



Studijní obor **AI a inovace v managementu**

Akademický rok **3_2025**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Založení pobočky české firmy v USA

Student: **Ing. Jaroslav Kalvoda**

Vedoucí: **doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA**

PROHLÁŠENÍ

P r o h l a š u j i,

že jsem tuto diplomovou práci vypracoval zcela samostatně. Veškerou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použil, uvádím v kapitole Použité zdroje. Prohlašuji, že svázaná a elektronická podoba závěrečné práce jsou shodné.

Praha, 11. listopadu 2025

OBHAJOBA

Diplomová práce byla obhájena před komisí CEMI ve složení:

- Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.;
- Doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA;
- Mgr. Eva Mečířová;

v Praze 10. prosince 2025 s výsledkem „výborně, 100 %“.

PODĚKOVÁNÍ

Dovoluji si poděkovat vedoucí diplomové práce **paní doc. Ing. Haně Urbancové, Ph.D., DBA**, za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a trpělivost, kterou mi po celou dobu zpracování této práce věnovala.

Zároveň vyjadřuji upřímné poděkování **jeho excelenci Ing. Miloslavu Staškovi, velvyslanci České republiky ve Spojených státech amerických**, za podnětné myšlenky, cenné postřehy a inspirativní rozhovory, které významně přispěly k odborné i praktické hodnotě této práce.

Mé poděkování patří také **Ing. Jozefu Síkelovi**, bývalému **ministru průmyslu a obchodu České republiky**, dnes evropskému komisaři pro mezinárodní partnerství, za jeho podporu a dlouhodobou snahu o rozvoj česko-amerických hospodářských vztahů, která byla pro tuto práci významným inspiračním zdrojem.

Upřímně děkuji rovněž **Ing. Petru Talafúsovi z Hospodářské komory České republiky** za jeho odborné postřehy, sdílení praktických zkušeností z oblasti podnikatelských misí a za cennou spolupráci při získávání informací o expanzi českých firem na americký trh.

Zvláštní poděkování si zaslouží také **prof. Ing. Miroslav Plevný, Ph.D., senátor Parlamentu České republiky**, za jeho podporu, zájem o problematiku rozvoje českého exportu a inspirativní podněty při formování strategických úvah této práce.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou založení pobočky české firmy ve Spojených státech amerických a návrhem strategie vstupu na tento trh s využitím inovace prodejního procesu vytvořením zákaznických týmů. Téma je aktuální vzhledem k rostoucímu zájmu českých podniků o expanzi mimo Evropskou unii a k významu USA jako stabilního a perspektivního obchodního partnera.

V teoretické části práce jsou shrnuty poznatky o metodách analýzy podnikatelského prostředí (PEST, Porterův model pěti sil, model 7S a VRIO) a inovacích v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Praktická část obsahuje analýzy vnějšího, mezoprostředí a vnitřního prostředí české IT společnosti plánující expanzi do USA. Na jejich základě je formulována strategie vstupu.

Součástí práce je rovněž pilotní ověření inovovaného prodejního modelu, který spojuje obchodní a realizační složku vytvořením zákaznických týmů. Výsledky prokázaly zvýšení zákaznické spokojenosti, retence a efektivity komunikace. Výstupem práce je metodika a praktický návod pro české firmy uvažující o vstupu na americký trh, kombinující teoretické principy s praktickými zkušenostmi z mezinárodního podnikání.

KLÍČOVÁ SLOVA

expanze, strategický management, USA, zákaznický tým, inovace prodejního procesu

OBSAH

Úvod.....	8
1 Cíl.....	8
2 Metodika.....	9
Teoretická část.....	11
3 Strategie založení pobočky české firmy v USA.....	11
3.1 Kontext zakládání poboček českých firem v USA	11
3.2 Analýza vnějšího prostředí	14
3.3 Analýza mezoprostředí	15
3.4 Analýza vnitřního prostředí.....	16
3.4.1 Teorie modelu 7S.....	17
3.4.2 Analýza vnitřního prostředí podle VRIO modelu	18
3.4.3 SWOT analýza	19
4 Inovace prodejního procesu vytvořením zákaznických týmů.....	20
4.1 Spolupráce sales a delivery	20
4.2 Hranice pro zavedení zákaznického týmu	21
4.3 Proof of Concept	22
4.3.1 Analýza Net Promoter Score	22
4.3.2 Analýza Customer Retention	23
Praktická část.....	24
5 Předpoklady k praktické části	24
5.1 Představení firmy.....	24
5.2 Volba legislativního typu pobočky.....	25
5.3 Volba vlastnické struktury pobočky.....	26
5.4 Volba státu pro sídlo pobočky	26
5.4.1 Kalifornie	26
5.4.2 Texas.....	26
5.4.3 Florida.....	27
6 Analýzy.....	27
6.1 Analýza vnějšího prostředí	28
6.1.1 P–Politické faktory.....	28
6.1.2 E–Ekonomické faktory	30
6.1.3 S–Sociokulturní faktory	30
6.1.4 T–Technologické faktory	31
6.1.5 Závěry z PEST analýzy	32
6.2 Analýza mezoprostředí	33
6.2.1 Hrozba nových vstupů (Threat of New Entrants)	33
6.2.2 Hrozba substitutů (Threat of Substitutes)	33
6.2.3 Vyjednávací síla zákazníků (Bargaining Power of Buyers)	34
6.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů (Bargaining Power of Suppliers)	34
6.2.5 Rivalita mezi konkurenty (Competitive Rivalry)	35
6.2.6 Shrnutí z Porterova modelu.....	35
6.3 Analýzy vnitřního prostředí.....	36
6.4 Shrnutí kapitoly Analýzy	38

7	Návrh strategických cílů.....	39
8	Návrh strategie.....	40
8.1	Cílový trh a segmentace	41
8.2	Forma vstupu na trh.....	41
8.3	Hodnotová nabídka.....	42
8.4	Go-to-Market aktivity	43
8.5	Právní a provozní příprava	44
8.6	Časový plán.....	44
8.7	Shrnutí strategie	44
8.8	Shrnutí kapitoly Návrh strategie.....	45
9	Strategické varianty vstupu na trh v USA	46
9.1	Remote-first přístup s cíleným outboundem	46
9.2	Partnerství s lokálním hráčem nebo agenturou	47
9.3	Hybridní model s vlastní pobočkou (LLC) a lokálním sales rep	47
9.4	Doporučený postup implementace	48
10	Inovace prodejního procesu vytvořením zákaznického týmu	49
10.1	Proof of Concept	49
10.2	Vyhodnocení Proof of Concept.....	50
10.2.1	Analýza Net Promoter Score	50
10.2.2	Analýza Customer Retention	50
10.2.3	Analýza počtu reklamací.....	51
10.2.4	Analýza doby odezvy	51
10.2.5	Identifikace problémů a rizik	51
10.2.6	Best Practices z PoC.....	52
10.3	Postup implementace u dalších klientů	52
10.4	Postup implementace na pobočce v USA.....	54
10.5	Investice a její návratnost	54
	Návrhy a doporučení.....	56
11	Založení a provoz firmy v USA.....	56
11.1	Založení firmy	56
11.1.1	Volba legislativního typu firmy	56
11.1.2	Volba státu pro sídlo pobočky	57
11.1.3	Volba vlastnické struktury pobočky.....	58
11.1.4	Registered Agent	58
11.2	Bankovní účet	59
11.3	Platební styk a poplatky	60
11.4	Směny korun na dolary	61
11.5	Účetnictví a daňové přiznání	62
11.5.1	První Tax Return a získání ITIN	63
11.5.2	Výše daně z příjmu	65
11.5.3	Druhé a další Tax Return	66
11.5.4	Shrnutí kapitoly Účetnictví a daňové přiznání.....	67
12	Relokace do USA	68
12.1	Víza.....	68
12.1.1	Visa Waiver Program (VWP)/ESTA	69
12.1.2	Neimigrační víza (Nonimmigrant Visas).....	70

12.1.3 Imigrační víza Green Card (Permanent Residency)	70
12.1.4 Omezení a formality	71
12.2 Řidičský průkaz	71
12.2.1 Department of Motor Vehicles.....	71
12.2.2 Teoretický test.....	73
12.2.3 Praktické jízdy.....	73
12.3 Nákup a provoz nemovitosti	73
12.3.1 Výběr nemovitosti v USA.....	74
12.3.2 Účel a využití nemovitosti	74
12.3.3 Druh vlastnictví nemovitosti.....	76
Závěr.....	80
Použité zdroje	82
Tabulky	84
I. Příloha: Hodnocení diplomové práce	85
A. Hodnocení od Miroslava Plevného	85
B. Hodnocení od Petra Talafúse	85
C. Hodnocení od vedoucího diplomové práce.....	87
D. Hodnocení od oponenta diplomové práce.....	89

ÚVOD

Vstup českých firem na zahraniční trhy je stále důležitějším trendem v globalizující se ekonomice. Velký potenciál pro expanzi nabízí Spojené státy americké, které představují atraktivní trh s vysokou kupní silou, vysokou poptávkou po špičkových službách a se stabilním právním prostředím.

Založení pobočky české firmy v USA je příležitost nejen k získání nových zákazníků, ale i k diverzifikaci rizik a zvýšení odolnosti vůči výkyvům domácího trhu. Místní přítomnost v USA navíc výrazně zvyšuje důvěryhodnost firmy a zjednodušuje navazování obchodních vztahů s americkými klienty i investory. Mnoho vládních výběrových řízení v USA vyžaduje lokální přítomnost. Založením pobočky české firmy v USA se tak otevírá i trh státních zakázek.

Efektivní zvládnutí expanze však vyžaduje pečlivou přípravu, znalost trhu, právního prostředí a kulturních rozdílů. Proto je vhodné toto téma důkladně analyzovat a navrhnout postupy, které zvýší pravděpodobnost úspěchu české firmy při zakládání pobočky v USA.

Diplomová práce v teoretické části přináší rešerši dostupných zdrojů k založení pobočky a vstupu na trh v USA. V praktické části provádí analýzy vnějšího prostředí, mezoprostředí a vnitřního prostředí; navrhuje strategii pro založení pobočky; navrhuje inovaci prodejního procesu vytvořením zákaznických týmu a využití této inovace při vstupu na trh v USA. Výsledkem je praktický návrh založení pobočky a vstupu české firmy na americký trh.

1 CÍL

Cílem diplomové práce je navrhnout založení pobočky české *firmy*¹ a vstup na trh v USA s využitím inovace prodejního procesu vytvořením zákaznických týmů. Výstupem práce je praktický a přenositelný postup k založení pobočky české firmy a ke vstupu na trh v USA.

¹ Strategii založení pobočky české firmy v USA byla vypracována pro firmu, která si nepřeje být jmenována. Pro účely této diplomové práce bylo tedy zavedeno označení *firma*.

2 METODIKA

Metodou analýzy a indukce byly provedeny analýzy vnějšího prostředí, mezoprostředí a vnitřního prostředí. Potom byly metodou syntézy a dedukce navrženy strategické cíle. Následně byla metodou analýzy a dedukce navržena strategie.

Při analýzách byla analyzována objektivní data za posledních pět let z Ministerstva průmyslu a obchodu, z agentur CzechTrade² a CzechInvest³, z US Department of State⁴ a z konferencí SelectUSA⁵.

K provedení analýz a syntéz byly využity i subjektivní osobní zkušenosti z účasti na business misích, doprovázejících ministra průmyslu a obchodu na cestách do USA, i subjektivní osobní zkušenosti ze zakládání firem a jejich vstupu na trh v USA.

Následně byl proveden Proof of Concept (PoC) vytvořením dvou zákaznických týmu v mateřské firmě v Praze. Po vyhodnocení PoC byly vytvořeny v mateřské firmě v Praze další zákaznické týmy. Následně budou vytvořeny zákaznické týmy na pobočce v USA.

Metodika této části práce kombinuje kvalitativní i kvantitativní přístup. Data byla sbírána pomocí polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření mezi pracovníky a klienty. Dále byly analyzovány interní dokumenty a procesní schémata. Na základě zjištěných informací byl navržen model nové spolupráce, který byl pilotován v PoC.

V této diplomové práci byl použit Generativní AI jako pomocný nástroj ke zlepšení kvality textu, zejména po stránce stylistické, nikoliv tvůrčí, podobně jako využití

² CzechTrade je agenturou na podporu exportu podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu. Cílem agentury je usnadnit firmám rozhodování o výběru vhodných teritorií, zkrátit dobu vstupu na daný trh a podpořit aktivity směřující k dalšímu rozvoji firmy v zahraničí. Programy na podporu podnikání v USA jsou dostupné online:

<https://www.czechtrade.cz/>

³ CzechInvest je agenturou pro podporu podnikání a investic, podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu.

Programy na podporu podnikání v USA jsou dostupné online: <https://czechinvest.gov.cz/cz>

⁴ 2024 Investment Climate Statements: Czechia. US Department of State. Dostupné online:

https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/czechia/?utm_source=chatgpt.com

⁵ US Department of Commerce pořádá konferenci SelectUSA Summit každoročně začátkem května ve Washington DC. Dostupné online: <https://www.selectusasummit.us/>

automatických kontrol pravopisu a tiskové sazby nebo využití referenčních citačních systémů. Za kvalitu a obsah této práce zodpovídá výhradně autor.

TEORETICKÁ ČÁST

3 STRATEGIE ZALOŽENÍ POBOČKY ČESKÉ FIRMY V USA

Tato kapitola přináší rešerši dostupných zdrojů ke strategii založení pobočky a vstupu na trh ve Spojených státech amerických.

V první části kapitoly je provedena rešerše současných podmínek, podpory a příležitostí, které českým podnikům při vstupu na americký trh poskytují vládní instituce obou zemí. Je popsán kontext rostoucího zájmu českých firem o podnikání v USA, jak jej dokumentuje Zpráva US Department of State. Následně jsou představeny klíčové programy a agentury, které tento proces podporují, včetně iniciativy SelectUSA a českých státních institucí, jako jsou CzechInvest či CzechTrade.

Druhá část kapitoly přináší teoretickou oporu pro analýzy vnějšího prostředí, mezoprostředí a vnitřního prostředí. V praktické části diplomové práce budou následně tyto analýzy provedeny. Všechny analýzy budou sloužit k navržení optimální strategie založení pobočky a vstupu na trh v USA.

3.1 KONTEXT ZAKLÁDÁNÍ POBOČEK ČESKÝCH FIREM V USA

Tato kapitola se věnuje rešerši prostředí, ve kterém české firmy zakládají své pobočky ve Spojených státech amerických. Cílem je zmapovat hlavní faktory ovlivňující tento proces, od politicko-ekonomického rámce přes institucionální podporu až po konkrétní příklady podnikatelských iniciativ mezi Českou republikou a USA.

ZPRÁVA US DEPARTMENT OF STATE

Podle zprávy US Department of State⁴ zaznamenalo Velvyslanectví Spojených států amerických v Praze v posledních letech výrazný nárůst zájmu českých podniků o informace týkající se možností investování a podnikání na území USA. Tento trend odráží rostoucí ambice českých firem expandovat mimo evropský trh a využít potenciál jednoho z největších a nejrozvinutějších trhů na světě.

Zájem se týká zejména oblastí technologií, inovačních služeb, vývoje softwaru a výrobního průmyslu, kde americké podnikatelské prostředí nabízí široké spektrum příležitostí.

Velvyslanectví přitom plní důležitou informační a zprostředkovatelskou roli, například prostřednictvím konzultací, podnikatelských fór či programů na podporu zahraničních investorů. Celkově lze konstatovat, že aktivita českých firem v této oblasti svědčí o zvyšující se míře internacionalizace české ekonomiky a o snaze podniků posilovat svou konkurenceschopnost prostřednictvím expanze do Spojených států amerických.

PROGRAM SELECTUSA

Program amerického ministerstva obchodu SelectUSA⁵ aktivně propaguje Spojené státy americké jako atraktivní destinaci pro přímé zahraniční investice. Hraje tak klíčovou roli při podpoře zahraničních firem při vstupu na americký trh. Jeho cílem je usnadnit proces rozhodování investorů tím, že poskytuje aktuální informace o právních, daňových a ekonomických podmínkách v jednotlivých státech unie. Zprostředkovává také kontakt s lokálními partnery, agenturami a vládními institucemi.

SelectUSA rovněž pořádá investiční summity, konference a individuální konzultace. Ty propojují zahraniční investory s americkými státními a regionálními zástupci. Českým firmám tak nabízí praktickou podporu při založení poboček, hledání vhodné lokality a zajištění administrativních náležitostí. Díky tomu se program stal důležitým nástrojem pro rozvoj mezinárodní ekonomické spolupráce a posílení obchodních vazeb mezi Českou republikou a Spojenými státy americkými.

PODPORA STÁTNÍCH AGENTUR

Podporu českým firmám poskytuje řada dalších českých i amerických institucí a státních agentur. Zejména pobočky CzechInvest³, CzechTrade², české velvyslanectví

ve Washington DC⁶, české generální konzuláty v New Yorku⁷ nebo v Los Angeles⁸, americké velvyslanectví v Praze, Hospodářská komora České republiky⁹ nebo hospodářské komory jednotlivých států unie jsou pro podnikání v USA cenným zdrojem informací.

BUSINESS MISSIONS

V březnu 2023 Ministerstvo průmyslu a obchodu spolu s Hospodářskou komorou organizovali Business Mission¹⁰, která doprovázela ministra průmyslu a obchodu Jozefa Síkela do Washingtonu DC, Austinu a San Franciska. Mise se účastnilo 64 podnikatelů z 54 českých firem.

V květnu 2024 Ministerstvo průmyslu a obchodu spolu se Svazem průmyslu a dopravy organizovali Business Delegation¹¹, která doprovázela ministra Síkela do Bostonu, Toronta, Chicaga a Seattle. Mise se účastnilo 64 podnikatelů z 58 českých firem.

Všechny výše uvedené aktivity svědčí o velkém zájmu českých podnikatelů vybudovat pobočku firmy v USA a o velké podpoře státu v investicích do budování byznysu v USA.

Všechny výše uvedené bohaté zdroje budou v praktické části této práce analyzovány, tak aby v následné syntéze mohla být navržena optimální strategie pro založení pobočky české *firmy* v USA.

Stejně tak budou v praktické části této práce provedeny analýzy vnějšího prostředí, mezoprostředí a vnitřního prostředí. Všechny tyto analýzy budou sloužit k navržení optimální strategie založení pobočky a vstupu na trh v USA. Teoretický popis těchto analýz je obsahem následujících kapitol.

⁶ Podpora Velvyslanectví České republiky ve Washington DC pro podnikání v USA je dostupná online:

<https://mzv.gov.cz/washington/cz/index.html>

⁷ Podpora Generálního konzulátu České republiky v New Yorku pro podnikání v USA je dostupná online:

<https://mzv.gov.cz/consulate.newyork/cz/index.html>

⁸ Podpora Generálního konzulátu České republiky v Los Angeles pro podnikání v USA je dostupná online:

<https://mzv.gov.cz/losangeles/cz/index.html>

⁹ Podpora Generálního konzulátu České republiky v New Yorku pro podnikání v USA je dostupná online:

<https://www.komora.cz/>

¹⁰ *Czech Republic Business Mission, 12–19 March 2023*. Praha: Hospodářská komora, 2023.

¹¹ *Czech Republic Business Delegation, 28th April – 4th May 2024*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy, 2024.

3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

PEST analýza (Political, Economic, Social, Technological) představuje základní nástroj strategické analýzy makroprostředí organizace (*Johnson, Whittington, Scholes, 2008*). Jejím cílem je identifikovat a vyhodnotit klíčové vnější faktory, které mohou ovlivnit podnikání a výkonnost organizace.

Na rozdíl od analýzy vnitřního prostředí, která se zaměřuje na interní procesy, zdroje a kompetence, PEST analýza sleduje okolí organizace, které nemůže přímo ovlivnit, ale musí se mu přizpůsobit.

POLITICKÉ FAKTORY (P)

Zahrnují vliv státní politiky, legislativy, regulací a vládních rozhodnutí na podnikání. Může jít o daňové zákony, pracovní legislativu, politickou stabilitu, míru byrokracie, obchodní bariéry nebo vládní podporu určitých odvětví. Pro podniky působící na mezinárodních trzích je zásadní také sledování obchodních dohod, celní politiky a vztahů mezi zeměmi.

EKONOMICKÉ FAKTORY (E)

Představují makroekonomické podmínky, které určují nákupní sílu a investiční aktivitu. Mezi hlavní ukazatele patří míra inflace, úrokové sazby, směnné kurzy, nezaměstnanost, tempo hospodářského růstu nebo dostupnost kapitálu. Tyto faktory ovlivňují ceny vstupů, poptávku i konkurenceschopnost podniku.

SOCIÁLNÍ FAKTORY (S)

Zahrnují demografické, kulturní a společenské aspekty, které formují chování zákazníků a pracovní síly. Jedná se o změny ve věkové struktuře obyvatelstva, životním stylu, vzdělanostní úrovni, hodnotách či postojích spotřebitelů. Porození těchto trendům pomáhá firmám přizpůsobit marketing, produktové strategie a komunikaci se zákazníky.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY (T)

Týkají se technologického pokroku, inovací a digitalizace v daném odvětví. Zahrnují tempo vývoje nových technologií, automatizaci, dostupnost dat, umělou inteligenci, výzkum a vývoj nebo přechod na digitální platformy. Firmy, které dokážou včas rozpoznat technologické změny, získávají konkurenční výhodu a mohou optimalizovat své procesy či nabídku služeb.

VÝZNAM PEST ANALÝZY

PEST analýza pomáhá managementu pochopit souvislosti mezi vnějším prostředím a strategickým směřováním podniku. Je klíčová zejména při vstupu na nové trhy, zavádění nových produktů nebo při hodnocení dlouhodobých rizik a příležitostí. Často se používá jako vstup pro SWOT analýzu, kde faktory z PEST rámce tvoří základní přehled příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

3.3 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ

Teorie analýzy mezoprostředí podle Michaela E. Portera vychází z jeho zásadního díla *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980; reprint 1989), ve kterém představil koncept tzv. Porterových pěti sil (*Five Forces Framework*).

Tato metoda představuje strukturovaný přístup k hodnocení konkurenčního prostředí v rámci odvětví, tedy úrovně mezi makroekonomickými faktory (makroprostředí) a samotnou firmou (mikroprostředí). Cílem analýzy je porozumět dynamice odvětví, identifikovat hlavní zdroje ziskovosti a formulovat takovou strategii, která firmě umožní dosáhnout udržitelné konkurenční výhody.

Porter definuje pět konkurenčních sil, které společně určují atraktivitu a ziskovost odvětví.

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ

Noví hráči mohou do odvětví přinést nové kapacity, inovace a tlak na snižování cen. Výše této hrozby závisí na bariérách vstupu, mezi které patří například kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, know-how, regulační překážky nebo loajalita zákazníků ke stávajícím značkám. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím stabilnější a ziskovější může být odvětví.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Dodavatelé mohou ovlivňovat náklady a dostupnost klíčových vstupů. Jejich síla roste, pokud existuje málo alternativních dodavatelů, pokud jsou jejich produkty unikátní nebo pokud mají silné postavení na trhu. Firmy se mohou bránit například vertikální integrací nebo diverzifikací zdrojů.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ (ZÁKAZNÍKŮ)

Zákazníci mají vliv na ceny, kvalitu i podmínky obchodování. Jejich síla roste, pokud je trh koncentrovaný, odběratelé jsou cenově citliví nebo snadno přecházejí ke konkurenci. Strategickou reakcí může být diferenciacie produktu nebo zvýšení přidané hodnoty.

HROZBA SUBSTITUTŮ (NÁHRADNÍCH PRODUKTŮ)

Substituty představují produkty nebo služby, které mohou uspokojit stejnou potřebu jiným způsobem. Jejich existence omezuje cenovou sílu firem v odvětví a snižuje jeho atraktivitu. Firmy mohou reagovat inovací, posilováním značky nebo vytvářením zákaznické loajality.

RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY

Intenzita konkurence závisí na počtu a síle soupeřů, růstu trhu, diferenciaci produktů a fixních nákladech. Vysoká rivalita vede ke snižování cen a marží, zatímco v méně konkurenčních odvětvích lze dosahovat nadprůměrných zisků.

VÝZNAM ANALÝZY PODLE PORTERA

Porter zdůrazňuje, že analýza těchto sil pomáhá firmám pochopit strukturu odvětví, odhalit zdroje tlaku na ziskovost a zvolit takovou strategii (např. nákladové vedení, diferenciacie nebo fokus), která zlepší jejich postavení vůči těmto silám. Model je široce používán v strategickém řízení, konkurenční analýze a marketingovém plánování, protože umožňuje spojit teoretické poznatky s praktickými rozhodnutími o trhu a investicích.

3.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Tato kapitola se zaměřuje na teorii k analýze vnitřního prostředí firmy. Ta představuje zásadní krok při přípravě strategie expanze na zahraniční trh, zejména do prostředí Spojených států amerických.

Cílem analýzy je identifikovat a zhodnotit klíčové interní faktory, které ovlivňují schopnost podniku úspěšně se prosadit v novém tržním kontextu. Vnitřní prostředí zahrnuje jak tvrdé strukturální prvky, strategii, organizační nastavení a procesy, tak měkké aspekty, kulturu, hodnoty a kompetence zaměstnanců, které společně formují celkovou výkonnost organizace.

Pro účely této práce jsou využity dva komplementární teoretické přístupy: model 7S a VRIO model. Model 7S (Waterman, Peters, Phillips, 1980) hodnotí vnitřní soudržnost a rovnováhu organizačních prvků. VRIO model (Barney, 1991) analyzuje zdroje a schopnosti firmy z hlediska jejich potenciálu k dosažení konkurenční výhody. Spojením těchto dvou modelů vzniká ucelený pohled na vnitřní fungování podniku a jeho připravenost na vstup na americký trh.

3.4.1 TEORIE MODELU 7S

Model 7S vytvořili Robert H. Waterman, Thomas J. Peters a Julien R. Phillips ze společnosti McKinsey & Company a poprvé jej představili v článku *Structure is Not Organization* (Business Horizons, 1980). Autoři reagovali na tehdy převládající názor, že organizační úspěch je především otázkou vhodné struktury řízení, a upozornili, že skutečná výkonnost organizace závisí na širším souboru vzájemně propojených prvků.

Model 7S identifikuje sedm základních faktorů, které společně ovlivňují efektivitu organizace. Tyto prvky se dělí na tvrdé (hard factors) a měkké (soft factors).

TVRDÉ FAKTORY (HARD S)

Tvrdé faktory jsou snáze měřitelné, obvykle popsatelné ve strategických dokumentech:

1. **Strategy (Strategie):** dlouhodobý plán, jak organizace dosahuje svých cílů a konkurenční výhody;
2. **Structure (Struktura):** formální uspořádání organizace, hierarchie, řízení a odpovědnosti;
3. **Systems (Systémy):** procesy, rutiny a interní pravidla, která podporují každodenní činnost.

MĚKKÉ FAKTORY (SOFT S)

Měkké faktory jsou hůře měřitelné, avšak zásadní pro vnitřní soudržnost:

1. **Shared Values (Sdílené hodnoty):** základní principy, kultura a etika, které spojují zaměstnance;
2. **Style (Styl vedení):** způsob, jakým management komunikuje, motivuje a vede tým;
3. **Staff (Lidé):** struktura pracovních sil, dovednosti a rozvoj zaměstnanců;
4. **Skills (Schopnosti):** klíčové kompetence a know-how organizace.

Podstatou modelu je, že všechny tyto prvky jsou vzájemně propojené. Změna jednoho ovlivní i ostatní. Úspěšná organizace tedy musí dosáhnout vnitřní rovnováhy (alignment) mezi všemi sedmi prvky.

Model se používá k analýze vnitřního prostředí, diagnostice problémů, plánování změn i nastavení organizační strategie. Pomáhá identifikovat nesoulad mezi „tvrdými“ strukturami a „měkkými“ aspekty, jako jsou hodnoty a kultura, které často rozhodují o dlouhodobé výkonnosti.

3.4.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODLE VRIO MODELU

Analýza vnitřního prostředí podniku představuje klíčový krok při formulaci konkurenční strategie a hodnocení připravenosti firmy na vstup na nový trh. Jednou z nejpoužívanějších metod pro systematické posouzení zdrojů a schopností organizace je VRIO model, který byl vyvinut J. B. Barneyem v rámci teorie zdrojově orientovaného pohledu na firmu (*Resource-Based View*).

VRIO model umožňuje posoudit, zda jednotlivé zdroje a schopnosti podniku mohou být zdrojem konkurenční výhody. Akronym VRIO označuje čtyři základní dimenze hodnocení:

- **Value (Hodnota):** zda daný zdroj či schopnost vytváří hodnotu pro zákazníka nebo přispívá k efektivnosti organizace;
- **Rarity (Vzácnost):** zda je tento zdroj či schopnost unikátní nebo omezeně dostupná v odvětví;
- **Imitability (Napodobitelnost):** jak snadno mohou být tyto zdroje či schopnosti napodobeny konkurencí;
- **Organization (Organizace):** zda má podnik nastavené struktury, procesy a kulturu, které umožňují dané zdroje efektivně využít.

Kombinací těchto čtyř dimenzí lze určit, zda daný zdroj přináší dočasnou konkurenční výhodu, udržitelnou konkurenční výhodu, parciální výhodu, nebo žádnou výhodu. Výsledkem VRIO analýzy je přehled klíčových interních faktorů, které firmě poskytují silné stránky a potenciál pro úspěšné působení na cílovém trhu. Tento teoretický rámec je v následující části aplikován na konkrétní zdroje a schopnosti analyzované firmy za účelem určení jejich relevance a strategického významu pro expanzi do USA.

3.4.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza představuje jednu z nejrozšířenějších metod strategického řízení a hodnocení podnikatelského prostředí. Jejím cílem je komplexně zhodnotit interní a externí faktory, které ovlivňují aktuální i budoucí postavení organizace na trhu. Název SWOT je akronym tvořený ze čtyř klíčových prvků:

- Strengths (silné stránky);
- Weaknesses (slabé stránky);
- Opportunities (příležitosti);
- Threats (hrozby).

Tato metoda umožňuje firmě systematicky porovnat své vnitřní schopnosti a zdroje s podmínkami vnějšího prostředí, a tím identifikovat strategické priority. Silné a slabé stránky představují vnitřní faktory, které podnik dokáže přímo ovlivnit. Jde například o kvalitu lidských zdrojů, procesní efektivitu či úroveň inovací. Naopak příležitosti a hrozby vyplývají z externího prostředí a odrážejí ekonomické, technologické, politické či tržní podmínky, které podnik musí sledovat a na které reagovat vhodnou strategií.

SWOT analýza pomáhá managementu lépe porozumět současné pozici firmy, najít konkurenční výhody a zároveň odhalit rizika, která mohou omezovat její růst. Klíčovým přínosem této metody je možnost syntézy výsledků, tedy propojení silných stránek s identifikovanými příležitostmi (strategie *SO*), eliminace slabých stránek vůči hrozbám (*WT*), nebo využití silných stránek k překonání hrozeb (*ST*).

V kontextu expanze české firmy na americký trh SWOT analýza slouží jako nástroj pro formulaci realistické a udržitelné strategie, která vychází z reálných možností organizace. Na jejím základě lze určit, jak nejlépe využít konkurenční výhody, posílit slabiny a připravit se na rizika spojená s podnikáním v novém tržním prostředí.

4 INOVACE PRODEJNÍHO PROCESU VYTVOŘENÍM ZÁKAZNICKÝCH TÝMŮ

Tato kapitola přináší rešerši dostupných zdrojů k inovaci prodejního procesu prostřednictvím vytvoření zákaznických týmů, které propojují obchodní (sales) a realizační (delivery) složku organizace.

Cílem kapitoly je představit moderní přístup k řízení vztahů se zákazníky, který zdůrazňuje týmovou spolupráci, sdílenou odpovědnost a propojení obchodních a technických kompetencí. Tento koncept reaguje na rostoucí komplexitu zakázek, zejména v oblastech IT služeb, consultingu a projektového řízení. Právě zde je kvalita realizace nedílnou součástí obchodního úspěchu.

Vytváření zákaznických týmů umožňuje efektivněji řídit očekávání klientů, zvyšovat jejich spokojenost a dlouhodobou loajalitu. Zároveň podporuje interní komunikaci a sladění strategických cílů s reálnými potřebami zákazníků. Kapitola dále rozebírá teoretická východiska spolupráce mezi obchodním a realizačním týmem. Vymezuje hranice a podmínky pro zavedení zákaznických týmů. Představuje návrh jejich optimální struktury v kontextu růstu obrátu a velikosti klientů.

4.1 SPOLUPRÁCE SALES A DELIVERY

Inovace prodejních procesů představuje důležitý nástroj pro zajištění konkurenční výhody ve stále složitějším tržním prostředí. Moderní přístup k prodeji se posouvá od individuálního výkonu obchodníka směrem k týmové spolupráci, která propojuje sales a delivery složku. Vytváření zákaznických týmů, ve kterých spolupracují sales manažer a delivery manažer, představuje jednu z aktuálně uznávaných forem tohoto vývoje, zejména v oblastech IT služeb, zakázkového vývoje a consultingu.

Z pohledu teorie řízení vztahů se zákazníky (CRM¹²) je klíčovým cílem takové inovace zajištění konzistence v komunikaci se zákazníkem, efektivní řízení očekávání a vyšší míra spokojenosti a loajality klienta (*Payne a Frow, 2013*).

¹² Customer Relationship Management

Zatímco obchodní manažer je zodpovědný za získání zákazníka, nastavení smluvních podmínek a rozvoj obchodního vztahu, delivery manažer reprezentuje realizační kapacity firmy, řídí poskytování služeb a odpovídá za jejich kvalitu a dodání v souladu s očekáváním zákazníka. Vzájemná synergie těchto dvou rolí pomáhá předcházet typickým problémům, jako je nesoulad mezi tím, co bylo slíbeno a co je dodáno. Zákaznický tým má zároveň širší kompetenci a lepší vzájemnou zastupitelnost.

Podle autorů *Kotler a Keller (2016)* je spolupráce napříč odděleními (tzv. cross-functional teams) zásadní pro moderní pojetí hodnoty pro zákazníka. Právě u komplexních služeb a řešení, kde je dodávka úzce propojena s obchodním slibem, hraje koordinace mezi obchodem a realizací klíčovou roli. Zákaznický tým založený na těchto dvou rolích umožňuje lépe sladit strategické cíle firmy s reálnými potřebami klienta. Zvyšuje efektivitu a zároveň podporuje dlouhodobý růst.

Zažitě stereotypy, že odpovědnost za zákazníka leží výhradně na obchodníkovi, jsou v moderním přístupu k Customer Experience (CX) překonané. Zákaznická zkušenost je výsledkem činnosti celého týmu napříč organizací (*Kubíček a Procházka, 2020*).

Podle autora *Eesley (2013)* má složení týmu významný dopad na výkon podniku, zejména v prostředích s vysokou nejistotou. Efektivní spolupráce mezi obchodním a realizačním týmem je klíčem k dlouhodobé spokojenosti zákazníka (*Kalvoda 2023–2025*).

Také autor *Rumpe (2018)* podporuje myšlenku úzké spolupráce mezi obchodním a technickým zástupcem ve fázi návrhu řešení pro klienta v duchu zákaznických týmů složených ze sales manažera a delivery manažera. Takové propojení může předejít nedorozuměním a zvýšit spokojenost klienta.

4.2 HRANICE PRO ZAVEDENÍ ZÁKAZNICKÉHO TÝMU

Na základě empirických subjektivní zkušenosti je zavedení zákaznických týmů vhodné postupně podle dosahovaných obrátů. Následující tabulka přehledně ukazuje alokaci¹³

¹³ Alokace uvedena v FTE (Full Time Equivalent).

sales manažera a potřebu postupně rostoucí alokace delivery manažera v návaznosti na dosahované roční obraty¹⁴ u klienta.

Roční obrat v Kč	Alokace sales manažera	Alokace Delivery Manažera
Do 40 milionů	1 FTE	0,2 FTE
Od 40 do 80 milionů	1 FTE	0,5 FTE
Od 80 milionů	1 FTE	1 FTE

Tabulka 1: Alokace sales manažera a delivery manažera v závislosti na obratu

Všechny výše uvedené zdroje budou v praktické části diplomové práce analyzovány, tak aby v následné syntéze mohla být pro firmu navržena optimální strategie pro vytvoření zákaznického týmu ze sales manažera a delivery manažera.

4.3 PROOF OF CONCEPT

Tato kapitola podává teoretický popis metrik, jejichž cílem je prověřit efektivitu propojení obchodní a realizační složky prostřednictvím zákaznických týmů. Na teoretický popis naváže měření v praktické části diplomové práce.

4.3.1 ANALÝZA NET PROMOTER SCORE

Ukazatelem zákaznické spokojenosti a loajality je Net Promoter Score, který vyjadřuje pravděpodobnost, že zákazník doporučí danou firmu, produkt nebo službu svému okolí. Tento ukazatel byl představen Fredem Reichheldem (*Reichheld, 2023*) a od té doby je hojně používán napříč různými odvětvími.

Základní forma dotazu zní: „*Jak pravděpodobné je, že byste doporučil(a) naši firmu / nebo produkt nebo službu svému kolegovi nebo příteli?*“

Odpověď je hodnocena na škále 0–10, kde:

- 0–6 = kritici (detractors) – nespokojení zákazníci;
- 7–8 = pasivní (passives) – spokojení, ale loajalita není jistá;
- 9–10 = propagátoři (promoters) – loajální zákazníci, kteří aktivně doporučují.

¹⁴ Obraty uvedeny v Kč bez DPH.

NPS je vyjádřeno jako rozdíl procenta propagátorů a kritiků v rozmezí -100 až +100, Vyšší čísla tedy značí vyšší loajalitu a spokojenost zákazníků.

$$\text{NPS} = \% \text{ propagátorů} - \% \text{ kritiků}$$

4.3.2 ANALÝZA CUSTOMER RETENTION

Retence klientů (anglicky *Customer Retention*) označuje podle *Kotler, Keller (2016)* schopnost firmy udržet si stávající zákazníky po určité časové období. Vyjadřuje, jak úspěšná je firma ve vytváření loajality, opakovaných nákupů a dlouhodobých vztahů se svými zákazníky. Jde o jeden z klíčových ukazatelů obchodního úspěchu, protože získávání nových zákazníků je obvykle nákladnější než udržení těch stávajících.

Customer Retention Rate (CRR) je míra udržení zákazníků v daném období:

$$CPR = \left(\frac{E - N}{S} \right) \times 100$$

Kde:

- E = počet zákazníků na konci období;
- N = nově získaní zákazníci během období;
- S = zákazníci na začátku období.

Churn Rate (míra odchodů) je opak retence, vyjadřuje procento zákazníků, kteří odešli.

PRAKTICKÁ ČÁST

V této kapitole budou nejprve popsány předpoklady k praktické části, tedy představení *firmy*, vize, poslání, konkurenční výhody, volba legislativního typu pobočky, volba vlastnické struktury pobočky a volba státu pro sídlo pobočky.

Následně budou provedeny analýzy vnějšího prostředí, mezoprostředí a vnitřního prostředí. Potom budou navrženy strategické cíle. Následně bude navržena strategie, strategické varianty vstupu na trh a postup implementace.

Bude navržena inovace prodejního procesu vytvořením zákaznických týmu a využití této inovace při vstupu na trh v USA. Výsledkem bude praktický návrh vstupu české firmy na americký trh.

Kapitoly 5, 6, 7, 8, 9 vychází z autorovy seminární práce *Strategie založení pobočky české firmy v USA* (Kalvoda, 2025), vypracované v rámci předmětu *Strategický Management* na Central European Management Institute. Obsah byl dále rozšířen a aktualizován pro potřeby této diplomové práce.

Kapitola 10 vychází z autorovy seminární práce *Inovace prodejního procesu vytvořením zákaznických týmů* (Kalvoda, 2025), vypracované v rámci předmětu *Management projektů, změn a inovací* na Central European Management Institute. Obsah byl dále rozšířen a aktualizován pro potřeby této diplomové práce.

5 PŘEDPOKLADY K PRAKTICKÉ ČÁSTI

V této kapitole bude představena *firma*, její vize a poslání, popsány konkurenční výhody, volba legislativního typu pobočky, volba vlastnické struktury pobočky a volba státu pro sídlo pobočky.

5.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Firma je dodavatelem IT profesionálních služeb v ČR. Na trhu je 10 let, má 200 zaměstnanců (včetně kontraktorů) a dosahuje ročních tržeb 350 milionů korun, při čistém zisku před zdaněním 8 %.

Firma působí pouze na českém trhu, ale řadu let zvažuje vstup na trh v USA. V současné době *firma* našla vhodného mentora, který je schopen se vstupem na trh

v USA pomoci. Zároveň *firma* naakumulovala dostatek prostředků, které je připravena do vstupu na trh v USA investovat.

VIZE A POSLÁNÍ FIRMY

Firma chce být dodavatelem IT profesionálních služeb v USA. Chce rozšířit působíště z ČR do USA. Účelem a smyslem existence *firmy* je dodávat profesionální IT služby nejen na trhu v ČR, ale také na trhu v USA.

KONKURENČNÍ VÝHODY

První konkurenční výhodou *firmy* je schopnost vytvořit týmy z expertů, kteří jsou alokováni u zákazníka v USA a z expertů, kteří jsou alokováni u *firmy* v ČR. Takové složení týmů přináší synergické efekty, jejichž důsledkem je nízká cena poskytované služby (business analýzy, IT analýzy a software development) a její vysoká flexibilita (reakce na změny business zadání nebo složení týmu v řádech dnů).

Druhou konkurenční výhodou *firmy* je schopnost vytvářet vysoce efektivní zákaznické týmy ze Sales Managera, který je přítomný v USA a z Delivery Managera, který je přítomný v ČR. Významnou kompetencí *mentora* je ojedinělé know-how, které je zdrojem vysoké efektivity a širokého rozsah kompetencí takového týmu.

5.2 VOLBA LEGISLATIVNÍHO TYPU POBOČKY

Legislativa USA dává možnost založit několik typů firem (LLC, C Corp., S Corp., LP, Inc), které se liší z hlediska daňových povinností, odpovědnosti vlastníků a administrativních požadavků. Oficiální informace o těchto strukturách poskytuje například U.S. Small Business Administration¹⁵ (SBA) a Internal Revenue Service (IRS). Podrobnější popis typů firem přináší kapitola 11.1.1.

Nejčastějším typem společnosti, který se využívá pro zakládání poboček mezinárodních firem v USA, je společnost LLC. Zkratka znamená Limited Liability Company a svým charakterem je podobná české společnosti s ručením omezeným. Tato forma je doporučena i pro pobočku *firmy*.

¹⁵ US Small Business Administration podává přehled o typech firem. Dostupné online: <https://www.sba.gov/business-guide/launch-your-business/choose-business-structure>

5.3 VOLBA VLASTNICKÉ STRUKTURY POBOČKY

Pobočka české *firmy* v USA může být vlastněna českou mateřskou společností s ručením omezením nebo přímo jedním či několika vlastníky. Z daňových důvodů je pro *firmu* doporučeno vlastnictví přímo vlastníky české mateřské společnosti.

5.4 VOLBA STÁTU PRO SÍDLO POBOČKY

Při volbě státu pro založení pobočky firmy je třeba mít na zřeteli zejména reputaci místa založení a sídla. Důležitá je také forma zdanění a v souvislosti s tím i vnímání českého finančního úřadu. Mezinárodní firmy zakládají pobočky často ve státech Kalifornie, Texas nebo Florida. Stručná charakteristika těchto států je popsána v následujících kapitolách.

5.4.1 KALIFORNIE

Kalifornie je s 38,94 miliony obyvatel nejlidnatějším státem Unie. Kdyby byla zemí samostatnou, byla by čtvrtou nejsilnější ekonomikou světa.

K bohatství Kalifornie přispívá zejména zemědělství, technologické firmy a filmový průmysl. Centrem filmového průmyslu je oblast Los Angeles. Centrem technologických firem je oblast San Francisco Bay Area.

Samotné město San Francisco má asi 825.000 obyvatel. Metropolitní oblast San Franciska, zahrnuje asi 4,8 milionů obyvatel. A v celé městské aglomeraci San Francisco, San Jose a Oakland žije 8,4 milionu obyvatel. Oblasti Santa Clara Valley mezi městy San Francisco a San Jose se obvykle říká Silicon Valley. Právě tam sídlí dnes nejvýznamnější technologické firmy, například Apple, Google, Facebook. Silicon Valley je také sídlem Stanford University, jedné z nejlépe hodnocených soukromých univerzit. Oblasti na východním břehu zálivu se říká East Bay. Tam jsou nejvýznamnějšími městy Oakland a Berkeley se známou státní University of California Berkeley.

5.4.2 TEXAS

Texas je se 30,5 miliony obyvatel druhým nejlidnatějším státem Unie. Kdyby byl Texas samostatnou zemí, byl by devátou nejsilnější ekonomikou světa. Ústava státu Texas z roku 1876 byla vydaná kromě verze anglické také ve třech překladech, španělském, německém a českém.

Kolem roku 2020 se ze San Francisco Bay Area řada firem odstěhovala do republikánských států Florida a Texas. Do texaského Austinu přestěhovali své firmy například Larry Ellison (Oracle) nebo Elon Musk (Tesla, Twitter, Space X).

5.4.3 FLORIDA

Florida je třetím nejlidnatějším státem Unie s 22,6 miliony obyvatel. Každý rok na jaře a na podzim se na Floridu jezdí ohřát mnoho Američanů, Kanadánů a Evropanů ze severu. Za rok 2023 to bylo 140,6 milionů turistů a asi jeden milion sezónních rezidentů. Na obou pobřežích si mohou užívat krásné pláže. Řada z nich patří k trvale nejlépe hodnoceným plážím v severní Americe, například Siesta Beach v Sarasotě, nebo Clearwater Beach u Tampy.

Florida je čtvrtou největší ekonomikou USA a kdyby byla samostatnou zemí, byla by patnáctou největší ekonomikou světa. Během tzv. pandemie covid se na Floridu přestěhovalo asi 740 tisíc obyvatel. Životní náklady i daně jsou na Floridě výrazně nižší než v Kalifornii.

Pro *firmu* je nejdůležitější kritérium daňové, a proto je doporučeno založit pobočku ve státě Florida. Pokud by bylo nejdůležitější kritériem reputace, bylo by doporučeno založit pobočku ve státě Kalifornie. Pokud by se jednalo o výrobní podnik, bylo by doporučeno založit pobočku ve státě Texas.

6 ANALÝZY

Cílem této kapitoly je komplexně zhodnotit podnikatelské prostředí a interní podmínky české IT společnosti plánující vstup na americký trh. Analýzy slouží jako podklad pro návrh strategie expanze a identifikaci klíčových faktorů úspěchu. Kapitola je rozdělena do tří hlavních částí: analýzy vnějšího prostředí, analýzy mezoprostředí a analýzy vnitřního prostředí.

V první části je pomocí PEST analýzy zhodnoceno makroprostředí, tedy politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které ovlivňují možnosti působení firmy na trhu USA. Zvláštní pozornost je věnována pracovněprávní regulaci, imigrační politice, ekonomickým trendům, kulturním odlišnostem a technologickým inovacím, které formují podmínky pro spolupráci mezi českými a americkými partnery.

Druhá část kapitoly využívá Porterův model pěti sil, který analyzuje konkurenční prostředí daného odvětví. Model hodnotí hrozby nových vstupů, substitutů, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů a intenzitu rivality mezi konkurenty. Tato analýza pomáhá určit, jak náročné je vstoupit na americký IT trh a jaké strategie mohou zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost.

Třetí část se zaměřuje na analýzu vnitřního prostředí firmy, a to prostřednictvím modelů McKinsey 7S a VRIO Frameworku, které posuzují interní faktory, jako jsou strategie, struktura, systémy, hodnoty, styl vedení, personální a kompetenční kapacity. Následná SWOT analýza pak shrnuje silné a slabé stránky společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby vyplývající z předchozích analýz.

Výsledkem kapitoly je přehledná identifikace klíčových faktorů úspěchu a rizik, která ovlivňují expanzi české IT firmy na americký trh, a která tvoří podklad pro návrhovou část práce.

6.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Pro analýzu vnějšního prostředí byla zvolena PEST analýza, která hodnotí politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory.

6.1.1 P–POLITICKÉ FAKTORY

Tato část analýzy se zaměřuje na politické a legislativní aspekty, které ovlivňují podnikání zahraničních firem na americkém trhu. Klíčovým cílem je identifikovat hlavní regulatorní oblasti, zejména v oblasti pracovněprávní legislativy, imigrační politiky, daňového prostředí a přístupu k vládním zakázkám, které mohou mít přímý dopad na strategii vstupu české firmy do USA.

PRACOVNĚPRÁVNÍ REGULACE

Pracovník v režimu kontraktor nebo zaměstnanec mají různé daňové a právní konsekvence. Každý stát má navíc pravidla různá. Je třeba dát pozor na zákon AB5¹⁶ proti falešným kontraktorům v Kalifornii.

¹⁶ Assembly Bill No. 5, Worker Status: Employees and Independent Contractors dostupný online https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billTextClient.xhtml?bill_id=201920200AB5

Kalifornský zákon Assembly Bill 5 (AB5), účinný od 1. ledna 2020, zásadně změnil pravidla pro určení, zda je pracovník klasifikován jako zaměstnanec nebo nezávislý dodavatel, kontraktor. AB5 zpřísnil kritéria, takže většina pracovníků v Kalifornii má být klasifikována jako zaměstnanci, ne jako kontraktori, pokud nesplní tři jasně definované podmínky.

AB5 zavádí tzv. ABC test, který je mnohem přísnější než předchozí standardy. Podle tohoto testu se pracovník považuje za zaměstnance, pokud nesplní všechny tři následující podmínky:

- A – Pracovník je při výkonu práce nezávislý na kontrole a řízení ze strany firmy;
- B – Pracovník vykonává práci, která není běžnou součástí podnikání firmy;
- C – Pracovník je obvykle samostatně podnikající osoba, která nabízí podobné služby nezávisle i jiným klientům.

Zaměstnanci mají nárok na:

- minimální mzdu,
- přesčas,
- pojištění placené zaměstnavatelem,
- pracovní kompenzace,
- další výhody pracovního práva.

Nezávislí dodavatelé (pokud projdou ABC testem) si zachovávají flexibilitu, ale bez výše uvedených nároků.

AB5 nejvíce zasáhl tzv. gig economy (Uber, Lyft, DoorDash). Vznikly i výjimky, například pro některé svobodné profese (lékaři, právníci, účetní). V roce 2020 byla schválena Proposition 22, která vytvořila zvláštní režim pro řidiče platforem Uber a Lyft; částečně je vyňala z AB5.

IMIGRAČNÍ POLITIKA

Velmi přísná imigrační politika pro onsite pracovníky. Remote spolupráce ale není omezena.

DAŇOVÁ OPTIMALIZACE A STRUKTURA

Nutno rozhodnout v jakém státě a jakou právní formu pobočky zvolit.

MOŽNOST VLÁDNÍCH ZAKÁZEK

Pokud by firma cílila na veřejný sektor, je třeba splňovat požadavky na domácí dodavatele.

6.1.2 E–EKONOMICKÉ FAKTORY

Tato část analyzuje ekonomické podmínky a trendy ovlivňující podnikání v USA, zejména v kontextu technologického sektoru. Cílem je identifikovat hlavní příležitosti a rizika spojená s poptávkou po IT odbornících, náklady na pracovní sílu a specifiky dolarové ekonomiky.

VELKÁ POPTÁVKA PO IT ODBORNÍCÍCH

Zejména v oblastech FinTech, HealthTech, E-commerce, Data Management, BI, AI.

NEDOSTATEK KVALIFIKOVANÝCH LIDÍ NA MÍSTNÍM TRHU

Velká výhoda pro jakoukoliv formu spolupráce pro firmu se zahraničními zdroji.

VYSOKÉ NÁKLADY NA MÍSTNÍ PRACOVNÍ SÍLU

Smíšený tým z pracovníků v USA a v ČR může nabídnout dobrou kvalitu za nižší cenu.

DOLAROVÁ EKONOMIKA

Třeba dát pozor na kurzové fluktuace při cenotvorbě a plánování marží. Americké firmy jsou zvyklé na spolupráci s externími dodavateli i ze zámoří, ale chtějí rychlé reakce, dostupné zdroje a vysokou kvalitu.

6.1.3 S–SOCIOKULTURNÍ FAKTORY

Tato část analýzy se zaměřuje na sociální a kulturní aspekty podnikatelského prostředí ve Spojených státech amerických, které významně ovlivňují obchodní komunikaci a vztahy se zákazníky. Porozumění těmto faktorům je zásadní pro úspěšné budování důvěry, přizpůsobení stylu komunikace a poskytování kvalitní zákaznické zkušenosti.

CUSTOMER EXPERIENCE

Je kladen důraz na Customer Experience (CX) a dostupnost. Klient očekává rychlou reakci, jasnou komunikaci, reporting, nejlépe v jeho časové zóně.

KULTURNÍ ROZDÍLY

Pozor na kulturní rozdíly v komunikaci. Klient očekává přímý styl, zaměření na výsledek, overcommunication¹⁷ je normální.

BUDOVÁNÍ DŮVĚRY

Budování důvěry je klíčové. Klient se musí cítit tak, že máme vše pod kontrolou (nutné např. případové studie, reference, SLA).

PŘEDSUDKY

Předsudky vůči offshore týmům z Indie mohou být výhodou pro firmy ze střední Evropy. Vyšší kvalita a spolehlivost, kulturní blízkost.

6.1.4 T–TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Tato část analýzy se věnuje technologickým trendům a standardům, které formují prostředí amerického IT trhu. Důraz je kladen na požadavky v oblasti nástrojů, bezpečnosti, compliance a možností využití umělé inteligence a automatizace jako konkurenční výhody.

STANDARDNÍ NÁSTROJE

Standardní požadavek na používání nástrojů klienta, např. Jira, Confluence, GitHub, MS Teams, Zoom, Slack.

BEZPEČNOST A COMPLIANCE

Je nutné mít NDA, šifrované přístupy, prokazatelné bezpečnostní školení týmu.

REMOTE SPOLUPRÁCE

Remote spolupráce je naprosto běžná, ale očekává se vysoká disciplína, dostupnost v pracovních hodinách klienta a synchronizace s týmem.

AI A AUTOMATIZACE

Možnost AI podpory a automatizace je konkurenční výhodou. Vhodný je vlastní framework, přístup k AI nástrojům nebo DevOps řešení.

¹⁷ Vysvětlení pojmu overcommunicate v Merriam Webster Ductionary

dostupné online <https://www.merriam-webster.com/dictionary/overcommunicate>

6.1.5 ZÁVĚRY Z PEST ANALÝZY

V této části jsou shrnuty hlavní poznatky z provedené PEST analýzy, které slouží jako podklad pro strategické rozhodování o vstupu firmy na americký trh. Na základě identifikovaných faktorů jsou formulována doporučení týkající se výběru cílového segmentu, budování značky, navazování partnerství a posilování důvěry zákazníků.

VÝBĚR VHODNÉHO SEGMENTU

Nutno vybrat vhodný segment trhu, startupy, střední firmy nebo enterprise. Každý segment má jiná očekávání.

US FRIENDLY BRAND

Nutno připravit US-friendly brand, zejména web, LinkedIn, anglické smlouvy, reference z mezinárodních projektů.

LOKÁLNÍ PARTNERSTVÍ

Vhodné zvážit partnerství s místní firmou nebo obchodním zástupcem, který bude klientovi nablízku.

ONBOARDING

Nutno připravit silný onboarding, SLA a reporting systém tak, aby klient věděl, že má stabilního partnera.

BUDOVÁNÍ DŮVĚRY

Nutno budovat důvěru přes kvalitu, konzistenci a transparentnost. To je v USA základ dlouhodobé spolupráce.

Závěry z analýzy přehledně ukazuje následující tabulka.

Výběr vhodného segmentu	Nutno vybrat vhodný segment trhu, startupy, střední firmy nebo enterprise. Každý segment má jiná očekávání.
US Friendly Brand	Nutno připravit US-friendly brand, zejména web, LinkedIn, anglické smlouvy, reference z mezinárodních projektů.
Lokální partnerství	Vhodné zvážit partnerství s místní firmou nebo obchodním zástupcem, který bude klientovi nablízku.
Onboarding	Nutno připravit silný onboarding, SLA a reporting systém tak, aby klient věděl, že má stabilního partnera.
Budování důvěry	Nutno budovat důvěru přes kvalitu, konzistenci a transparentnost. To je v USA základ dlouhodobé spolupráce.

Tabulka 2: Závěry z PEST analýzy

6.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ

Pro analýzu mezoprostředí byl zvolen Porterův model pěti sil, který hodnotí hrozby nových vstupů i substitutů, vyjednávací sílu zákazníků i dodavatelů a rivalitu mezi konkurenty.

6.2.1 HROZBA NOVÝCH VSTUPŮ (THREAT OF NEW ENTRANTS)

Tato část analýzy se zabývá rizikem vstupu nových konkurentů na americký technologický trh, které může ovlivnit pozici a strategii českých firem při expanzi. Cílem je zhodnotit úroveň vstupních bariér, náklady spojené se vstupem a možnosti, jak se odlišit od nově příchozích hráčů.

STŘEDNÍ AŽ VYSOKÁ

- Technologický trh v USA je atraktivní, s nízkými vstupními bariérami pro vzdálené poskytovatele.
- Založení firmy je administrativně snadné, ale vstup na trh a získání důvěry je obtížnější.
- Potřeba investic do značky, marketingu a právního zajištění zvyšuje náklady vstupu.
- Američtí klienti preferují ověřené dodavatele, nové firmy bez referencí to mají těžší.

MOŽNOST OCHRANY

Vytvořit vyšší specializaci, budovat reference a partnerství.

6.2.2 HROZBA SUBSTITUTŮ (THREAT OF SUBSTITUTES)

Tato část analyzuje možné alternativy k nabízeným službám, které mohou snižovat poptávku po outsourcingu nebo spolupráci s externími partnery. Cílem je identifikovat technologické trendy, jako je automatizace a AI, které mohou představovat konkurenční hrozbu, a navrhnout způsoby, jak jí čelit.

STŘEDNÍ

- Alternativy k outsourcingu, vlastní in-house tým, použití low-code/no-code platforem, automatizace nebo AI.
- Některé rutinní role (např. testování, základní analýzy) mohou být nahrazovány AI nebo RPA.

- Komplexní projekty, strategický vývoj a business analýza však stále vyžadují lidský vstup.

MOŽNOST OCHRANY

Zaměřit se na přidanou hodnotu, komplexnější služby, proaktivní přístup.

6.2.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (BARGAINING POWER OF BUYERS)

Tato část analýzy se soustředí na postavení zákazníků na americkém trhu IT služeb a jejich schopnost ovlivňovat cenu, kvalitu a podmínky spolupráce. Cílem je porozumět jejich očekáváním a vymezit strategie, které posílí vyjednávací pozici dodavatele.

VYSOKÁ

- Klienti v USA mají velký výběr mezi dodavateli, domácími i zahraničními (včetně Indie, Filipín, Latinské Ameriky).
- Klienti v USA mají zvyk měnit dodavatele rychle, pokud nejsou spokojeni.
- Ceny a SLA jsou silně vyjednatelné s velkým tlakem na cenu, rychlost a flexibilitu.

MOŽNOST OCHRANY

Budovat důvěru, dodat extra hodnotu (např. reporting, konzultace, lokalizace), specializace na konkrétní obor.

6.2.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (BARGAINING POWER OF SUPPLIERS)

Tato část analýzy se zaměřuje na postavení dodavatelů a interních zdrojů, zejména zaměstnanců a kontraktorů, kteří představují klíčový faktor úspěchu v IT sektoru. Cílem je posoudit dostupnost talentů, mzdové trendy a možnosti, jak si udržet kvalifikované pracovníky v konkurenčním prostředí.

STŘEDNÍ AŽ NÍZKÁ

- V tomto kontextu jsou dodavateli především zaměstnanci nebo kontraktoři, tedy vývojáři a analytici.
- V ČR je stále relativně dobrý přístup k talentům oproti USA, ale mzdy a konkurence rostou.

- Kvalitní lidé si mohou vybírat, proto je tlak na platy, pracovní podmínky a výhody práce na dálku.

MOŽNOST OCHRANY

Employer branding, flexibilita práce, firemní kultura, rozvoj a benefity.

6.2.5 RIVALITA MEZI KONKURENTY (COMPETITIVE RIVALRY)

Tato část analyzuje intenzitu konkurence na americkém trhu IT služeb a outsourcingu, kde působí široké spektrum domácích i zahraničních hráčů. Cílem je zhodnotit úroveň rivality a vymezit strategie, které umožní českým firmám odlišit se a vybudovat stabilní pozici.

VELMI VYSOKÁ

- Trh IT outsourcingu v USA je extrémně konkurenční.
- Hráči z USA, Indie, Ukrajiny, Jižní Ameriky, včetně globálních agentur a menších butikových studií.
- Klienti mají vysoké nároky na rychlost, kvalitu a spolehlivost.
- Klíčová role hraje důvěra, reference, a reputace.

MOŽNOST OCHRANY

Najít skulinku na trhu, specializovat se, poskytovat white-glove servis, být evropskou alternativou k asijským offshorovým modelům.

6.2.6 SHRUTÍ Z PORTEROVA MODELU

Klíčem k úspěchu na trhu USA pro IT outsourcing firmu je zejména:

- Diferenciace; nesnažit se být další levný dodavatel, nýbrž partner s přidanou hodnotou;
- Kvalita je více než kvantita; lepší menší klienti se silným vztahem než velký objem malých projektů;
- Spolehlivost a komunikace; americký klient chce, aby věci prostě fungovaly a byl u toho někdo, komu může zavolat;
- Specializace a znalost odvětví (např. fintech, healthtech) může výrazně zvýšit šanci uspět.

6.3 ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Jak již bylo popsáno v teoretické části, pro analýzy vnitřního prostředí byly zvoleny dva modely. Provedenou analýzu vnitřních faktorů podle modelu 7 S (McKinsey 7 S)¹⁸ přehledně ukazuje následující tabulka.

Prvek (7 S)	Popis (aplikace na českou IT firmu)
Strategy (Strategie)	Firma má strategii růstu prostřednictvím mezinárodní expanze a diverzifikace rizik mimo EU trhy.
Structure (Struktura)	Řízení je centralizované v ČR, organizační struktura je funkcionální; pro expanzi do USA je třeba zavést projektově-maticovou strukturu.
Systems (Systémy)	Kvalitní interní IT systémy pro HR, CRM, ERP; nicméně je nutné je lokalizovat pro USA (např. mzdové systémy, účetnictví).
Shared Values (Sdílené hodnoty)	Důraz na kvalitu, zodpovědnost, inovace; hodnoty jsou slučitelné s americkým trhem, ale bude potřeba kulturní adaptace.
Style (Styl vedení)	Spíše direktivní styl typický pro střední Evropu může být v USA vnímán jako příliš autoritativní. Doporučený posun k participativnějšímu stylu.
Staff (Lidé)	Vysoce kvalifikovaní programátoři a analytici, ale s omezenou zkušeností s americkým trhem. Je třeba doplnit tým o lokální znalosti.
Skills (Dovednosti)	Silné technické dovednosti, agilní řízení, zkušenosti s outsourcingem; slabší v oblasti sales a business developmentu pro USA.

Tabulka 3: Analýza vnitřních faktorů podle modelu 7 S

¹⁸ WATERMAN, Robert H., PETERS, Thomas J. a PHILLIPS, Julien R. *Structure is not organization. Business Horizons*, 1980, roč. 23, č. 3, s. 14–26. ISSN 0007-6813.

Následující tabulka ukazuje provedenou analýzu vnitřního prostředí podle VRIO Frameworku¹⁹.

Zdroj / Schopnost	Hodnota (V)	Vzácnost (R)	Napodobitelnost (I)	Organizace (O)	Výsledek
Vysoce kvalifikovaný vývojový tým	Ano	Ne	Snadno napodobitelné	Ano	Dočasná výhoda
Zkušenosti s evropskými projekty	Ano	Ne	Obtížně přenositelné	Ano	Parciální výhoda
Interní metodika řízení projektů	Ano	Ne	Částečně napodobitelné	Ano	Dočasná výhoda
Značka na CZ trhu	Ano	Ne	V USA neznámá	Ano	Bez efektu v USA
Konzultanti s jazykovým vybavením	Ano	Ano	Napodobitelné	Ano	Dočasná výhoda
Interní kultura kvality a agility	Ano	Částečně	Těžko napodobitelné	Ano	Potenciál udržitelné výhody

Tabulka 4: Analýza vnitřního prostředí dle VRIO Frameworku

Jak již bylo popsáno v teoretické části diplomové práce, obě analýzy vnitřního prostředí byly doplněny ještě závěrečnou SWOT analýzou, kterou přehledně ukazuje následující tabulka.

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
• Vysoce kvalifikovaný a cenově konkurenceschopný tým z ČR	• Nízká znalost amerického právního a daňového prostředí
• Flexibilita a zkušenosti s outsourcingem a nearshoringem	• Neznámá značka v USA – nutnost budování důvěry
• Zkušenosti s dodávkami pro mezinárodní klienty	• Nedostatek zkušeností s americkou firemní kulturou
• Efektivní interní procesy (agilní vývoj, ISO certifikace)	• Slabší obchodní tým, chybějící lokální kontakty
• Možnost nabídky nižších cen díky zázemí v ČR	• Časový posun a řízení dvou trhů zároveň
O – Příležitosti	T – Hrozby

¹⁹ BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th ed. Boston: Pearson, 2013. ISBN 978-0133127406.

• Růst poptávky po IT outsourcingu a staff augmentation v USA	• Silná konkurence offshore i domácích firem
• Specializace na niche segmenty (např. fintech, AI)	• Regulační překážky (vízová politika, zákony)
• Zájem amerických firem o flexibilní kapacity	• Kulturní a komunikační odlišnosti
• Know-how z EU v oblasti bezpečnosti a compliance	• Makroekonomická rizika (inflace, měnové výkyvy)
• Možnost státní podpory a investičních pobídek	• Složitý trh práce – nedostatek kvalitních místních lidí

Tabulka 5: SWOT analýza

6.4 SHRNUÍ KAPITOLY ANALÝZY

Analýzy vnějšího, mezoprostředí i vnitřního prostředí potvrdily, že vstup české IT společnosti na americký trh je realistický. Zároveň je to ale vysoce konkurenční a náročný proces vyžadující strategickou přípravu.

PEST analýza ukázala, že politické a legislativní prostředí USA nabízí stabilitu. Je ale také značně komplexní, zejména v oblasti pracovněprávní regulace a daňových pravidel, které se liší stát od státu. Ekonomické faktory jsou pro expanzi příznivé. Americký trh dlouhodobě vykazuje vysokou poptávku po IT službách, především v oblastech umělé inteligence, datové analytiky a digitální transformace. Sociokulturní faktory zdůrazňují význam zákaznické zkušenosti, transparentní komunikace a důvěry. To jsou prvky, které musí česká firma promítnout do své obchodní kultury. Technologické faktory, včetně rozvoje nástrojů pro vzdálenou spolupráci a rozšířeného využívání AI, vytvářejí prostor pro inovativní a flexibilní modely spolupráce.

Porterův model pěti sil potvrdil vysokou konkurenci na trhu IT outsourcingu v USA a zároveň poukázal na možnosti diferenciací. Klíčovou cestou k úspěchu je vybudování silné reputace, specializace na úzce vymezené segmenty (např. fintech, healthtech nebo data management) a poskytování nadstandardní úrovně služeb. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, což zvyšuje tlak na kvalitu a flexibilitu dodávek. Vyjednávací síla dodavatelů (tj. IT odborníků) je zatím střední, ale v čase může růst s rostoucí poptávkou po kvalifikovaných lidech.

Analýzy vnitřního prostředí (modely McKinsey 7S a VRIO) potvrdily silné technické schopnosti a interní procesy české firmy. Zároveň ale analýzy upozornily na slabší obchodní kompetence a nedostatek lokálních znalostí amerického trhu. Silné stránky

firmy spočívají v odbornosti, flexibilitě a cenové konkurenceschopnosti. Slabými stránkami jsou neznámá značka v USA, absence lokálních kontaktů a kulturní odlišnosti v řízení i komunikaci.

Kombinací výsledků analýz vzniká obraz firmy, která má potenciál stát se úspěšným dodavatelem IT služeb na americkém trhu, pokud se zaměří na:

- Systematické budování důvěry a značky (US-friendly brand, reference, lokální přítomnost);
- Specializaci na vybrané segmenty s vyšší přidanou hodnotou;
- Posílení obchodních a komunikačních kompetencí;
- A efektivní řízení vzdálených týmů při zachování kvality a transparentnosti.

Výsledky analytické části poskytují pevný základ pro fázi návrhu strategických cílů a návrhu strategie, kde budou na základě těchto zjištění formulována konkrétní doporučení pro úspěšné zahájení činnosti firmy na americkém trhu.

7 NÁVRH STRATEGICKÝCH CÍLŮ

Na základě provedených analýz byly navrženy strategické cíle pro založení pobočky české firmy a vstup na trh v USA. Následující tabulka přehledně ukazuje návrh pěti hierarchicky a časově navazujících strategických cílů a termíny k jejich naplnění. Strategické cíle jsou SMART, tedy konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní, časově ohraničené.

Pořadí	Hierarchicky a časově navazující strategické cíle	Termín
1	Získat alespoň 2 platící americké klienty	Do 6 měsíců
2	Vybudovat lokální přítomnost (např. LLC a obchodní zástupce v USA)	Do 12 měsíců
3	Dosáhnout měsíčního obrátu z USA ve výši min. 1 mil. Kč (~45 000 USD)	Do 18 měsíců
4	Vytvořit case study s klientem z USA pro marketingové účely	Do 9 měsíců
5	Dosáhnout 90 % retence prvních amerických klientů do 12 měsíců spolupráce	Do 24 měsíců

Tabulka 6: Postupné strategické cíle

8 NÁVRH STRATEGIE

Na základě zjištění z analytické části je v této kapitole navržena konkrétní strategie vstupu české IT společnosti na americký trh. Cílem této části je převést analytické poznatky do praktického a realizovatelného plánu. Plán umožní firmě efektivně využít silné stránky, minimalizovat rizika a zohlednit kulturní, obchodní i legislativní specifika amerického prostředí.

Strategie se zaměřuje na postupný a udržitelný vstup na trh, který nevyžaduje okamžité vysoké investice. Namísto toho umožňuje firmě růst organicky, prostřednictvím ověřených spoluprací a postupného budování reputace. Návrh vychází z principů lean expanze. Při této expanzi jsou jednotlivé kroky validovány reálnou odezvou trhu, a z přístupu customer-first, který staví důvěru a dlouhodobé partnerství s klienty na první místo.

Kapitola je rozdělena do sedmi částí. Nejprve je vymezen cílový trh a segmentace s definicí typických zákazníků, kteří představují největší potenciál pro spolupráci (8.1). Následuje popis formy vstupu na trh v krátkodobém a střednědobém horizontu (8.2). Část hodnotová nabídka (8.3) pak formuluje klíčové benefity a komunikační principy značky směrem k americkému publiku. V navazující části jsou definovány go-to-market aktivity (8.4), zahrnující marketingové a obchodní kroky pro oslovení klientů i navázání partnerství.

Dále tato kapitola popisuje nezbytné kroky v oblasti právní a provozní přípravy (8.5), které jsou zásadní pro transparentní a bezpečný obchodní vztah se zahraničními klienty. Součástí návrhu je i časový plán realizace (8.6), který rozděluje vstupní aktivity do čtyř postupných fází podle priorit a reálné kapacity firmy. Závěrečná část (8.7) shrnuje hlavní principy strategie a vytyčuje klíčové milníky pro první 18měsíční období expanze.

Navržený strategický rámec propojuje obchodní, marketingové a provozní aspekty s důrazem na důvěryhodnost, profesionalitu a adaptaci na americké podnikatelské prostředí.

8.1 CÍLOVÝ TRH A SEGMENTACE

Tato kapitola se zabývá identifikací cílového trhu a segmentací zákazníků. Ty představují klíčové kroky při definování obchodní strategie a směřování firmy na americkém trhu. Cílem této části je vymezit konkrétní skupiny zákazníků s nejvyšším potenciálem pro spolupráci a stanovit prioritní tržní segmenty. Na tyto segmenty bude směřována obchodní a marketingová aktivita společnosti.

CÍLOVÍ ZÁKAZNÍCI

Identifikujeme hlavní skupiny zákazníků, na které se firma zaměří při vstupu na americký trh, s ohledem na jejich potřeby, velikost, charakter podnikání a potenciál pro dlouhodobou spolupráci:

- Střední technologické firmy (50–500 zaměstnanců);
- Startupy po investici (Series A–C), které potřebují rychlé škálování vývoje;
- Digitální agentury nebo konzultační firmy, které potřebují kapacity pro své klienty;
- Klienti hledající dlouhodobé rozšíření týmu, nikoliv jednorázový projekt.

DOPORUČENÉ SEGMENTY

Vymezujeme klíčové tržní segmenty, které vykazují největší růstový potenciál a strategickou vhodnost pro nabídku služeb firmy v kontextu její specializace a kapacit:

- FinTech (vysoká poptávka, bezpečnost, komplexita);
- HealthTech & BioTech (nároky na data, regulace);
- E-commerce & SaaS firmy (rychlé tempo vývoje, remote-ready).

8.2 FORMA VSTUPU NA TRH

Tato kapitola se zaměřuje na návrh optimální strategie vstupu firmy na americký trh. Strategie zohledňuje aktuální kapacity, právní možnosti a postupný růst obchodních aktivit. Cílem je stanovit realistický a fázově strukturovaný plán expanze, umožňující plynulý přechod od prvotních spoluprací k plnohodnotnému zastoupení na trhu USA.

KRÁTKODOBĚ (0–6 MĚSÍCŮ)

Krátkodobá fáze vstupu se soustředí na vytvoření prvních obchodních vztahů s americkými klienty a ověření tržního potenciálu formou nízkonákladového

a flexibilního přístupu. Klíčovým cílem je minimalizovat rizika a současně získat potřebné zkušenosti s americkým obchodním prostředím. Tato fáze zahrnuje:

- Remote-first model s klienty v USA, fakturace z ČR (nebo přes evropskou entitu);
- Navázání spolupráce s lokálním obchodním zástupcem nebo agentem;
- Právní konzultace ohledně kontraktů (NDA, MSAs, SOWs).

STŘEDNĚDOBĚ (6–18 MĚSÍCŮ)

Ve střednědobém horizontu se strategie zaměřuje na budování formální přítomnosti na americkém trhu prostřednictvím založení pobočky a posílení lokálního obchodního zastoupení. Tato fáze představuje přechod od testovacího režimu k systematickému rozvoji podnikání s důrazem na důvěru a dlouhodobé vztahy s klienty. Tato fáze zahrnuje:

- Založení US pobočky (např. LLC) pro důvěru a jednodušší kontrakty;
- Recruitment lokálního obchodníka (BDR, Sales Rep) – nemusí být na plný úvazek;
- Možný sales partnership s americkou firmou.

8.3 HODNOTOVÁ NABÍDKA

Tato kapitola se zaměřuje na formulaci hodnotové nabídky (Value Proposition), která představuje jádro obchodní strategie a definuje, jakým způsobem firma vytváří hodnotu pro své zákazníky. Cílem je jasně vyjádřit konkurenční výhody, které odlišují firmu od ostatních poskytovatelů na americkém trhu, a které jsou klíčové pro budování důvěry a dlouhodobé spolupráce.

CO NABÍZÍME

Konkretizujeme hlavní přínosy, které firma poskytuje svým klientům. Zdůrazňujeme přitom kombinaci odbornosti, flexibility a efektivity, jež tvoří základ tržní pozice. Nabídka je orientována na kvalitu dodávek, rychlost reakce a partnerský přístup ke klientům. Nabídka zahrnuje:

- Seniorní specialisté s evropskou kvalitou a mindsetem;
- Cenová efektivita oproti americkému trhu;
- Rychlé nasazení (onboarding do dnů, nikoliv týdnů);

- Proklientský přístup, angličtina, profesionalita.

JAK TO KOMUNIKUJEME

Hodnotová nabídka je prezentována zákazníkům prostřednictvím sdělení, která vystihují klíčové atributy značky. Komunikační styl je stručný, srozumitelný a zaměřený na vyvolání důvěry, profesionality a pocitu partnerské spolupráce:

- We extend your team. Not your stress;
- European quality. Without the timezone headaches;
- Your smart nearshore partner for senior IT talent.

8.4 GO-TO-MARKET AKTIVITY

Tato kapitola popisuje konkrétní aktivity a kroky potřebné k úspěšnému vstupu na americký trh, které propojují marketingové, obchodní a partnerské strategie. Cílem je vytvořit konzistentní plán pro budování povědomí o značce, získávání prvních zákazníků a rozvíjení obchodních vztahů v souladu s hodnotovou nabídkou firmy.

BRAND & MARKETING

Tato část se zaměřuje na budování značky a marketingovou komunikaci směrem k americkému publiku. Důraz je kladen na profesionalitu, důvěryhodnost a prezentaci reálných výsledků prostřednictvím referencí, případových studií a cílených kampaní na sociálních sítích. Zahrnuje:

- Nový web zaměřený na US publikum (jednoduchý, stručný, důvěryhodný);
- Case studies, klientské reference, certifikace;
- LinkedIn kampaně cílené na decision-makers (CTO, COO, Heads of Product).

SALES & PARTNERSTVÍ

Tato část se věnuje rozvoji obchodních aktivit a vytváření strategických partnerství, která podpoří růst firmy v novém tržním prostředí. Hlavním cílem je aktivní vyhledávání příležitostí, navazování kontaktů s relevantními partnery a účast v odborné komunitě, která umožní dlouhodobé zakotvení značky na americkém trhu. Aktivity zahrnují:

- Outreach na LinkedIn + cold e-mailing;

- Účast na online eventech, hackathonech, dev meetupech (např. Product-Led Summit);
- Navázání vztahu s US staffing agenturami nebo product consultancies.

8.5 PRÁVNÍ A PROVOZNÍ PŘÍPRAVA

Tato závěrečná část shrnuje klíčové právní, účetní a organizační kroky nezbytné pro hladký a bezpečný vstup na americký trh. Zahrnuje přípravu smluvní dokumentace podle amerických standardů, daňové plánování a zajištění souladu s právními předpisy v oblasti ochrany osobních údajů a důvěry klientů. Kroky jsou tedy následující:

- Zajištění právních dokumentů podle US standardů (NDA, MSA, SOW);
- Konzultace s americkým právníkem (např. přes UpCounsel);
- Účetní a daňová optimalizace (rozhodnutí, kdy založit entitu v USA);
- GDPR + CCPA + NDA kompatibilita, důvěra a bezpečnost.

8.6 ČASOVÝ PLÁN

Na základě přechozích kapitol byl vytvořen časový plán, který přehledně ukazuje následující tabulka.

Fáze	Období	Klíčové kroky
Fáze 1	0–3 měsíce	Analýza trhu, vytvoření webu, právní příprava, první outreach
Fáze 2	3–6 měsíců	Navázání prvních kontaktů, první klienti, optimalizace nabídky
Fáze 3	6–12 měsíců	Vytvoření US identity (LLC), obchodní zástupce, rozšíření týmu
Fáze 4	12–18 měsíců	Budování portfolia klientů, růst marketingu, stabilizace

Tabulka 7: Návrh časového plánu

8.7 SHRNUTÍ STRATEGIE

Navrženou strategii lze shrnout do prohlášení: Cílem není dobýt USA, ale získat první 2–3 spokojené klienty, vytvořit silný základ a pak organicky růst díky doporučením, případovým studiím a výborné reputaci.

8.8 SHRnutí KAPITOLY NÁVRH STRATEGIE

Navržená strategie představuje komplexní plán vstupu a etablování české technologické společnosti na americkém trhu. Klíčovým principem celého návrhu je postupnost, ověřování a adaptace. Jde tedy o budování pozice na základě reálných zkušeností, zpětné vazby klientů a průběžné optimalizace obchodního modelu.

Strategie vychází z přesně definovaného cílového trhu a segmentace, která identifikuje nejperspektivnější skupiny zákazníků, především střední technologické firmy, startupy po investici a digitální agentury. Tím je zajištěno, že obchodní úsilí bude soustředěno na segmenty s vysokým růstovým potenciálem a potřebou kvalitních nearshore vývojových kapacit.

Zvolená forma vstupu na trh kombinuje nízkonákladový „remote-first“ přístup s postupným budováním lokální přítomnosti prostřednictvím americké entity a obchodního zástupce. Tento přístup umožňuje firmě minimalizovat rizika, zachovat flexibilitu a současně zvýšit důvěryhodnost u amerických klientů.

Klíčovým prvkem úspěchu je také hodnotová nabídka. Ta propojuje vysokou kvalitu evropských odborníků, cenovou efektivitu a schopnost rychle reagovat na potřeby klientů. Tato nabídka je podporována jasnou komunikační strategií, zaměřenou na důvěru, profesionalitu a lidský přístup, hodnoty, které americký trh oceňuje.

V oblasti go-to-market aktivit návrh zdůrazňuje synergii mezi marketingem a prodejem. Budování značky prostřednictvím online prezentace, referencí a cílených kampaní tak doplňuje aktivní obchodní práce formou LinkedIn outreach, networkingu a partnerství. Právní a provozní příprava zajišťuje, že expanze proběhne v souladu s americkými standardy a bez zbytečných komplikací.

Časový plán rozděluje implementaci strategie do čtyř fází s jasně definovanými cíli, od přípravné fáze přes získání prvních klientů až po stabilizaci pozice na trhu. Tento plán umožňuje měřit pokrok a průběžně vyhodnocovat efektivitu jednotlivých kroků.

Celkově návrh strategie ukazuje realistickou a proveditelnou cestu vstupu české IT společnosti s omezenými zdroji, ale vysokou odborností a reputací na jeden z nejnáročnějších, ale zároveň nejlukrativnějších trhů světa. Úspěch této strategie bude

záviset na schopnosti týmu udržet kvalitu služeb, flexibilitu a proaktivní přístup ke klientům.

9 STRATEGICKÉ VARIANTY VSTUPU NA TRH V USA

V návaznosti na provedené analýzy, návrh strategických cílů a návrh strategie, budou v této kapitole navrženy tři varianty vstupu na trh v USA.

9.1 REMOTE-FIRST PŘÍSTUP S CÍLENÝM OUTBOUNDEM

Tato kapitola představuje strategii vstupu na americký trh založenou na remote-first přístupu. Tento přístup umožňuje zahájit obchodní aktivity bez nutnosti okamžité fyzické přítomnosti v USA. Cílem je efektivně otestovat tržní potenciál, navázat první spolupráce a vybudovat povědomí o značce prostřednictvím online kanálů a cíleného outbound marketingu.

ÚKOLY

Tato část popisuje konkrétní kroky potřebné k realizaci remote-first strategie, která kombinuje digitální marketing, přímý kontakt s potenciálními klienty a budování důvěry prostřednictvím odborného obsahu. Aktivity jsou navrženy tak, aby firma mohla pružně reagovat na první příležitosti a zároveň optimalizovala své zdroje. Hlavní úkoly jsou:

- Vstup bez fyzické pobočky, s remote týmem z ČR;
- Cílený LinkedIn + e-mailový outreach;
- Budování brandu online (web, reference, thought leadership);
- Zaměření na niche segment (např. FinTech startupy).

VÝHODY A NEVÝHODY

V této části jsou shrnuty hlavní přínosy i omezení remote-first přístupu z pohledu nákladů, flexibility a vnímání důvěryhodnosti na americkém trhu. Analýza pomáhá vyhodnotit, zda tento model představuje vhodný první krok v rámci celkové expanzní strategie. Hlavní výhody a nevýhody jsou:

- Nízké náklady;
- Rychlý start;
- Omezená důvěryhodnost bez lokální přítomnosti.

9.2 PARTNERSTVÍ S LOKÁLNÍM HRÁČEM NEBO AGENTUROU

Tato kapitola se zaměřuje na strategii vstupu na americký trh prostřednictvím partnerství s místní firmou, staffing agenturou nebo konzultační společností. Cílem tohoto přístupu je využít již existující obchodní vztahy a reputaci partnera k urychlení vstupu na trh a snížení rizik spojených se samostatnou expanzí.

ÚKOLY

Tato část definuje klíčové kroky nezbytné pro navázání a rozvoj partnerské spolupráce v USA. Důraz je kladen na výběr vhodného partnera, nastavení férového obchodního modelu a integraci českých kapacit do dodavatelského řetězce amerického subjektu. Hlavní kroky jsou:

- Spolupráce s US staffing agenturou nebo consulting firmou;
- Doplnování jejich kapacit českými specialisty;
- Revenue-sharing model.

VÝHODY A NEVÝHODY

Tato část shrnuje hlavní přínosy i rizika partnerského modelu z pohledu rychlosti vstupu na trh, sdílení zdrojů a udržitelnosti spolupráce. Posouzení těchto faktorů pomáhá určit, zda partnerství představuje vhodnou strategii pro rozvoj firmy v rané fázi expanze do USA. Hlavní výhody a nevýhody jsou:

- Rychlý přístup ke klientům;
- Výhoda důvěry partnera;
- Závislost na partnerovi;
- Nižší marže.

9.3 HYBRIDNÍ MODEL S VLASTNÍ POBOČKOU (LLC) A LOKÁLNÍM SALES REP

Tato kapitola představuje hybridní strategii vstupu na americký trh, která kombinuje výhody lokální přítomnosti prostřednictvím založené pobočky (LLC) a flexibilitu spolupráce s místním obchodním zástupcem. Cílem tohoto modelu je posílit důvěryhodnost značky, získat přímý kontakt s klienty a zároveň zachovat efektivní řízení nákladů v počáteční fázi expanze.

ÚKOLY

Tato část popisuje klíčové kroky nezbytné pro implementaci hybridního modelu, který propojuje formální založení entity v USA s cílenou obchodní aktivitou na místním trhu. Důraz je kladen na kombinaci právní přípravy, personálního zajištění a systematického rozvoje obchodních příležitostí. Hlavní kroky jsou:

- Založení LLC v USA;
- Lokální obchodní zástupce na částečný úvazek nebo externí agentura;
- Kombinace aktivního prodeje a přímých akvizic.

VÝHODY A NEVÝHODY

V této části jsou analyzovány hlavní přínosy i rizika hybridního modelu z hlediska reputace, obchodní flexibility a finančních nároků. Cílem je posoudit rovnováhu mezi vyšší důvěryhodností plynoucí z lokální přítomnosti a zvýšenými provozními náklady a právními požadavky. Hlavní výhody a nevýhody jsou:

- Vyšší důvěryhodnost;
- Přímý vztah s klienty;
- Vyšší vstupní náklady;
- Vyšší právní/daňová složitost.

9.4 DOPORUČENÝ POSTUP IMPLEMENTACE

Na základě předchozích kapitol byl navržen doporučený postup implementace, který ukazuje následující tabulka.

Fáze	Časové období	Klíčové kroky	Strategická varianta
1. Start	0–3 měsíce	Market research, příprava webu, outreach, právní příprava	A
2. Validace	3–6 měsíců	Aktivní lead generation, první schůzky, pilotní klient	A
3. Zpevnění pozice	6–12 měsíců	Založení LLC, nábor obchodníka/partnera, PR	C
4. Expanze	12–24 měsíců	Škádování týmu, získávání referencí, marketing, případná akvizice	C (+ B pro partnerství)

Tabulka 8: Postup implementace

10 INOVACE PRODEJNÍHO PROCESU VYTVOŘENÍM ZÁKAZNICKÉHO TÝMU

Tato kapitola se zaměřuje na praktickou implementaci inovace prodejního procesu prostřednictvím vytvoření zákaznických týmů. Zákaznické týmy spojují kompetence obchodního (sales) a realizačního (delivery) manažera. Cílem této části je ukázat, jak lze teoretický koncept týmové spolupráce mezi obchodem a realizací převést do praxe, vyhodnotit jeho přínosy a definovat doporučení pro jeho rozšíření v rámci firmy i nové pobočky v USA.

10.1 PROOF OF CONCEPT

Tato kapitola popisuje pilotní ověření inovovaného prodejního procesu, jehož cílem bylo prověřit efektivitu propojení obchodní a realizační složky prostřednictvím zákaznických týmů. Cílem Proof of Concept (PoC) bylo získat praktické poznatky o dopadu této změny na kvalitu spolupráce, spokojenost klientů a celkovou výkonnost firmy.

TRADIČNÍ PRODEJNÍ PROCES

Firma působí v oblasti IT Professional Services. Specializuje se na poskytování služeb v oblasti outsourcingu IT specialistů, zejména vývojářů, business analytiků a technických konzultantů, pro klienty v Evropě a Severní Americe. Firma má přibližně 200 zaměstnanců a pracuje projektově. Každá zakázka je přizpůsobena individuálním potřebám zákazníka.

Tradičně byl obchodní proces založen na individuální práci obchodního manažera, který odpovídal za akvizici, uzavření smluv a základní vztah se zákazníkem. Po uzavření zakázky byla zodpovědnost předána realizačnímu týmu. Tím docházelo ke ztrátě kontinuity a ke komunikačním problémům.

ZÁKAZNICKÝ TÝM

Z důvodu rostoucí komplexity projektů, vyšších očekávání klientů a opakovaných nedorozumění mezi obchodem a realizací se vedení firmy rozhodlo pro pilotní implementaci zákaznického týmu. Tento tým byl složen ze sales manažera a delivery manažera, kteří společně odpovídali za kompletní řízení vztahu se zákazníkem po celou dobu spolupráce.

PoC byl spuštěn na dvou klíčových klientech. Obchodní a realizační manažeři se účastnili školení zaměřeného na týmovou spolupráci, zákaznický servis a řízení očekávání. Byl vytvořen nový komunikační rámec, který zahrnoval společné schůzky s klientem, pravidelné status cally a sdílený reporting. Po ročním pilotním ověření byly výsledky vyhodnoceny a na základě pozitivního dopadu došlo k rozšíření tohoto modelu na dalších deset klientů.

10.2 VYHODNOCENÍ PROOF OF CONCEPT

V této kapitole bude vyhodnoceno PoC. Budou provedeny analýzy přínosů, identifikovány problémy a rizika.

10.2.1 ANALÝZA NET PROMOTER SCORE

Implementace zákaznických týmů přinesla měřitelné i neměřitelné přínosy. Z pohledu zákaznické spokojenosti byl zaznamenán nárůst hodnoty Net Promoter Score (NPS) v průměru o 17 bodů. Klienti přitom oceňovali zejména zlepšení informovanosti, dostupnost kontaktních osob a zkrácení reakčních lhůt. Data získaná v provedeném PoC přehledně ukazuje následující tabulka.

Období	NPS	Poznámka
Před zavedením týmů	34	Nízká spokojenost, časté zpoždění, chaos
6 měsíců po zavedení	45	První reakce zákazníků, zlepšení kontaktu
12 měsíců po zavedení	51	Stabilní zlepšení, vyšší důvěra klientů

Tabulka 9: Net Promoter Score v provedeném PoC

10.2.2 ANALÝZA CUSTOMER RETENTION

Retence klientů se během PoC zvýšila. Zatímco před zavedením nového modelu docházelo k přirozenému odchodu zhruba 25 % klientů ročně, po zavedení zákaznických týmů došlo ke snížení na přibližně 5 %. Tento posun je připisován zejména lepšímu řízení očekávání a kvalitnější spolupráci v průběhu projektů. Data získaná v provedeném PoC přehledně ukazuje následující tabulka.

Fáze	Roční odchod klientů (Churn Rate)	Míra retence (CRR)	Poznámka
Před zavedením zákaznických týmů	25 %	75 %	Standardní úroveň, časté nedorozumění v projektech

Fáze	Roční odchod klientů (Churn Rate)	Míra retence (CRR)	Poznámka
Rok po zavedení zákaznických týmů	5 %	95 %	Lepší řízení očekávání, vyšší důvěra klientů

Tabulka 10: Customer Retention Rate v provedeném PoC

10.2.3 ANALÝZA POČTU REKLAMACÍ

Dalším důležitým efektem bylo snížení počtu reklamací. Dříve docházelo k častým stížnostem na rozdíly mezi prezentovanou nabídkou a skutečně dodaným řešením. Díky přítomnosti delivery manažera při obchodních jednáních bylo možné tato rizika lépe řídit. Výsledkem bylo snížení reklamací o více než 25 % v porovnání s předchozím obdobím.

Fáze	Průměrný počet reklamací za měsíc	Index změny	Poznámka
Před zavedením zákaznických týmů	12	100 %	Vysoká míra neshod mezi prodejem a dodávkou
Po zavedení zákaznických týmů	9	75 %	Pokles o 25 %, lepší sladění obchodních a technických týmů

Tabulka 11: Počty reklamací v provedeném PoC

10.2.4 ANALÝZA DOBY ODEZVY

Zavedení zákaznických týmů rovněž vedlo ke zkrácení času potřebného k vyřešení incidentů nebo změnových požadavků (anglicky Change Request, ChR). Průměrný čas odezvy na požadavky klienta se zkrátil ze 48 hodin na méně než 24 hodin, protože klient měl vždy přímý kontakt na dvě odpovědné osoby.

Fáze	Průměrná doba odezvy	Index změny	Poznámka
Před zavedením zákaznických týmů	48 hodin	100 %	Standardní čas bez přímé odpovědnosti
Po zavedení zákaznických týmů	24 hodin	50 %	Zkrácení o 50 %, díky přímému kontaktnu a zodpovědnosti

Tabulka 12: Průměrná doba odezvy v provedeném PoC

10.2.5 IDENTIFIKACE PROBLÉMŮ A RIZIK

Přestože inovace přinesla pozitivní výsledky, v průběhu implementace se objevily i určité výzvy a rizika. Ne všichni sales manažeři a delivery manažeři byli zpočátku

ochotni aktivně spolupracovat. Objevovaly se obavy z narušení kompetencí a ztráty kontroly nad vlastní agendou. Bylo nutné podpořit týmového ducha a stanovit jasné role a odpovědnosti.

Dalším problémem byly obavy sales manažerů ze sdílení obchodních bonusů, což vyvolalo diskuse a potřebu intenzivní interní komunikace. Bylo potřeba sales manažery uklidnit a přesvědčit, že odměny delivery manažerů jsou investicí firmy do nového modelu, a nikoliv trikem ke snížení jejich odměny. Přesto je riziko odchodu zkušených sales manažerů při zavádění zákaznických týmů signifikantní.

Ukázalo se také, že model není vhodný pro všechny typy klientů. U menších zakázek s krátkou dobou trvání nebyl přínos modelu výrazný, a naopak znamenal určité režijní zatížení.

10.2.6 BEST PRACTICES Z PoC

Na základě provedeného PoC lze konstatovat, že inovace prodejního procesu formou vytvoření zákaznického týmu přinesla firmě zřetelné přínosy, zejména u klíčových a dlouhodobých klientů. Tento model vedl ke zvýšení zákaznické spokojenosti, snížení reklamací i zlepšení vnitrofiremní koordinace mezi obchodem a realizací.

Na základě získaných poznatků je doporučeno:

- Zachovat model zákaznických týmů pro strategické klienty a složitější projekty;
- Pro menší zakázky zachovat standardní obchodní model bez alokace delivery manažera;
- Vypracovat jednotné metodické rámce pro spolupráci obchod-delivery (např. checklisty, odpovědnosti, reporting);
- Dále rozvíjet týmové kompetence, včetně školení v oblasti komunikace, facilitace a projektového řízení.

10.3 POSTUP IMPLEMENTACE U DALŠÍCH KLIENTŮ

V této kapitole bude popsáno rozšíření úspěšného modelu zákaznických týmů složených ze sales manažera a delivery manažera na dalších 10 klíčových klientů mateřské firmy v Praze s cílem zvýšit zákaznickou spokojenost, zlepšit reakční dobu a snížit počet reklamací.

KRITÉRIA VÝBĚRU KLIENTŮ

Výběr klientů, kteří jsou vhodní pro implementaci zákaznického týmu, je vhodné provést podle následujících kritérií:

- Významný objem obrátu nebo strategický význam;
- Stávající problémy v komunikaci, dodávkách nebo retenci;
- Dlouhodobý potenciál spolupráce.

KROKY IMPLEMENTACE

Implementaci zákaznických týmů u dalších klientů je doporučeno provést v sedmi krocích. Následující tabulka přehledně ukazuje aktivity, termíny a odpovědnosti.

Fáze	Aktivita	Termín	Odpovědnost
1.	Výběr 10 vhodných klientů	Týden 1	Obchodní ředitel
2.	Přiřazení dvojic (sales + delivery manažer)	Týden 2	Vedoucí oddělení
3.	Úvodní schůzky s klienty (představení modelu)	Týdny 2–3	Zákaznické týmy
4.	Nastavení interní spolupráce a odpovědností	Týden 3	HR / Projektový tým
5.	Spuštění pilotního provozu	Týden 4	Zákaznické týmy
6.	Sběr dat o NPS, reklamaciích a odezvě	Měsíce 2–4	Customer success tým
7.	Vyhodnocení a úprava modelu	Měsíc 5	Management

Tabulka 13: Kroky implementace zákaznických týmů u dalších klientů

KLÍČOVÉ METRIKY PRO MĚŘENÍ ÚSPĚCHU

Po implementaci zákaznických týmů u dalších klientů je třeba provést vyhodnocení změřením následujících metrik:

- Změna NPS;
- Zkrácení reakční doby (SLA);
- Snížení reklamací;
- Spokojenost klientů (kvalitativní zpětná vazba);
- Interní spokojenost týmů se spoluprací.

RIZIKA A OPATŘENÍ

Je třeba ošetřit rizika, které přehledně ukazuje následující tabulka.

Riziko	Opatření
Nedostatečná kapacita delivery manažerů	Přehodnocení rozsahu zapojení, sdílení mezi více klienty
Odpor ze strany obchodních zástupců	Workshop s vysvětlením přínosů, sdílení výsledků z PoC
Nekonzistence v komunikaci	Standardizované šablony, CRM zápisy, pravidelná synchronizace týmů

Tabulka 14: Rizika a opatření při implementaci zákaznických týmů

10.4 POSTUP IMPLEMENTACE NA POBOČCE V USA

Implementace zákaznických týmů na pobočce v USA bude provedena podle postupu pro implementaci v mateřské firmě v Praze, který byl popsán v předchozích kapitolách.

Sales manažer bude vždy alokován na pobočce v USA. Na realizaci zakázky bude pracovat remote tým z Prahy s občasnými výjezdy ke klientovi do USA.

Delivery manažer bude pracovat s týmem v Praze. Klíčovým faktorem úspěchu, je vzájemný soulad mezi sales manažerem a delivery manažerem. Jejich výběru a sladění je třeba věnovat největší pozornost.

10.5 INVESTICE A JEJÍ NÁVRATNOST

Úspěšná inovace vzniká z invence až přidáním investice. Každou úspěšnou inovaci tedy musí provázet investice. V případě zavádění zákaznických týmů je největší investicí odměna delivery manažera. Fixní a provizní část odměny kvalitního a zkušeného sales manažera je v této industry obvykle v poměru 1:2. Provizní část je obvykle 3 % z realizovaného obrátu.

Pro delivery manažera je vhodné nastavit poměr fixní a provizní části na 2:1 a provizní část na 1 % z realizovaného obrátu. Fixní část odměny delivery manažera tak obvykle zůstává stejná jako před zavedením zákaznických týmů. Největší investicí je tedy 1 % z realizovaného obrátu. Vzhledem ke zvýšení zákaznické spokojenosti, snížení reklamací i zefektivnění reakční doby se tato investice vyplatí. Svědčí o tom subjektivní zkušenost i několik případových studií.

Jednou z nich je americká firma Cargill, která zvýšila obrát o 30 % v důsledku sladění prodeje a realizace²⁰. Společnost implementovala program Sales Effectiveness, který sjednotil prodejní a realizační procesy napříč celou firmou. Tento přístup zahrnoval školení obchodních zástupců i manažerů, zavedení jednotného prodejního rámce a posílení spolupráce mezi týmy.

Výsledkem bylo:

- 30% nárůst obrátu mezi špičkovými prodejci;
- Získání více než 10 nových velkých klientů v jednom obchodním segmentu;
- Zdvojnásobení objemu prodeje u jednoho z největších preferovaných klientů.

Transformace firmy Cargill ukazuje, jak důležitá je integrace prodejních a realizačních týmů pro dosažení obchodního úspěchu.

²⁰ Případová studie dostupná online na <https://www.richardson.com/sales-training-case-studies/cargill/>

NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Kapitoly 11 a 12 vychází z odborného obsahu publikovaného autorem na webových stránkách *Kalvoda Consulting* (Kalvoda, 2023–2025). Původní texty byly dále rozpracovány, doplněny o aktuální poznatky a zasazeny do kontextu této diplomové práce.

11 ZALOŽENÍ A PROVOZ FIRMY V USA

Tato kapitola poskytuje praktický návod pro vstup české společnosti na americký trh, od volby právní formy a státu, přes založení bankovních účtů a nastavení platebního styku, až po účetnictví a daňové povinnosti. Cílem je nabídnout srozumitelný step-by-step rámec. Ten minimalizuje rizika a usnadní každodenní provoz nově založené americké entity.

11.1 ZALOŽENÍ FIRMY

Založení firmy v USA není složitý proces. Jak už bylo popsáno v předchozích kapitolách, je předtím třeba rozhodnout se jaký typ firmy bude optimální, v jakém státě a jaká bude vlastnická struktura. Je třeba vybrat si spolehlivého Registered Agent, který má k zakládání a vedení firem ve vybraném státě licenci.

11.1.1 VOLBA LEGISLATIVNÍHO TYPU FIRMY

Legislativa USA dává možnost založit řadu typů firem. Podle dokumentů z IRS²¹ byla připravena tabulka typů firem, jejich právní subjektivity, zdanění, výhod a nevýhod.

Typ firmy	Právní subjektivita	Zdanění	Výhody	Nevýhody
Sole Proprietorship	Ne	Na úrovni vlastníka (Schedule C)	Snadné a levné založení, minimální administrativa	Osobní odpovědnost za dluhy a závazky
LLC	Ano	Průchozí nebo jako korporace	Ochrana osobního majetku, flexibilní správa	Vyšší náklady než u OSVČ, různá pravidla dle státu

²¹ United States. Internal Revenue Service. Business Structures. Washington, D.C.: IRS, 2025. U.S. Small Business Administration. Choose a business structure. Washington, D.C.: SBA, 2025.

Typ firmy	Právní subjektivita	Zdanění	Výhody	Nevýhody
S Corporation	Ano	Průchozí zdanění (na akcionáře)	Vyhýbá se dvojímu zdanění, optimalizace mezd/zisků	Omezený počet akcionářů, jen občané/rezidenti USA
C Corporation	Ano	Dvojitý zdanění (firma a akcionáři)	Dobré pro růst, investory, snadný převod akcií	Dvojitý zdanění zisku a dividend
Partnership	Ne	Průchozí zdanění (Form 1065)	Sdílení odpovědnosti, více zdrojů	Osobní odpovědnost, složitější vztahy
Nonprofit	Ano	Osvobození od daně (po schválení IRS)	Daňové výhody, dary jsou odečitatelné	Přísná pravidla a veřejná kontrola
Professional Corporation (PC)	Ano	Podobné jako C Corp	Ochrana profesních licencí a osobního majetku	Omezeno na určité profese
Benefit Corporation (B-Corp)	Ano	Stejně jako C Corp	Zisk i společenská odpovědnost	Dodatečné reporty, ne ve všech státech

Tabulka 15: Typy firem v USA

Mezi našimi technologickými startupisty je nejoblíbenější Limited Liability Company (LLC). Může ale být vhodné založit i C Corporation nebo Corporation (Inc).

1. **LLC:** Nejčastější volba malých podnikatelů díky ochraně majetku a jednoduchému zdanění.
2. **S-Corp:** Vhodné, při očekávání vyšších příjmů s možností ušetřit na daních z příjmu zaměstnance.
3. **C-Corp:** Ideální pro startupy, které plánují získat investory.
4. **Sole Proprietorship:** Nejjednodušší, ale bez právní ochrany.
5. **Nonprofit:** Pokud má projekt veřejně prospěšný charakter.

11.1.2 VOLBA STÁTU PRO SÍDLO POBOČKY

Při volbě státu pro založení firmy je třeba mít na zřeteli zejména reputaci místa založení a sídla pro plánovaný byznys. Důležitá je také forma zdanění a v souvislosti s tím i vnímání českého finančního úřadu.

V USA funguje princip tzv. pass-through taxation pro většinu LLC (Limited Liability Company). To znamená, že sama LLC neplatí daň z příjmu na federální úrovni

(s výjimkou případů, kdy se dobrovolně zvolí režim C-Corporation), ale zisk se „propouští“ na majitele a zdaňuje se až na jejich osobní úrovni.

Většina států tento federální princip respektuje, ale některé státy ukládají dodatečné daně nebo poplatky i na LLC jako entitu.

- Kalifornie: kromě průchozí daně musí LLC platit minimální franchise tax 800 USD ročně a u větších příjmů i „gross receipts fee“.
- New York: LLC platí tzv. filing fee podle počtu členů (25–4500 USD).
- Texas: LLC podléhá franchise tax (pokud obrat přesáhne stanovený práh).
- Tennessee: vybírá excise a franchise tax.
- Nevada, Wyoming, Delaware: zachovávají téměř čisté pass-through zdanění, pouze roční poplatky za registraci.

Naši krajané nejčastěji zakládají firmy ve státech Delaware, Florida, Nevada nebo Wyoming. Před finální volbou je třeba zvážit řadu konsekvencí.

11.1.3 VOLBA VLASTNICKÉ STRUKTURY POBOČKY

Je dobré si také vyjasnit, zda bude novou firmu v USA vlastnit česká společnost s ručením omezeným nebo jedna či více fyzických osob. Ve většině případů se doporučuje, aby vlastníkem americké firmy byly fyzické osoby spíše než česká firma.

11.1.4 REGISTERED AGENT

Na internetu je možné najít velké množství agentů, kteří nabízejí založení firmy v USA. Pokud zakladatelům pobočky nevadí větší anonymita a jsou citlivější na cenu, zvolí online služby. Takové služby obvykle účtují jednorázový poplatek kolem \$200 až \$300 za založení firmy a podobně i roční poplatek \$200 až \$300. V prvním roce tak zájemci zaplatí kolem \$400 až \$600. Pro založení online je možné využít například služby Sunshine Corporate Filing LLC ve floridském St. Petersburg.

Pokud zakladatelé dají přednost spíše osobnímu jednání, zaplatí jednorázový poplatek kolem \$1000 za založení firmy a roční poplatek kolem \$1000. V prvním roce tak zaplatí kolem \$2000. Na Floridě je možné založit LLC u česky mluvícího agenta Karla Čabarta za:

- \$1200 jednorázový poplatek při založení za Preliminary Name Search, Company Formation, Application for Company Tax ID Number (EIN);
- \$995 roční poplatek za Annual Registered Agent Services a Annual Uniform Business Report Filling.

Celkem tedy zájemci zaplatí jednorázově při založení \$2195 a ročně každý další rok \$995. Žádné další skryté poplatky se neúčtují.

11.2 BANKOVNÍ ÚČET

Bankovní účet je na začátek možné založit online u Wise. Nejdříve je třeba založit zdarma osobní účet, potom firemní účet za \$30 měsíčně. Při osobní návštěvě Ameriky, je potom možné založit osobně účet u některé z kamenných bank. Při zůstatku v řádech nižších desítek tisíc dolarů je účet obvykle veden zdarma.

Na jaře roku následujícího po založení firmy je třeba odevzdat daňové přiznání a získat ITIN. Bližší informace jsou popsány v kapitolách První Tax Return & ITIN nebo Druhé a další Tax Return.

Státy Aljaška, Florida, Nevada, Jižní Dakota, Tennessee, Texas, Washington a Wyoming nevybírají státní daň z příjmu. V těchto státech se platí jen federální daň z příjmu. Federální daň má ale větší progresi, než daň z příjmu v ČR. Její výpočet je popsán v kapitole První Tax Return & ITIN.

Stát Delaware nepatří mezi státy, které nevybírají státní daň z příjmu. Státní daň z příjmů se nemusí v Delaware platit jen ze zahraničních příjmů nebo příjmů získaných v jiném státě USA. Ostatní příjmy je třeba zdanit 2,2 % až 6,6 %. Přesto má stát Delaware pověst daňového ráje, což může ale při jednání s českým finančním úřadem způsobit komplikace.

SOCIAL SECURITY NUMBER

V mediálním světě rezonuje informace, že cizinec bez Social Security Number (SSN) si nemůže v USA otevřít bankovní účet. Není to pravda, účet je možné založit i bez SSN nebo ITIN.

NON RESIDENT ACCOUNT

Každá banka má stovky produktů a každý bankéř spolehlivě ovládá jen některé z nich. Je třeba tedy najít bankéře, který umí a je ochoten otevřít Non Resident Account. Takového bankéře je možné najít snadněji na pobočkách bank na univerzitách s vyšší koncentrací zahraničních studentů.

DVA PRŮKAZY TOTOŽNOSTI

K založení bankovního účtu je třeba mít dva průkazy totožnosti (photo ID). Pokud je v cestovním pase vylepené americké vízum a bankéř je šikovný, bude mu stačit pas. Jako druhý průkaz totožnosti použije vízum, které má vlastní evidenční číslo i fotografii. Při cestě bezvízové s registrací ESTA, je třeba se prokázat řidičským průkazem.

DŮVOD ZALOŽENÍ ÚČTU

Pokud nového klienta do banky k založení účtu přivede již existující klient banky, obvykle není potřeba nic dalšího. Pokud je zakládán účet bez doporučení stávajícího klienta, je třeba si vzít jakékoliv dokumenty, které podpoří důvod k založení účtu. Může to být například přihláška na víkendový kurz v Continuing Studies na univerzitě, nájemní smlouva k bytu nebo domu i na krátký pobyt nebo účet za telefon u amerického operátora.

11.3 PLATEBNÍ STYK A POPLATKY

Při provádění plateb jsou rozdíly mezi americkým a českým bankovním prostředím překvapivé.

ŠEKY NEBO WIRE TRANSFER

Američané stále rutinně používají šeky. Jejich obliba je kromě zvyku daná také tím, že platba šekem je zdarma na straně odesílatele i příjemce. Naproti tomu platbě převodem (wire transfer) se Američané rádi vyhnou. Vzhledem k automatickému inkasu, není pro Američany totiž obvyklé sdělovat číslo bankovního účtu. Američané také většinou nepoužívají IBAN. Po konzultaci s bankou takovou platbu zadat umí, ale je třeba počítat s průtahy.

Banky si navíc i za vnitrostátní platby účtují poplatky, obvykle v řádech nižších desítek dolarů. Za mezinárodní platby účtují ještě více, obvykle v procentech převáděné částky,

naštěstí ale zastropované. Například 1 %, nejvýše však 1500 Kč u české banky nebo 1 % a \$30 u americké banky.

Dříve bylo možno poplatky optimalizovat vhodným zadáním sdílení nákladů pro převod:

- BEN – veškeré náklady spojené s platbou hradí příjemce platby;
- SHA – náklady na převod jsou sdílené, odesílatel hradí náklady na převod u své banky, příjemce hradí náklady u své banky;
- OUR – všechny spojené s platbou hradí odesílatel platby.

V současnosti už ale vhodným nastavením sdílení nákladů není možné dosáhnout významné úspory. Většinu poplatků je ale možné se vyhnout převodem přes Wise.

WIRE TRANSFER NEBO ACH

Pro převod peněz může banka nabídnout ACH²² nebo Wire Transfer. Převod ACH je lepší použít pro menší transakce, které nejsou časově citlivé, protože jejich zpracování může trvat déle. Obvykle jsou zdarma nebo za poplatek několika málo dolarů. Převod Wire Transfer je lepší použít pro větší transakce, které je třeba provést rychle, ale obvykle zahrnují poplatek desítek dolarů.

OMEZENÉ INTERNETOVÉ BANKOVNICTVÍ

Nízká úroveň internetového bankovníctví tradičních amerických bank může být pro podnikatele z České republiky překvapující. Jejich limity lze částečně obejít tak, že se k účtu u americké banky připojí ještě účet u Wise nebo Revolut. Kombinace dolarového účtu v české bance, účtu v americké bance a účtů Wise a Revolut tak lze dosáhnout komfortu, na který jsme v České republice zvyklí.

11.4 SMĚNY KORUN NA DOLARY

Pro směnu českých korun na americké dolary je vhodné porovnat směnný kurz u vaší banky s kurzem na Exchange.cz a Wise. Právě Wise má obvykle nejlepší kurz. Pro ilustraci je uveden následující příklad směnných kurzů:

²² Automatic Clearing House

- ČNB (střed) 22,65;
- Běžná banka (prodej) přidává 50 haléřů až 1 korunu, tedy 23,15 až 23,65;
- Exchange (prodej) přidává 15 haléřů, tedy 22,80;
- Wise (prodej) přidává 5 haléřů, tedy 22,70.

Wise navíc nabízí zanedbatelné poplatky za směnu i převod.

11.5 ÚČETNICTVÍ A DAŇOVÉ PŘIZNÁNÍ

Tato kapitola se věnuje základním principům vedení účetnictví a plnění daňových povinností v USA z pohledu jednotlivce i podnikatele. Správné pochopení amerického daňového systému je nezbytné pro všechny, kteří v USA dlouhodobě pracují, podnikají, nebo zde vlastní společnost. I když se americký systém na první pohled může jevit jako složitý, při dodržení stanovených pravidel a lhůt je jeho správa přehledná a logická.

Účetní a daňová soustava Spojených států se od evropské, a zejména české praxe, liší v několika zásadních aspektech. Daňová agenda se v USA spravuje především na úrovni federální, státní a v některých případech i místní, přičemž každá z nich má vlastní pravidla a termíny pro podání daňového přiznání. Kromě daní z příjmu fyzických osob (Form 1040) a právnických osob (např. Form 1120 pro korporace, Form 1065 pro partnerské společnosti) existují také specifické povinnosti pro podnikatele, například odvody na sociální a zdravotní pojištění (Self-Employment Tax) či daň z prodeje (Sales Tax).

Pro zahraniční osoby nebo podnikatele, kteří v USA působí na základě víza, je nezbytné rozlišovat, zda jsou považováni za daňové rezidenty nebo nerezidenty. Tento status ovlivňuje rozsah jejich daňové povinnosti i způsob, jakým se zdaňují příjmy ze zahraničí.

Založení společnosti v USA s sebou přináší i povinnost vést účetnictví v souladu s americkými standardy GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), které se v mnoha ohledech liší od českých účetních předpisů. Při vedení účetnictví je běžné využívat účetní software, například QuickBooks, Wave Accounting nebo Xero, které umožňují automatizované vedení evidence i přípravu daňových podkladů.

V dalších podkapitolách jsou popsány základní kroky k zajištění účetní evidence, přehled hlavních daňových formulářů, termíny pro jejich podání a možnosti

spolupráce s daňovými poradci (CPA – Certified Public Accountant). Cílem kapitoly je poskytnout přehledný návod, jak správně a efektivně plnit daňové povinnosti ve Spojených státech amerických, a zároveň upozornit na nejčastější rozdíly oproti české daňové praxi.

11.5.1 PRVNÍ TAX RETURN A ZÍSKÁNÍ ITIN

V této kapitole je popsána subjektivní empirická zkušenost z podání prvního Tax Return a získáním ITIN, které je k podání potřeba.

TERMÍNY A FORMULÁŘE

Pokud například dvě fyzické osoby v USA vlastní Limited Liability Company (LLC) musí za předchozí rok, vždy do 15. března roku následujícího, odevzdat firemní daňové přiznání za LLC a do 15. dubna také dvě osobní daňová přiznání za každého spoluvlastníka.

Pro firemní daňové přiznání je třeba vyplnit formulář 1065 a formuláře K1 za každého spoluvlastníka. Nerezidenti také musí pro osobní daňové přiznání vyplnit formulář 1040NR.

Pokud podnikatel daňové přiznání podává poprvé a nemá Social Security Number (SSN) musí zároveň vyplněním formuláře W7 požádat o přidělení Individual Taxpayer Identification Number (ITIN). Na formuláři W7 musí být úřední autoritou vyznačena verifikace žadateli totožnosti.

VERIFIKACE TOTOŽNOSTI A ODEVZDÁNÍ TAX RETURN NA POBOČCE IRS

Verifikaci totožnosti je možné získat na území USA osobní návštěvou na pobočce IRS. Na pobočku IRS je v tom případě třeba se osobně dostavit s vyplněnými formuláři 1040NR, W7, K1 a pasem. Verifikace je v tomto případě zdarma. Nelze podat žádost o ITIN v předstihu bez odevzdání daňového přiznání. Schůzku je třeba domluvit včas, výhradně telefonem na +1-844-545-5640, který je dostupný 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Termín odevzdání daňového přiznání je 15. dubna.

VERIFIKACE TOTOŽNOSTI A ODEVZDÁNÍ TAX RETURN U AGENTKY IRS

Verifikaci totožnosti je možno získat i mimo území USA u autorizovaných agentů. V České republice tuto službu nabízí dvě agentky za cenu od €320 do €410. Obě

agentky jsou uvedeny na webu IRS, ale v době psaní této práce s nefunkčními kontakty. Správné odkazy na jejich weby jsou následující:

- Pavla Melkova, www.taxpat.ch
- Hayden McCoy, www.itinabroad.com

Agentce je třeba předložit formuláře 1040NR, W7, K1 a pas. Na W7 agentka vyznačí verifikaci a oba formuláře pošle do IRS v texaském Austinu. Do tří měsíců pošle úřad vyrozumění o přidělení nebo nepřidělení ITIN.

ODEVZDÁNÍ TAX RETURN KURÝREM NEBO POŠTOU

Poslední, třetí možnost k získání ITIN, je odeslat kurýrem nebo poštou vyplněné formuláře 1040NR, W7, K1 a svůj pas do IRS v Austinu:

Internal Revenue Service
Austin Service Center
ITIN Operation
P.O. Box 149342
Austin, TX 78714-9342

Za tři měsíce je pas vrácen poštou zpět i s vyrozuměním.

VYPRACOVÁNÍ TAX RETURN PROSTŘEDNICTVÍM ÚČETNÍHO

Vypracování a odevzdání daňového přiznání včetně žádosti o ITIN a verifikace identity může vyřešit i šikovný účetní. Najít dobrého účetního není v USA snazší než v České republice. U česky mluvícího účetního nebo amerického účetního se specializací na nerezidenty je třeba počítat s cenou přibližně \$1000 za jedno daňové přiznání včetně vyřízení ITIN. V případě jednoho firemního a dvou osobních daňových přiznání je to tedy přibližně \$3000. Mnozí kolegové z Czech Trade nebo Czech Invest doporučují využít nabídku Josefa Scharfena a jeho Hydraconsulting.

Je možno také zkusit některé online účetní služby, například Form5472. Pro náš případ firmy a dvou spoluvlastníků je cena přibližně \$3000.

Levněji lze pořídit vypracování daňového přiznání od místních účetních. Například v malém městě na Floridě je možno získat vypracování jednoho daňového přiznání za \$200 a balíček jednoho firemního a dvou osobních daňových přiznání za celkovou

cenu \$450. ITIN si v tom případě ale musí zájemci vyřídit sami tak, jak bylo popsáno v předchozích odstavcích.

IRS ONLINE ÚČET

Úspěšným žadatelům, přijde během několika týdnů až měsíců od IRS poštou oznámení CP565 s novým ITIN. Dokument je třeba pečlivě uschovat. Následně je vhodné vytvořit u IRS individual online account²³.

Na začátku systém vyzve k vytvoření identity na id.me. Pro další kroky je třeba barevný sken pasu (musí být viditelné všechny rohy stránky s fotografií). Dále bude třeba sken CP565 a výpis z bankovního účtu nebo účtu za dodávky elektřiny. Na obou dokumentech musí být uvedeno shodně jméno žadatele a shodně i jeho adresa v USA. Následně bude ve videohovoru ověřena žadatelova totožnost. K tomu je třeba mít připraven pas. Celý proces nezabere déle než 30 minut.

Kromě individual online account je vhodné si vytvořit i business tax account²⁴. K jeho zřízení se používají stejné přihlašovací údaje, které byly zvoleny při zřízení individuálního účtu. Na oba účty ale vede různý link.

11.5.2 VÝŠE DANĚ Z PŘÍJMU

Při volbě státu pro založení pobočky české firmy je třeba zvážit řadu faktorů. Jedním z nich je i zdanění příjmů. Je třeba mít na paměti, že pokud má firma sídlo v některém ze států, který nevybírá státní daň z příjmu, je přesto třeba federální daň z příjmu. Takovým státem je například Florida, která přináší i další daňové výhody.

²³ IRS Individual Account lze vytvořit online: <https://www.irs.gov/payments/online-account-for-individuals>

²⁴ IRS Business Account lze vytvořit online: <https://www.irs.gov/businesses/business-tax-account>

Federální daň z příjmu²⁵ je progresivní od 10 % do 37 %. Příklad výpočtu federální daně pro příjem 50 tisíc amerických dolarů ukazuje následující tabulka.

Taxable Income				\$50 000,00
From	Up to	Tax Rate	Max Tax	Your Federal Tax
\$0	\$11 000	10 %	\$1 100	\$1 100,00
\$11 000	\$44 725	12 %	\$4 047	\$4 047,00
\$44 725	\$95 375	22 %	\$11 143	\$1 160,50
\$95 375	\$182 100	24 %	\$20 814	\$0,00
\$182 100	\$231 250	32 %	\$15 728	\$0,00
\$231 250	\$578 125	35 %	\$121 406	\$0,00
\$578 125		37 %		\$0,00
Your Federal Tax Total				\$6 307,50
Your Federal Tax Rate				12,62 %

Tabulka 16: Příklad výpočtu federální daně

11.5.3 DRUHÉ A DALŠÍ TAX RETURN

Předpokládejme, že se žadateli podařilo získat ITIN a podat první daňové přiznání tak, jak bylo popsáno v kapitole První Tax Return a získání ITIN. Podání každého dalšího daňového přiznání už bude snadné. Vždy začátkem ledna je třeba pro účetní připravit všechny podklady. Může být překvapivé, že do nákladů lze v USA započítat mnohem více výdajů než v ČR. Proto je vhodné shromáždit účtenky za letenky, půjčovní auta, benzín, vybavení kanceláře, platby energií.

WITHHOLDING TAX

Při druhém a dalším Tax Return je třeba také vyplnit a odevzdat Annual Return for Partnership Withholding Tax na formuláři 8804 a Foreign Partner's Information Statement of Section 1446 Withholding Tax na formuláři 8805.

POTVRZENÍ ÚROKŮ A DANÍ Z ÚROKŮ

Pokud má žadatel účet v některé z amerických bank, pravděpodobně banka vyplatila úroky a z nich strhla daň. Na prosincovém bankovním výpisu je možné nalézt Interest paid this year a Interest withheld this year. Pro podání daňového přiznání ale výpis

²⁵ Tabulku pro výpočet federální daně jsem připravil a je dostupná online

<https://kalvoda.consulting/wp-content/uploads/2024/04/Federal-Tax-Calculator.xlsx>

nestačí. Je třeba od banky získat formulář 1099. Ten banka obvykle zasílá automaticky většinou koncem ledna nebo začátkem února.

IRS DIRECT FILE

Pokud má firma sídlo z některým z 25 participujících států unie včetně Floridy, Kalifornie, Nevady nebo Texasu, má možnost podat daňové přiznání online přímo na IRS prostřednictvím IRS Direct File. Stejně tak může podat daňové přiznání online účetní. Pro daňová přiznání za rok 2024 se IRS Direct File otevřelo v pondělí 27. ledna, 2025.

11.5.4 SHRUTÍ KAPITOLY ÚČETNICTVÍ A DAŇOVÉ PŘIZNÁNÍ

Vedení účetnictví a podávání daňového přiznání ve Spojených státech představuje jednu z nejdůležitějších oblastí podnikatelského prostředí. Správná orientace v daňových povinnostech, lhůtách a dostupných formulářích je nezbytná nejen pro splnění zákonných požadavků, ale i pro udržení dobré finanční reputace společnosti či jednotlivce.

Z pohledu českých občanů, kteří v USA podnikají nebo zde dlouhodobě pobývají, je klíčové pochopit odlišnost amerického systému. Zejména je třeba pochopit existenci víceúrovňového daňového zatížení (federální, státní a místní úroveň) a význam rozlišení mezi daňovým rezidentem a nerezidentem. Pro většinu nových podnikatelů je vhodné využít služeb certifikovaného daňového poradce (CPA), který pomůže optimalizovat daňovou zátěž. Předejde se tak případným sankcím za chybně podané přiznání.

Z hlediska účetnictví je v USA kladen důraz na transparentnost a přehlednost finančních výkazů podle zásad GAAP. To umožňuje nejen správné vedení záznamů, ale i snadnější komunikaci s finančními úřady, bankami a investory. Moderní účetní software a digitalizované systémy podávání daňových formulářů přitom výrazně zjednodušují každodenní administrativu.

Celkově lze prohlásit, že ačkoliv americký daňový systém působí složitěji než český, při vhodném nastavení procesů a využití odborné pomoci může být správa účetnictví a daňových povinností efektivní a bezproblémová. Pro české podnikatele tak představuje nejen nutnost, ale i příležitost k lepšímu pochopení principů amerického podnikatelského prostředí.

12 RELOKACE DO USA

Tato kapitola shrnuje klíčové praktické kroky spojené s přestěhováním do Spojených států amerických. Pokrývá témata od volby vhodného vízového režimu přes získání řidičského průkazu až po nákup a provoz nemovitosti. Cílem je poskytnout přehledný návod, jak minimalizovat administrativní rizika, správně načasovat jednotlivé kroky a připravit se na rozdílné právní i kulturní podmínky života v USA.

12.1 VÍZA

Cestování do Spojených států amerických je pro občany České republiky možné v několika vízových režimech, které se liší podle délky a účelu pobytu. Základní volbou každého cestovatele či podnikatele je, zda postačí bezvízový styk v rámci programu ESTA, nebo zda je nutné žádat o některý z typů neimigračních či imigračních víz. Správná volba vízového režimu přitom zásadně ovlivňuje nejen délku pobytu, ale i možnosti práce, studia či podnikání na území Spojených států amerických.

Získání víza nebo povolení ESTA se na první pohled může zdát administrativně jednoduché. Ale i zde platí, že pečlivá příprava je klíčem k úspěchu. Každý typ víza vyžaduje jiný okruh dokumentů a jinou formu komunikace s americkými úřady. Zatímco krátkodobí návštěvníci obvykle využijí systém elektronického povolení ESTA, studenti, zaměstnanci mezinárodních firem, investoři nebo účastníci výměnných programů musí podat standardní žádost na velvyslanectví Spojených států amerických v Praze.

Zvláštní pozornost je vhodné věnovat i načasování žádosti. U některých typů víz, zejména pracovních (např. H-1B) či investičních (např. E-2, EB-5), mohou schvalovací procesy trvat i několik měsíců, někdy i déle. Z tohoto důvodu se doporučuje plánovat cestu s dostatečným předstihem a případně konzultovat záměr s imigračním právníkem.

Při rozhodování o vhodném typu víza je nutné rozlišit, zda se jedná o vízum neimigrační, tedy s časově omezeným účelem (například studium, práce, služební cesta nebo turistika), nebo o vízum imigrační, které směřuje k trvalému pobytu a pozdějšímu získání tzv. Green Card. Oba typy se liší nejen délkou pobytu, ale i právním postavením držitele.

Z pohledu českého občana, který plánuje podnikat nebo investovat ve Spojených státech, mohou být zvláště zajímavá investiční víza typu E-2 a EB-5. První z nich umožňuje založení a aktivní řízení podnikatelského subjektu v USA, druhé pak vede k trvalému pobytu prostřednictvím významné investice do ekonomiky USA a vytvoření pracovních míst.

V posledních letech prošly vízové procesy významnou digitalizací. Žádosti se podávají elektronicky prostřednictvím formulářů DS-160 (neimigrační víza) nebo DS-260 (imigrační víza). Rezervace termínu pohovoru na konzulátu probíhá online. Samotný pohovor je standardní součástí procesu a obvykle trvá jen několik minut.

Vzhledem k častým změnám imigračních politik a rozdílům mezi jednotlivými státy USA se doporučuje sledovat aktuální informace na oficiálních stránkách U.S. Department of State a Velvyslanectví USA v Praze, které zveřejňují přehled typů víz, poplatků i odhadované čekací lhůty.

Tato kapitola poskytuje základní přehled vízových možností a usnadňuje orientaci v nejčastěji používaných kategoriích víz, které přicházejí v úvahu pro české občany cestující, studující nebo podnikající ve Spojených státech amerických.

12.1.1 VISA WAIVER PROGRAM (VWP)/ESTA

Občané České republiky mohou cestovat do USA bez klasického víza na dobu pobytu do 90 dnů za účelem turistiky nebo obchodních cest, pokud splní podmínky programu ESTA (Electronic System for Travel Authorization)²⁶.

ESTA je elektronické povolení, které je třeba získat před odletem. Tento režim se ale nevztahuje na delší pobyty, studium, práci nebo jiné speciální účely. V těchto případech je třeba požádat o vízum.

²⁶ US Embassy in Prague, dostupné online

https://cz.usembassy.gov/visas/nonimmigrant-visas/?utm_source=chatgpt.com

12.1.2 NEIMIGRAČNÍ VÍZA (NONIMMIGRANT VISAS)

Pokud návštěvník plánuje pobyt delší než 90 dní, práci, studium nebo speciální aktivity, musí žádat o některé z víz uvedených v následující tabulce:

Typ víza	Účel	Poznámky
B-1/B-2	Obchod/Turistika/Krátká návštěva	Pro pobyt nad rámec VWP nebo když VWP nevyhovuje
F-1/F-2	Studium/doprovod	F-1 pro studenty; F-2 pro rodinné příslušníky studenta
J-1/J-2	Výměnné programy, stáž	Umožňuje studium, výměny, výzkum
H-1B	Práce	Odborné zaměstnání, musí být nabídka práce od zaměstnavatele v USA
L-1/L-2	Přesun zaměstnance v rámci firmy	L-1 pro zaměstnance s přenosovou pozicí, L-2 pro rodinu
E-1/E-2	Obchod/investor	Vízum E1 je pro občany smluvních zemí, kteří provádějí podstatný obchod mezi svou zemí a USA, zatímco vízum E2 je pro ty, kteří investují značný kapitál do amerického podnikání.
O-1/O-2/O-3	Výjimečné schopnosti	Pro osoby s výjimečnými dovednostmi v umění, vědě, sportu, zábavě apod.
K-1	Snoubenec/ka amerického občana	Umožňuje vstup do USA za účelem uzavření manželství během 90 dnů
EB-5	Investiční/imigrační vízum	Pro investory, kteří vloží kapitál a vytvoří pracovní místa; vede k trvalému pobytu (Green Card)

Tabulka 17: Typy víz do USA

12.1.3 IMIGRAČNÍ VÍZA GREEN CARD (PERMANENT RESIDENCY)

Pokud má podnikatel v úmyslu trvale žít v USA, existují programy jako EB-5 (investiční programy) nebo rodinná víza, která vedou k získání trvalého pobytu (Green Card). Žádost o trvalé vízum u imigračního právníka, pokračuje na konzulátu USA v zahraničí, poté pokračuje imigračním procesem v USA.

12.1.4 OMEZENÍ A FORMALITY

Každé vízum má specifické požadavky, jako jsou doklady o finančních prostředcích, potvrzení o zaměstnání, zajištění ubytování, čistý trestní rejstřík apod. Délka platnosti víza, počet vstupů (jednorázové, více vstupní) a možnost prodloužení se liší podle typu.

Před podáním žádosti je vhodné si zjistit aktuální poplatky za víza a harmonogram na stránkách Ministerstva zahraničních věcí USA a Velvyslanectví USA v Praze.

12.2 ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ

Řidičský průkaz představuje v Spojených státech jeden z nejdůležitějších dokladů nejen pro řízení motorového vozidla, ale i pro běžný občanský život. V praxi totiž často nahrazuje občanský průkaz, který v USA jako samostatný doklad neexistuje. Český občan může během krátkodobého pobytu řídit vozidlo s českým řidičským průkazem, avšak pro delší pobyty nebo při koupi vozidla se vyplatí získat americký řidičský průkaz vydaný některým z federálních států. Ten nejen usnadňuje identifikaci a administrativní úkony, ale často také umožňuje výhodnější sazby pojištění vozidla.

Získání amerického řidičského průkazu není administrativně složité, ale vyžaduje pečlivou přípravu a splnění stanovených podmínek. Klíčovou institucí, která se o vydávání průkazů stará, je Department of Motor Vehicles (DMV). Uchazeč musí doložit několik dokumentů, včetně dokladu o legalitě pobytu a adresy v USA, a v některých případech i potvrzení o zdravotní způsobilosti. Následují dva základní kroky, teoretický test a praktická zkouška z řízení, které ověřují znalosti dopravních předpisů a praktické dovednosti řidiče.

Proces získání amerického řidičského průkazu se může mírně lišit podle jednotlivých států unie. Přesto mají všechny státy společný cíl, zajistit, aby noví řidiči ovládali pravidla silničního provozu a respektovali bezpečnostní standardy. Český občan, který se na tento proces připraví s dostatečným předstihem, tak může nejen pohodlně řídit automobil během pobytu v USA, ale i získat cenný doklad uznávaný po celém světě.

12.2.1 DEPARTMENT OF MOTOR VEHICLES

Pro získání řidičského průkazu je třeba si domluvit schůzku na Department of Motor Vehicles. Návštěva je možná i bez domluvené schůzky, ale zájemce riskuje, že bude odmítnut. Na domluvenou schůzku je třeba přinést:

- Cestovní pas;
- Český řidičský průkaz;
- Důkaz legality pobytu v USA;
- Důkaz adresy v USA.

Pokud zájemce přijíždí do USA na Visa B1/B2, poslouží jako důkaz legality jeho pobytu formulář I94. Ten vyplní imigrační úředník vždy při každém vstupu a výstupu z USA. Dříve se formulář, v podobě malé bílé kartičky, vkládal při příjezdu do pasu. Při odjezdu se odebíral při check-in na letišti. Dnes se již do pasu nevkládá, ale stále se vyplňuje elektronicky. Aktuální I94 a historie všech cest do USA je dostupná [online](#). Před návštěvou Department of Motor Vehicles je vhodné si aktuální I94 vytisknout.

Jako důkaz adresy v USA obvykle slouží účet od dodávek elektrické energie nebo dodávek vody. Pokud jsou dodávky adresovány na některého z rodinných příslušníků, je třeba si připravit dokument, který bude prokazovat vzájemný vztah. Může to být například rodný list.

Při první návštěvě na DMV úředník nejprve prověří pas, český řidičský průkaz, důkaz o legalitě pobytu a důkaz o adrese v USA. Následně přímo u přepážky provede kontrolu zraku.

Pokud zájemce nemá dostatečně dobrý zrak, nebo si nepřinesl dostatečně silné brýle, dostanete zelený formulář na kontrolu zraku. S tímto formulářem se je třeba se dostavit k očnímu lékaři na kontrolu. Nejlevnější oční test je možné získat v obchodech Walmart nebo Target. Obvyklá cena je \$85.

Následně je třeba si brýle nechat vyrobit. Ve Walmart to může trvat až dva týdny. Proto je dobré vyhledat nějakou expresní optiku, která je schopna vyrobit brýle do 24 hodin, například Eyeglass World. Ve větším městě si může optik za nová skla do vlastních obrouček účtovat například \$200. V menším městě stejného řetězce si může optik stejnou práci účtovat \$35.

Zájemce tak získá nové brýle a v zeleném formuláři bude mít potvrzení očního lékaře, že jste schopen s brýlemi řídit auto a potvrzení optika, že brýle opravdu vyrobil.

12.2.2 TEORETICKÝ TEST

Nezávisle na výsledku kontroly zraku je možno vykonat teoretický test. V každém státě unie je test jiný. Například na Floridě je třeba odpovědět na 50 otázek. Testem zájemce projde při úspěšnosti alespoň 80 %. Pro přípravu na testy je možno využít řadu aplikací nebo webových stránek. Na Floridě je to například aplikace DMV Florida.

12.2.3 PRAKTICKÉ JÍZDY

Pokud úředník shledal, že všechny předložené dokumenty jsou dostačující, bude zájemce připuštěn k praktickému testu. Ten bude v každém státě odlišný. Zájemce by se měl na test připravit i v případě, že má za sebou několik desítek let každodenního řízení v České republice.

Je vhodné si přečíst manévry, ze kterých bude vyzkoušen. Například při couvání je povinností řidiče se v autě otočit a pozorovat prostor za autem úzkým průzorem zadního okna.

Je třeba také vysvětlit pořadí úkonů při parkování do kopce nebo z kopce. Je třeba si tedy pamatovat, že při parkování do kopce u obrubníku vpravo je nutné vyjmenovat čtveřici úkonů: přeřadit do Park, zaparkovat ruční brzdu, otočit volantem na doraz doleva, vypnout motor. Při parkování z kopce u obrubníku vpravo je nutné: přeřadit do Park, zaparkovat ruční brzdu, otočit volantem na doraz doprava, vypnout motor.

V některých pobočkách DMV je možné získat nový řidičský průkaz ihned po úspěšném ukončení testovací jízdy. V některých pobočkách přijde řidičský průkaz poštou do 3 týdnů.

12.3 NÁKUP A PROVOZ NEMOVITOSTI

Nákup a provoz nemovitosti v USA představuje pro občany České republiky příležitost i výzvu zároveň. Proces pořízení nemovitosti je poměrně přístupný i pro cizince, avšak vyžaduje pečlivé zvážení účelu nákupu, způsobu vlastnictví a lokality. Americký realitní trh je rozmanitý a jednotlivé státy či okresy se od sebe výrazně liší právními podmínkami, výší daní i ekonomickými trendy.

Tato kapitola přináší přehled hlavních aspektů spojených s výběrem, nákupem a správou nemovitosti ve Spojených státech. Popisuje možnosti využití nemovitostí, od spekulativních investic přes dlouhodobý pronájem až po vlastní užívání. Upozorňuje na výhody i rizika jednotlivých přístupů.

Pozornost je věnována také právním formám vlastnictví, jako jsou Home Owners Association (HOA), Tenancy in Common (TIC) nebo individuální vlastnictví typu „No HOA“, které se výrazně liší v povinnostech majitele a možnostech nakládání s nemovitostí. Kapitola se dále zabývá praktickými otázkami spojenými s provozem nemovitosti, poplatky a výdaji, i rolí realitních makléřů při zprostředkování nákupu.

Cílem této části je poskytnout čtenáři realistický přehled o tom, co nákup nemovitosti v USA obnáší, jaká rizika může skrývat a jak správná volba účelu a formy vlastnictví může ovlivnit celkový výnos i komfort investora.

12.3.1 VÝBĚR NEMOVITOSTI V USA

Nemovitosti v USA mohou vlastnit i cizinci. S vlastnictvím nemovitosti ale není spojeno právo trvalého pobytu, zelená karta ani jiné imigrační privilegium. Občan České republiky si při cestě do USA užívá bezvízového styku již od 17. listopadu 2008. Návštěvník jen musí před cestou vyplnit ESTA a může v USA pobývat tři měsíce. Pokud je návštěvník držitelem víza B1/B2, délka pobytu se prodlouží na šest měsíců.

12.3.2 ÚČEL A VYUŽITÍ NEMOVITOSTI

Před nákupem nemovitosti v USA je dobré si odpovědět na dvě otázky. První základní otázkou je účel nemovitosti.

INVESTIČNÍ NEMOVITOSTI ZA ÚČELEM SPEKULACE

Pokud bude nová nemovitost investiční, zakoupená za účelem spekulace. Kupující tedy bude očekávat prodej za výrazně vyšší cenu v nějakém přijatelném časovém horizontu.

Vypadá to jako dobrá investiční varianta. Americký trh totiž může vykazat roční růst až desítky procent. Například v některých okresech Floridy, vzrostly mezi jarem 2021 a jarem 2022 ceny domů²⁷ z \$250.000 na \$400.000. Kdo tedy dokázal uhodnout, že:

1. Americká administrativa bude na pandemii²⁸ reagovat zákazem vystěhování a zabavení²⁹, který bude šestkrát prodlužovat na celkových 517 dní;
2. Přísné restriktce během pandemie a zvyšující se zločinnost v demokratických státech jako Kalifornie nebo New York způsobí migraci obyvatel do republikánských států Texas a Florida;
3. Možnost práce online při pandemii způsobí migraci z větších měst a aglomerací do menších měst;

mohl se těšit z téměř 60 % ročního nárustu cen nemovitostí.

Kdo ale vsadil na nákup bytu v San Francisku, mohl zažít velké zklamání. Například byt koupený v únoru 2020 v centru San Franciska za cenu \$520.000 měl na podzim 2023 hodnotu \$309.000. Kupující tak vykázal ztrátu 40 %.

Z uvedených příkladů je tedy jasné, že nákup nemovitosti za účelem spekulace, může být adrenalinová hra. Každý realitní makléř ale vynaloží velké úsilí, aby kupujícího přesvědčil, že cena nemovitostí roste stále a nikdy neklesá.

INVESTIČNÍ NEMOVITOSTI ZA ÚČELEM PRONÁJMU

Pokud dá kupující spíše přednost nemovitosti k pronájmu s dobrým ročním výnosem, bude plánovat svoji investiční nemovitost držet a předat svým potomkům, nebude citlivý na fluktuaci její ceny a soustředí se tak místo aktuální ceny na roční výnos.

Obecně lze říci, že roční výnos se ve velkých aglomeracích v Kalifornii pohybuje mezi 3 % až 4 %. Výjimečně může klesnout na 2,5 % nebo dosáhnout 4,5 %. Naopak v malých městech na Floridě lze stále pohodlně dosáhnout ročního výnosu 6 %. Před pandemií to bylo 8 %.

²⁷ Běžný samostatný rodinný dům se třemi ložnicemi a dvěma koupelnami, s garáží, o celkové obytné ploše kolem 1450 sqf (134 m²), na pozemku 8000 sqf (743 m²), v Sarasota County na Floridě.

²⁸ Tzv. pandemie Covid 19 od února 2020 do jara až léta 2022.

²⁹ Moratorium on Evictions and Foreclosure.

NEMOVITOSTI PRO VLASTNÍ UŽITÍ

Pokud je kupující citlivější na geopolitická rizika:

- Preferuje odložit své peníze mimo Evropu;
- Preferují možnost mít mimo Evropu připravené bydlení pro bezpečný život své rodiny;

bude pravděpodobně hledat jiný druh nemovitosti než pro investici na spekulaci nebo pronájem.

Prioritou pro kupujícího bude nízká kriminalita, příjemní sousedé, dobré školy, dobrá a dostupná nemocnice, možná pěkná zahrada. Menší důraz bude tedy dávat na potenciální výnos při pronájmu nebo zisk při prodeji.

Při výběru takové nemovitosti je vhodné zkoumat demografické trendy. Užitečné informace lze najít například na DataUSA³⁰. Důležitými parametry jsou Poverty Rate, průměrný Household Income, průměrný věk a zejména rasové složení. Před nákupem nemovitosti je dobré zkoumat ve zvažované lokalitě korelaci nebo kauzalitu mezi kriminalitou a demografickými parametry.

12.3.3 DRUH VLASTNICTVÍ NEMOVITOSTI

Druhou zásadní otázkou je druh vlastnictví.

HOME OWNERS ASSOCIATION (HOA)

Častým druhem vlastnictví je členství v Home Owners Association (HOA), které je s vlastnictvím domu spojeno. Z členství se nelze vyvázat a majitel tak musí už trvale:

1. Platit poplatky za správu, obvykle ve výši \$100 až \$1000 měsíčně;
2. Dodržovat restrikce HOA, například restrikce nejkratší možné doby pronájmu, restrikce parkování na ulici mimo garáž, restrikce přerostlého trávníku, restrikce vjezdu nákladních aut, restrikce pobytu dětí atd.

³⁰ Dostupné online z <http://www.datausa.io>

HOA poplatky tak významně sníží výnos z pronájmu a restrikce zúží skupinu nájemců. Pokud navíc nebude nemovitost zrovna pronajata, bude majitele stát více peněz než nemovitost mimo HOA.

Na druhou stranu HOA obvykle zajistí:

1. Přístup do společného bazénu, posilovny a klubovny;
2. Připojení na internet (často bezplatný), vodovod (většinou placený) a kanalizaci (většinou placený);
3. Pojištění vnějšího pláště budovy;
4. Někdy také ostrahu areálu.

Pro lepší představu lze HOA vlastnictví přirovnat společenství vlastníků jednotek (SVJ) nebo družstevnímu vlastnictví (DV) v České republice.

No HOA, No RESTRICTIONS

Pokud má kupující z České republiky zkušenost se společným nebo družstevním vlastnictvím, možná dá přednost vlastnictví zcela individuálnímu. Takových domů je na trhu dostatek a jsou jasně označeny NO HOA – No Deed Restrictions.

U takového domu nebude nikdo žádat žádné měsíční poplatky za správu. Zbývá tedy jen daň z nemovitosti, poplatky za vodu, kanalizaci, elektřinu a pojištění.

Daň z nemovitosti (Property Tax) musí platit všichni majitelé nemovitosti v USA. Její výše je obvykle od 0,8 % do 1,5 % z ceny nemovitosti. Liší se podle státu a okresu. Její odhad u konkrétní nemovitosti lze zjistit již před nákupem na Property Appraiser v daném okrese. Přesný výpočet lze získat až koncem kalendářního roku po koupi.

Pokud nebude dům napojen na městský vodovod ani kanalizaci, není třeba platit žádné vodné ani stočné. Majitel tak ušetří asi \$100 měsíčně. Je ale třeba počítat s cenou za údržbu septiku, studny a filtraci vody.

Měsíční poplatky za elektřinu mohou být od \$30 do \$500. Pokud mají obyvatelé domu například na Floridě klimatizaci nastavenou na 82 °F, nebudou používat pečící troubu ani často prát a sušit prádlo, zaplatí \$30. Pokud mají obyvatelé velký dům s vysokými stropy, klimatizaci na 68 °F, budou často používat pečící troubu, prát a sušit, často se sprchovat, zaplatí \$500.

BELLOW MARKET RATE (BMR)

V řadě amerických měst lze koupit i byty nebo domy částečně vlastněné městem. Například v San Francisku jsou takové nemovitosti označeny zkratkou BMR (Bellow Market Rate). Kupní cena je regulovaná, tedy nižší. Regulovaná je ale bude i prodejní cena, tedy nižší. Takové nemovitosti navíc obvykle nelze pronajmout. A při jejich koupi je třeba prokázat výši ročního příjmu, například ne více než \$80.000 za jednočlennou domácnost nebo ne více než \$120.000 za dvoučlennou domácnost.

TENANCY IN COMMON (TIC) A COOPERATIVE (CO-OP)

Dalším druhem vlastnictví je Tenancy in Common (TIC), které připomíná velmi přísné družstevní vlastnictví v České republice. TIC byty jsou levnější, ale lze je doporučit jen zkušeným investorům. Ještě přísnějším druhem vlastnictví je Cooperative (Co-op), které je svými restrikcemi pro investory většinou nepoužitelné.

LEASE HOLD

Z Londýna je známé vlastnictví Lease Hold. Takové byty lze najít i v USA, například ve městě Honolulu, stát Havaj. Lease Hold byty jsou obvykle levnější a jejich vlastnictví je časově omezeno. Lze tak koupit byt na Waikiki za cenu \$200.000 s vlastnictvím na 60 let. To může stačit kupujícímu, ale nikoliv jeho potomkům.

HLEDAČE

Pokud si kupující vyjasnil účel a využití nemovitosti i druh vlastnictví, může se pustit do výběru. Nejrozšířenější službou pro hledání nemovitosti v USA je Zillow³¹. Je třeba si vytvořit účet, stáhnout aplikaci a hledání může začít.

Je možné použít i službu Trulia³². Ta byla v roce 2015 koupena firmou Zillow, ale stále vystupuje samostatně.

REALITNÍ MAKLEŘI

Prodeje nemovitosti v USA se obvykle účastní dva realitní makléři. Jeden Real Estate Agent zastupuje prodávajícího. Jeho úkolem je zalistovat nemovitost do Multiple Listing Service (MLS) a organizovat prohlídky podle potřeb agentů kupujících.

³¹ Dostupné online z <https://www.zillow.com>

³² Dostupné online z <https://www.trulia.com>

Druhý agent zastupuje kupujícího. Jeho úkolem je připravit pro kupujícího prohlídky vybraných nemovitostí. Obvykle připraví 8 prohlídek na první den setkání. Podle reakce kupujícího následně připraví další 4 prohlídky na druhý den setkání. Obvykle to budou opakované prohlídky dvou nemovitostí z prvního dne a dvě další nemovitosti. Je dobrým zvykem se třetí den rozhodnout, zda některou z nemovitostí kupující koupí nebo rozhodování o několik měsíců odloží.

Kupující by neměl do svého realitního makléře přehnaná očekávání. Zastupuje sice kupujícího, ale především zastupuje svojí provizi. Svého makléře by si měl kupující určitě vážít a věřit mu. Ale neměl by se stydět ho vyměnit, pokud se s ním necítí dobře.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout strategii založení pobočky české firmy a její úspěšný vstup na trh ve Spojených státech amerických. Na základě teoretických poznatků a praktických analýz byla vytvořena komplexní metodika, která kombinuje strategické plánování, inovaci prodejního procesu a praktické aspekty podnikání v americkém prostředí.

Práce propojila teoretické modely strategického řízení (PEST, Porterův model pěti sil, 7S a VRIO) s empirickými poznatky a osobní zkušeností autora z oblasti mezinárodního podnikání a řízení technologických firem.

Analytická část práce potvrdila, že vstup české IT společnosti na americký trh je realistický, avšak zároveň vyžaduje pečlivou přípravu, kulturní adaptaci a jasně definovanou obchodní strategii. Americký trh nabízí mimořádné příležitosti díky velikosti, inovativnímu prostředí a poptávce po technologických řešeních, ale současně přináší i významné výzvy, jako jsou silná konkurence, právní složitost a kulturní odlišnosti. Předložené analýzy ukázaly, že klíčem k úspěchu je schopnost kombinovat evropskou kvalitu, cenovou efektivitu a profesionální zákaznický přístup, který odpovídá standardům amerických klientů.

Práce navrhla tři možné varianty vstupu na trh, remote-first přístup, partnerství s lokálním hráčem a hybridní model s vlastní pobočkou. Práce zhodnotila jejich přínosy i rizika. Jako nejvhodnější řešení byla doporučena postupná implementace hybridního modelu, který umožňuje spojit důvěryhodnost lokální entity s efektivitou centralizovaného řízení z České republiky. Tato strategie je ekonomicky realistická, umožňuje organický růst a zároveň buduje silnou značku na americkém trhu.

Významnou součástí práce je inovace prodejního procesu formou zavedení zákaznických týmů, které propojují obchodní a realizační složku organizace. Pilotní ověření tohoto modelu (Proof of Concept) prokázalo jeho efektivitu v praxi. Došlo ke zvýšení zákaznické spokojenosti, snížení reklamací, zrychlení komunikace a nárůstu retence klientů. Tento výsledek potvrzuje, že inovace v oblasti řízení zákaznických vztahů představuje klíčový faktor pro dlouhodobý úspěch nejen na domácím, ale i mezinárodním trhu.

Z praktického hlediska práce poskytuje českým podnikům detailní a přenositelný návod, jak postupovat při založení pobočky v USA, od volby právní formy a státu, přes bankovní a daňové otázky, až po organizační a kulturní specifika amerického prostředí. Výstupem je strategický rámec, který může sloužit jako metodický podklad pro další firmy uvažující o expanzi do Spojených států amerických.

Celkově lze konstatovat, že práce přináší originální propojení teorie strategického řízení s reálnou podnikatelskou praxí. Dokazuje, že úspěch české firmy na americkém trhu je dosažitelný, pokud je expanze postavena na pevných analytických základech, jasné vizi, inovativním přístupu k prodeji a dlouhodobém budování důvěry. Diplomová práce tak může sloužit nejen jako akademický příspěvek k oblasti mezinárodního managementu, ale i jako praktická příručka pro podnikatele a manažery, kteří chtějí své podnikání rozšířit za hranice Evropy.

POUŽITÉ ZDROJE

BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th ed. Boston: Pearson, 2013. ISBN 978-0133127406.

BUSINESS HORIZONS. *Structure Is Not Organization*. Autor: WATERMAN, Robert H., PETERS, Thomas J., PHILLIPS, Julien R. Business Horizons, 1980, 23(3), s. 14–26.

EESLEY, Chuck. *Kurz Technology Entrepreneurship I*. Palo Alto: Stanford University, 2013.

EESLEY, Chuck. *Kurz Technology Entrepreneurship II*. Palo Alto: Stanford University, 2014.

FINE, Lawrence G. *The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats*. Kick It, 2009. ISBN 978-1449546755.

JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

KALVODA, Jaroslav. *Inovace prodejního procesu vytvořením zákaznických týmů*. Praha: Seminární práce CEMI, 2025.

KALVODA, Jaroslav. *Kalvoda Consulting*. Venice (FL): Webové stránky, 2023–2025 [online]. Dostupné z: <https://www.kalvodaconsulting.com>

KALVODA, Jaroslav. *Strategie založení pobočky české firmy v USA*. Praha: Seminární práce CEMI, 2025.

KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. ISBN 978-0133856467.

KUBÍČEK, Miroslav a Jan PROCHÁZKA. *Customer Experience: Zákaznická zkušenost jako konkurenční výhoda*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2811-0.

OPENAI. ChatGPT (model GPT-5). [online]. San Francisco (CA, USA): OpenAI, 2025. Dostupné z: <https://chat.openai.com>

PAYNE, Adrian a Penny FROW. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. ISBN 978-0521198517.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1989. ISBN 978-0684841489.

REICHHELD, Frederick F. *Winning on Purpose: The Unbeatable Strategy of Loving Customers*. Boston: Harvard Business Review Press, 2023. ISBN 978-1647822339.

RUMPE, Bernhard. *Model-Based Engineering with AADL*. Springer, 2018. ISBN 978-3-030-01945-0.

URBANCOVÁ, Hana. *Strategický management*. E-learningová studijní podpora. Praha: CEMI, 2025.

WATERMAN, Robert H., PETERS, Thomas J. a PHILLIPS, Julien R. *Structure is not organization*. *Business Horizons*, 1980, roč. 23, č. 3, s. 14–26. ISSN 0007-6813.

TABULKY

Tabulka 1: Alokace sales manažera a delivery manažera v závislosti na obratu.....	22
Tabulka 2: Závěry z PEST analýzy	32
Tabulka 3: Analýza vnitřních faktorů podle modelu 7 S	36
Tabulka 4: Analýza vnitřního prostředí dle VRIO Frameworku.....	37
Tabulka 5: SWOT analýza	38
Tabulka 6: Postupné strategické cíle	39
Tabulka 7: Návrh časového plánu	44
Tabulka 8: Postup implementace	48
Tabulka 9: Net Promoter Score v provedeném PoC	50
Tabulka 10: Customer Retention Rate v provedeném PoC	51
Tabulka 11: Počty reklamací v provedeném PoC	51
Tabulka 12: Průměrná doba odezvy v provedeném PoC	51
Tabulka 13: Kroky implementace zákaznických týmů u dalších klientů.....	53
Tabulka 14: Rizika a opatření při implementaci zákaznických týmů.....	54
Tabulka 15: Typy firem v USA.....	57
Tabulka 16: Příklad výpočtu federální daně	66
Tabulka 17: Typy víz do USA.....	70

I. PŘÍLOHA: HODNOCENÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

V této příloze jsou uvedena hodnocení diplomové práce, které autor získal po jejím odevzdání.

A. HODNOCENÍ OD MIROSLAVA PLEVNÉHO

Předloženou práci jsem si se zájmem přečetl a velmi příjemně mě překvapila jednak komplexností záběru problematiky zakládání poboček českých firem v USA a zároveň i (zejména u podnikatelů) žádoucí věcností a stručností. Je zřejmé, že se v práci pozitivně odrazily dlouhodobé zkušenosti autora v této oblasti. Práce může být nesmírně cenným pomocníkem pro zaběhlé firmy i start-upy, které uvažují o expanzi do USA.

Senátor parlamentu České republiky

prof. Ing. Miroslav Plevný, Ph.D.

15. listopadu 2025

B. HODNOCENÍ OD PETRA TALAFÚSE

Z pozice zástupce ředitele zahraničního odboru HK ČR a tajemníka zahraniční sekce HK ČR oceňuji, že diplomová práce Ing. Jaroslava Kalvody nabízí prakticky využitelnou metodiku vstupu české firmy na trh USA, která propojuje standardní strategické rámce (PEST, 5 sil, 7S, VRIO) s konkrétními kroky a rozhodovacími vodítky (volba státu, právní formy, vlastnické struktury, bankovníctví, daní a víz).

Považuji za zvlášť hodnotné, že autor doporučuje realistický hybridní model (LLC+lokální sales, delivery v ČR) a pracuje s riziky (např. AB5, imigrační a compliance aspekty) bez zjednodušování.

Silným přínosem je i ověřená inovace prodejního procesu – zákaznické týmy se prokazatelně promítly do výsledků (NPS +17 bodů, retence 95 %, méně reklamací, rychlejší odezva), což je přesně ten typ důkazu, který firmy při expanzi potřebují.

Téma i zpracování jsou plně v souladu s proexportní agendou HK ČR, která aktivně podporuje proexportní ekonomickou diplomacii a přináší okamžitou hodnotu zejména pro MSP mířící do USA; vidím potenciál k využití v poradenské praxi komory i v rámci podnikatelských misí.

Jako autorův kolega, se kterým se setkávám na mnoha pracovních akcích, které mají vztah ke Spojeným státům americkým, dodávám, že mé hodnocení je založeno na odborné kvalitě textu a jeho přenositelnosti do praxe.

Ing. Petr Talafús

Zástupce ředitele a tajemník Zahraniční sekce

Agenda zahraničních vztahů

Hospodářská komora České republiky

25. listopadu 2025

C. HODNOCENÍ OD VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE



C E M I
CENTRAL EUROPEAN MANAGEMENT INSTITUTE

POSUDEK VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Titul, jméno a příjmení studenta:	Ing. Jaroslav Kalvoda
Název diplomové práce:	Založení pobočky české firmy v USA

Vedoucí diplomové práce:	doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA
---------------------------------	---

Aktuálnost tématu diplomové práce			
Komentář: Téma je aktuální, zajímavé a důležité pro praxi.			
☒ Výborně	☐ Velmi dobře	☐ Dobře	☐ Nevyhovující

Splnění cílů diplomové práce			
Komentář: Cíl práce je jednoznačně formulován a byl dosažen, rovněž pak cíle dílčí.			
☒ Výborně	☐ Velmi dobře	☐ Dobře	☐ Nevyhovující

Metody a postupy řešení			
Komentář: Metodika je dostatečná, metody byly aplikovány vhodně.			
☒ Výborně	☐ Velmi dobře	☐ Dobře	☐ Nevyhovující

Význam pro praxi			
Komentář: Práce má důležitý dopad pro praxi.			
☒ Výborně	☐ Velmi dobře	☐ Dobře	☐ Nevyhovující

Formální úprava diplomové práce			
Komentář: V práci se vyskytují drobné formální nedostatky.			
☐ Výborně	☒ Velmi dobře	☐ Dobře	☐ Nevyhovující

Závěrečné zhodnocení diplomové práce			
Komentář: Diplomová práce se věnuje velmi aktuálnímu a prakticky orientovanému tématu, konkrétně strategii vstupu české firmy na americký trh. Autor prokázal schopnost propojit teoretické modely strategického managementu s reálnými podmínkami podnikání v mezinárodním prostředí. Práce je logicky strukturovaná, přehledná a vychází z relevantních zdrojů i z autorových zkušeností z praxe, což jí dodává autenticitu a aplikační hodnotu. Teoretická část vytváří solidní základ pro analytickou a návrhovou část, která přináší konkrétní strategické varianty a jejich důkladné zhodnocení. Analytická část je zpracována na vysoké úrovni, s důrazem na praktickou využitelnost výstupů. Oceňuji zejména pilotní ověření navrženého modelu a jasné vymezení přínosů i rizik jednotlivých přístupů vstupu na trh. Závěry jsou realistické a opírají se o kvalitní argumentaci i empirická data. Práce přináší originální a inovativní pohled na řízení expanze českých firem do USA, a proto ji lze hodnotit jako přínosnou jak z akademického, tak praktického hlediska.			
☒ DP doporučuji k obhajobě a navrhuji hodnocení:			
	☒ Výborně	☐ Velmi dobře	☐ Dobře
☐ DP nedoporučuji k obhajobě			



C E M I
CENTRAL EUROPEAN MANAGEMENT INSTITUTE

Doplňující otázky od vedoucího DP:

Doplňující otázka č. 1 (povinná): Jaké konkrétní kroky by měla česká firma podniknout při přípravě hybridního modelu vstupu na americký trh, aby minimalizovala rizika spojená s kulturními a právními rozdíly?

Doplňující otázka č. 2: Jak by se podle Vašeho názoru mohl dále rozvíjet model zákaznických týmů, aby byl dlouhodobě udržitelný při růstu firmy a rozšiřování působnosti v USA?

Doplňující otázka č. 3: x

Datum: 12. 11. 2025

Podpis vedoucího diplomové práce: _____

Hodnocení DP:

výborně – bez závažnějších připomínek

velmi dobře – s ojedinělými drobnými připomínkami (chybami, nedostatky)

dobře – s ojedinělými zásadními připomínkami či větším množstvím drobných připomínek (chyb, nedostatků)

nevyhovující – s četnými zásadními /hrubými připomínkami (chybami, nedostatky)

Předání posudku vedoucího DP:

Vyplněný formulář vedoucí diplomové práce odešle studentovi e-mailem.

Student vloží posudek vedoucího DP (možno i bez podpisu vedoucího) do studijního systému.

Vedoucí diplomové práce doručí originál podepsaného posudku na adresu Institutu.

D. HODNOCENÍ OD OPONENTA DIPLOMOVÉ PRÁCE



POSUDEK OPONENTA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Titul, jméno a příjmení studenta:	Ing. Jaroslav Kalvoda
Název diplomové práce:	Založení pobočky české firmy v USA
Vedoucí diplomové práce:	doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

Oponent diplomové práce:	Ing. Mgr. Jaromír Tichý, Ph.D., MBA
---------------------------------	--

Aktuálnost tématu diplomové práce

Komentář: Téma diplomové práce je vhodně zvolené a aktuální. Diplomová práce se zabývá tématem podnikání, blíže problematikou založení pobočky české firmy v USA. V současné době lokalizace, a možnosti vstupů na zahraniční trhy, se stává expanze na zahraniční trhy vhodnou obchodní strategií tuzemských firem. Aktuálnost problematiky diplomové práce je zmíněna v Úvodu diplomové práce.

☒ Výborně ☐ Velmi dobře ☐ Dobře ☐ Nevyhovující

Splnění cílů diplomové práce

Komentář: V Úvodu diplomové práce je jasně vymezena problematika, kterou se autor v diplomové práci zabývá. Cíl diplomové práce formulován v Abstraktu není. Abstrakt vhodně charakterizuje diplomovou práci. V Úvodu je cíl diplomové práce definován takto: "Cílem diplomové práce je navrhnout založení pobočky české firmy a vstup na trh v USA s využitím inovace prodejního procesu vytvořením zákaznických týmů."

V Závěru diplomové práce je uveden cíl DP v odlišném znění jako v Úvodu: "Cílem této diplomové práce bylo navrhnout strategii založení pobočky české firmy a její úspěšný vstup na trh ve Spojených státech amerických." Díky slovu "strategii" a "úspěšný" je tento cíl lépe formulovaný, i když dokázat, že jde o úspěšný vstup firmy na zahraniční trh je obtížné. V Závěru není explicitně uvedeno splnění cíle DP. V Závěru je uveden komentář dosažených výsledků.

☐ Výborně ☒ Velmi dobře ☐ Dobře ☐ Nevyhovující

Metody a postupy řešení

Komentář: Diplomová práce se zaměřuje na návrh strategie založení pobočky české firmy a její úspěšný vstup na trh v USA.

V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše a jsou zde uvedeny základní pojmy spojené s tématem zpracování diplomové práce. Obsaženy jsou charakteristiky metod analýzy podnikatelského prostředí (PEST, Porterův model pěti sil, model 7S a VRIO) a inovací v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

Praktická část DP obsahuje zpracované analýzy vnějšího, mezo a vnitřního prostředí české IT společnosti plánující expanzi na trh USA. Na základě výsledků analýz je formulována strategie vstupu společnosti na zahraniční trh. V DP jsou navrženy tři varianty vstupu na trh (remote-first přístup, partnerství s lokálním hráčem a hybridní model s vlastní pobočkou), jsou zhodnoceny jejich přínosy i rizika. Jako nejvhodnější řešení byla navržena implementace hybridního modelu. Součástí DP je pilotní ověření inovovaného prodejního modelu, který spojuje obchodní a realizační složku vytvořením zákaznických týmů. Výsledky prokázaly zvýšení zákaznické spokojenosti, retence a efektivity komunikace. Analytický výstup je dostatečný. Závěr diplomové práce uvádí komentáře k návrhu a obsahuje další strategická manažerská doporučení.

☒ Výborně ☐ Velmi dobře ☐ Dobře ☐ Nevyhovující

**Význam pro praxi**

Komentář: Praktický význam má diplomová práce pro autora, a pro analyzovanou společnost a její úspěšný vstup na zahraniční trh. V diplomové práci autor využívá svých profesních odborných zkušeností. Jak autor v Závěru uvádí, "Diplomová práce tak může sloužit ... jako praktická příručka pro podnikatele a manažery, kteří chtějí své podnikání rozšířit za hranice Evropy." V závěrečné části jsou uvedeny další komentáře výsledků analýz a návrhů.

☒ Výborně ☐ Velmi dobře ☐ Dobře ☐ Nevyhovující

Formální úprava diplomové práce

Komentář: Diplomová práce respektuje požadavky CEMI na formální úpravu stanovené vnitřními metodickými pokyny. V diplomové práci je používán odborný jazyk. Formální stránka diplomové práce je s drobnými závadami. Diplomová práce je vhodně strukturovaná a její stavba má logickou návaznost. Poměry jednotlivých částí diplomové práce jsou vyvážené. V DP se objevují nečíslované nadpisy. DP je doplněna vhodnými tabulkovými. DP obsahuje přílohou část jen vyhrazenou prázdnou stránkou.

Autorská etika byla v DP dodržena. Dostupná odborná literatura je v diplomové práci využívána v dostatečné šíři, viz Seznam zdrojů. Citace tištěných i elektronických zdrojů jsou uváděny s nedostatky, a dle starší (neplatné) normy ISO 690:2010, odkazováno na citace je pomocí harvardského systému. Seznam by měl být uváděn v odrážkách, ne jako samostatné odstavce. Všechny citace v Seznamu literatury by měly mít přesunut rok vydání za jméno autora. Seznam by měl být uváděn v odrážkách. Citace internetových zdrojů jsou uváděny neúplně, i zde by měly být názvy publikací uvedeny kurzívou. K poznámkám je využíván poznámkový aparát pod čarou, kde jsou uvedeny i zdroje, které by měly být obsaženy i v seznamu literatury.

☐ Výborně ☒ Velmi dobře ☐ Dobře ☐ Nevyhovující

Závěrečné zhodnocení diplomové práce

Komentář: Diplomová práce je na dobré úrovni. Diplomová práce obsahuje všechny předepsané části textu, včetně využití analytických nástrojů. V části Návrhy a doporučení jsou uvedeny komentáře, závěry analýz a doporučení. Navrženy jsou tři varianty vstupu firmy na trh USA. Citační etika byla dodržena s použitím starší normy. Autor čerpá ze svých praktických zkušeností a prokázal znalost problematiky a schopnost aplikovat teoretické poznatky do praxe. Diplomová práce je napsána věcně, a na dostatečné odborné úrovni.

☒ DP doporučuji k obhajobě a navrhuji hodnocení:

☐ Výborně ☒ Velmi dobře ☐ Dobře

☐ DP nedoporučuji k obhajobě

Doplňující otázky od oponenta DP:

Doplňující otázka č. 1 (povinná):

Domníváte se, že je v současné době lokalizace a procesu "vrátit výrobu do USA" je vstup na tento trh jednodušší?

Doplňující otázka č. 2: ---

Doplňující otázka č. 3: ---

Datum: 26. 11. 2025

Podpis oponenta diplomové práce: