Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019 Yevhenii Medunytsia

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Podnikatelský plán

Bakalářská práce

Autor: Yevhenii Medunytsia

Vedoucí práce: **Ing. Petr Boukal, Ph.D.**

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Podnikatelský plán“ vypracoval samostatně, pomocí odborné literatury a veškeré odkazy na zdroje řádně cituji.

V Praze dne 14. 05. 2019 Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu své bakalářské práce Ing. Petru Boukalovi Ph.D. za jeho trpělivost, cenné rady, připomínky a komentáře k práci.

Název bakalářské práce:

Podnikatelský plán

Abstrakt

Cílem práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení HR agentury. Posláním firmy bude spojovat Ukrajince ,kteří hledají práci v Evropě, se zaměstnavateli v ČR. Provedené analýzy by měly zhodnotit reálnost podnikání v daném odvětví a posoudit efektivnost investování do daného podniku. Budoucí podnik bude řešit problém deficitu nekvalifikované pracovní síly v ČR a uspokojovat poptávku po lépe placené práci mezi Ukrajinci.
Práce je rozdělena do dvou částí.

V teoretické části jsou popsány hlavní pojmy spojené s podnikatelským plánem, je zde vysvětleno, co je podnikatelský plán a jaká je jeho struktura. Je zahrnut také popis strategie modrého oceánu a specifikace podnikání z agenturní licence, což je důležité pro přípravu podnikatelského záměru v oblasti agenturního zaměstnání.

Praktická část se skládá z vytvoření podnikatelského plánu a jeho následného zhodnocení. Velká pozornost byla věnována především vytvoření unikátní nabídky na trhu, finančnímu plánování zpracovanému ve třech různých scénářích a hodnocení rentability investování do nově založeného podniku.

Klíčová slova: Agentura, agenturní zaměstnání, zaměstnávání cizinců, Ukrajina, podnikatelský plán, strategie modrého oceánu, finanční plán, SWOT analýza.

Title of the bachelor´s Thesis:

Business plan

Abstract

The goal of this bachelor thesis is to develop a business plan for starting employment agency. The mission of a future compony is to connect Ukrainians, who are looking for a job in Europe, with employers in Czech Republic. Various analyses will assess the effectiveness of doing business in this industry. Another goal of this thesis is to calculate rentability and assess risks. Future company will solve the problem of lack of non-qualified labor in Czech Republic and satisfy demand for well-paid positions among Ukrainians.

The thesis is divided into two parts: theoretical and practical.
Theoretical part defines main concepts of creation a business plan and describes chosen analyses. Moreover, it contains it contains the Blu Ocean Strategy principles and specifics of doing business for employment agencies in Czech Republic.
Practical part consists of business plan and its further assessment. Main focus was done on creation of a unique product, financial planning in three different scenarios and assessing profitability of investments in this project.

Key words: Employment agency, foreigner employment, Ukraine, business plan, blue ocean strategy, financial plan, SWOT analysis

OBSAH

Úvod *9*

Podnikatelský plán *10*

1. Definice podnikatelského plánu. *10*

2. Struktura podnikatelského plánu *10*

2.1. Titulní list **12**

2.2. Exekutivní souhrn **12**

2.3. Popis podniku a jeho cílů. **12**

2.3.1 Byznys model 13

2.3.2 Vize, mise a cíle podniku 15

2.4. Organizační složka **15**

2.5. Analýza mikrookolí a makrookolí **15**

2.5.1 Analýza makrookolí 16

2.5.2 Analýza mikrookolí 16

2.5.2.1 Analýza konkurentů 16

2.5.2.2 Porterova analýza pěti sil. 17

2.6. Marketingová strategie **19**

2.7. Finanční plán **20**

2.8. Analýza úspěšnosti projektu a hodnocení rizika. **22**

2.9. Strategie modrého oceánu **23**

2.10. Přílohy **24**

3. Praktická část *25*

3.1. Princip podnikání z agenturní licence, podmínky pro zaměstnání cizinců. **25**

3.1.1 Zaměstnání cizinců. 25

3.1.2 Princip podnikání z agenturní licence (MPSV,2018) 27

3.2. Profil společnosti. **29**

3.3. Popis organizace **29**

3.4. Byznys model **30**

3.5. Organizační struktura **33**

3.6. Právní forma podnikání **34**

3.7. Analýza konkurentů **34**

3.7.1 Na straně uchazečů 34

3.7.2 Na straně českých firem 34

3.8. Porterova analýza pěti sil **36**

3.9. Marketingová strategie **38**

3.10. Finanční plánování **39**

3.11.1 Plánování tržeb 39

3.11.2 Plánování počátečních investic 41

3.11.3 Plánování nákladů 41

3.11.4 Plánovaní rozvahy. 45

3.11.5 Plánování cash-flow 48

3.11. Hodnocení podniku **51**

3.12 Modrý oceán 52
3.13 SWOT analýza 54
3.14 Závěr 56
3.12. Použité zdroje 58
3.13. Seznam tabulek a grafu 60

Úvod

Ještě před nástupem na Vysokou školu ekonomickou jsem přemýšlel o podnikání na mezinárodních trzích. Inspiroval mě můj otec, jelikož podniká na trhu s přírodními surovinami po celé Evropě.

Již dlouhou dobu sleduju pokles úrovně života na Ukrajině. Ekonomická nestabilita země každý rok způsobuje větší chudobu než kdykoliv předtím. Ekonomická a politická situace na Ukrajině způsobila velké ilegální migrační toky do Polska. V dnešní době úřad, který monitoruje ekonomický rozvoj Ukrajiny, eviduje, že kolem 2,6 milionu Ukrajinců pracuje v zahraničí a podle průzkumu se dalších 16% ekonomicky aktivního obyvatelstva (kolem 3 mil.) plánuje přestěhovat za prací v následujících dvou letech. Jedná se především o nekvalifikované pracovníky, kteří hledají práci v průmyslových podnicích. (ukrajina.ru, 2019)

Čím dál tím více jsem přemýšlel nad tím, jak bych se mohl podílet na zlepšení života občanů své vlasti. Nakonec jsem došel k tomu, že agenturní zaměstnání Ukrajinců v průmyslových podnicích na území České republiky nejenom pomůže zvednout úroveň života Ukrajinců, ale bude i řešit problém nedostatku zaměstnanců v průmyslovém odvětví na území ČR.

Podnikatelský plán

1. Definice podnikatelského plánu.

Své podnikatelské nápady řada podnikatelů nosí v hlavě a nechápe, proč by měla své myšlenky zapisovat a někomu prezentovat. Toto přesvědčení ale přestává fungovat v momentě, kdy dochází k realizaci projektu, jelikož podnikatel dřív nebo později nebude rozumět tomu, jaké jsou jeho další kroky. Zpracovaný podnikatelský plán (včetně analýz, cílů atd.) je užitečný jak pro podnikatele, tak i pro všechny zúčastněné strany. (Srpová et al., 2011)

Podnikatelský plán musí být písemný. Je to dokument, který popisuje všechny pro podnik podstatné vnější a vnitřní faktory a okolnosti. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, hodnocení jejich reálnosti a dosažitelnosti. Podnikatelský plán by měl zahrnovat jednotlivé kroky vedoucí k dosažení podnikových cílů. (Orlík, 2011)

Důvodů pro sestavení podnikatelského plánu může být hodně. Patří mezi ně například potřeba získat chybějící finanční prostředky, zhodnocení životaschopnosti projektu, nalezení spoluzakladatele a obchodních partnerů, identifikace silných a slabých stránek projektu atd. (Srpová et al., 2011)

Vzhledem k neustále se měnícímu prostředí (legislativa, technologie, ceny vstupu a výstupu, noví konkurenti atd.) může být podnikatelský plán dobrou permanentní příručkou, která pomůže podnikateli přizpůsobit svůj plán měnícímu se prostředí. (Srpová et al., 2011)

2. Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není striktně vymezena a bude záležet na oblasti podnikání, zvolené strategii, jeho uživatelích a čtenářích atd. Bez ohledu na strukturu by ale plán měl být:

- **srozumitelný** – neměl by zahrnovat složitá souvětí, pro přehlednost můžou být použity tabulky, grafy a schémata
- **logický** – myšlenky by na sebe měly navazovat
- **uváženě stručný** – myšlenky by měly být uváděny stručně, ale ne na úkor základních faktů
- **pravdivý a reálný** – čísla by měla být nějak odůvodněna, rizika by neměla být utajena (Veber 2009, s. 569)

Příkladem obecné struktury podnikatelského plánu je (Fotr & Souček, 2005):

- Exekutivní souhrn
- Popis podniku a jeho cílů
- Organizační otázky
- Popis poskytovaného produktu a služeb
- Analýza mikrookolí a makrookolí
- Marketingová a obchodní strategie
- Tvorba finančního plánu
- Hodnocení projektu
- Analýza rizika
- Přílohy

Pro provedení výše uvedených analýz existuje řada metod a modelů. Vybral jsem ty modely, které mi podle mého názoru pomůžou naplnit cíl této práce nejlíp.

2.1. Titulní list

Titulní list představuje první stranu podnikatelského plánu a vytváří první dojem. Obsahem tohoto listu bude název, logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora (případně jména účastníků týmu), datum založení. Zároveň tato část může obsahovat i prohlášení o tom, že informace v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. (Srpová et al., 2011)

2.2. Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je souhrn nejdůležitějších informací o podnikatelském záměru a měl by pomoci investorovi/partnerovi rychle se zorientovat v tom, o co se jedná, co podnik dělá, co nabízí, co k tomu podnik potřebuje (kvantitativní finanční informace o finanční náročnosti), kdo jsou klíčové osobnosti. Přestože exekutivní souhrn je umístěn na začátku práce, měl by být zpracován jako poslední, jelikož vychází z různých částí podnikatelského plánu. (Srpová et al., 2011)

Investor často nemá ani čas na to, aby se seznámil s delším dokumentem. K tomu mu pomáhá dobře sestavený souhrn, který obsahuje všechny důležité informace a ve stručnosti poskytuje přesvědčivý náhled na podnikové cíle a strategie zvolené k jejich dosažení. (Wupperfeld, 2003)

2.3. Popis podniku a jeho cílů.

V této části musíme čtenáři dát přehled o podniku, o jeho misích, vizích, produktech a cílech. Pro tento účel je vhodné popsat business model.

2.3.1 Byznys model

Byznys model je znázorněním toho, jak podnik vytváří hodnotu, přináší ji zákazníkům a vydělává tím. (Osterwalder, 2013). Šablona předložena Alexandrem Osterwalederem v sobě zahrnuje popis následujících položek (Osterwalder, Pigneur & al. 2010)

- Zákaznické segmenty
- Hodnotové nabídky
- Kanály komunikace
- Vztahy se zákazníky
- Zdroje příjmu
- Klíčové zdroje
- Klíčové činnosti
- Klíčová partnerství
- Zdroje nákladu

V roce 2010 významný specialista na start-upy Ash Maurya vytvořil novou verzi Canvas Business Modelu a pojmenoval ji Lean Canvas. Lean Canvas se na rozdíl od Canvas Business Modelu využívá primárně ve start-upech (Hájková & Veselý, b.r.)

Na rozdíl od start-upů, ve kterých jsou byznys modely založeny na analýzách, výzkumech a předpokladech, byznys modely existujících podniků jsou stabilnější a vycházejí ze sekundárních podnikových dat. Pro přizpůsobení konceptu Canvas Ash Maurya (Maurya, 2016) nahradil položku:

- «klíčové činnosti» položkou «řešení»
- «klíčové zdroje» položkou «indikátory»
- «klíčová partnerství» položkami «problém» a «existující alternativy»
- «vztahy se zákazníky» položkou «neférová výhoda»
- k položce «zákaznické segmenty» byla přidána položka «první vlaštovky» (Maurya, 2016)

S ohledem na to, že podstatou této práce je napsání podnikatelského plánu nového podniku, Lean Canvas je vhodnější model pro plánování.

A) Zákaznické segmenty

Zákazníci představují jádro jakéhokoliv byznys modelu. Účelem této části je rozdělit všechny zákazníky podniku do skupin podle nějakých kritérií:

- podle distribučních kanálů
- podle sociodemografických vlastností (pohlaví, věk, úroveň vzdělání, příjem atd.)
- podle objemu objednávky

Jakmile podnik rozdělí své zákazníky na segmenty, obvykle vybírá jeden nebo pár segmentů, na které se bude orientovat.

B) První vlaštovky

Pojem pojmenovává ty, s nimiž podnik může začít. Jsou to první zákazníci, kteří podpoří projekt v etapě rozvoje. Je to segment, se kterým by měl podnik vytvářet vztah nejdřív.

C) Problém a existující alternativy jeho řešení.

V této složce se popisuje problém, který budoucí podnik bude řešit a jaké alternativy má zákazník: buď pomocí substitutu, nebo pomocí produktu konkurentů.

D) Unikátní hodnotová nabídka

Jednoduchá myšlenka, která popisuje, čím se nabídka liší od konkurentů a proč má velkou hodnotu pro zákazníka.

E) Řešení

Popisuje, jak bude produkt budoucího podniku řešit problém zákazníků.

F) Kanály komunikace

Tato složka popisuje, jakým způsobem podnik bude oslovovat své potenciální zákazníky (offline/ online reklama, pobočky, platformy, integrace v komunitě atd.)

G) Zdroje příjmu

Seznam zdrojů příjmu: prodej výrobků, zboží, služeb, up-sales, cross-sales atd.

H) Zdroje nákladu

Seznam fixních a variabilních nákladů potřebných k působení firmy.

I) Klíčové metriky

Seznam ukazatelů, pomocí kterých bude podnik hodnotit svou výkonnost.

J) Neférová výhoda

Nenapodobitelná výhoda, kterou nemají konkurenti a nedokážou ji rychle a snadno zkopírovat.

2.3.2 Vize, mise a cíle podniku

Mise je poslání podniku. Říká, proč podnik existuje a co dělá. Mělo by být ve shodě s vnějším i vnitřním prostředím. (Jakubíková, 2013) Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Obsahuje jasnou definici podnikatelské aktivity, základní cíle a podnikovou kulturu. (Dedouchová M., 2001)

Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnu, čím chce být v určitém časovém horizontu. (Srpová, 2011) Měla by v sobě obsahovat inovační náboj a vytvářet pozitivní pocit všech zainteresovaných osob pro motivaci. Má tři základní cíle: vyjasnit obecný směr, motivovat pracovníky k vykročení správným směrem, rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí. (Jakubíková, 2013)

Cíle podniku by měly vysvětlovat, o co podnikatel bude usilovat při úspěšném fungování podniku. Podle Srpové (Srpová, 2011) by podnikové cíle měly být vytvořeny podle metody SMART, to znamená:

- Specific – přesně stanovené;
- Measurable – měřitelné;
- Achievable – dosažitelné;
- Realistic – realistické;
- Timed – časově omezené

2.4. Organizační složka

V této části se popisuje, z jakých pracovníků se skládá podnik, jaké jsou jejich kompetence a jakou mají odpovědnost. Autor musí uvést každého pracovníka a detailnější informace o něm (věk, vzdělání, zkušenosti, pozice, odpovědnost). Zároveň je nutné popsat, na jaké pozice se plánuje nábor zaměstnanců, a popsat, co od uchazečů očekáváte. (Fotr & Souček, 2005)

2.5. Analýza mikrookolí a makrookolí

Analýza okolí je nezbytnou součástí plánování strategického záměru podniku. Zaprvé by pomocí analýzy měl podnikatel odhalit všechny faktory, které by mohly ovlivnit činnost podniku. Následně autor přiřazuje faktorům vazby a sílu vlivu na podnik. Hlavním účelem analýzy je identifikace hrozeb a příležitostí a přizpůsobení se jim. (Tyll, 2014)

Okolí podniku se skládá z následujících prvků: zákazníci, partneři, konkurenti, státní orgány, dodavatelé, technologie, spousty faktorů (ekonomických, sociálních, politických, legislativních, ekologických atd.) a dalších subjektů a faktorů. (Tyll, 2014). Analýzu všech faktorů je vhodné rozdělit na dvě části:

- Analýza mikrookolí
- Analýza makrookolí.

2.5.1 Analýza makrookolí

Jedním z nástrojů pro analýzu makrookolí je PEST analýza (Sedláčková, 2000). V rámci analýzy faktorů jsou makrookolí tříděna do skupin:

a. **P-Politické a legislativní** faktory v sobě zahrnují stávající a vznikající právní normy, které můžou buď omezit, nebo podpořit působení podniku. Patří sem i členství ve svazech a nadnárodních organizacích.

b. **E-Ekonomické** faktory v sobě zahrnují klíčové makroekonomické ukazatele, jako jsou nezaměstnanost, inflace, měnová stabilita, kupní síla obyvatelstva, růst HDP (jak celkového, tak i v jednotlivých regionech, nebo oborech)

c. **S-**Mezi **Sociální** faktory patří kulturní trendy, struktura obyvatelstva, úroveň vzdělání atd.

d. **T-Technologické** faktory popisují, jak modernizované jsou podniky (případně infrastruktura) dané země.

Nejnovější modifikací PEST analýzy je STEEPLED, která je doplněna o etické faktory a environmentální faktory. Tento model rozdělil politické a legislativní faktory. Demografické faktory se oceňují odděleně od sociálních. (Tyll, 2014)

Environmentální faktory se skládají zejména z vyhlášek týkajících se ochrany životního prostředí. Etické faktory se skládají z etických norem přijatých v určité zemi. (Tyll, 2014)

2.5.2 Analýza mikrookolí

V rámci analýzy mikrookolí oceňujeme, jaký vliv jednotlivé prvky odvětví mají na podnik. Podle Sedláčkové (Sedláčková, 2000) se analýza mikrookolí skládá ze dvou základních prvků: analýza konkurentů a Porterovy analýzy pěti sil.

2.5.2.1 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů poskytuje informace o silných a slabých stránkách konkurentů, jejich positioning, cíle a principy. Pro detailní analýzu konkurence musíme analyzovat informace o každém podniku zvlášť. Příkladem analyzovaných dat můžou být: ceny poskytovaných služeb (prodávaného zboží/výrobku), kvalita výrobku, délka dodavatelských úvěrů, počet poboček, vztahy se zákazníky, rychlost zpracování objednávek atd. Výstupem analýzy je bodové hodnocení konkurentů podle uvedených parametrů a posouzení, jaké hrozby a příležitosti pro podnik nesou. (Sedláčková, 2000)

2.5.2.2 Porterova analýza pěti sil.

Porterova analýza hodnotí vliv pěti sil na podnik. Mezi tyto síly patří:

- Stávající konkurenti
- Dodavatelé
- Zákazníci
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutu

Analýza, mimo jiné, pomáhá stanovit, jak těžké bude vstoupit do odvětví, podnikat v něm, vybrat umístění podniku a určit ziskovost v odvětví. Výstupem analýzy je bodově ohodnocený seznam rizik a tlaků, spojených s odvětvím. Na základě těchto informací si podnikatel může uvědomit, jaké faktory budou mít na podnik největší vliv, a naplánovat strategii podniku s ohledem na situaci v odvětví. (Porter, 1994)

Hrozba vstupu nových konkurentů.

Vstup nových konkurentů je velice významná hrozba, jelikož noví hráči můžou přijít s novými technologiemi, novými zdroji nebo novými byznys modely, což ovlivní konkurenceschopnost stávajících hráčů. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů záleží na bariérách vstupu a atraktivitě odvětví. Atraktivitu odvětví označuje tempo růstu odvětví, ziskovost a velikost trhu. Mezi bariéry vstupu podle Portera (Porter, 1994) patří:

- **Úspory z rozsahu:** stávající hráči na trhu s vysokým podílem realizují úspory z rozsahu, a proto můžou nabídnout atraktivnější ceny než nově vstupující do odvětví.
- **Počáteční úroveň investic:** vyšší úroveň investic pro založení podniku znemožní vstup do odvětví podnikatelům bez značných finančních prostředků.
- **Diferenciace produktu:** jestli stávající hráči v odvětví nabízejí různorodý sortiment produktu nebo služeb pro různé segmenty, nově vstupující hráči mají menší šanci přilákat zákazníky unikátní nabídkou.
- **Existence hráčů s velkým tržním podílem:** velcí hráči na trhu dokážou manipulovat s cenou a tlačit na dodavatelský řetězec. Mimo jiné více investovat do marketingu, výzkumu a vývoje atd.

Vyjednávací síla zákazníka.

Vyjednávací síla zákazníka záleží na několika faktorech (Porter, 1994):

- **Počet zákazníků s velkým podílem na tržbách podniku** – čím vyšší podíl na tržbách tvoří pár klíčových zákazníků, tím vyšší je jejich vyjednávací síla, jelikož ztráta jednoho zákazníka může vést ke značné finanční ztrátě. Jestli podnik má velké množství

zákazníků s nízkým podílem na celkových tržbách, jejich vyjednávací síla bude nízká, jelikož ztráta jednoho zákazníka neovlivní finanční stabilitu podniku.

- **Cenová elasticita poptávky.** Cenově citlivý segment zákazníků vždycky dává přednost levnějšímu produktu, a proto jestli se podnik orientuje na takový segment, může ztratit zákazníky bez ohledu na jejich množství.

- **Možnost přechodu ke konkurentům nebo k substitučním produktům.** Jestli zákazník nemá žádné bariéry pro přechod ke konkurentům, tak při nespokojenosti s kvalitou, servisem nebo cenou může začít využívat substitut nebo produkty konkurence.

Vyjednávací síla dodavatele.

Dodavatelé patří mezi hlavní stakeholdery podniků a můžou je podstatně ovlivnit. Ocenit vyjednávací sílu dodavatelů můžeme pomocí následujících faktorů (Porter, 1994):

- **Počet dodavatelů na trhu.** Čím míň dodavatelů může dodat přesně to, co podnik potřebuje, tím vyšší je jejich vyjednávací síla. Odběratel nebude citlivý ani na cenu ani na podmínky smlouvy v případě jednání s jediným možným dodavatelem.
- **Omezenost zdrojů.** Jestli dodávaný produkt je z jakéhokoliv důvodu omezen a poptávka odběratelů převyšuje nabídku, vyjednávací síla dodavatelů roste.
- **Bariéry přechodu k jiným dodavatelům.** Pokud odběratel může rychle zrušit vztahy s dodavatelem (záleží jen na smlouvě), nebude na něm závislý.

Hrozba substitutu.

Pravděpodobnost toho, že zákazník zvolí substitut místo produktů nabízených podnikem, existuje skoro ve všech oborech. Podle Portera (Porter, 1994) se tomu můžou vyhnout podniky, které věnují dost času a zdrojů zvýšení unikátnosti a kvality nabízených produktů.

Síla stávajících konkurentů.

Síla stávajících konkurentů přímo ovlivňuje ziskovost odvětví. Hráči na trhu neustále bojují o zákazníky, tržní podíl, optimálnější náklady a vyšší zisk. Tržní konkurence nutí hráče na trhu stále zlepšovat své produkty a služby, snižovat ceny a investovat do výzkumu a vývoje, a tím snižovat zisky. Ohodnotit sílu stávající konkurence můžeme podle následujících kritérií (Porter, 1994):

Cenová konkurence. Konkurují-li mezi sebou hráči v odvětví cenou, snižují tím atraktivitu odvětví kvůli nestabilním cenám.

Množství konkurentů. Čím víc firem působí na jednom trhu, tím složitější bude dosáhnout vysokého tržního podílu.

Diferenciace produktu. Diferenciace produktu znamená, že produkty se od sebe navzájem liší. Může to znamenat jak příležitost pro obsazení segmentu, pro který ještě není «ideální produkt», tak i hrozbu, že pro každý segment zákazníků již existuje produkt.

2.6. Marketingová strategie

Marketingová strategie je plán určený k tomu, aby podnikatel odpověděl na otázky (Blažková, 2007):

- Jak bude produkt prosazen na trh?
- Čím se produkt bude lišit od produktu konkurentů a čím přiláká zákazníky?
- Jakým způsobem bude zákazníkovi poskytnut?

Zpracováním marketingové strategie se podnikatel vyhýbá chaotickým rozhodnutím, plánuje na sebe navazující kroky v souladu s tím, kam směřuje. (Blažková, 2007)

Jedním z nástrojů pro plánování marketingové a obchodní strategie je marketingový mix. Klasická verze marketingového mixu se skládá z následujících nástrojů (Srpová et al., 2011):

- Product - Produkt
- Price- Cena
- Place- Distribuce
- Promotion- Reklama a propagace

Produkt.

První a nejdůležitější složkou marketingového mixu je produkt. Analýza této složky by měla podnikateli poskytnout informace a pomoci odpovědět na otázky (Srpová, et al., 2011):

- Jaký produkt (sortiment produktu) bude podnik nabízet a proč?
- Jaké jsou vlastnosti a charakteristika toho produktu?
- V jakých objemech bude produkt vyroben?
- Čím se produkt liší od produktu konkurentů?

Cena

Dalším krokem je určení ceny poskytovaného produktu. Aby podnik měl schopnost zvýšit konkurenceschopnost, musí spravedlivě stanovit cenu. Existuje několik způsobů cenotvorby, pro služby je nejčastěji využívaná hodnotově orientovaná tvorba cen.

Hodnotově orientovaná tvorba cen je založena na vnímání hodnoty kupujícími, nikoli na nákladech prodeje. Tento model cenotvorby by měl začínat analýzou potřeb zákazníka a zjištěním, jak zákazník vnímá hodnotu, a podle toho by se měla určit cena (Kotler, 2004).

Na základě průzkumu trhu (buď kvalitativního nebo kvantitativního) nebo analýzy veřejně dostupné informace o zákazníkovi se stanovuje cena. Náklady se však nepočítají jen podle zákaznického pohledu, jsou vždy součástí zvolené strategie (Kasan, Fibírová, 1991).

Výhodou hodnotově orientované tvorby cen je její reálnost. Odpovídá způsobu rozhodování kupujícího o nákupu. Nejlépe vyjadřuje jeho potřeby a přání. Protože však potřeby a přání jsou u jednotlivých zákazníků různé, je nutné, aby se marketingoví odborníci zaměřili na určité, konzistentní tržní segmenty. Pro úspěšné uplatnění metody v praxi je nutné počítat s působením všech částí marketingového mixu (SVĚTLÍK, 1994).

Cenová politika podniku by měla mimo jiné brát v potaz podnikové poslání (např. dodávat výrobek za všem dostupnou cenu) a cíle: (např. získání tržního podílu, výše zisku, přežití v období krize atd.) (Srpová, et al., 2011)

Distribuce

V této etapě by podle Srpové (Srpová et al., 2011) měl podnikatel identifikovat všechny způsoby dodání produktu svým zákazníkům a rozhodnout:

- jestli bude dodávat produkt koncovému spotřebiteli nebo zprostředkovatelům (např. maloobchodům)
- jaké distribuční kanály začne využívat nejdřív, jaké později a jaké vůbec nevyužije
- jak zákazník bude vyzvedávat zboží (osobně nebo pomocí dopravce)

Propagace a reklama

Propagace hraje klíčovou roli v životě podniků. Podnikatel by měl ještě v etapě tvorby podnikatelského plánu vědět:

- jaké kanály komunikace využije pro oslovení potenciálních zákazníků
- jak vysvětlí zákazníkům hodnotu své nabídky
- jak moc bude investovat do reklamy a jakou návratnost investic do marketingu může očekávat

2.7. Finanční plán

Finanční plánování pomáhá ocenit životaschopnost byznys modelu a šanci na úspěšnou realizaci projektu. Finanční plán se skládá z následujících prvků (Růčková, 2011):

1. Plánování výnosu a nákladu
2. Plánování rozvahy
3. Plánování Cash-flow
4. Hodnocení efektivnosti vložených prostředků

Okolí podniku je však nestabilní: poptávka po produktech kolísá, zákaznické chování lze těžko predikovat, ceny vstupu a výstupu nejsou stabilní atd. Aby se budoucí podnik mohl přizpůsobit a naplánovat své kroky v různých situacích, finanční plán by měl být zpracován ve třech scénářích: optimistickém, pesimistickém a realistickém. (Fotr, et al, 2017)

Plánování výnosů a nákladů pomůže podnikateli spočítat, jakých tržeb budoucí podnik může dosáhnout při zvolené prodejní strategii v následujících letech. S ohledem na plánované tržby, fixní a variabilní náklady by podnikatel měl ocenit schopnost hradit fixní náklady a generovat zisk.

Plán zisku a ztráty prvního roku podnikání podle Růčkové (Růčková, 2011) musí být sestaven na každý měsíc, v následujících letech jen ročně.

Dalším krokem je plánování majetkové a kapitálové struktury podniku a jejího rozvoje v následujících letech. **Rozvaha** před začátkem podnikání informuje o majetku a zdrojích jeho financování, se kterými podnik začíná působit na trhu. (Růčková, 2011)

Plánování Cash-flow spočívá ve výpočtech příjmů a výdajů v jednotlivých obdobích. Jakmile ukazatel cash-flow bude kladný, podnikatel bude schopen reinvestovat peníze do dalšího rozvoje nebo začít vyplácet dividendy akcionářům. (Růčková, 2011)

Hodnocení efektivnosti vložených prostředků podniku hodnotí efektivnost podnikatelského záměru. Pro posouzení efektivnosti investic můžeme využít poměrové ukazatele rentability a aktivity. (Růčková, 2011)

Poměrové ukazatele rentability ukazují, jak efektivně podnik využívá kapitál pro dosažení zisku. Mezi ukazatele rentability patří:

- ROE – ukazuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.
- ROA nebo ROI – ukazuje výnosnost kapitálu bez ohledu na zdroj financování.
- ROS – ukazuje, kolik korun zisku přinese jedna koruna tržeb. (Růčková, 2011)

Skupina poměrových ukazatelů aktivity zahrnuje:

- Obrat aktiv ukazuje, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu kapitálu.
- Obrat zásob ukazuje, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu zásob.
- Doba obratu zásob ukazuje počet dní, za který budou zásoby podniku vyprodané. (Růčková, 2011)

Dalším důležitým krokem pro hodnocení efektivnosti investic je výpočet bodu zvratu a doby návratnosti investic. Bod zvratu je takové množství prodaných produktů, při kterém podnik dokáže pokrýt veškeré náklady (jinými slovy dokáže nebýt ve ztrátě). Doba návratnosti investic ukazuje, za jakou dobu investoři dostanou investovanou částku peněz ve formě dividend zpátky. (Srpová, et al., 2011)

Finanční analýza je dobrý nástroj, nicméně podle Srpové (Srpová, et al., 2011) má řadu slabých stránek, jako například vliv sezonních výkyvů na výsledek hospodaření. Týká se to především výrobních podniků a podniků zaměřených na prodej sezónních výrobků.

2.8. Analýza úspěšnosti projektu a hodnocení rizika.

Podnikatelské riziko podle definice je riziko toho, že se skutečné podnikové výsledky budou lišit od plánovaných. Pro řízení tohoto rizika musí podnik identifikovat klíčové hrozby a své slabé stránky, a následnou strategii vyhýbání se hrozbám a krytí slabých stránek. Jedním z nástrojů, který můžeme za těmito účely použít, je SWOT analýza. Zároveň tato analýza hodnotí celkovou úspešnost celého projektu. (Tyll, 2014)

Jednotlivá písmena názvu analýzy odkazují na (Tyll, 2014):

- S – Strength (Silné stránky)
- W – Weakness (Slabé stránky)
- O – Opportunities (Příležitosti)
- T – Threats (Hrozby)

Silné stránky podniku přispívají ke konkurenceschopnosti, a čím je takových stránek víc, tím je to samozřejmě lepší. Podnikatel by měl koukat na podnik realisticky a uvědomit si, jaké slabé stránky má a jak eliminovat jejich vliv na podnik. (Tyll, 2014):

Příležitosti a hrozby představují vnější faktory, které mají dopad na podnik. Podnik nemůže kontrolovat ani vznik ani zánik těchto faktorů, ale může připravit strategii minimalizace dopadu hrozeb, nebo efektivního využití příležitosti. (Tyll, 2014):

SWOT analýza umožňuje spojit slabé a silné stránky podniku, spojit příležitosti a hrozby a na základě toho vypracovat několik strategií chování na trhu a zvolit tu, která se hodí nejvíc (Tyll, 2014):

- Agresivní, růstově orientovaná strategie (SO), je orientovaná na využití svých silných stránek pro využití příležitosti.
- Diverzifikační strategie (ST) je založena na střetu silných stránek a hrozeb. Strategie spočívá v maximalizaci silných stránek a minimalizaci dopadu hrozeb.
- Turnaround strategie (OW) je založena na efektivním využití příležitosti minimalizace dopadu slabých stránek podniku.
- Obranná strategie (WT) spočívá v minimalizaci dopadu slabých stránek podniku a vyhýbání se hrozbám.

2.9. Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu vznikla jako reakce na tvrdou tržní konkurenci v západním světě. Do konkurenčního boje o zákazníky každý rok vstupuje větší počet firem než kdykoliv předtím. Každý nově vstupující hráč se snaží získat konkurenční výhodu, ale ve většině případů kopíruje byznys model lídra trhu a tím vstupuje do boje, který vytváří «rudý oceán». Rudý oceán vzniká, protože firmy bojují o omezený počet zákazníků (určité segmenty) podobnými produkty a neustále obětují buď kvalitu ve prospěch nízké ceny, nebo naopak. (Chan Kim & Maugborne, 2015)

Postupem času si odborníci všimli, že se objevily podniky, které dokázaly obejít všeobecná pravidla pomocí několika metod pro vytváření nových trhů, nových segmentů a nové poptávky a tím vytvořily «modrý oceán» bez konkurentů, bez boje o zákazníky a bez obětování ceny nebo kvality produktu. (Chan Kim & Maugborne, 2015)

Hlavním nástrojem pro tvorbu modrého oceánu je hodnotová křivka, která definuje strategie hráčů na trhu a umožňuje obsadit volná místa na trhu. Vodorovná osa grafu obsahuje faktory úspěchu na trhu, například cenu, kvalitu, šířku sortimentu, personální přístup, odbornost pracovníků, dostupnost produktů atd. Svislá osa ukazuje, na jaké úrovni se nachází tyto faktory od nízké po vysokou. (Chan Kim, & Maugborne, 2015)

Nástroje strategie modrého oceánu v mém případě jsou ideální pro propojení všech provedených analýz, jelikož hodnotová křivka je založená na datech z analýzy konkurence, SWOT analýzy, (která je založená na výstupech PESTLE analýzy a marketingovém mixu), v souladu s finančním plánováním.

2.10. Přílohy

Do příloh je možné zařadit plné verze výkazů zisku a ztrát, CV, důležité smlouvy, tabulky s daty atd. Rozsah příloh není stanoven, všechno závisí na konkrétní situaci. (Srpová, et al., 2011)

3. Praktická část

3.1. Princip podnikání z agenturní licence, podmínky pro zaměstnání cizinců.

Ještě před provedením analýzy reálnosti podnikání v odvětví a hodnocením efektivnosti investice do podniku, musím uvést zákonem dané podmínky pro zaměstnávání cizinců (v mém případě hlavně Ukrajinců) a podmínky pro získání agenturní licence.

3.1.1 Zaměstnání cizinců.

Zaměstnání lidí s občanstvím jiným než českým nebo občanstvím členských zemí EU (dál jen občané třetích zemí) bývá složitým procesem a trvá několik měsíců. Výjimkou jsou občané třetích zemi s trvalým, přechodným nebo dlouhodobým pobytem v ČR.

V dnešní době existují dvě možnosti pro zaměstnání cizinců na území ČR: na základě zaměstnanecké karty nebo modré karty. (HK ČR, 2017)

1) **Modrá karta** opravňuje cizince k pobytu na území a zároveň k výkonu práce. Získat ji však mohou pouze cizinci s vysokou kvalifikací. Za vysokou kvalifikaci se považuje řádně ukončené vysokoškolské vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání, které trvalo alespoň 3 roky.
2) **Zaměstnanecká karta** je určena pro všechny druhy povolání bez ohledu na požadovanou odbornou způsobilost a kvalifikaci.

Jelikož podnik APEM bude zaměřen na zaměstnání cizinců s nízkou kvalifikací v průmyslových podnicích, zaměstnanecká karta je vhodnějším způsobem zaměstnání.

Zaměstnaneckou kartu získají cizinci, kteří chtějí v ČR pracovat déle než 3 měsíce. Vydává se na dobu trvání pracovně-právního vztahu, a to nejdéle na dobu 2 let, a její platnost je možno opakovaně prodlužovat. O vydání zaměstnanecké karty rozhoduje odbor azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra ČR (dále „OAMP“) ve lhůtě 60 dnů, ve zvlášť složitých případech ve lhůtě 90 dnů.

Cizincem však lze obsadit pouze místo, které bylo zařazeno do **centrální evidence volných pracovních míst obsaditelných držiteli zaměstnanecké karty**.

Zaměstnavatel je nejprve povinen oznámit příslušnému úřadu práce volné pracovní místo a jeho charakteristiku. Volným pracovním místem obsaditelným držitelem zaměstnanecké karty se pak rozumí takové pracovní místo, které prošlo tzv. testem trhu práce, což znamená, že nebylo obsazeno do 30 dnů od jeho oznámení krajské pobočce úřadu práce. Cizince ze třetí země tedy lze zaměstnat jen na takovém pracovním místě, které bylo po dobu 30 dnů nejprve nabízeno úřadem práce. Toto opatření bylo zavedeno proto, aby cizinci neobsazovali místa, o která mají zájem čeští občané. (HK ČR, 2017)

Jakmile se pracovní místo stává obsaditelným pro cizince, uchazeč podává žádost o zaměstnaneckou kartu a přikládá (HK ČR, 2017):

1. platný cestovní doklad
2. doklad o zajištění ubytování
3. fotografie odpovídající aktuální podobě cizince
4. pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti (nebo alespoň smlouvu o smlouvě budoucí, v níž se strany zavazují v ujednané lhůtě uzavřít pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti). Uvedené doklady musejí obsahovat ujednání, ze kterého vyplývá, že bez ohledu na rozsah práce nebude sjednaná měsíční mzda nižší než základní sazba měsíční minimální mzdy a týdenní pracovní doba bude činit nejméně 15 hodin.
5. doklady prokazující odbornou způsobilost pro výkon požadovaného zaměstnání, pokud tato podmínka vyplývá z charakteru zaměstnání nebo ji stanoví mezinárodní smlouva
6. na požádání doklad obdobný výpisu z evidence Rejstříku trestů
7. na požádání doklad potvrzující splnění požadavků proti zavlečení infekčního onemocnění

Dále má zaměstnavatel povinnost písemně informovat krajskou pobočku úřadu práce ČR o nástupu cizince k výkonu práce, a to nejdéle v den nástupu. (HK ČR, 2017):

Režim Ukrajina

V roce 2016 byl spuštěn pilotní projekt «Zvláštní postupy pro vysoce kvalifikované zaměstnance z Ukrajiny». Nábor žádostí o zaměstnanecké, resp. modré karty, zajišťoval pro uchazeče zařazené do pilotního projektu Ukrajina výhradně zastupitelský úřad ČR v Kyjevě.

Po úspěchu pilotního projektu Ukrajina zaměřeného na vysoce kvalifikované zaměstnance byl za výrazného tlaku ze strany HK ČR spuštěn rovněž projekt, který se zaměřil na dosažení časových úspor při přijímání a vyřizování žádostí o zaměstnanecké karty pro středně a nízce kvalifikované zaměstnance z Ukrajiny. Projekt je zaměřen na zaměstnance, kteří jsou dle platného znění aktualizované klasifikace CZ-ISCO zařazeni do hlavních tříd 4–8 v oblasti výroby, služeb nebo ve veřejném sektoru.

Výhody režimu Ukrajina (HK ČR, 2018):

Časové úspory při podání a vyřizovaní žádosti (podle HK ČR dvakrát rychlejší než u obyčejného).

Nevýhoda však spočívá v tom, že režim Ukrajina neumožňuje zaměstnávat nekvalifikované pracovníky, jejichž povolání patří do 9. skupiny povolání podle CZ- ISCO.

Podmínky pro vstoupení do režimu Ukrajina.

- minimálně dvouletá existence společnosti
- minimálně 6 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr
- pravidelné zveřejňování účetních závěrek (alespoň za poslední 2 roky)
- lhůta 30 dní od nahlášení volného pracovního místa na úřadu práce

Jedna z možností, jak splnit výše uvedené podmínky, je nákup právnické osoby (s.r.o, které je plátcem DPH a splňuje první a třetí podmínku).

3.1.2 Princip podnikání z agenturní licence (MPSV,2018)

Agenturní zaměstnání je specifický právní vztah mezi třemi účastníky, a to zaměstnancem agentury práce, agenturou práce a uživatelem (tj. zaměstnavatelem, k němuž je zaměstnanec agentury práce za účelem výkonu práce dočasně přidělen).

Zprostředkováním zaměstnání se rozumí (Zákon o zaměstnanosti, Část druhá, Hlava I)**:**

a) vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,

b) zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen "uživatel"),

c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

V případě APEM se jedná o zprostředkování typu **b)**

Agenturou práce může být jen osoba, která je držitelem povolení ke zprostředkování zaměstnání ve formě zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení. Agentury práce mohou provádět zprostředkování zaměstnání na území České republiky nebo z území České republiky do zahraničí a ze zahraničí na území České republiky. Zprostředkování zaměstnání mohou agentury práce provádět bezplatně nebo za úhradu, včetně úhrady, při které je dosahován zisk. Při zprostředkování zaměstnání za úhradu nemůže být od fyzické osoby, které je zaměstnání zprostředkováváno, požadována úhrada. (MPSV, 2018)

Povolení ke zprostředkování zaměstnání vydává generální ředitelství Úřadu práce na základě žádosti právnické nebo fyzické osoby.

Podmínky pro získání povolení k zprostředkování práce (Zákon o zaměstnanosti, část druhá, hlava IV):

- Podmínkou udělení povolení právnické osobě je splňování podmínky její bezúhonnosti, jakož splnění následující podmínek fyzickou osobou, která plní funkci odpovědného zástupce pro účely zprostředkování zaměstnání (dále jen „odpovědný zástupce“): dosažení věku 18 let, plná svéprávnost, bezúhonnost, odborná způsobilost, bydliště na území České republiky a skutečnost, že fyzická osoba v posledních 3 letech nevykonávala funkci odpovědného zástupce u právnické osoby, statutárního orgánu nebo orgánu právnické osoby, které bylo odejmuto povolení ke zprostředkování zaměstnání, a to v době, kdy u této právnické osoby nastaly nebo trvaly skutečnosti, které vedly k odejmutí tohoto povolení.

- Další podmínkou pro udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání právnické nebo fyzické osobě je souhlasné závazné stanovisko Ministerstva vnitra, vydané na základě žádosti generálního ředitelství Úřadu práce. Při zajišťování informací potřebných pro vydání závazného stanoviska je Ministerstvo vnitra oprávněno vyžádat si opis z evidence Rejstříku trestů.
- Právnická nebo fyzická osoba žádající o povolení ke zprostředkování zaměstnání je povinna poskytnout kauci ve výši 500. 000 Kč.

Povinnosti agentury práce (Zákon o zaměstnanosti, část druhá, hlava IV):

- Agentury práce jsou povinny vést evidence svých zaměstnanců, jimž zprostředkovávají zaměstnání.
- Agentura práce a uživatel jsou povinni zabezpečit, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nebyly horší, než jsou nebo by byly podmínky srovnatelného zaměstnance.
- Agentura práce nemůže pro cizince zprostředkovávat zaměstnání formou dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele pro práci v podzemí hlubinných dolů nebo pro takové druhy prací, k jejichž výkonu postačuje nižší stupeň vzdělání než střední vzdělání s maturitní zkouškou s výjimkou některých klasifikací.

3.2. Profil společnosti.

- Název organizace: „APEM“
- Zakladatel: Yevhenii Medunytsia
- Právní forma: s.r.o.
- CZ-NACE: 78.1 – Činnosti agentur zprostředkujících zaměstnání

3.3. Popis organizace

APEM je nová společnost, která plánuje začít svou činnost během následujících 10 měsíců.

Poslání firmy:

Pomáháme Ukrajincům, kteří chtějí zvýšit svou úroveň života, najít férově placenou práci na území České republiky a tím uspokojit rostoucí poptávku po nekvalifikovaných pracovnících v průmyslových podnicích ČR.

Vize firmy je stát se lídrem trhu v agenturním zaměstnání cizinců na území ČR do roku 2025.

Cíle firmy:

- Získat investice ve výši 5 milionů korun do srpna 2019 do srpna 2019
- Otevřít kancelář v Praze a začít vyhledávání chybějících zaměstnanců a partnerů do září 2019
- Získat povolení ke zprostředkování práce a vstoupit do režimu Ukrajina do září 2019
- Otevřít zastupitelství ve Lvově do října 2019
- Zajistit spolupráci s prvními vlaštovkami (smlouvy na prvních 50 pracovních míst) do října 2019
- Dovážet minimálně 15 pracovníku měsíčně do koce prvního roku působení firmy.

Agentura bude nabízet následující služby:

Vyhledání, nábor, dovezení a jazykovou adaptaci (pakliže firma nemá vlastní adaptační program) zaměstnanců z Ukrajiny a jejich následné přidělení podniku-uživateli (dál jenom uživateli) na dobu od 6 měsíců. Jinými slovy, agentura bude vyhledávat zaměstnance na objednávku budoucího zaměstnavatele. Uživatel za stanovených podmínek bude moct požádat o náhradu zaměstnance, se kterým není spokojen. V případech nespokojenosti s pracovníkem, bude pracovník přesměrován k jinému uživateli.
Klasifikace povolání, nabízené agenturou APEM, podle CZ-ISCO (povolené zákonem o agenturním zaměstnání):

- 3112 Stavební technici
- 3114 Technici elektronici
- 512 Kuchaři (kromě šéfkuchařů), pomocní kuchaři

- 524 Ostatní pracovníci v oblasti prodeje
- 721 Slévači, svářeči a příbuzní pracovníci
- 722 Kováři, nástrojaři a příbuzní pracovníci
- 723 Mechanici a opraváři strojů a zařízení (kromě elektrických)
- 741 Montéři, mechanici a opraváři elektrických zařízení
- 812 Obsluha zařízení na zpracování a povrchovou úpravu kovů a jiných materiálů
- 814 Obsluha strojů na výrobu a zpracování výrobků z pryže, plastu a papíru
- 815 Obsluha strojů na výrobu a úpravu textilních, kožených a kožešinových výrobků
- 816 Obsluha strojů na výrobu potravin a příbuzných výrobků
- 818 Ostatní obsluha stacionárních strojů a zařízení
- 821 Montážní dělníci výrobků a zařízení
- 833 Řidiči nákladních automobilů, autobusů a tramvají

3.4. Byznys model

Jelikož APEM má dvě základní činnosti: získávání pracovníků na Ukrajině a jejich přidělení uživatelům, konkuruje jak těm, kdo nabízí Ukrajincům práci, tak agenturám na území ČR. APEM má klíčové segmenty jak u zaměstnanců, tak i u uživatelů, pomáhá řešit problémy jak pracovníků, tak i uživatelů atd. Z toho důvodu byznys model popisuje základní charakteristiky zvlášť pro uživatele i pracovníky.

Zákaznické segmenty.

Hlavní segment uchazečů APEM je

- Segment 1 pro práce ve zpracování potravin, obsluze strojů
  Pohlaví: muž, žena nebo manželský pár (buď s malými dětmi do 5 let, nebo s dospělými dětmi nad 18 let)
  Věková skupina: 26-45
  Úroveň vzdělání: středoškolské (případně střední odborné pro vykonávání technických úkolů nebo praxe v oboru od 3 let)
  Příjem: do 500 eur

- Segment 2 pro práce v přepravních společnostech
  Pohlaví: muž
  Věková skupina: 21-45 let
  Úroveň vzdělání: středoškolské
  Další požadavky: Mají řidičský průkaz skupiny C a E pro řízení nákladových vozidel
  Příjem: do 500 eur

- Segment 3 pro stavitelské firmy
  Pohlaví: muž
  Věková skupina: 21-45 let
  Úroveň vzdělání: středoškolské, praxe v oboru od 3 let
  Další požadavky: Fyzicky způsobilí k fyzické práci

Příjem: do 500 eur

Segmenty uživatelů:

- Přepravní společnosti (kamionová doprava) nad 50 kamionů, plátci DPH
- Střední a velké výrobní podniky nad 30 pracovníků ve výrobě, plátci DPH
- Stavební společnosti, plátci DPH

Tyto segmenty byly vybrány především z toho důvodu, že patří do povolených režimem Ukrajina a zákonem o agenturním zaměstnání cizinců.

První vlaštovky

První segment, na který by se APEM měl zaměřit, jsou kamionoví dopravci. Důvodem je to, že řidič kamionu nemusí procházet složitým procesem adaptace (především jazykové) a na největším pracovním portálu v ČR Jobs.cz je momentálně uvedeno 183 pracovních nabídek s platem nad 30.000 korun pro tyto zaměstnance. (Jobs.cz, 24.4.2019)

Problém a alternativy jeho řešení

Problém na straně uchazečů je jasný: klesající úroveň života, nízké mzdy, vysoká úroveň nezaměstnanosti.

Podle indexu úrovně života společnosti NUMBEO, se Ukrajina nachází na 62. místě (ze 71 analyzovaných států). Pro porovnání Česká republika se umístila na 22. místě v žebříčku.

Ministerstvo financí Ukrajiny v posledním čtvrtletí roku 2018 eviduje nezaměstnanost ve výši 9,1 % (zhruba 1700 tis. ekonomicky aktivních obyvatel). Zvláštní je to, že na úřadu práce je registrováno jen 450 tis. nezaměstnaných, z čehož vyplývá skutečnost, že velký počet obyvatel pracuje načerno, a to i v zahraničí. (Statistiky ministerstva financí Ukrajiny).

Ministerstvo zahraničních věcí Polska nahlásilo, že na území Polska pracují zhruba 2 miliony Ukrajinců, statistika pohraničních stráží říká, že se od roku 2012 více než 6 milionů Ukrajinců přestěhovalo za prací. Výzkum provedený Centrem ekonomické strategie Ukrajiny říká, že se ještě 16 % (kolem 3 milionů) ekonomicky aktivních obyvatel chce přestěhovat za prací v následujících letech. (Ukraine.ru, *Ukrajina bez lidí, tempo migrace se stává nebezpečným*, 2018)

Jak již bylo zmíněno, v dnešní době je hlavním řešením pro Ukrajince přestěhování za prací do Polska, přestěhování do České republiky ale má své výhody v porovnání s první jmenovanou alternativou.

Problém na straně firem je také jasný, statistiky Ministerstva práce a sociálních věcí ukazují, že jenom v kategorii povolání povolených zákonem o agenturním zaměstnání cizinců je 142 tisíc volných míst (evidovaných na úřadu práce). První alternativní varianta pro české firmy je zvedání mezd až na úroveň, na které vysoce kvalifikovaní pracovníci budou ochotni pracovat na méně prestižních pozicích, druhou možností je robotizace výroby tam, kde to je možné.

Hodnotová nabídka

Pro uživatele: "Neomezený" počet pracovníků ochotných pracovat v průmyslových podnicích. Nabízené služby uvolní ruce personalistům a umožní podnikům růst.

Pro zaměstnance: Dostat práci se spravedlivým odměňováním.

Kanály komunikace

S uchazeči:
A) Pracovní portály a portály s inzeráty (umístění nabídek práce):

- http://praha.flagma.cz/ru/rabota-vakansii-rv-1.html
- https://ua.jooble.org/работа-прага/Чехия
- http://polandpraca-ua.com/ru/jobs/
- https://rabota.ua/zapros/польща/другие_страны
- doska-cz
- ria.com.
- facebook.com
- OLX.UA

B) Reklama zastupitelstva (off-line billboardy apod.)

S firmami:

- Pracovní portály (posílat komerční nabídku jako reakci na pracovní inzeráty)
- LinkedIn
- přímý kontakt s personalisty

Zdroje příjmu

Hlavní zdroj příjmu je rozdíl mezi mzdou pracovníka a platbou od uživatele. Dodatečný zdroj příjmu může být výnos za adaptaci pracovníka.

Zdroje nákladu

- Založení podniku v Praze, zastupitelstva na Ukrajině
- Mzdy kmenových zaměstnanců
- Právnické, účetní a poradenské služby
- Mzdy agenturních zaměstnanců

Klíčové metriky.

- Počet dovezených pracovníků. Hlavní ukazatel, pomocí kterého podnik bude měřit svou úspěšnost.

- Průměrná marže na jednoho pracovníka. I když podnik bude usilovat o fixní příspěvek 15%, musí být flexibilní vůči tržnímu prostředí, a proto musí sledovat průměrnou marži a průměrný příspěvek z tržeb.
- Průměrná délka smluv s uživateli. Delší doba smluv s uživatelem znamená stabilitu pro podnik, menší ušlý zisk (nastává v případě, kdy pracovník čeká, až nastoupí k novému uživateli) a pomáhá vyhnout se riziku přestoupit zákon o zaměstnání cizinců (cizinec podle zákona musí pracovat minimálně 15 hodin týdně)
- Počet pracovníků, kteří neprošli zkušební dobou.

Neférová výhoda

Dovednosti, pracovní kontakty, znalosti o podnikání a kultuře jak na Ukrajině, tak i v České republice umožní podniku efektivněji působit na trhu. Podnik bude jako jeden z mála nabízet kompletní právnickou podporu uchazečům a adaptaci agenturních zaměstnanců.

3.5. Organizační struktura

Pro zajištění úspěšného provozu podniku v první fázi rozvoje by se organizační struktura měla skládat z osmi pracovníků.

Ředitel: Yevhenii Medunytsia. Strategické a taktické řízení podniku
Zkušenosti se založením a rozvojem startupu, přímým prodejem a obchodováním na burze

Personalista. Tvorba požadavků na uchazeče, pohovory, příprava pracovních smluv, příprava adaptačního programu
Zkušenosti: min. 4 roky praxe v oboru, praxe v agenturách práce výhodou
Jazyky: čeština a minimálně základní znalost ruštiny nebo ukrajinštiny

Obchodní zástupce. Komunikace se zákazníky (potenciální uživatele), provedení jednání, prezentace produktu a průběžná komunikace
Zkušenosti: min 2 roky praxe vyjednavače
Jazyky: čeština

Účetní. Účtování, fakturace, odvod sociálního a zdravotního pojištění zaměstnaných cizinců, výplata mezd atd.
Jazyky: čeština

Zastupitelství na Ukrajině:
Ředitel zastupitelství Aleksei Beluk
Zkušenost v oboru: 5 let.

- 2014–2016 obchodní představitel pobočky Izraelské společnosti na Ukrajině (prodej produktů telekomunikace)

- 2016-2017 Obchodní představitel pobočky mezinárodní společnosti (Organizace mezinárodních byznys konferencí)
- 2017-2018 Ředitel oddělení prodeje pobočky mezinárodní společnosti na Ukrajině (Organizace mezinárodních byznys konferencí)
- 2018-2019 Obchodní ředitel poradenské společnosti

Marketing a Sales (2 osoby). Off-line a online reklama, hot calls, osobní prezentace nabídky
Min 2 roky praxe v oboru
Jazyky: ukrajinština

Vízový poradce. Pomoc ve sběru a podání potřebných dokumentů, komunikace s vízovým centrem (případně i zastoupení uchazeče), příprava uchazečů k pohovoru

Jazyky: Ovládá češtinu a ukrajinštinu

3.6. Právní forma podnikání

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.1, nejvhodnější právní forma pro APEM je s.r.o. Pro získání uchazečů je vhodné otevření organizační složky na Ukrajině v souladu s ukrajinskými zákony. Jelikož zastupitelství na Ukrajině bude nákladovým (nepředpokládá žádné výnosy), nedojde k žádným legislativním komplikacím.

3.7. Analýza konkurentů

Jelikož APEM s.r.o. bude soutěžit nejen s agenturami práce na území ČR o volná pracovní místa pro agenturní zaměstnance, ale i s jinými pracovními nabídkami pro Ukrajince ve státech EU, skupiny konkurentů musí být analyzovány zvlášť.

3.7.1 Na straně uchazečů

Pro stanovení konkurentů musíme přemýšlet nad tím, kdo ještě nabízí Ukrajincům práci v EU a v jakých státech. Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, v dnešní době je hlavní destinací pro migrační pracovníky z Ukrajiny Polsko. Hlavním důvodem je teritoriální blízkost a výše mezd. Česká republika se nachází relativně blízko Ukrajiny, a kvůli nedostatku zájemců o povolání pro nekvalifikované pracovníky, mzda na těchto pozicích často převyšuje průměrnou mzdu ČR. Dne 24. 04. 2019 na pracovním portálu Jobs.cz je zveřejněno 1006 pracovních nabídek s platem nad 30.000 korun pro podnikem vybrané kategorie. (jobs.cz, 2019) (viz. Přílohy).

3.7.2 Na straně českých firem

Podle dat Ministerstva práce a sociálních věcí v České republice ze dne 10. 04. 2019 je zaregistrováno 1031 právnických a fyzických osob s povolením typu B-Zaměstnání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení. (portál MPSV)

Tyto právnické a fyzické osoby se zaměřují na různé segmenty a jsou různé velikosti. Lídry trhu podle tržeb jsou: Manpower, Adecco, Grafton a Trenkwalder .
Žádná z těchto firem se nespecializuje na dočasné přidělení cizinců nebo vyhledávání pracovníků na Ukrajině. Jediná firma na trhu, která nabízí vyhledávání a agenturní zaměstnání Ukrajinců je Grapecare Ltd. V roce 2015 (poslední zveřejněná účetní závěrka společnosti) Grapecare dosáhla tržeb 253 tis. a VH po zdanění 71 tis. Agenturní zaměstnání cizinců není jediná služba, kterou společnost nabízí. S ohledem na tržby lídrů trhu, můžeme ohodnotit vliv Grapecare na trh jako nepodstatný.

Podle měsíčníku českého statistického úřadu podíl pěti největších agentur práce na celkových tržbách činil 27,1 %. Lídři trhu se snaží poskytovat své služby podnikům z různých odvětví a dodržují politiku nízké rentability. Rentabilita tržeb (Rentabilita tržeb=VH po zdanění/celkové tržby) vybraných mou společností se pohybují od 0,3% do 3%.

Tab. 1:Data o konkurentech

	Manpower	**Trenkwader**	**Grafton**	**ADECO**
Síť poboček v ČR:	35	10	14	12
Počet agenturních zaměstnanců:	7485	3100	3 200	5800
Roční tržby z agenturního zaměstnání:	3,7 mld. Kč	1,4 mld. Kč	1,1 mld. Kč	1,6 mld. Kč
Počet oborů, pro které firma vyhledává zaměstnance	27	17	10	18

Zdroj: Účetní závěrky vybraných společnosti, vlastní tvorba.

Jelikož výše uvedené firmy působí na B2B trhu, bez zpravodajství není možné ohodnotit jejich přístup, marže, smluvní podmínky, komplexnost služeb atd.

3.8. Porterova analýza pěti sil

Dodavatelé

Pro hodnocení síly dodavatele musím napsat seznam produktů a služeb, které bych potřeboval pro realizaci projektu.
Dodavatelé: kancelářských prostor, vody a elektřiny, outsourcované činnosti (právníci, HR a jiný konsulting), poskytovatelé softwaru. Kromě dodavatele elektřiny a vody, žádný dodavatel nemá velkou vyjednávací sílu, jelikož působí v konsolidovaném odvětví.

Stávající konkurenti

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, na území ČR je 1031 agentur práce s povolením pro zaměstnání cizinců. Hodnotit sílu konkurentů budu podle následujících faktorů: množství konkurentů, tempo růstu odvětví, diferenciace služeb a cenová konkurence. Každý faktor ohodnotím jedním až třemi body, kde 1- nízká síla/positivně ovlivní podnik, 3- vysoká síla/negativně ovlivní podnik. Celkový součet bodů budu interpretovat následujícím způsobem:

3-5 bodů – stávající konkurenti nemají významnou sílu
6-9- stávající konkurenti mají střední sílu
10-12- stávající konkurenti mají vysokou sílu

Tab. 2: Síla stávajících konkurentu

Hodnocení faktoru	**Body**
Množství konkurentů	Vysoká úroveň nasycení odvětví (velké množství konkurentů)
Tempo růstu	Vysoké
Diferenciace produktu	Klíčové charakteristiky produktu jsou stejné, ale sekundární charakteristiky se odlišují
Cenová konkurence	Vysoká cenová konkurence, možnost ovlivnění ceny skoro neexistuje
Součet bodů	9 bodů (V

Zdroj: Vlastní tvorba

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tab. 3: Hrozba vstupu nových konkurentu

Hodnocení faktoru	**Body**
Úspory z rozsahu	Existují a jsou významné
Diferenciace produktu	Produkt se málo rozlišuje
Existence konkurentů v odvětví s vysokým podílem na trhu	Neexistují významní konkurenti (C5 ratio= 27,1%)
Úroveň počátečních investic pro založení podniku	Vysoká úroveň (doba návratnosti je více než 1 rok)
Přístup k dodavatelům	Bariéry přístupu k dodavatelům neexistují
Tempo růstu odvětví	Vysoké
Součet bodů	15 z 18 Vysoká úroveň vlivu stávajících konkurentů

Zdroj: Vlastní tvorba

Substituty

Substitutem služby nabízené agenturou APEM s.r.o. může být trvalé zaměstnání, ale vzhledem k situaci na trhu práce to není vždycky možné, zvlášť pro nově otevřené podniky, které potřebují hodně zaměstnanců. Vzhledem k tomu hodnotím sílu substitutu.

Klienti

Tab. 4 Vyjednávací sila klientu

Hodnocení faktoru	Body
Počet klientů s velkým podílem na tržbách	Rovnoměrné rozdělení tržeb mezi všemi klienty
Cenová citlivost	Možný přechod na jiný druh zboží, pokud se cena silně odlišuje
Spokojenost zákazníků	Nespokojenost s některými sekundárními charakteristikami zboží
Možnost přechodu na substituční výrobek	Produkt je unikátní, má klíčové odlišnosti, které jsou pro zákazníky důležité
Součet bodů	7 bodů z 12. Střední úroveň vlivu zákazníků)

Zdroj: Vlastní tvorba

Shrnuti Porter analýzy

Dodavatelé nemají žádnou vyjednávací sílu.

Substituty v některých případech nemůžou být použité, navíc jejich použití je čím dál tím méně dostupné (vzhledem k rostoucímu podílu vysoce kvalifikovaných pracovníků).

Stávajících konkurentů je poměrně hodně, navíc řada z nich má vysoký tržní podíl. Konkurenti realizují úspory z rozsahu a mají klíčová partnerství s velkými zákazníky. Klíčové vlastnosti produktu jsou podobné. Stávající hráči dodržují nízkou marži (o tom svědčí nízká rentabilita nákladu), a proto je možnost stanovovat vyšší cenu velice omezena.

Odvětví je rostoucí, zdroje a dodavatelé jsou dostupní. Může to přilákat nové konkurenty, ale vzhledem k výši investic a delší době návratu investic, je hrozba vstupu nových konkurentů střední.

Vyjednávací síla zákazníků je také střední, jelikož jen pár zákazníků má vyšší podíl na tržbách (např. Škoda Auto). S ohledem na počet firem a smluvní vztahy klienti můžou odejít ke konkurentům (APEM bude nabízet služby, které nenabízí žádná agentura, takže zákazník nebude mít tak velkou vyjednávací sílu)

3.9. Marketingová strategie

Produkt: agenturní pracovníci pro růst průmyslových podniků na dobu od 6 měsíců. Podnik v první fázi rozvoje bude mířit jen na podniky, které potřebují 3 a víc pracovníků. S cílem

eliminovat legislativní riziko smlouva bude obsahovat výpovědní lhůtu, za kterou APEM vyhledá nového uživatele pro pracovníka.

V případě nouze bude APEM také poskytovat novým zaměstnancům jazykovou adaptaci.

Place: nabídku spolupráce podnik bude rozesílat jako odpověď na inzeráty s poptávkou práce, na e-maily podnikům, které patří do cílových segmentů a šířit povědomí o sobě mezi personalisty průmyslových podniků. Jakmile někdo s potencionálních klientů nějak zareaguje, APEM bude osobně prezentovat nabízené služby.

Price: podnik bude naléhat na marži 15 % a dávat slevy v případě rozsáhlejší spolupráce.

Promotion: účast na konferencích spojených s personalistikou a průmyslovými podniky.

3.10. Finanční plánování

3.11.1 Plánování tržeb

Než začnu plánování tržeb, je nutné si uvědomit, že počet zákazníků nemusí hrát hlavní roli, jelikož v mém případě se objemy zakázek můžou podstatně lišit. Jeden zákazník může potřebovat 100 zaměstnanců, jiný jenom 5. První velký cíl podniku je zaměstnat 180 dočasně přidělených zaměstnanců. Za každého dočasně přiděleného pracovníka podnik bude dostávat měsíční splátku včetně marže. S ohledem na situaci na trhu práce se dá predikovat, že se hrubá mzda pracovníka bude pohybovat od 20.000 do 30.000 Kč. Jelikož odvádět sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance bude APEM, musíme k hrubě mzdě přidat ještě 34%.

Vypočet 1 zakázky = 20.000* 1,34 *1,5 -- 30.000* 1,34*1,15= 30.820 -- 46.230
Kde 1,15 % je marže APEM.
Průměr = 38.525 Kč bez PDH

Plánování tržeb bude provedeno ve třech scénářích: pesimistickém, optimistickém a realistickém.
Optimistický scénář bude předpokládat vyšší tempo růstu počtu dočasně přidělených zaměstnanců a nižší podíl zaměstnanců (33%), kteří nebudou prodlužovat smlouvy po uplynutí 2 let.

Pesimistický scénář bude předpokládat nižší tempo růstu dovezených zaměstnanců a vyšší procento zaměstnanců, kteří nebudou chtít prodlužovat pracovní smlouvy (66%).

Celkové tržby za rok budu počítat jako $\sum(Qi^* M\text{ø})^*(11/12)$

Kde Qi je počet dočasně přidělených zaměstnanců v jednotlivých měsících.
Mø je průměrná výše jedné zakázky.

Tab. 5 Celkové tržby v roce 1 a 2

Celkové roční tržby				
	1 rok		2 rok	
	Tržby v Kč bez DPH	Počet zaměstnanců na konci roku	Tržby v Kč bez DPH	Počet zaměstnanců na konci roku
Optimistická V	17 413 300	110	97 660 875	390
Realistická V	11 133 725	69	65 704 388	253
Pesimistická V	4 854 150	28	33 747 900	116

Zdroj: Vlastní výpočty

Tab. 6 Celkové tržby v roce 3 a 4

Celkové roční tržby				
	3 rok		4 rok	
	Tržby v Kč bez DPH	Počet zaměstnanců na konci roku	Tržby v Kč bez DPH	Počet zaměstnanců na konci roku
Optimistická V	228 498 710	697	424 784	1 196
Realistická V	157 490 585	469	279384 307	762
Pesimistická V	86 482 461	242	133 983 786	327

Zdroj: Vlastní výpočty

Tab. 7 Celkové tržby v roce 5

Celkové roční tržby		
	5 rok	
	Tržby v Kč bez DPH	Počet zaměstnanců na konci roku
Optimistická V	655 029 819	1681
Realistická V	410 389 997	1035
Pesimistická V	165 750 176	389

Zdroj: Vlastní výpočty

3.11.2 Plánování počátečních investic

Kauce agentury práce činí 500 tis. a její složení je nezbytnou podmínkou pro získání povolení ke zprostředkování práce. Nákup právnické osoby, která splňuje podmínky pro zařazení do režimu Ukrajina 100 tis.. Kancelář, která by mohla umístit potřebný počet pracovníků, stojí 20 tis., což znamená, že podnik bude muset složit kauci ve výši 40 tis. Kč. Vybavení kanceláře potřebnou technikou, chybějícím nábytkem a dalšími věcmi bude stát přibližně 50 tis. Kč. Srovnatelné náklady podnik vynaloží na otevření kanceláře na Ukrajině (ceny nezahrnuji DPH). Chybějící zaměstnanci budou vyhledáni především pomocí osobních kontaktů, ale některé pozice, např. účetní, musí být vyhledány pomocí místní poradenské firmy. Další položkou je právnická podpora na začátku podnikání- 100 tis.. 215 tis. (nakup s.r.o., právnická podpora, vyhledání zaměstnanců) Budou vynaložené zakladatelem jako fyzickou osobou před začátkem působení právnické osoby.

Investice by také měly zajistit fungování podniku do bodu zvratu – pokrýt fixní a variabilní náklady do momentu, kdy podnik bude ziskový. Finanční prostředí pro zajištění fungování podniku do bodu zvratu činí 5 milionů korun.

Tab. 8 Plánování počátečních investic

Software	100000
Kancelář – kauce	40 000
Vybavení kanceláře	50 000
Kauce pro získání povolení	500 000
Nákup s.r.o	100 000
Náklady na získání zaměstnanců	15 000
Právnická podpora Zastupitelství na Ukrajině – kauce	100 000 40 000
Vybavení zastupitelství	50 000
Suma	995 000
Potřebné finanční prostředky pro financování podniku do bodu zvratu	5 000 000

Zdroj: Vlastní výpočty

3.11.3 Plánování nákladů

Fixní náklady jsou takové, které nezáleží na objemu poskytnutých služeb, ale objem musí být v relevantním rozpětí. Relevantní rozpětí je takový rozsah činnosti podniku, v jehož rámci rostou variabilní náklady lineárně a který odpovídá kapacitě fixních nákladů, tedy nevznikají při

něm požadavky na vyšší kapacity, a proto fixní náklady počítáme jako konstantní. V mém případě kapacity fixních nákladů jsou jasné – čím větší je celkový počet agenturních zaměstnanců, tím víc personalistů a obchodních zastupitelů bude potřeba. Čím víc zaměstnanců agentura bude chtít vyhledávat každý měsíc, tím víc prodejců bude potřebovat.

Tab. 9 Relevantní rozpětí

Celkový počet zaměstnanců	**Do 50**	**50-100**	**100-200**	**200-300**	**300-500**	**500-700**	**700-900**
Mzdy – Správa, Praha	180900	241200	482400	611040	739680	868320	996960
Outsorsing	15000	30000	45000	60000	75000	90000	105000
Nájemné Praha	25000		50000				

Zdroj: Vlastní výpočty

Tab. 10 Relevantní rozpětí

Celkový počet zaměstnanců	**900-1100**	**1100-1300**	**1300-1600**
Mzdy – Správa, Praha	**1125600**	**1254240**	**1382880**
Outsorsing	**120000**	**135000**	**150000**
Nájemné Praha	**150000**		

Zdroj: Vlastní výpočty

Jak je vidět z tabulky č.10, jakmile celkový počet agenturních zaměstnanců převyšuje stanovenu hranici, např. po dosazeni 51 zaměstnanců, podnik by měl zaměstnat ještě dva zaměstnance oddělení správy – nákladný na mzdy vyrostou na 60.300 včetně sociálního a zdravotního pojištění. Stejný princip využít při dalších výpočtech, čím dal, tím víc zaměstnanců správy (účetních, personalistu a obchodních představitelů) bude zaměstnáno. Je zřejmé, že pro umístění většího počtu zaměstnanců, APEM bude potřebovat větší kancelářské prostory, a proto nájemné bude růst. Ceny na pronájem kancelářských prostoru jsou uvedené bez DPH a zahrnuji poplatky.

Spolu s počtem zaměstnanců roste náklady na outsourcing (HR, právnických služeb atd.). Podnik APEM bude soustředit na svou hlavní činnost (core business), a proto outsoucování je nezbytné. Náklady na outsoucování jsou uvedené bez DPH.

Tab. 11 Relevantní rozpěti

Nově získaných zaměstnanců za měsíc	**0-10**	**10 20**	**20-30**	**30-50**
Mzdy – správa, Ukrajina	100500	115500	145500	175500
Nájemné Ukrajina	20000		60000	

Zdroj: vlastní výpočty

Náklady zastupitelství na Ukrajině budou růst v závislostí na počet nově získaných zaměstnanců za jeden měsíc. Podle odborného odhadu potencionálního ředitele zastupitelství, pro získání vyššího počtu agenturních zaměstnanců, měl by podnik zvyšovat počet obchodníku. Náklady se budou zvyšovat podle tabulky č.11. Náklady na sociální a zdravotní pojištění na Ukrajině jsou podstatně nižší, než v ČR, ale výpočty předpokládají tyto náklady ve vyšší 34% od hrubé mzdy. Rozdíl v nákladech bude vynaložen na zajištění zdravotní peče zaměstnanců. Ceny za pronájem kancelářských prostoru jsou uvedeny včetně DPH a zahrnuji poplatky.

Tab. 12 Plánování fixních nákladu.

Fixní náklady					
Rok	1	2	3	4	5
Optimistická	4 617 800	9 643 909	12 452 160	18 177 720	22 158 720
Realistická	4 181 300	8 056 040	12 317 600	14 889 480	18 411 360
Pesimistická	3 955 400	5 436 900	9 273 000	10 996 680	12 002 160

Zdroj: Vlastní výpočty

Čísla v tabulce č. 12 ukazuji výše celkových fixních nakladu v jednotlivých letech a jsou součtem mezd zaměstnanců správy v Praze, mezd zaměstnanců zastupitelští, nájemného a outsourcingu (mzdy jsou uvedené včetně sociálního a zdravotního pojištění).

Variabilní náklady.

Jako variabilní náklady se budou počítat náklady na získání pracovníka na Ukrajině a mzdy agenturních pracovníků (včetně sociálního a zdravotního pojištění)

Pro získání pracovníka firma samozřejmě musí investovat do reklamy, propagovat své nabídky a zvyšovat povědomí o sobě. Pro propagace budou využité především kanály komunikace, které vyžadují minimální investice (zveřejnění inzerátů na pracovních portálech apod.). Podnik také bude investovat do off-line reklamy (billboardy apod.). V průměrů marketingové investice by měli dosáhnout vyšší 500 Kč. na získáni jednoho zaměstnance. Pro

zvýšení motivace obchodníkům nebo celému oddělení bude přidělena odměna ve vyšší 500 korun za každou podepsanou smlouvu. Dopravu z Ukrajiny v ČR nově získaných zaměstnanců také zaplati APEM.

Tab. 13 Vypočet nákladu na získáni agenturních zaměstnanců

Variabilní náklady na získání zaměstnance	
Reklama	500
Výkonová mzda za zakázku	500
Doprava	350
Suma	1350

Zdroj: Vlastní výpočty

Tab. 14 Celkové náklady na získaní agenturních zaměstnanců v jednotlivých letech

Náklady na získání agenturního zaměstnance			
Rok	Optimistický	Realistický	Pesimistický
1	189 000	122175	54000
2	324 000	229500	135000
3	540 000	310399	194400
4	810000	396371	194400
5	810000	360135	194400

Zdroj: Vlastní výpočty

Celkové náklady na získání nového zaměstnance se počítá tak, že náklady na získaní jednoho zaměstnance jsou vynásobený počtem nově získaných zaměstnanců v podle plánu jednotlivých let.

Tab. 15 Náklady – mzdy v jednotlivých letech

Mzdy agenturních zaměstnanců včetně sociálního a zdravotního pojištění					
Rok	1	2	3	4	5
Optimistická	15 100 300	84 187 740	197 805 679	369 155 711	578 592 710
Realistická	9 681 500	56 671 049	135 618 335	242 979 236	356 232 629
Pesimistická	4 221 000	29 346 000	75 202 140	116 507 640	144 130 588

Zdroj: Vlastní výpočty

Mzdy agenturních zaměstnanců v tabulce č.15 jsou součtem počtu agenturních zaměstnanců v jednotlivých měsících a průměrné mzdy včetně sociálního a zdravotního pojištění (34%).

3.11.4 Plánovaní rozvahy.

Podle plánu takto bude vypadat rozvaha na začátku podnikání při jakémkoli scénáři

Tab. 16 Rozvaha na začátku podnikáni

Dlouhodobý majetek	***200000***	***Vlastní kapitál***	***100 000***
Dlouhodobý nehmotný majetek	100000	základní kapitál	100 000
Software	100 000	**Závazky vůči investoru**	**5 000 000**
Dlouhodobý hmotný majetek	***100000***		
kancelářský nábytek	100000		
Oběžný majetek			
Poskytnutá záloha – Kauce	580 000		
Krátkodobý finanční majetek	4 320 000		
Aktiva celkem	**5 100 000**	**Pasiva celkem**	**5 100 000**

Zdroj: Vlastní výpočty

Plánované rozvahy předpokládají dodatečné výdaje při přestěhování do větších kanceláří, obnovování softwaru, odpisy (u softwaru 3 roky, u nábytku 5 let), uplatnění daňových slev (ze záporného VHML). Pesimistický scénář předpokládá zvýšení základního kapitálu vkladem zakladatele. Tento postup by měl zvyšovat důvěryhodnost zakladatele a motivovat ho k tomu, aby dělal všechno možné, aby k pesimistické variantě nedošlo. Samozřejmě zakladatel nemůže řídit všechna rizika, ale minimálně může ovlivnit tempo růstu tržeb. Je předpokládáno, že nevzniknou žádné pohledávky a závazky (kromě závazku vůči státu, které podnik uhrazuje v momentě vzniku). Specifika oboru spočívají v tom, že zákazníci platí jednu fakturu měsíčně, a proto by odložené platby neměly vznikat. Položka poskytnuté zálohy ukazuje vratné kauce, které podnik ukládá při pronájmu kanceláře a pro získání povolení k zprostředkování práce. Výpočty nepředpokládají žádné úroky, jelikož cizí kapitál představuje investice od investora, žádné úvěry. Zároveň výpočty nepředpokládají žádné výplaty dividend, jelikož volné finanční prostředky můžou být buď reinvestované (do nákupu dlouhodobých aktiv, tvorby fondů atd.), nebo se z nich budou vyplácet dividendy (do momentu návratu investic investorovi: 90 % investorovi, 10 procent zakladateli, po návratu investic a do konce doby existence podniku:10% investorovi, 90% zakladateli). Rozhodnutí o dividendové politice bude záležet na dohodě s investorem a reálné situaci v podniku. Výpočty předpokládají, že podnik uhrazuje závazky vůči státu (daň s zisku a DPH) v roce, ve kterém tyto závazky vznikají a že DPH nakoupených produktů se vrací v roce, ve kterém tyto produkty byly nakoupené.

Optimistický scénář

Optimistický scénář předpokládá pokles aktiv v prvním roce a jejich růst v dalších letech. Podnik podle tohoto scénáře dosáhne vrcholu tempa růstu již ve 4. roce, dál relativní růst začíná zpomalovat. Jak je vidět ze struktury aktiv, podnik neinvestuje do dlouhodobých aktiv, jelikož

toto rozhodnuti bude zaležet na dividendové politice, o které zakladatel se musí domluvit s investorem. Nejvýznamnější položkou aktiv je krátkodobý finanční majetek.

Tab. 17 Plánováni struktury aktiv – optimisticky scénář

	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Dlouhodobá aktiva	147 000	167 000	86 000	260 000	140 000
Dlouhodobý hmotný majetek	80 000	100 000	70 000	160 000	100 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	67 000	67 000	16 000	100 000	40 000
Oběžný majetek	2 576 700	6 087 926	20 461 716	50 027 189	100 846 021
Bankovní účet	580 000	640 000	620 000	820 000	820 000
Krátkodobý finanční majetek	1 996 700	5 447 926	19 841 716	49 207 189	100 026 021
Aktiva celkem	2 723 700	6 254 926	20 547 716	50 287 189	100 986 021

Zdroj: Vlastní výpočty

Tab. 18 Plánováni struktury pasiv – optimisticky scénář

	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
ZK	*100000*	*100000*	*100000*	*100000*	*100000*
VH	*-2 376 300*	*3 802 135*	17 645 420	36 715 397	62 591 152
VH po zdanění	-2 376 300	3 531 226	14 292 790	29 739 472	50 698 833
VHML		*-2 376 300*	1 154 926	15 447 716	45 187 188
Investice	5000000	*5000000*	*5000000*	*5000000*	*5000000*
Závazky vůči státu		*0*	*0*	*0*	*0*
Pasiva celkem	2 723 700	6 254 926	20 547 716	50 287 188	100 986 021

Zdroj: Vlastní výpočty

Realistický scénář.

Podle realistického scénáře podnik dosáhne kladného výsledku hospodaření již v druhém roce, investor však své peníze dostane zpátky až ve třetím roce. Na konci pátého roku podnik dosáhne maximálního tempa růstu tržeb.

Tab. 19 Plánováni struktury aktiv – realistický scénář

	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Dlouhodobá aktiva	147 000	167 000	86 000	40 000	230 000
Dlouhodobý hmotný majetek	80 000	100 000	70 000	40 000	130 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	67 000	67 000	16 000	0	100 000
Oběžný majetek	2 248 750	2 996 548	11 009 108	28 124 416	56 714 621
Bankovní účet	580 000	640 000	640 000	640 000	840 000
Krátkodobý finanční majetek	1 668 750	2 356 548	10 369 108	27 484 416	55 874 621
Aktiva celkem	2 395 750	3 163 548	11 095 108	28 164 416	56 944 621

Zdroj: Vlastní výpočty

Tab. 20 Plánováni struktury pasiv – realistický scénář

	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Vlastní kapitál					
ZK	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
VH	*-2 704 250*	*767 798*	8 103 252	21 073 220	35 049 636
VH po zdanění	-2 704 250	767 798	7 931 560	17 069 308	28 780 205
VHML	0	*-2 704 250*	-1 936 452	5 995 108	23 064 416
Investice	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Závazky vůči státu	0	0	*0*	*0*	*0*
Pasiva celkem	2 395 750	3 163 548	11 095 108	28 164 416	56 944 621

Zdroj: Vlastní výpočty

Pesimistický scénář.

Pesimistický scénář předpokládá, že podnik bude ztrátový 3 roky, investor bude mít možnost získat zpět své investice v 5. roce. Kvůli tomu, že hlavní nákladová položka podniku jsou mzdy agenturních zaměstnanců a tomu, že fixní náklady při nízkých tržbách jsou také nízké, nedojde k velké ztrátě ani při pomalých tempech růstu.

Tab. 21 Plánováni struktury aktiv – pesimistický scénář

	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Dlouhodobá aktiva	147 000	167 000	86 000	40 000	10 000
Dlouhodobý hmotný majetek	80 000	100 000	70 000	40 000	10 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	67 000	67 000	16 000	0	0
Oběžný majetek	1 723 750	659 750	2 472 671	8 075 307	15 713 660
Bankovní učet	580 000	640 000	640 000	640 000	640 000
Krátkodobý finanční majetek	1 143 750	19 750	1 832 671	7 435 307	15 073 660
Aktiva celkem	1 870 750	826 750	2 558 671	8 115 307	15 723 660

Zdroj: Vlastní výpočty

Tab. 22 Plánováni pasiv aktiv – pesimistický scénář

	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Vlastní kapitál					
ZK	100000	206000	206000	206000	206000
VH	*-3 229 250*	*-1 150 000*	1 731 921	6 239 066	9 393 028
VH po zdanění	-3 229 250	-1 150 000	1 731 921	5 556 636	7 608 353
VHML	0	*-3 229 250*	-4 379 250	-2 647 329	2 909 307
Investice	5000000	5000000	5000000	5000000	5000000
Zavazky vuci statu	0	*0*	*0*	*0*	*0*
Pasiva celkem	1 870 750	826 750	2 558 671	8 115 307	15 723 660

Zdroj: Vlastní výpočty

3.11.5 Plánování cash-flow

Plánování cash-flow ve všech scénářích předpokládá vracení kauce po přestěhovaní z menší kanceláře a nevratné kauce po přestěhování z kanceláře střední velikosti (tabulky č. 10 a

11), jelikož z praxi vyplývá, že část kauce nájemcům nevrací. Příjmy a výdaje v plánovaní cash-flow zahrnuji DPH, mzdy zahrnuji sociální a zdravotní pojištění.

Cash-flow optimistického scénáře ukazuje, že v prvním roce výdaje budou vyšší než příjmy, protože podnik musí investovat do rozvoje a začít zvyšovat počet agenturních zaměstnanců. V druhém roce cash-flow bude již kladný, to je spojeno s tím, že rostou tržby a klesá podíl fixních nákladů v celkových nákladech.

Tab. 23 Plánováni cash-flow – optimistický scénář

Optimistický scénář.	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Stav hotovosti na začátku období	5 100 000	1 996 700	5 447 926	19 841 717	49 207 188
Přijmy (včetně DPH)	21 070 093	118 169 659	276 483 438	513 989 643	792 586 081
Výdaje včetně DPH	**24 173 393**	**114 718 433**	**262 089 648**	**484 624 170**	**751 010 011**
Vybavení kaceláře	121 000	60 500	0	181 500	0
Software	121 000	60 500	0	181 500	0
Kauce nájem	140 000	0	80 000	300 000	0
Kauce licence	500 000	0	0	0	0
energie	145 200	217 800	254 100	290 400	435 600
Nájemné Praha	290 400	580 800	580 800	1 234 200	1 887 600
Nájemné Ukrajina	165 000	180 000	420 000	600 000	600 000
Mzdy správa Praha	2 472 300	6 432 000	8 876 160	12 606 720	15 822 720
Mzdy správa Ukrajina	1 180 500	1 386 000	1 566 000	2 076 000	2 106 000
mzdy agenturnich zaměstnanců	15 110 300	84 187 740	197 805 679	369 155 711	578 592 710
Outsoucing	290 400	744 150	1 089 000	1 615 350	2 069 100
doprava	46 585	118 580	130 015	254 100	254 100
reklama	55 000	140 000	153 500	300 000	300 000
bonusy	55 000	140 000	153 500	300 000	300 000
Daň z přijmu + DPH	3 480 708	20 470 363	50 980 894	95 528 689	148 642 181
Stav hotovosti na konci období	1 996 700	5 447 926	19 841 716	49 207 188	100 026 021

Zdroj: Vlastní výpočty

Realistický scénář předpokládá mírnější růst tržeb a nižší náklady. Nejvýznamnější položkou ve všech letech jsou mzdy agenturních zaměstnanců. Cash-flow je zase kladný od druhého roku. Od třetího roku se relativní růst tržeb zpomaluje, jelikož plánování počítá s tím, že část zaměstnanců nebude chtít prodlužovat pracovní smlouvy.

Tab. 24 Plánováni cash-flow – realistický scénář

Realistický scénář.	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Stav hotovosti na začátku období	5 100 000	1 668 750	2 356 549	10 369 108	27 484 416
Přijmy (včetně DPH)	13 471 807	79 502 309	190 563 608	338 055 012	496 571 897
Výdaje včetně DPH	**16 903 057**	**78 814 510**	**182 551 049**	**320 939 704**	**468 181 691**
Vybavení kaceláře	121 000	60 500	0	0	181 500
Software	121 000	60 500	0	0	181 500
Kauce nájem	80 000	60 000	60 000	0	300 000
Kauce licence	500 000	0	0	0	0
energie	133 100	205 700	284 350	290 400	363 000
Nájemné Praha	266 200	314 600	726 000	580 800	1 234 200
Nájemné Urkajina	165 000	180 000	565 000	600 000	600 000
Mzdy správa Praha	2 170 800	5 435 040	8 361 600	10 548 480	12 735 360
Mzdy správa Ukrajina	1 105 500	1 386 000	1 716 000	2 106 000	2 106 000
mzdy agenturnich zaměstnanců	9 681 500	56 671 049	135 618 335	242 979 236	356 232 629
Outsoucing	254 100	635 250	1 016 400	1 107 150	1 633 500
doprava	38 327	71 995	97 373	124 343	124 343
reklama	45 250	85 000	114 963	146 804	146 804
bonusy	45 250	85 000	114 963	146 804	146 804
Daň z přijmu + DPH	2 176 031	13 563 876	33 876 065	62 309 686	92 196 050
Stav hotovosti na konci období	1 668 750	2 356 548	10 369 108	27 484 416	55 874 622

Zdroj: Vlastní výpočty

Pesimistický scénář předpokládá záporný cash-flow v prvních dvou letech podnikání a kritickou úroveň peněžních prostředků ve druhém roce podnikání. Ve třetím roce bez ohledu na to, že část agenturních zaměstnanců neprodlouží pracovní smlouvy a tempo získání nových zaměstnanců neroste, podnik bude mít kladný cash-flow, jelikož bude dodržovat politiku nízkých nákladů a zvyšovat celkový počet agenturních zaměstnanců.

Tab. 25 Plánováni cash-flow – pesimistický scénář

Pesimistický scénář	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Stav hotovosti na začátku obd	5 100 000	1 143 750	19 750	1 832 671	7 435 307
Vklad	0	106 000	0	0	0
Přijmy (včetně DPH)	5 873 522	40 834 959	104 643 778	162 120 381	200 557 713
Výdaje včetně DPH	**9 829 772**	**42 064 959**	**102 830 857**	**156 517 745**	**192 919 360**
Vybavení kaceláře	121 000	60 500	0	0	0
Software	121 000	60 500	0	0	0
Kauce nájem	80 000	60 000	0	0	0
Kauce licence	500 000	0	0	0	0
Energie	133 100	157 300	217 800	217 800	217 800
Nájemné Praha	266 200	338 800	580 800	580 800	580 800
Nájemné Ukajina	165 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Mzdy správa Praha	1 989 900	3 195 900	6 432 000	7 975 680	8 876 160
Mzdy správa Ukrajina	1 105 500	1 206 000	1 386 000	1 386 000	1 386 000
mzdy agenturnich zaměstnanc	4 221 000	29 346 000	75 202 140	116 507 640	144 130 588
Outsoucing	199 650	417 450	744 150	961 950	1 089 000
doprava	16 940	42 350	60 984	60 984	60 984
reklama	20 000	50 000	72 000	72 000	72 000
bonusy	20 000	50 000	72 000	72 000	72 000
Daň z přijmu + DPH	870 482	6 900 159	17 882 983	28 502 891	36 254 028
Stav hotovosti na konci obdo	1 143 750	19 750	1 832 671	7 435 307	15 073 660

Zdroj: Vlastní výpočty

3.11. Hodnocení podniku

Doba návratu investic. Jak již bylo řečeno v minulé podkapitole, optimistický a realistický scénář předpokládají, že podnik již v druhém roce bude mít kladný cash-flow a již ve třetím roce investor dokáže své investice dostat zpátky bez ohrožení finanční stability podniku. Pesimistický scénář předpokládá, že pro udržení finanční stability investor své peníze může dostat až ve čtvrtém roce.

Produkční síla

Tab. 26 Vypočet ROA

	Produkční síla (ROA)				
Rok	1	2	3	4	5
Optimistický scénář	-114%	55%	70%	58%	50%
Realistický scénář	-143%	20%	72%	61%	49%
Pesimistický scénář	-211%	-136%	71%	69%	49%

Zdroj: Vlastní výpočty

Produkční síla ukazuje, jak efektivně podnik využívá svá aktiva pro tvorbu zisku. Ve všech scénářích v prvním roce produkční síla je záporná, což znamená, že majetek přináší podniku jenom ztrátu. V druhém a třetím roce optimistického a realistického scénáře se předpokládá růst ROA, což hovoří o tom, že podnik stále efektivněji využívá svá aktiva. Pesimistický scénář předpokládá ztrátu v prvních dvou letech podnikání, nicméně ROA nabývá poměrně vysokých hodnot ve třetím roce, stejně jako i v jiných scénářích. Od čtvrtého roku ROA ve všech variantách klesá, což je výsledkem toho, že podnik neinvestuje do dlouhodobých aktiv (největší složkou aktiv pořád je krátkodobý finanční majetek)

Rentabilita tržeb

Tab. 27 Vypočet ROS

	Rentabilita tržeb				
Rok	1	2	3	4	5
Optimistický scénář	-18%	4%	6%	7%	8%
Realistický scénář	-31%	1%	5%	6%	7%
Pesimistický scénář	-82%	-3%	2%	4%	5%

Zdroj: Vlastní výpočty

Hodnoty ukazatele rentability jsou velice typické pro podniky podobné velikosti v daném odvětví. Někteří hráči dosahují i vyšších hodnot (např. Advatnage Consulting s.r.o má mají rentabilitu tržeb kolem 12,5%)

Obrat aktiv

Tab. 28 Vypočet obratu aktiv

	Obrat aktiv				
	1	2	3	4	5
Optimistický scénář	6,4	15,6	11,1	8,4	6,5
Realistický scénář	4,6	20,8	14,2	9,9	7,2
Pesimistický scénář	2,6	40,8	33,8	16,5	10,5

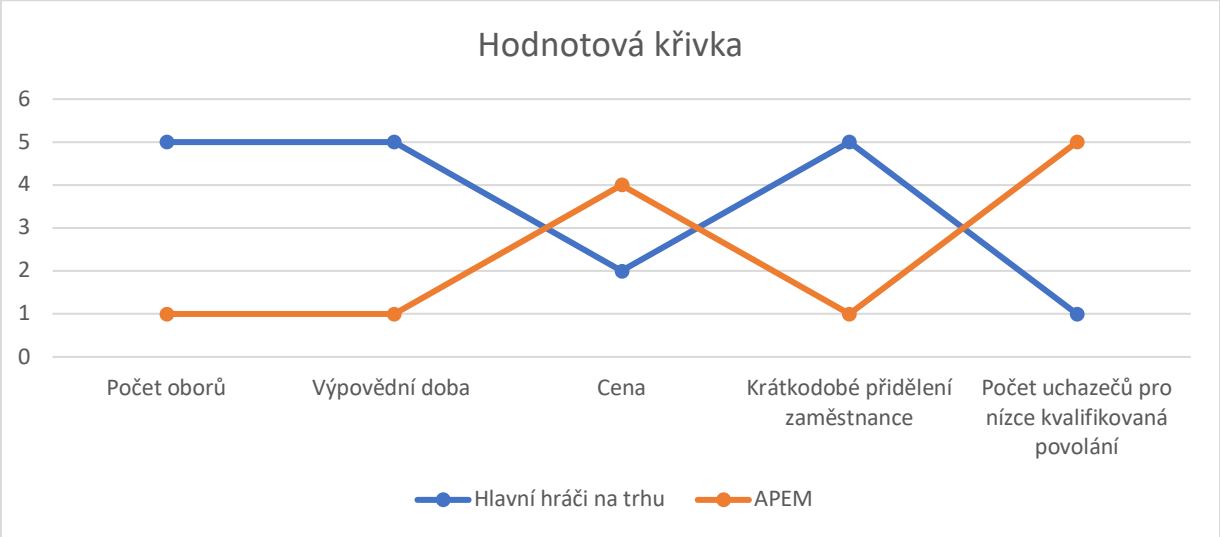
Zdroj: Vlastní výpočty

Obrat aktiv optimistického a realistického scénáře ukazuji, že nejvíc korun na jednu korunu aktiv podnik vydělá v druhem roce, v dalších letech obrat aktiv klesá kvůli tomu, že aktiva rostou o VHML, který podnik neinvestuje. Pesimistický senař předpokládá nejvyšší obrat aktiv v druhem roce, zejména protože aktiva v tomto roce jsou kritický nízká (kůli tomu, že je tvořena zejména z oběžných aktiv).

3.12 Modrý oceán

Strategie hlavních hráčů na trhu jsou velice podobné, a proto je budu hodnotit jako jedinou skupinu. Údaje pro sestavení hodnotových křivek vychází z analýzy konkurentů. Na grafu dole je vidět, jak se strategie zvolená agenturou APEM liší od strategie hlavních hráčů na trhu.

Chart 1 Hodnotová křivka – modrý oceán



Zdroj: Vlastní tvorba

APEM bude působit v několika oborech, na které se může soustředit. Konkurenti se na druhou stranu snaží působit ve všech oborech najednou.

Služby APEM předpokládají výpovědní lhůtu, což je nevýhodou oproti konkurentům.

Na druhou stranu kvůli zaměstnávání cizinců budou ceny služeb APEM nižší.

Dočasné přidělení zaměstnanců předpokládá určitý objem administrativní práce bez ohledu na to, jestli zaměstnanec bude přidělen na pár dní nebo na půl roku. Kvůli tomu, že APEM bude nabízet jen dlouhodobou spolupráci (na dobu od 6 měsíců), objem administrativní práce bude podstatně nižší, a proto rychlost podnikových procesů bude vyšší než u konkurentů.

3.13 SWOT analýza

Tab. 29 SWOT analáza

Silné stránky	Slabé stránky
• Unikátní nabídka-Velký počet uchazečů, kteří nejsou na místním trhu práce • Nižší náklady pro uživatele • Byznys kontakty na území obou států • Vysoký free cash-flow	• Výpovědní doba agenturních zaměstnanců • Smlouvy jen na delší období • Služba je vhodná jen pro některé segmenty
Příležitosti	**Hrozby**
• Růst ekonomiky ČR • Nestabilní politická a ekonomická situace na Ukrajině • Podpora ze strany české vlády • Zaměření na segment, na který se nesoustředí žádný velký konkurent	• Legislativní rozpor může vést k pokutám ze strany státu • Vyjednávací síla zákazníků a stávajících konkurentů

Zdroj: Vlastní tvorba

Silnou stránkou podniku je unikátní nabídka: velký počet zaměstnanců, kteří nejsou na českém trhu práce. Zároveň, jak již bylo zmíněno dřív, pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nesmí být horší, než jsou nebo by byly podmínky srovnatelného zaměstnance. Zaměstnanci ze zahraničí jsou těžko srovnatelní s českými, jelikož kvůli jazykové bariéře nemůžou plnit některé úkoly. V takovém případě uživatel má možnost vyjednávat o mzdě se zaměstnancem a tím snížit své náklady, aniž by porušil zákon. Vysoký free cash- flow umožni podniku investovat do rozvoje a zvyšovat svůj tržní podíl. Výše reinvestovaného zisku bude záležet na tom, jakou dividendovou politiku navrhne investor.

Slabou stránkou služby je výpovědní doba zaměstnance a přidělení zaměstnanců na dobu jen od 6 měsíců. Kvůli tomu, že podle zákona zaměstnaný cizinec musí pracovat minimálně 15 hodin týdně, APEM nemůže umožnit uživatelům propouštět dočasně přidělené zaměstnance bez výpovědní doby, protože jinak nestihne najít pro zaměstnance nového uživatele a tím poruší zákon.

Další slabá stránka spočívá v tom, že jen část poptávky po zaměstnancích může být uspokojena Ukrajinci. Kvůli jazykové bariéře cizinec se základními znalostmi češtiny nemůže plnit některé úkoly, což nebude vyhovovat části zaměstnavatelů.

Mezi příležitosti patří ekonomický růst v České republice a nestabilní ekonomická a politická situace na Ukrajině. V této práci uvedené statistiky a výzkumy jasně hovoří o

tom, že pracovní migrace z Ukrajiny bude pokračovat, což využije APEM pro řešení problému českých firem, Ukrajinců a k dosažení zisku.

Mezi hrozby, kterým bude vystavena agentura APEM, patří legislativní riziko spojené s rozporem v zákonu o zaměstnání cizinců a vyjednávací síla zákazníků a stávajících konkurentů. Stávající hráči na trhu si můžou také všimnout volného místa na trhu a začít realizovat agresivní strategie obsazení tohoto místa. Vzhledem k tomu by podnik APEM měl v nejbližší době začít pracovat na realizaci strategie prvního na trhu.

V takové situaci je vhodná agresivní a růstově orientovaná strategie.

3.14 Závěr

Cílem této prací bylo posouzeni reálnosti podnikaní v oboru a hodnocení efektivnosti investování do nového podniku. V teoretické časti jsem popsal vhodnou pro naplnění těchto cílů strukturu podnikatelského plánu. Nejvíc mi pomohla tvorba byznys modelu Lean Canvas, jelikož na základě dat z modelu jsem rozhodl na čem by budoucí podnik měl soustředit a jaké silné stránky má zvolená strategie. Kapitoly, ve kterých popsán princip podnikání s povolením pro zprostředkování práce a princip zaměstnávaní cizinců mi umožnili detailně vypracovat podnikatelsky plán v souladu se stávajícími zákony.

V praktické časti byly provedené analýzy, které pomohli identifikovat sily a rizika, se kterými podniková strategie by měla počítat. Z PESTLE analýzy plynné úsudek, že v dnešní době situace v obou státech (na Ukrajině a v ČR) jsou vhodné pro založení agentury práce. Analýza zároveň pomohla identifikovat hrozby, vůči kterým by měl budoucí podnik vypracovat preventivní strategie. Porterová analýzy pěti sil ukázala střední silu hlavních zúčastněných stran a to, že podnik by měl usilovat o své silné stránky pro získání konkurenční výhody vůči stávajícím konkurentům.

Analýza konkurentu a poptávky ukázaly, že lídry trhu mají podobnu strategie a že na trhu je dost místa pro podnik, který se soustředí na zákazníky, který potřebuju nekvalifikované a nízkokvalifikované zaměstnance. Data z analýza konkurentu staly základem pro zpracování hodnotové křivky modrého oceánu.

Marketingová strategie popisuje to, že podnik by měl udržovat nízkou marží a navazovat kontakty z personalisty pomoci pracovních portálu, sociálních sítí a konferenci.

SWOT analýza ukázala, že zvolená strategie má své hrozby a slabé stránky, nicméně silné stránky převládají, čímž dopomůžou využít příležitostí, a proto založení podniku dává smysl. Samotná služba předpokládá několik slabých stránek: část potencionálních klientů nebude chtít zaměstnávat cizince, jelikož pouze základní jazyková adaptace neumožni těmto zaměstnancům plnit některé úkoly. Další slabou stránkou je výpovědní doba zaměstnanců, která je nezbytnou podmínkou pro vyhnuti porušení zákonu o zaměstnávaní cizinců.
Podnik bude nabízet unikátní službu, na kterou se nesoustředí žádný velký hráč z odvětví. Veškeré statistiky ukazuji, že trh potřebuje nové zaměstnance pro rozvoj průmyslových podniků, ale vzhledem k míře nezaměstnanosti v ČR se tyto potřeby neuspokojí jen zaměstnáním občanů České republiky. Ekonomická a politická situace v obou zemích tvoří významné příležitostí pro otevření podniku. V takové situaci je vhodná agresivní a růstově orientovaná strategie.

Finanční plánování ukázalo, že zvolená strategie umožní podniku dosáhnout vysokých ukazatelů rentability a efektivně zhodnotit investované prostředky. Plánování pesimistického scénáře mi pomohlo objevit úzká místa zvolené strategie a identifikovat rizika. Než začnu s realizací tohoto projektu, musím vypracovat preventivní strategie a zamyslet se nad tím, jak se těmto rizikům vyhnout.

Hlavním cílem této práce bylo prokázat životaschopnost business modelu, čímž můžů pomoci tisícům Ukrajinců, kteří se nachází na hranici chudoby, kteří by mohli prožít svůj život důstojně.

Na základě těchto informaci jsem rozhodl, že po ukončení bakalářského studia se budu věnovat otevřeni a rozvoje podniku APEM, abych přispěl k tvorbě příležitosti pro občané mé rodné země a tvorbu zisku.

3.12. Použité zdroje

Použita literatura:

1) Wupperfeld, U. (2003). Podnikatelský plán pro úspěšný start. Management Press,. Isbn 978-80-726-1075-4
2) Veber, J., 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press, ISBN 9788072612000 807261200X.
3) Fotr, J. & Souček, I. (2005). Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha, Česko: Grada Publishing
4) Veber, J. (2009). Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. Vyd. Praha: Management Press. Isbn 9788072612000 807261200x
5) Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P. & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, Česko: Grada Publishing.
6) Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Business model generation : A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers. 1 vyd. USA: Wiley;
7) A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith (2010). Business model generation
8) Maurya A. (2016). Lean Podnikání : Přejděte od plánu A k plánu, který funguje. 1 Vydání. V Brně : Bizbooks. Isbn:978-80-265-0506-8
9) Tyll, L. (2014). Podniková strategie. Praha, Česko: C. H. Beck.
10) Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha, Česko: C. H. Beck.
11) Porter, E. M. (1994). Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha, Česko: Victoria Publishing.
12) Kotler, P. (2004). Marketing Praha: Grada Publishing. Isbn 80-247-0513-3 .
13) Kasan, J., Fibírová, J. (1991). Ceny a cenová politika. 1. Vydání. Praha: Aleko,. Isbn 80-85341-07-7.
14) Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing.
15) Světlík, J. (1994). Marketing – cesta k trhu 1 Vydání. Zlín: Copyright.
16) Růčková, P. (2011). Finanční analýza. Praha, Česko: Grada Publishing.
17) Dedouchová, M. (2001). Strategie podniku. 1 Vyd. Praha: C.H. Beck.
18) Jakubíková, D. (2013). Strategický marketing: Strategie A Trendy. 2 Rozš. Vyd. Vyd.: Praha: Grada.
19) Chan Kim, W. Ch. & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Brighton,USA: Harvard Business Review Press
20) Zákon o zaměstnanosti, Hlava IV, Zprostředkování Zaměstnání Agenturami Práce
21) Zákoník práce, hlava V, Agenturní zaměstnávání.

Internetové zdroje:

1. Tích, F. (srpen, 2018). Ukrajina bez lidi. Tempo migrace se stavá strašnim. Ukraina.ru [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://ukraina.ru/exclusive/20180810/1020790204.html
2. Předvolební program kandidáta na prezidenta Ukrajiny Volodymyra Zelenskoho (2019). Program.ze2019[online]. Kiev, Ukrajina, 2018 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://program.ze2019.com
3. Tuček, M. Březen, 2019. Vztah české veřejnosti k národnostním skupinám žijícím v ČR. Centrum pro výzkum veřejného mínění [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4905/f9/ov190415.pdf
4. NUMBEO. Quality of Life Index for Country 2019 [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp
5. Hájková, P., & Veselý, J. (B.R.). Lean Canvas-Online Kurz. Dostupné Z: Http://Www.Leancanvas.Cz/Lean-Canvas/Course/Risks-And-Experiments/
6. Hospodářská komora České republiky. Režim Ukrajina [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://www.komora.cz/obchod-a-sluzby/prace-cizinci/rezim-ukrajina/
7. *MPSV*. Analýza neobsazenosti volných pracovních míst podle profese. [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh
8. Časopis ČSÚ Statistika&My. *Kterým agenturám práce v České republice rostou tržby* [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: http://www.statistikaamy.cz/2018/02/kterym-agenturam-prace-v-ceske-republice-rostou-trzby/

Osobní rozhovory:

[1] Beluk A., osobní rozhovor, 1. 3. 2019

3.13. Seznam tabulek a grafu

Tab. 1:Data o konkurentech 35
Tab. 2: Síla stávajících konkurentu 36
Tab. 3: Hrozba vstupu nových konkurentu 37
Tab. 4 Vyjednávací sila klientu 38
Tab. 5 Celkové tržby v roce 1 a 2 40
Tab. 6 Celkové tržby v roce 3 a 4 40
Tab. 7 Celkové tržby v roce 5 40
Tab. 8 Plánování počátečních investic 41
Tab. 9 Relevantní rozpěti 42
Tab. 10 Relevantní rozpěti 42
Tab. 11 Relevantní rozpěti 43
Tab. 12 Plánování fixních nákladu. 43
Tab. 13 Vypočet nákladu na získáni agenturních zaměstnanců 44
Tab. 14 Celkové náklady na získaní agenturních zaměstnanců v jednotlivých letech 44
Tab. 15 Náklady – mzdy v jednotlivých letech 44
Tab. 16 Rozvaha na začátku podnikáni 45
Tab. 17 Plánováni struktury aktiv – optimisticky scénář 46
Tab. 18 Plánováni struktury pasiv – optimisticky scénář 46
Tab. 19 Plánováni struktury aktiv – realistický scénář 47
Tab. 20 Plánováni struktury pasiv – realistický scénář 47
Tab. 21 Plánováni struktury aktiv – pesimistický scénář 48
Tab. 22 Plánováni pasiv aktiv – pesimistický scénář 48
Tab. 23 Plánováni cash-flow – optimistický scénář 49
Tab. 24 Plánováni cash-flow – realistický scénář 50
Tab. 25 Plánováni cash-flow – pesimistický scénář 50
Tab. 26 Vypočet ROA 51
Tab. 27 Vypočet ROS 51
Tab. 28 Vypočet obratu aktiv 52
Tab. 29 SWOT analáza 54

Chart 1 Hodnotová křivka – modrý oceán 52