se hromadně odjíždí do místního supermarketu pro potraviny. Využití čas pro volnočasové aktivity studenti mohou pouze na vlastní náklady a vlastní dopravou.

Společnost Regal Hospitality jsem po svých zkušenostech shledal jako společnost, která zneužívá neznalosti a nesamostatnosti studentů, kteří přijedou do cizí země, pro svůj nepřiměřený zisk. I přes tuto zkušenost jsem se druhý rok vrátil na stejné místo. Přestože tyto nekalé praktiky realizuje většina zaměstnavatelů, vydělal jsem si a našetřil i přes nepříznivé podmínky slušný obnos peněz.

Za největší výhodu mého podnikatelského záměru, kterou jsem dosud nezmínil, je plánovaný osobní přístup ke klientům. S klienty se setkám již v České nebo Slovenské republice a na všechny jejich otázky odpovím v českém jazyce. Pro pobyt v zahraničí, který má trvat několik měsíců, si zájemci vybírají své zaměstnavatele velmi pečlivě a tímto osobním přístupem budu mít mnohem větší příležitost ovlivnit rozhodnutí potenciálních klientů.

3.6 MANAGEMENT A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Tento podnikatelský plán je tvořen pouze za účelem drobného podnikání s malým počtem zaměstnanců, jehož organizace je velmi jednoduchá. V této části popíši organizaci a strukturu tohoto začínajícího podniku a z ní vyplývající povinnosti jeho zaměstnanců. Mnou provozovaný podnik bude disponovat pouze dvěma zaměstnanci, a to mnou jako majitelem a zároveň delegátem a řidičem. V této části popisuji i závazky mých obchodních partnerů a klientů, kteří nemají žádný přímý pracovní poměr s mojí agenturou Work4U, ale jsou součástí širší struktury. Tu je potřeba též popsat pro lepší pochopení podnikatelského plánu.

Ve struktuře tohoto podniku jsou klíčové tyto čtyři pozice:

- zaměstnavatelé najímající pracovní sílu studentů
- klienti
- řidič
- majitel

ZAMĚSTNAVATELÉ NAJÍMAJÍCÍ PRACOVNÍ SÍLU STUDENTŮ

Zaměstnavatelé nemají žádný zaměstnanecký poměr s naší firmou. Jsou to jen obchodní partneři, kteří kupují pracovní sílu studentů. Proto je důležité zmínit jejich roli ve struktuře a managementu podniku. Zaměstnavatelé tím, že za poplatek kupují pracovní sílu od naší agentury, budou oprávněni zadávat pracovní úkoly najímaným zaměstnancům. Zaměstnavatelé se budou však muset řídit předem sjednanými podmínkami, které byly odsouhlaseny klienty i samotnou agenturou Work4U.

Recipročně budou v týdenní periodě zasílat sjednané nájemné za pronajatou pracovní sílu studentů naší agentuře.

KLIENTI

Klienti budou mít povinnost dodržovat pracovní podmínky uvedené ve smlouvě a přímo se zodpovídat zaměstnavatelům, kteří si pronajmou jejich práci. Klienti a jejich zaměstnavatelé se budou samostatně domlouvat na počtu pracovních hodin, na rozvržení pracovní doby a na dalších případných náležitostech souvisejících s pracovním procesem.

S koordinací plateb, ubytování, dopravy apod. se budou klienti obracet na přímo majitele/delegáta firmy.

ŘIDIČ

Povinností tohoto zaměstnance bude zajišťovat jízdy podle předem daného rozvrhu a přepravovat klienty z práce a do práce, za nákupy potravin a ve volných chvílích na jimi zvolené volnočasové aktivity.

MAJITEL

Právní forma sole proprietorship ze mě dělá výhradního majitele. Budu zastávat veškeré pozice týkající se managementu společnosti a účetnictví včetně pozice delegáta. Popis mé činnosti je následující:

- **Marketing** – úkolem bude zajistit nájemce pracovní síly ze strany zaměstnavatelů, se kterými dohodnu pracovní podmínky. Ty budou smluvně závazné pro všechny zainteresované strany. Následovat bude nabídka klientům – studentům.. Při samotné spolupráci v průběhu sezóny bude nutná kontrola spokojenosti jak zaměstnavatelů se

studenty, tak spokojenost studentů s pracovním prostředím a dodržováním podmínek smlouvy.

- **Účetnictví a finanční služby** - vyplácení mezd, odvádění daní, strhávání položek za ubytování a dopravu a další.
- **Management** – budu zastávat hlavní prvky řízení společnosti, např. tvorba rozvrhu jízd dle pracovní doby zaměstnanců apod.
- **Role delegáta** - pomoc studentům v běžných organizačních záležitostech, jako je např. založení bankovního účtu, orientace v cizím prostředí apod.

3.7 ŽIVOTNÍ CYKLUS

V této kapitole se zaměřuji na předpokládaný provozní cyklus služeb nabízených podnikem. Každý výrobek a služba má svůj cyklus, který se více nebo méně odehrává ve stejném scénáři. Tento cyklus proto můžeme rozdělit do čtyř fází - představení, růst, ustálení a úpadek. Můj podnikatelský záměr teprve vzniká, a proto níže uvedený průběh nutno považovat za předpokládaný.

PŘEDSTAVENÍ SLUŽBY NA TRHU

Tato fáze začíná při samotném založení podniku. Jedná se o první sezónu, která je popsána v tomto podnikatelském záměru. Jde o fázi, kdy nabízíme produkt jen malému počtu klientů. Důvodem je skutečnost, že v počátku podnikání budu mít na starosti nejen marketingovou, účetní a organizační stránku podniku, ale plánuji i zastávat funkci řidiče. Budu tedy jediným zaměstnancem. Moje podnikání začne v pro mě neznámé atmosféře amerického trhu a právního prostředí. Proto volím pomalejší nástup, kde otestuji, zda nemá podnikání skrytá rizika, ne která jsem nebyl připraven. S pomalejším nástupem do podnikatelského prostředí budu mít větší šanci na odhalení takových rizik i na případné řešení vzniklých problémů.

Z marketingového pohledu hraje vysokou roli při rozhodování zákazníků důvěryhodnost a tradice. Klienti nemohou získat žádné reference, protože služba bude na trhu první rok, a mohou mít k podniku menší důvěru než k zavedeným agenturám. Toto je nutno vnímat jako mírný handicap při zavedení každé nové firmy.

FÁZE RŮSTU

Nástup této fáze lze přepokládat mezi druhým až čtvrtým rokem činnosti podniku. V této fázi lze již očekávat vyšší zájem studentů po obdržení referencí od bývalých klientů. Též se budu moci více věnovat marketingové oblasti podnikání, protože odpadnou právní a organizační náležitosti se zakládáním firmy.

Větší počet studentů bude vyžadovat více organizační práce. Předpokládám proto, že budu muset zvýšit počet zaměstnanců o delegáty, účetní a řidiči. Dále budu nucen rozšířit svou partnerskou síť, ať se jedná o české zprostředkovatele zahraničních pracovních pobytů nebo o zaměstnavatele, kteří by mohli práci pro mé klienty poskytnout.

FÁZE USTÁLENÍ

V této fázi je trh již nasycen. Služby podniku jsou u cílových zákazníků v podvědomí a v cílové lokalitě města Gulf Shores není potřeba více sezónních zaměstnanců. Organizační struktura je rozvinutá a ustálená.

Management se soustředí na udržení dobrých vztahů s partnery a udržení vysokého standartu služeb. Strategické cíle se mění na rozšíření podniku a služeb do jiných cílových lokalit v USA i mimo USA do dalších turisticky atraktivních zemí. Strategickým cílem bude také rozšíření trhu na studenty mimo Českou a Slovenskou republiku.

ÚPADEK

Protože se cestovní ruch stále vyvíjí, předpokládám, že se v budoucnu objeví další programy umožňující vycestování za prací do jiných zemí. Vzroste konkurence na trhu. Ten se stane přesyceným a o služby tohoto podnikatelského plánu klesne zájem. Službu budu na trhu udržovat aktuálními inovacemi i snížením cen a své úsilí věnovat vývoji jiných níže zmíněných záměrů v kapitole výzkum a vývoj.

3.8 VÝZKUM A VÝVOJ

Nabídka služeb v rámci programu „Work and Travel“ pro Českou a Slovenskou republiku je v současné době podle mého názoru nejjednodušší a nejjistější cestou jak vstoupit na trh s agenturou zprostředkovávající práci v zahraničí. Na tomto trhu jsou však další možnosti, které se prochází vlastním vývojem. Ve fázi ustálení svých služeb na trhu zaměřím své síly na rozšíření působnosti svého podnikání do jiných cílových lokalit a pokusím se zapojit do jiných programů.

ROZŠÍŘENÍ PODNIKU A DOSAŽENÍ JINÝCH CÍLOVÝCH LOKALIT

V cyklu, ve kterém se s tímto podnikatelským záměrem dostanu do fáze ustálení, se budu snažit rozšířit svou působnost a oslovím partnery i v jiných cílových lokalitách, než je samotné Gulf Shores. Tím zároveň rozšířím své podnikání o nová pracovní místa.

Dále se pokusím směřovat poptávku klientů do ostatních zemí Evropské unie prostřednictvím dalších zaměstnanců a partnerů z jiných zemí.

NABÍDKA ODLIŠNÝCH SLUŽEB

Služba „Work and Travel“ je mou hlavní prioritou v počáteční fázi podniku, ale existuje i další služby, na které bych chtěl postupně orientovat svoji pozornost.

H2B program – H2B je pracovní vízum do USA, které mohou získat i občané, kteří nejsou studenti. Pro získání tohoto víza je nutné splňovat stejnou podmínku jako u programu „Work and Travel“, a to získání smlouvy od zaměstnavatele před odletem do USA. Získání tohoto víza a následně zaměstnavatele v cizí zemi je administrativně velice složité. Do budoucna mohu plánovat zařazení služby pro pomoc získání víza H2B do své nabídky.

Sezónní práce v Evropě – tento balíček služeb je zaměřený na turistické destinace v Evropě. Zájemcům bych pomohl zajistit zaměstnavatele, zprostředkovat ubytování a další náležitosti potřebné k pracovnímu pobytu v některých z turistických lokalit v Evropě.

Jazykové pobyty – pobyty se zaměřením na jazykovou výuku se těší stále větší oblibě. Tohoto trendu bych chtěl v budoucnu využít a zaměřit se na zprostředkování nebo samotnou organizaci takovýchto pobytů.

Studium v zahraničí – moje vize pro rozšíření služeb mé společnosti zahrnuje i zprostředkování a pomoc při výběru školy pro studium v zahraničí. Předchozí výzkum by se soustředil na zmapování zahraničních škol, se kterými bych mohl navázat spolupráci. Svým

klientům bych tímto způsobem zprostředkoval nabídku široké škály škol a oborů v různých zemích.

3.9 MARKETING

Pro začínající podnikatelský záměr je jeho nedílnou součástí dobrý marketingový plán, jak vstoupit na trh. V této kapitole popisuji svoji strategii, jak seznámit své potenciální klienty s nabízenými službami a jakou taktiku budu volit v průběhu vývoje těchto služeb. Jako hlavní marketingové strategie jsem zvolil tyto tři základní pilíře – přímý kontakt, využití partnerů a reference účastníků.

PŘÍMÝ KONTAKT

Velkou výhodou oproti konkurenci spatřuji v přímém přístupu na český a slovenský trh. Ostatní zaměstnavatelé ze stejného odvětví nemají takový kontakt, jaký plánuji ve svém záměru. Důvodem je skutečnost, že se jejich firmy nacházejí v USA, kde mají trvalé svoji základnu i působnost, a přímý kontakt by byl legislativně i finančně náročný. Proto využívají služeb partnerů, kteří práci zprostředkovávají. Já však plánuji organizovat workshopy, přednášky a osobní schůzky. Tím získám výhodu přímého kontaktu se zákazníky.

V prvním roce představím produkt na trhu a zprostředkuji práci pouze 25 studentům. Proto bych chtěl uspořádat několik workshopů na vysokých školách, kde bych program a balíček služeb představil. Další roky, tedy v období služeb ve fázi růstu, bych mohl využít účastníků programu z let předešlých a prezentovat konkrétní čísla. Navázal bych spolupráci s dalšími vysokými školami a s internetovými pracovními portály a rozšířil bych síť přednášek a workshopů. V této fázi bych zaměstnal na částečný pracovní poměr nebo za jednorázovou odměnu bývalé účastníky tohoto program. Ttak abych mohl pokrýt časovou náročnost přednášek a workshopů.

VYUŽITÍ PARTNERŮ

Do budoucna plánuji zapojit firmy specializující se na zprostředkování programu „Work and Travel“. Tyto firmy, jako například Czech-us, jsem zmínil již v kapitole konkurence. Jedná se o firmy, které z části překrývají moje služby. Za provizi zprostředkují smlouvy se zaměstnavateli v USA, zprostředkují letenky, pohovory na ambasádě a další náležitosti, které se týkají samotného zařízení víza pro daný program. Jedná se tedy pouze o primární část

přípravy do USA. Z toho důvodu bych mohl navázat spolupráci a požádat je o zařazení mých zaměstnavatelů do jejich nabídky. Tento krok by byl oboustranně výhodný, protože by tak rozšířili svoji nabídku o další zaměstnavatele.

Tyto podniky se na českém trhu pohybují již několik let, proto mají širokou marketingovou síť, oslovují mnoho klientů a dostávají se do podvědomí cílové skupině. Navázáním spolupráce by se můj podnik stal nedílnou součástí této prověřené marketingové sítě bez vynaložení finančních prostředků.

REFERENCE ÚČASTNÍKŮ

Tato společnost vzniká za účelem poskytnutí těch nejlepších služeb. S klienty plánuji jednat otevřeně a chci splnit všechna jejich očekávání a splnit podmínky, ke kterým se za úplatu zavážu. S klienty budu mít přímý kontakt, proto mohu využít této výhody a vytvořit rodinné prostředí, kde se budu snažit udělat vše pro veškerou spokojenost klientů. Očekávám tedy, že klienti budou šířit dobré reference o mém podniku mezi svými přáteli a známými, mezi kterými může být potenciální zájemce pro další sezónu. Navíc očekávám, že po dobré zkušenosti budou minulí účastníci chtít opětovně využít služeb v následujících letech.

Také plánuji přidat další prvek do smlouvy. Zde by klienti vyplnili položku, od koho se o našich službách dozvěděli. Každému referentovi bych vyplatil peněžní odměnu. Tímto způsobem chci motivovat účastníky, aby se pokusili nalákat další klienty pro následující sezónu.

3.10 FINANCOVÁNÍ

Tento podnikatelský záměr nemá vysoké vstupní finanční náklady. Jak je popsáno níže v kapitole Finanční analýza, vstupní náklady se pohybují okolo 300 00 Kč. Pro tyto nízké náklady nemusím počítat s finanční půjčkou od bankovních institucí nebo věřitelů. Vystačím s vlastními zdroji, případně s půjčkou od člena rodiny.

V prvním roce je tento podnikatelský plán počítá se zápornými položkami finálního vyúčtování. Další roky se však provoz a rozvoj tohoto podniku zafinancuje z vlastních zdrojů, navíc vygeneruje zisk. Tento zisk využiju na další rozvoj podniku, renovaci a nákupy. Část financí bych využil pro výzkum a vývoj dalších služeb, které jsou popsány v kapitole Vývoj a výzkum.

POJIŠTĚNÍ PODNIKU

U formy sole proprietorship, kterou jsem zvolil pro vedení této firmy, že je doporučeno zvolit nějakou formu pojištění, protože majitel ručí celým svým majetkem za vedení firmy. Bohužel prostředí v USA je velice drahé na pojištění. Tento podnikatelský záměr nevzniká v rizikovém prostředí, podnik nebude využívat žádných vlastních movitých prostor, a proto raději volím rizikový fond, do kterého každý měsíc, kdy bude podnik aktivní, budu vkládat 1 000 USD (25 000 Kč). Tento fond bude sloužit jako záložní zdroj peněz pro skryté výdaje a po ukončení sezóny ho využiji jako zdroj peněz pro marketingové potřeby.

3.11 FINANČNÍ ANALÝZA

Tato část podnikatelského plánu se bude věnovat finanční analýze nově vznikající personální agentury zaměstnávající studenty v cestovním ruchu. Jelikož podnikatelský plán je pouze návrhem nově vznikajícího podniku, nemáme žádné účetní záznamy, na základě kterých bychom analyzovali reálné finanční náklady celého podniku. Vytvoříme proto zjednodušenou formu finanční analýzy, která bude ukazovat pouze odhadované náklady a příjmy.

Finanční analýza má za úkol shrnout finanční prostředky, které bude nutno vynaložit na vznik a samotné následné aktivity firmy. Finanční analýza má také naznačit tok finančních prostředků během podnikání. Hlavním výsledkem finanční analýzy však bude vyhodnocení dlouhodobé rentability vloženého kapitálu. Ten nám ukáže, zda má význam tento podnik vůbec zakládat. Hlavním cílem tohoto podnikatelského plánu je potvrdit či vyvrátit hypotézu, zda je podnik životaschopný a na trhu udržitelný.

Pro lepší orientaci v hodnotách měnových kurzů budu používat hodnoty jak v USD, tak v českých korunách. Jelikož je kurz nestálý, stanovil jsem hodnotu 1 USD = 25,- Kč, protože se tento kurz dlouhodobě okolo této hodnoty pohybuje. S touto hodnotou se také se dobře počítá.

3.11.1 INVESTIČNÍ NÁKLADY

NÁKLADY NA ZAŘÍZENÍ APARTMÁNŮ

Pro první rok plánuji poskytnout služby pouze 25 studentům. Musíme tedy počítat s vybavením pro 3 apartmány. V USA, konkrétně v Alabamě, patří mezi běžné zařízení

takového apartmánu kompletní kuchyňská deska s lednicí, troubova s ploténkami a myčka na nádobí. Co se týče pračky se sušičkou, jsou buď přímo v apartmánu, nebo ve veřejné místnosti

s peněžním automatem (na centy). Slouží pak pro celý apartmánový komplex. Dále se nemusím zabývat úložnými prostory na oblečení, protože apartmány jsou vybaveny komůrkami

s poličkami, které mohou posloužit místo skříní.

Náklady, které bude nutno vynaložit na vybavení apartmánů, tak aby studenti mohli důstojně bydlet po dobu čtyř měsíců, nastiňuji v následující tabulce. Bohužel ve většině apartmánových komplexů do podmínek pro uzavření smlouvy patří skutečnost, že pronájem musí trvat nejméně půl roku. Proto mám v Tabulce 4 položku „nájemné prázdných apartmánů“. Studenti zde budou bydlet a platit nájem pouze 4 měsíce a další dva měsíce budou apartmány prázdné. Jedná se o nezbytný náklad. Ten jsem pro snadnější orientaci zařadil do Tabulky 4.

Tabulka 4: Náklady na zařízení apartmánů

Položka	Cena USD/Kč	Ks	Cena celkem USD/Kč
mobil	18/45	6	108 / 270
židle	20/500	25	500 / 2700
stůl	25/625	3	75 / 1875
postel	45/1125	25	1125 / 28 125
mikrovlnná trouba	40/1000	3	120 / 3000
stolní lampa	20/500	20	400 / 10000
pohovka	70/1750	3	210 / 5250
křeslo	50/1250	3	150 / 3750
rychlovarná konvice	20/500	3	60 / 1500
přístroje, talíře, hrníčky,...	20/500	3	60 / 1500
nájemné za prázdné apartmány	1300/32500	3	3900 / 97 500
Celkem			6708 / 167 700

Zdroj:¹⁴⁰

NÁKLADY SPOJENÉ S PODNIKATELSKOU ČINNOSTÍ

Pro potřeby podnikání si pronajmu menší kancelář v podnikatelském centru přímo ve městě. Zde jsou standardně k dispozici kopírky, faxy a další nezbytné kancelářské

¹⁴⁰ MATĚJOVSKÝ, Pavel, 2017 vlastní zpracování na základě cen . [online] 2017 . [cit 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.hobbylobby.com/Home-Decor-Frames/c/3>

vybavení. Další případně dokoupím. Dále pro účely podnikání potřebuji automobil pro kompletní zajištění přepravy klientů.

Tabulka 5: Náklady spojené s podnikáním

Položka	Počet kusů	Cena USD / Kč
počítač	1	1 200 / 30 000
kancelářský stůl a židle	1	200 / 5 000
kancelářské potřeby	1	500 / 12 500
automobil ¹⁴¹	1	3 800 / 75 000
Celkem		5 700 / 142 500

Zdroj: ¹⁴⁰

CELKOVÉ INVESTIČNÍ NÁKLADY

Tabulka 6: Celkové investiční náklady

Položka	Celkem USD / Kč
náklady na vybavení apartmánů	6 708 / 167 700
náklady spojené s podnikáním	5 700 / 142 500
Celkem	12 408 / 310 200

Zdroj: ¹⁴²

Z údajů v tabulce 6 je zřejmé, že náklady na samotné založení podniku jsou vypočítány na 12 408 USD, tedy 310 200 Kč. Toto je hrubý odhad nezbytných finančních prostředků pro založení mnou plánovaného podniku. Snažil jsem se reálně odhadnout a zahrnout veškeré náklady. Předpokládám, že se tyto náklady budou u některých položek navyšovat a u některých snižovat. Připouštím, že v průběhu podnikání mohou narazit na další skryté náklady.

3.11.2 PROVOZNÍ NÁKLADY

V této části se pokusím alespoň pro rámcový odhad nákladů, které budou s chodem podniku spojené. Provozní náklady se odvíjejí od skutečnosti, jak moc budou studenti ochotni pracovat, jak se bude pohybovat cena pohonných hmot a řada dalších faktorů. V této části se přesto pokusím o rámcovou představu hodnot, ve kterých se budou náklady na chod podniku pohybovat.

MZDOVÉ MĚSÍČNÍ NÁKLADY

Pro zjednodušení a přehlednost níže uvedená tabulka se mzdovými náklady nezobrazuje mzdy studentů. Ty vyplácí přímo jejich zaměstnavatelé a naše agentura je pouze zprostředkovává. Část si strhává jako provizi, proto na tuto položku můžeme pohlížet jako na

¹⁴¹ CRAIGSLIST, 2017. [online]. 2016 [cit 2017-03-01]. Dostupné z: <http://pensacola.craigslist.org/cto/5901050697.html>

¹⁴² MATĚJOVSKÝ, Pavel, 2017 vlastní zpracování na základě tabulek 5 a 6 s. 83-84

příjem a analyzovat ji v kapitole Měsíční příjmy. Tabulka obsahuje položky na zaměstnance řidiče a na mne jako majitele/delegáta. Mzdy se neodvíjí od počtu hodin, ale jsou fixní a jsou uvedeny v USD / Kč.

Tabulka 7: Měsíční mzdové náklady

Položka	Cena USD / Kč
majitel / delegát	3 000 / 75 000
řidič	2 000 / 50 000
Celkem za měsíc	5 000 / 125 000
Celkem za sezónu (4 měsíce)	20 000 / 500 000

Zdroj:¹⁴³

NÁKLADY NA PROVOZ ZA MĚSÍC

U této položky se opět jedná o hrubý odhad. Bohužel nemohu s jistotou konstatovat, jak bude řidič vytížen, kolik utratím za pohonné hmoty apod.

Největším problémem je však odhadnout výši pojistného společnosti. Po úvaze výhod a nevýhod pojištění jsem se však rozhodl namísto pojištění zavést rezervní fond, do kterého budu měsíčně odkládat část výtěžku. Tato cesta se mi zdá nejjednodušší a výhodná, protože v odvětví, ve kterém hodlám začít podnikat, je jen minimální riziko nějaké mimořádné události. Většina rizik, která by připadala v úvahu, by v případě pojistné události pojištění s přijatelnou cenou stejně nepokrylo. Touto problematikou se zabývám podrobněji v kapitole pojištění.

Tabulka 8: Provozní náklady

Položka	Cena USD/Kč	Počet	Cena celkem USD/Kč
benzín	100 / 2 500	1	100 / 2 500
firemní mobilní tarif	25 / 625	6	150 / 3 750
pojištění automobilu	55 / 1 375	1	55 / 1 375
pronájem apartmánu	650 / 16 250	3	1 950 / 48 750
pronájem kanceláře	400 / 10 000	1	400 / 10 000
rizikový fond	1000 / 25 000	1	1 000 / 25 000
Celkem za měsíc			3 655 / 91 375
Celkem za sezónu (4 měsíce)			14 620 / 365 500

Zdroj:¹⁴⁴

¹⁴³ MATĚJOVSKÝ, Pavel, 2017 vlastní zpracování

¹⁴⁴ MATĚJOVSKÝ, Pavel, 2017 na základě hrubého odhadu pronájmu v dané oblasti

CELKOVÉ PROVOZNÍ NÁKLADY

Celkovou potřebu finančních prostředků pro provoz zobrazuje tabulka 9.

Tabulka 9: Celkové provozní náklady

Položka	Celkem USD / Kč
mzdové náklady	5 000 / 125 000
provozní náklady	3 655 / 91 375
Celkem za měsíc	8 655 / 216 375
Celkem za sezónu (4 měsíce)	34 620 / 865 500

Zdroj: ¹⁴⁵

3.11.3 MĚSÍČNÍ PŘÍJEM

Jedním ze základních příjmů je příjem z provize za zprostředkování práce. Ten budeme generovat na základě odečtu 0,50 USD / 12,50 Kč z hodinové mzdy studentů.

V tabulce níže je ukázán předpokládaný měsíční příjem, který počítá s 25 studenty. Ti v mém předpokladu pracují pouze 45 hodin v týdnu. Toto je minimální uvažovaná hodnota. Z vlastní zkušenosti vím, že studenti pracují i 70 hodin týdně, protože chtějí využít příležitosti vysokých platů. Další položky, jakými jsou doprava a nájemné, nemají vliv na počet odpracovaných hodin. Více o nastavení cen je popsáno v kapitole tvorba cen. Dále je zde uvedena celková hodnota příjmu za čtyři měsíce. To z důvodu, že se jedná o sezónní práci a lze předpokládat, že hlavní aktivity podniku budou probíhat právě jen 4 měsíce v roce.

Tabulka 10: Příjmy společnosti

Položka	Cena USD/Kč	Počet	Cena celkem USD/Kč
provize za hodinu	0,50 / 12,50	4 500	2 250 / 56 250
doprava	60 / 1 500	25	1 500 / 37 500
nájemné	320 / 8 000	25	8 000 / 200 000
Celkem za měsíc			11 750 / 293 750
Celkem za sezónu (4 měsíce)			47 000 / 1 175

Zdroj: ¹⁴⁶

3.11.4 CASH FLOW

Tato tabulka ukazuje rozdíl příjmů a výdajů firmy za jeden měsíc. Počítám se zdaněním fyzické osoby, protože jsme zvolili právní formu společnosti sole proprietorship.

¹⁴⁵ MATĚJOVSKÝ, Pavel, 2017 na základě tabulek 7 a 8 s.84 - 85

¹⁴⁶ MATĚJOVSKÝ, Pavel, 2017 vlastní tvorba na základě kapitoly Cenová struktura s.-69

Tabulka 11: Cash flow

Položka	Cena USD / Kč
měsíční náklady	-8 655 / -216 375
měsíční výnosy	11 750 / 293 750
Tržba	3 095 / 77 375
daně	15 %
Příjem za měsíc	2 630 / 65 768
Příjem za sezónu (4 měsíce)	10 520 / 263 000
vstupní investice	-12 408 / -310
Celkem první sezónu	-1 888 / -47 200

Zdroj:¹⁴⁷

3.11.5 ANALÝZA BUDOUCÍHO VÝVOJE V HORIZONTU PĚTI LET

Zde si znázorníme hodnoty předpokládaného vývoje, ve kterém kalkuluji, že každý následný rok budu rozšiřovat své podnikání o dalších 25 studentů. S tím je spojen fakt, že musím je nutně zajistit vždy další tři apartmány, platit nájemné za 2 měsíce dalších neobydlených apartmánů, koupit nové auto, najmout dalšího řidiče i delegáta. Tento vývoj se po pěti letech zastaví na stavu 125 studentů - klientů. Z tabulky lze vyvodit, že příjem vzroste každý následující rok o stejnou částku, tj. 2 630 USD / 65 768 Kč.

Tabulka 12: Výhled do následujících pěti let podnikání

Položka	Cena USD / Kč
První rok	-1 888 / -47 200
vybavení apartmánů	-6 708 / -167 700
koupě automobilu	-3 000 / -75 000
nájemné prázdných bytů	-3 900 / -97 500
Celkem vstupní investice za další rok	-13 608 / -340
příjem za sezónu x 2	21 040 / 526 000
Druhý rok	7 432 / 185 800
Celkem vstupní náklady za další rok	-13 608 / -340
nájemné prázdných bytů	-3 900 / -97 500
příjem za sezónu x 3	31 560 / 789 000
Třetí rok	14 052 / 351 300
Čtvrtý rok	20 627 / 515 675
Pátý rok – daň 25 %	29 208 / 730 200
Celkem za 5 let	50 831 / 1 270

Zdroj:¹⁴⁸

¹⁴⁷ MATĚJOVSKÝ, Pavel, 2017 vlastní tvorba na základě tabulky 6 a 9

¹⁴⁸ MATĚJOVSKÝ, Pavel, 2017 vlastní tvorba na základě tabulek 6,9,10,11

Toto je jen hrubý odhad budoucího vývoje, protože lze předpokládat změny cen, výše platů a řadu dalších aspektů. Tato tabulka je však nezbytná pro rozhodnutí, zda má význam podnik založit. Jak je z tabulky zřejmé, vklady se s výnosem vrací již druhým rokem, takže předpoklad rentability kapitálu se nám potvrzuje.

3.12 SWOT ANALÝZA

V této části popíšete silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby plánovaného projektu, které je nutno zanalyzovat při zakládání a následném provozu společnosti.

3.12.1 SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)

- Nízké náklady pro založení
- Minimální konkurence
- Jedinečnost produktu
- Osobní forma jednání
- Lokalita

3.12.2 SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)

- Žádná historie a reference podniku
- Sezónnost

3.12.3 PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)

- Rozšíření působnosti
- Rozšíření počtu cílových zákazníků
- Rozšíření služeb
- Rostoucí zájem o služby podobného typu

3.12.4 HROZBY (THREATS)

- Cizí prostředí
- Politické prostředí

4 ZÁVĚR

Založení podniku je náročný proces, který klade vysoké nároky na jeho realizátora. Zejména v neznámém prostředí, tedy v zahraničí, je nutné počítat s mnoha neočekávanými hrozbami. Proto je před samotným založením podniku všeobecně doporučováno sestavit kvalitní podnikatelský plán, který ukáže reálnost projektu a návratnost investic.

Cílem této práce bylo sestavit podnikatelský plán na založení podniku pro zprostředkování pracovních příležitostí v cestovním ruchu v zahraničí. Tento podnikatelský záměr jsem situoval do Spojených států amerických ve státě Alabama. Vedlejším cílem byly odpovědi na otázky, které si každý tvůrce podnikatelského záměru pokládá.

V první části diplomové práce jsem popsal a vysvětlil teoretické pojmy podnikání, problematiku založení podniku v zahraničí včetně dalších náležitostí, které může obsahovat podnikatelský plán. Případný čtenář tak lépe porozumí další praktické části této diplomové práce. Ta se skládá ze samotného podnikatelského plánu.

Svůj podnikatelský záměr jsem situoval do Spojených států amerických ve státě Alabama, konkrétně ve městě Gulf Shores. Podnik se specializuje na zprostředkování pracovní příležitosti v cestovním ruchu pro studenty vysokých škol z České Republiky, resp. Slovenska. V podnikatelském plánu lze nalézt odpovědi na otázky typu: proč jsem si vybral tuto lokalitu, čím se liším od konkurence apod. Jako pro autora a případného budoucího zakladatele podniku pro mě byla nejdůležitější část podnikatelského plánu „cash flow“. Z té můžeme odvodit, že se první sezónu budu pohybovat v mírných záporných částkách, ale již od druhé sezóny se finální bilance změní v plusové položky, které každým rokem porostou.

Při tvorbě plánu předpokládám navrácení investic včetně výdělku a vstupní investice považuji za samozřejmé. Největší přínos této práce z mého pohledu shledávám v části, kdy jsem byl nucen přemýšlet o rozšíření podniku. Tento typ služeb disponuje obrovským potenciál růstu a modifikací. Má širokou základnu možných zákazníků po celém světě, takže pokud se jednou rozhodnu tento plán zrealizovat, budu mít příznivé vyhlídky pro rozšíření služeb na téměř neobsazený trh.

Jedná se jen o fiktivní podnik. Domnívám, že realita by se mohla od plánu měnit, ale v celé práci jsem se snažil podchytit všechny faktory, které mohou mít efekt na podnikatelský záměr, co nejreálněji. Tento plán není určen pro investory, ale čistě pro mě - autora, abych si

uspořádal myšlenky, které by mi pomohly při rozhodování v samotném procesu zakládání podniku. Domnívám se, že rozsah a komplexnost této práce je dostačující a naplnil mnou vytýčené cíle.

Hlavní cíl vytvořit podnikatelský plán jsem splnil. Vedlejším cílem práce bylo nalézt odpovědi na otázky, zdali je vize podniku reálná, rentabilní a hodná investice financí, času a úsilí. Odpovědi na otázky jsou zodpovězeny, proto jsem blíže k rozhodnutí, zdali podnik v budoucnu založit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BARTONÍČKOVÁ, Klára, BUČEK, Ladislav, MICHALČÁKOVÁ, Gabriela, MOCHŤÁK, Jan, PANOVSÁ, Klára, RABINSKÁ, Ivana, SVOBODA, Jiří,
2. ZAPLETAL, Lukáš, WAWROSZ, Petr, 2011. *Občanský a společenskovední základ – přehled středoškolského učiva*. Brno: Computer Press. 272 s. ISBN 978-80-251-2631-8.
3. BLAHOŽ, Josef, BALAŠ, Vladimír, KLÍMA, Karel, 2015. *Srovnávací ústavní právo*. Praha: Wolters Kluwer. 520 s. ISBN 978-80-7478-687-7.
4. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
5. DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří, CINGL, Ondřej, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu. 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
6. DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK. Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
7. DVOŘÁK, Jan, ŠVESTKA, Jiří, ZUKLÍNOVÁ, Michaela a kolektiv, 2016. *Občanské právo hmotné I – Díl první: Obecná část*. Praha: Wolters Kluwer. 436 s. ISBN 978-80-7552-187-3.
8. FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. 192 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
9. FOTR, Jiří, HNILICA, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
10. FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 356 s. ISBN 978-80-247-0939-0.
11. GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: Bizbooks. 328 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

12. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, MATHAUSER, Milan, VALSA. Ondřej, 2013. *Business strategie – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
14. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-8146-4.
15. JANOUC, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press. 376 s. ISBN 978-80-251-4322-3.
16. KAMENÍK, Petr, HRABÁNKOVÁ, Milada, ORLOVÁ, Marie, 2014. *Živnostenský zákon. Zákon o živnostenských úřadech*. Praha: Wolters Kluwer. 404 s. ISBN 978-80-7478-471-2.
17. KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2016. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
18. KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
19. KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
20. KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav, 2011. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
21. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
22. KOVÁŘ, František, HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Konkurenceschopný podnik. Ekonomika konkurenceschopného podniku*. E-knihy jedou. 200 s. ISBN 978-80-7512-608-5.

23. KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
24. MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila, 2015. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
25. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR, 2010. *Zpráva o zahraniční politice České republiky. Leden – prosinec 2009*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR. 617 s. ISBN 978-80-86345-99-4.
26. MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr a kolektiv, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4.
27. NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel, 2010. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
28. PALATKOVÁ, Monika, MRÁČKOVÁ, Eva, KITNER, Milan, KAŠŤÁK, Ondřej, ŠESTÁK, Josef, 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5.
29. PLHOŇOVÁ, Věra, 2013. *Základy podnikání malých a střední firem – pracovní sešit*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická. 71 s. ISBN 978-80-87314-36-4.
30. REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. Praha: Grada Publishing. 760 s. ISBN 978-80-247-3671-6.
31. REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.
32. RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
33. RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

34. SCHÁNOVÁ, Lenka, 2015. *Networking. Jak získat nové klienty a obchodní partnery*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5533-5.
35. SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
36. SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
37. SOJKA, Milan, 2002. *Kdo byl kdo – světoví a čeští ekonomové*. Praha: Libri. 328 s. ISBN 80-7277-055-1.
38. SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
39. SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv, 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
40. STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
41. STOKES, David, WILSON, Nick, 2010. *Small Business Management and Entrepreneurship*. Hampshire: Cengage Learning EMEA Ltd. 477 s. ISBN 978-1-4080-1799-9.
42. SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
43. SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv, 2010. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
44. ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
45. VANHARA, John, 2009. *Podnikání v USA – Chudý Honza, bohatý John*. EastBiz Corporation. 131 s. ISBN 978-80-254-4523-5.

46. VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.
47. VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kolektiv, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
48. WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

49. ZIKMUND, Martin, 2011. Životní cyklus výrobku – od Fabie po Coca Colu. In: *Businessvize.cz* [online]. 26. července 2011 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyrobku-od-fabie-po-coca-colu>.
50. ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD ČR VE WASHINGTONU, 2016. Spojené státy americké: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. In: *Businessinfo.cz* [online]. 17. 7. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-staty-americke-zakladni-charakteristika-18545.html>.
51. ZAČÍNÁME PODNIKAT, nedatováno. Výběr vhodné lokality. In: *Zaciname.podnikat.sweb.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://zaciname.podnikat.sweb.cz/>.
52. WISE, Aaron N., RYCHLÝ, Tomáš, 2005. Podnikání v USA. Stručný průvodce pro české společnosti. In: *Mzv.cz* [online]. ©2005 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/strucny_pruvodce_podnikanim_v_usa_1/index.html.
53. WORLD ECONOMIC FORUM, 2016. The Global Competitiveness Report 2016-2017. In: *Weforum.org* [online]. 28. 9. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf.
54. VELVYSLANECTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY VE WASHINGTONU, nedatováno a. Stručná charakteristika amerického trhu. In: *Mzv.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-17]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/strucna_charakteristika_americkeho_trhu/index.html.

55. VELVYSLANECTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY VE WASHINGTONU, nedatováno b. Obchodní kultura v USA. In: *Mzv.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/obchodni_kultura_v_usa/index.html.
56. US PAGES. Fortune 500. In: *Uspages.com* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.uspages.com/fortune500.htm>.
57. VANHARA, Jan (John), 2012. Osobní daně v USA. In: *Podnikanivusa.com* [online]. 16. 12. 2012 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2012/12/16/osobni-dane-v-usa/>.
58. SUBURBANSTATS, 2016. Population information and statistics from every city, state and county in the US. [online]. 2016 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <https://suburbanstats.org/population/alabama/how-many-people-live-in-gulf-shores>
59. SVOBODOVÁ, Hana, 2007. Základy marketingu. Texty pro distanční studium. In: *Osu.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: http://projekty.osu.cz/pvsos/doc/zaklady_marketingu.pdf.
60. SBA, nedatováno. Executive Summary. In: *Sba.gov* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <https://www.sba.gov/starting-business/write-your-business-plan/executive-summary>.
61. MORÁVEK, Daniel, 2014. Vykašlete se na 40 stránkové business plány, více než forma je důležitější obsah. In: *Podnikatel.cz* [online]. 24. 10. 2014 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vykaslete-se-na-40strankove-business-plany-vice-nez-forma-je-dulezitejsi-obsah/>.
62. MAZOCHOVÁ, Barbora, 2012. Finanční plán podnikání jako součást podnikatelského záměru. In: *Ipodnikatel.cz* [online]. 27. 2. 2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/financni-plan-podnikani-jako-soucast-podnikatelskeho-zameru.html>.

63. MAZOCHOVÁ, Barbora, 2011a. Konkurence – přirozená součást podnikání, se kterou je nutné počítat. In: *Ipodnikatel.cz* [online]. 26. 5. 2011 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat.html>.
64. MAZOCHOVÁ, Barbora, 2011b. Typy podnikatelského záměru. In: *Ipodnikatel.cz* [online]. 11. 1. 2011 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru.html>.
65. MAZOCHOVÁ, Barbora, nedatováno. Podnikatelský plán. In: *Nastartujtese.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.nastartujtese.cz/data/documents/e-book-podnikatelsky-plan.pdf>.
66. MICHALSKÁ, Petra, 2013. 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán. In: *Jobs.cz* [online]. 30. 4. 2013 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>.
67. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2010. Jednotná kontaktní místa. In: *Mpo.cz* [online]. 15. 9. 2010 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument70853.html>.
68. MANAGEMENT MANIA, 2013. Vize. In: *Managementmania.com* [online]. 5. 6. 2013 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>.
69. MANAGEMENT MANIA, 2016a. Finanční analýza (Financial Analysis). In: *Managementmania.com* [online]. 17. 3. 2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>.
70. MANAGEMENT MANIA, 2016b. Podnik (Business, Enterprise). In: *Managementmania.com* [online]. 17. 2. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik>.
71. KUBÁŇOVÁ, Iva, 2013. Externí zdroje financování podniku. In: *Podnikator.cz* [online]. 10. 4. 2013 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/financovani/financovani-podnikani/n:16978/Externi-zdroje-financovani-podniku>.

72. KUBÁŇOVÁ, Iva, 2012a. Struktura podnikatelského plánu. In: *Podnikator.cz* [online]. 22. 11. 2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/byznys-plan/n:16114/Struktura-podnikatelskeho-planu>.
73. KUBÁŇOVÁ, Iva, 2012b. Finanční plán. In: *Podnikator.cz* [online]. 1. 11. 2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/n:16084/Financi-plan>.
74. KUČERA, Jiří, 2011. Podnikatelský záměr. Osnova a pravidla podnikatelského plánu. In: *Michalpleva.cz* [online]. Červenec 2011 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: http://michalpleva.cz/vyuka/a3rip/zs2012/Osnova_a_pravidla_PP.pdf
75. KOZÁKOVÁ, Martina, 2011. Založení reálné firmy – 2. část: Provedení průzkumu trhu, sestavení zakladatelského rozpočtu a zpracování podnikatelského plánu. In: *Rvp.cz* [online]. 18. 11. 2011 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/o/14001/ZALOZENI-REALNE-FIRMY---2-CAST-PROVEDENI-PRUZZKUMU-TRHU-SESTAVENI-ZAKLADATELSKEHO-ROZPOCTU-A-ZPRACOVANI-PODNIKATELSKEHO-PLANU.html/>.
76. KEŠNER, Martin, ©2012. Podnikatelský plán – otázky. In: *Napadroku.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: http://www.napadroku.cz/files/Napad%20roku%20-%20Podnikatelsky%20plan_otazky.pdf.
77. KEŠNER, Martin, ©2012b. Jak sepsat podnikatelský plán. In: *Napadroku.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>.
78. JIC, ©2007-2013. Návod na sepsání detailního podnikatelského plánu. In: *Inovace.cz* [online]. ©2007-2013 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: http://www.inovace.cz/inovujte-efektivne/radce-pro-podnikatele/jak-napsat-dobr%C3%BD-business-pl%C3%A1n/2404-navod-na-sepsani-business-pl#_blank.
79. HOVORKA, Michael, 2011. Jak napsat chytrý byznys plán? Přinášíme pár základních tipů, jak na to. In: *Podnikatel.cz* [online]. 31. 8. 2011 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-napsat-chytry-byznys-plan/>.

80. HÁLEK, Vítězslav, ©2016. Prezentace k přednáškám z předmětu marketing. In: *Halek.info* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03>.
81. GOLLA, Petr, 2012. Mzdy a zdanění práce v USA. In: *Finexpert.e15.cz* [online]. 24. 9. 2012 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/mzdy-a-zdaneni-prace-v-usa>.
82. GOLLA, Petr, 2004. Daně v USA – jedny z nejnižších. In: *Mesec.cz* [online]. 10. 5. 2004 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/dane-v-usa-jedny-z-nejnizsich/>.
83. ETULS, 2012. Daňové otázky při podnikání v USA. In: *Etuls.cz* [online]. 11. 3. 2012 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/danove-otazky-pri-podnikani-v-usa/>.
84. ETULS, ©2012. Právní a daňové aspekty firmy v USA. In: *Etuls.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/pravni-danove-aspekty-firmy-v-usa/>.
85. BUKOVSKÝ, Jaroslav, 2010. Delaware (USA): Utajený daňový ráj. In: *Investicniweb.cz* [online]. 1. 2. 2010 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/ekonomika/2010/2/1/delaware-usa-utajeny-danovy-raj/>.
86. BURIANOVÁ, Daniela, 2014. NOZ 2014. In: *Esop-rk.cz* [online]. 2. 1. 2014 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.esop-rk.cz/noz-2014>.
87. CRAIGSLIST, 2017. [online]. 2016 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://pensacola.craigslislist.org/cto/5901050697.html>
88. CZECH TRADE, 2016. Spojené státy americké: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. In: *Businessinfo.cz* [online]. 17. 7. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-staty-americke-zakladni-podminky-pro-18550.html>.
89. CZECH TRADE, 2012. Podnikatelský plán a strategie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 22. 10. 2012 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>.

90. ČESKÁ ADVOKÁTNÍ KOMORA, 2014. Stanoviska k NOZ: K pojmu podnikatel podle občanského zákoníku. In: *Bulletin-advokacie.cz* [online]. 26. 5. 2014 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/stanoviska-k-noz-k-pojmu-podnikatel-podle-obcanskeho-zakoniku?browser=mobi>.
91. ČESKÁ SPOŘITELNA, ©2016. Jak napsat podnikatelský plán. In: *Csas.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf.
92. ČESKO, 2014a. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů* č. 33/2012, částka 1026. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&name=ob~C4~8Dansk~C3~BD~20z~C3~A1kon~C3~ADk&rpp=15#local-content>.
93. ČESKO, 2014b. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012, o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů* č. 34/2012, částka 1370. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74908&name=z~C3~A1kon~20o~20obchodn~C3~ADch~20korporac~C3~ADch&rpp=15#local-content>.
94. ČESKO, 1994. Sdělení Ministerstva zahraničních věcí ze dne 23. prosince 1993, Smlouva mezi Českou republikou a Spojenými státy americkými o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému uniku v oboru daní z příjmů a majetku. In: *Sbírka zákonů* č. 32/1994, částka 10. Dostupné z: http://www.mzv.cz/public/9c/a7/2/955181_879832_sb10_94.pdf.
95. ČESKO, 1991. Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991, Obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů* č. 98/1991, částka 2474. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>.
96. DĚRGEL, Martin, 2011. Rozšíření podnikání do zahraničí. In: *Danarionline.cz* [online]. 1. 2. 2011 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d29916v37117-rozsireni-podnikani-do-zahranici/?search_query=%24index%3D551.

97. BENEŠOVÁ, Lenka, ©2010. Podnik, důvody pro existenci podniků, cíle. In: *Beneslenka.webnode.cz* [online]. ©2010 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://beneslenka.webnode.cz/statnice-2011/okruhy-otazek-k-szz/b-podnikova-ekonomika-a-finance-podniku/a1-podnik-podnikani-podnikatel-cile-podniku-organizacne-pravni-formy-podnikani-podnik-jednotlivce-obchodni-spolecnosti-druzstva-/podnik-duvody-pro-existenci-podniku-cile/>.
98. AMAPRO, nedatováno. Exekutivní sumář. In: *Amapro.cz* [online]. Nedatováno [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://amapro.cz/encyklopedie/bankovnictvi/exekutivni%20sumar.php>.

SEZNAM ZKRATEK

ATIC - Asociace turistických informačních center

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo podniku.....	58
------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Smysl podnikatelského plánu.....	33
Tabulka 2: Platby a příjmy zákazníka	66
Tabulka 3: Srovnání podmínek konkurenční společnosti.....	74
Tabulka 4: Náklady na zařízení apartmánů	83
Tabulka 5: Náklady spojené s podnikáním.....	83
Tabulka 6: Celkové investiční náklady.....	84
Tabulka 7: Měsíční mzdové náklady	84
Tabulka 8: Provozní náklady	85
Tabulka 9: Celkové provozní náklady	85
Tabulka 10: Příjmy společnosti.....	87
Tabulka 11: Cash flow	87
Tabulka 12: Výhled do následujících pěti let podnikání	88

Seznam Grafů

Graf 1: Tři úrovně produktu	39
Graf 2: Životní cyklus produktu	41

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pavel Matějovský

Obor: Management cestovního ruchu

Forma studia: Kombinovaná

**Název práce: Založení podniku pro zprostředkování pracovní příležitosti
v cestovním ruchu v zahraničí**

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 82

Počet titulů českých použitých zdrojů: 44

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 49

Vedoucí práce: JUDr. Ing. Rudolf Cogan, Ph.D.