



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN - PERSONÁLNÍ AGENTURA

BUSINESS PLAN - RECRUITMENT COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Filip Doseděl

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Filip Doseděl
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán – personální agentura

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti

řízení podniku a tvorbě podnikatelského plánu včetně hodnocení investice)

Analytická část (analýza vnějšího prostředí, analýza poptávky, analýza zdrojů a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh podnikatelského plánu, včetně variantního ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je sestavení reálného podnikatelského plánu včetně hodnocení návratnosti investice.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-8--247-4103-1.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského plánu pro založení personální agentury. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska pro následující dvě části. Druhou částí této práce je především analýza makroprostředí a mikroprostředí. Třetí, návrhová část, obsahuje podnikatelský plán včetně všech jeho součástí. Hlavním úkolem této práce je zhodnotit, zda podnikatelský plán realizovat, či nikoli.

Abstract

The master's thesis deals with the creation of the business plan for a recruitment agency establishment. In the first part there is a theoretical basis for the following two parts. The second part of thesis mainly analyses the macroenvironment and microenvironment. Third, the proposal part, contains the business plan with all of its components. The main task of this thesis is to assess whether to implement the plan or not.

Klíčová slova

podnikatelský plán, personální agentura, analýza trhu, marketingový plán, finanční plán

Keywords

business plan, recruitment agency, market analysis, marketing plan, financial plan

Bibliografická citace

DOSEDĚL, F. *Podnikatelský plán - personální agentura*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 115 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. května 2018

.....

Podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za vstřícnost a ochotu, kterou vůči mně projevila v průběhu zpracování mé diplomové práce, za její užitečné poznámky, rady a připomínky.

OBSAH

ÚVOD	13
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ.....	14
1.1 Vymezení problému	14
1.2 Cíle práce	15
1.3 Postup řešení	15
1.4 Použité metody.....	18
1.4.1 SLEPT analýza	18
1.4.2 Analýza trhu.....	19
1.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	19
1.4.4 Analýza zdrojů.....	21
1.4.5 McKinsey model 7S.....	22
1.4.6 SWOT analýza.....	23
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	24
2.1 Vymezení základních pojmů.....	24
2.1.1 Formy podnikání.....	24
2.2 Trendy v oblasti lidských zdrojů.....	27
2.2.1 Získávání pracovníků.....	28
2.2.2 Outsourcing služeb společností	29
2.2.3 Personální agentury.....	30
2.2.4 Povolení ke zprostředkování zaměstnání.....	31
2.3 Podnikatelský plán	35
2.3.1 Struktura podnikatelského plánu	36
3 Analytická část.....	46
3.1 SLEPT analýza.....	46
3.1.1 Sociální faktory.....	46

3.1.2	Legislativní faktory	48
3.1.3	Ekonomické faktory	49
3.1.4	Politické faktory	52
3.1.5	Technické faktory	52
3.2	Analýza trhu, trendů a tržního potenciálu	53
3.2.1	Tržní trendy.....	54
3.2.2	Analýza tržního potenciálu	55
3.2.3	Potenciální zákazníci	56
3.2.4	Potenciální partner	58
3.2.5	Cílový segment	59
3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil	60
3.3.1	Smluvní síla odběratelů	60
3.3.2	Konkurenční rivalita	61
3.3.3	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.....	62
3.3.4	Smluvní síla dodavatelů.....	62
3.3.5	Hrozba substitutů	64
3.4	Analýza zdrojů	65
3.4.1	Fyzické zdroje.....	65
3.4.2	Lidské zdroje.....	66
3.4.3	Finanční zdroje	67
3.4.4	Informační zdroje.....	67
3.5	Model 7S	69
3.5.1	Spolupracovníci	69
3.5.2	Strategie	69
3.5.3	Sdílené hodnoty	70
3.5.4	Schopnosti.....	70

3.5.5	Styl.....	71
3.5.6	Struktura.....	71
3.5.7	Systemy.....	71
3.6	SWOT analýza	72
3.6.1	Silné stránky	72
3.6.2	Slabé stránky.....	73
3.6.3	Příležitosti	74
3.6.4	Hrozby	74
3.6.5	Numerické zpracování SWOT analýzy	75
4	Návrhová část	80
4.1	Titulní strana	80
4.2	Exekutivní souhrn	80
4.3	Popis podniku.....	81
4.3.1	Vize.....	82
4.3.2	Mise	82
4.3.3	Strategie	82
4.3.4	Cíle.....	82
4.4	Analýza trhu	83
4.5	Organizační plán	84
4.6	Obchodní plán	85
4.6.1	Akviziční politika	85
4.6.2	Průběh vyhledávání uchazečů.....	85
4.6.3	Pesimistická varianta	86
4.6.4	Realistická varianta.....	86
4.6.5	Optimistická varianta	87
4.7	Marketingový plán	87

4.7.1	Zákaznický segment	88
4.7.2	Produkt.....	88
4.7.3	Cena	88
4.7.4	Distribuce	89
4.7.5	Komunikace	90
4.7.6	Materiální prostředí.....	90
4.7.7	Lidé	91
4.7.8	Procesy.....	92
4.8	Hodnocení rizik.....	93
4.8.1	Identifikace rizik	94
4.8.2	Ohodnocení rizik.....	94
4.8.3	Mapa rizik	95
4.8.4	Opatření ke snížení rizik	96
4.8.5	Pavučinový graf	98
4.9	Finanční plán	99
4.9.1	Zahajovací rozvaha	100
4.9.2	Bod zvratu	100
4.9.3	Pesimistická varianta	100
4.9.4	Realistická varianta.....	103
4.9.5	Optimistická varianta	105
4.10	Zhodnocení podnikatelského plánu	107
	ZÁVĚR.....	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110
	SEZNAM TABULEK	113
	SEZNAM GRAFŮ	114
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	114

SEZNAM PŘÍLOH.....	115
--------------------	-----

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení personální agentury, jako nástroje pro rozhodnutí, zda realizovat zamýšlený podnikatelský záměr, či nikoli.

V první části práce budou zpracována teoretická východiska pro analytickou a návrhovou část a popsány použité analytické metody pro analýzu trhu na nějž společnost bude vstupovat. V analytické části bude provedena analýza vnějšího okolí společnosti za pomoci analýzy SLEPT, tedy sociálních, legislativních, ekonomických a politických faktorů, ovlivňujících společnost.

Následně bude provedena analýza trhu, jejíž součástí bude analýza tržního potenciálu s využitím rozhovorů s potenciálními zákazníky a potenciální partnerskou personální agenturou – tyto rozhovory budou mít za cíl zjistit, zda a za jakých podmínek budou tyto případné subjekty ochotny spolupracovat, analýza trendů na daném trhu a vymezení potenciálních zákazníků. Následovat bude analýza konkurenčního prostředí s využitím Porterova modelu 5 konkurenčních sil. Následně bude zpracována analýza zdrojů pro zakládanou společnost.

Další částí bude vytvoření koncepce McKinseyho modelu 7S pro zakládanou společnost (která nyní neexistuje – tudíž nelze analyzovat současný stav těchto faktorů ve společnosti, ale pouze vytvořit strategii a případný cílový stav, jakého chce společnost v těchto oblastech dosáhnout). Celá analytická část bude shrnuta pomocí SWOT analýzy, která bude základem pro návrhovou část.

Návrhová část bude věnována samotnému podnikatelskému plánu, který se bude skládat z titulní strany, exekutivního souhrnu, popisu společnosti, analýzy trhu, sestavení organizačního plánu, marketingového plánu s využitím marketingového mixu služeb (7P), hodnocení rizik a finančního plánu. Na závěr bude na základě veškerých podkladů (především finančního plánu) učiněno rozhodnutí, zda podnikatelský plán realizovat a danou společnost založit, či nikoli.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

V této kapitole je vymezený problém, kterým se diplomová práce bude zabývat, definován hlavní cíl a vedlejší cíle práce a následně metody a postup řešení, jejichž pomocí cílů práce bude dosaženo.

1.1 Vymezení problému

Hlavním výstupem této práce bude reálný podnikatelský plán, na jehož základě bude možné založit personální agenturu, která bude mít za úkol nacházet zaměstnance, které její zákazníci požadují a spolupracovat s partnerskou personální agenturou, s níž v rámci této práce bude veden osobní rozhovor za účelem definování podmínek spolupráce.

Primární cílový segment zakládané personální agentury budou společnosti v Brně a blízkém okolí s 10–250 zaměstnanci – primárně pak dosazování technických a administrativních pozic do těchto firem, jejichž platová relace se pohybuje v rozmezí 20 000 – 50 000 Kč. Hlavní konkurenční výhodou zakládané společnosti bude lepší znalost lokálního trhu oproti mezinárodně působícím personálním agenturám, lidštější přístup než ten, který mohou poskytnout velké korporace, výhodnější platební podmínky než většina konkurence na daném trhu, zkušenosti nejen z oboru lidských zdrojů, ale i z oborů, do nichž budou pracovníci dosazováni a schopnost rychlého přizpůsobení se případným změnám v odvětví a novým trendům. Náklady společnosti budou minimální, a to především díky kapitálové nenáročnosti poskytovaných služeb, z nichž většina bude poskytována online, případně po telefonu.

Personální agentura bude založena dvěma společníky, z nichž každý vloží polovinu základního kapitálu a oba budou zároveň i jednateli společnosti. Licence pro provozování personální agentury bude získána na základě zákonem stanovených podmínek jedním ze zakládajících společníků.

V dnešní době je trh personálních agentur přesycen stejně jako všechna ostatní odvětví a z tohoto důvodu se může mnohým jevit jako nesmyslné zakládat jen další z mnoha společností, kterých je na trhu víc než dost. V době, kdy je však nezaměstnanost na rekordně nízké úrovni a tempo ekonomického růstu se stále zvyšuje, je však opak

pravdou. Společnosti mají v této době velký problém s nalezením kvalitních zaměstnanců a jsou ochotny za jejich nalezení dobře zaplatit.

Mimo výše uvedených fakt, která mluví ve prospěch založení personální agentury jsou zde ještě faktory zkušeností zakladatelů této společnosti. Jeden ze společníků má několikaleté zkušenosti v oblasti HR, jak interního, tak externího (v personální agentuře) a dobře se orientuje na trhu práce, v legislativě týkající se personalistiky a komunikaci s potenciálními zaměstnanci. Druhý společník má zkušenosti především z mezinárodních korporací a dobře se orientuje v oblastech marketingu a obchodu. Z tohoto lze vyvodit, že se společníci skvěle doplňují a každý bude ve své svěřené oblasti dělat nejlepší možnou práci.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení reálného podnikatelského plánu včetně hodnocení návratnosti investice na základě provedených analýz a zjištění, zda má smysl na základě tohoto plánu do podnikání vstupovat, či nikoli.

Dílkovými cíli jsou:

- Nalezení relevantních informačních zdrojů a jejich zpracování pro teoretická východiska práce, na jejichž základě bude sestavena analytická a návrhová část.
- Zjištění podmínek pro získání licence pro provozování personální agentury.
- Zjištění podmínek spolupráce s potenciální partnerskou personální agenturou.
- Provedení rozhovoru s potenciálními zákazníky společnosti a zjištění jejich potřeb.
- Definování potřebných zdrojů pro vykonávání podnikatelské činnosti.
- Definování aktivit, které bude společnost provozovat.
- Definování marketingové a obchodní komunikace.
- Definování cenové politiky a platebních podmínek.
- Zpracování finančního plánu (předpokládaných výdajů a tržeb), na jehož základě bude zjištěna potřeba kapitálu pro založení a fungování společnosti.

1.3 Postup řešení

1. Nalezení a zpracování informačních zdrojů, na jejichž základě bude vypracována analytická a návrhová část práce včetně zjištění podmínek pro získání licence pro

provozování personální agentury a následné ověření v analytické části, zda tyto podmínky společníci splňují.

2. Analýza vnějšího prostředí (zpracování SLEPT analýzy, jejíž pomocí se analyzuje širší ekonomické prostředí, tedy sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, ovlivňující fungování společnosti).

3. Analýza trhu a tržního potenciálu, jež bude zahrnovat:

3.1 Provedení rozhovoru s potenciálními zákazníky, za účelem zjištění jejich požadavků na práci personálních agentur a případné ochoty navázání spolupráce s novou personální agenturou na trhu.

3.2 Provedení rozhovoru s potenciální partnerskou personální agenturou, za účelem zjištění podmínek případné spolupráce.

3.3 Analýza trendů.

3.4 Vymezení cílového segmentu společnosti.

4. Analýza konkurenčního prostředí (zpracování Porterova modelu 5 sil, tedy faktorů stávající konkurence, nové konkurence, vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů a substitučních produktů).

5. Analýza zdrojů.

6. Zpracování McKinseyho modelu 7S, jež bude v podobě vize těchto faktorů v budoucí společnosti.

7. Shrnutí analytické části pomocí SWOT analýzy, tedy silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kterým společnost bude čelit.

8. Zpracování podnikatelského plánu, včetně:

8.1 Definování právní formy společnosti, jejího sídla, definování vlastnické struktury, práv a povinností zakládajících společníků.

8.2 Analýzy trhu, trendů a potenciálu trhu.

8.3 Zpracování obchodního plánu.

8.4 Zpracování marketingového plánu, včetně vypracování 7P marketingového mixu služeb, jehož součástí bude definice aktivit, které bude společnost provozovat a poskytovat zákazníkům (produkt), definování marketingové a obchodní komunikace (reklama), definování cenové politiky a platebních

podmínek (cena), způsob akvizice nových klientů (místo), materiálního prostředí, lidí a procesů.

8.5 Zpracování organizačního plánu.

8.6 Hodnocení rizik.

8.7 Zpracování finančního plánu na základě předchozích analýz včetně variantního řešení a následné zhodnocení, zda se na základě zjištěných poznatků vyplácí podnikatelský plán realizovat, či nikoli.

Teoretická východiska

- Použité metody (SLEPT analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil, 7S, 7P, SWOT analýza)
- Základní pojmy (podnikání a jeho formy)
- Trendy v oblasti lidských zdrojů
- Podnikatelský plán (a jeho struktura)

Analytická část

- SLEPT analýza
- Analýza trhu, trendů a tržního potenciálu
- Porterův model pěti konkurenčních sil
- Analýza zdrojů
- Koncepte 7S pro zakládanou společnost
- SWOT analýza

Návrhová část (podnikatelský plán)

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Popis podniku
- Shrnutí analýz trhu, trendů a potenciálu trhu
- Organizační plán
- Obchodní plán
- Marketingový plán (včetně 7P)
- Hodnocení rizik
- Finanční plán včetně variantního řešení
- Zhodnocení, zda podnikatelský plán realizovat

Obr. 1: Schéma postupu. (Zdroj: vlastní zpracování)

1.4 Použité metody

V této kapitole jsou představeny hlavní použité metody, za jejichž využití je sestavena analýza prostředí, ve kterém bude společnost, pro niž je tento podnikatelský plán sestaven, působit.

1.4.1 SLEPT analýza

Někdy bývá označována též jako analýza PEST. Cílem této analýzy je identifikace a následné zkoumání externích faktorů tzv. obecného okolí společnosti. Pod každým písmenem názvu SLEPT se skrývá oblast, která má na společnost značný vliv. Oblasti jsou následující:

- **SOCIÁLNÍ** – sociální faktor zahrnuje demografické vlivy a ukazatele (jako je populace a její věk, jednotlivá etnika a další faktory), kultura (zvyky, tradice apod.), vzdělání a další,
- **LEGISLATIVNÍ** – tento faktor obsahuje veškerou právní úpravu v daném státě, v případě mezinárodní působnosti je třeba zohlednit i legislativu států, či seskupení (například EU), ve kterých společnost působí,
- **EKONOMICKÁ** – v rámci této oblasti je analyzováno především makroekonomické prostředí, hospodářské ukazatele jako je HDP, inflace, zdanění, úroková míra, dostupnost financí (úvěrů, leasingu apod.),
- **POLITICKÁ** – tato oblast obsahuje politickou situaci v zemi, případně její vztahy s ostatními státy, stabilitu, postoj vlády k podnikání, míru byrokracie a komplikovanosti státního aparátu, doby vyřízení žádostí na úřadech, informovanost obyvatel ze strany státu,
- **TECHNOLOGICKÁ** – jedná se o oblast technologií a techniky, přispívání dané země k nejnovějším trendům ve světě, úrovni vědy a výzkumu, podpoře státu v této oblasti a případné využívání nejnovějších technologií. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

Někdy je uváděn ještě jeden faktor, který z analýzy SLEPT udělá analýzu SLEPTE. Toto přidané E znamená oblast **ENVIRONMENTÁLNÍ** (tedy oblast životního prostředí), která odpovídá nejnovějším trendům a uvádí nutnost vyvíjet aktivitu ohleduplnou vůči životnímu prostředí a splňovat nejnovější ekologické požadavky

(především legislativní, ale i požadavky zákazníků na „environment friendly“ produkty), např. emise v automobilovém průmyslu. (Červený, 2014)

1.4.2 Analýza trhu

Hlavním úkolem analýzy trhu, jak již její název napovídá, je získávat, analyzovat a hodnotit informace o trhu, na němž se společnost bude pohybovat a jeho okolí. Nejpodstatnějšími faktory, kterým je třeba věnovat pozornost jsou poptávka, konkurence, požadavky zákazníků a konkurence. Méně náročnou formou analýzy trhu je použití výzkumů, či dat, které již někdo zpracoval. Náročnější forma je pak vlastní šetření – jak na finance, tak na čas. (Fotr, Souček, 2005)

Nejprve je nutné stanovit si cílový trh včetně předběžné segmentace. Následně je třeba analyzovat zákazníky, jejich požadavky, potřeby, očekávání, ale také výši ceny, kterou jsou za uspokojení svých potřeb ochotni zaplatit. Po získání těchto údajů je třeba udělat podrobnější segmentaci trhu na základě nejsignifikantnějších faktorů – především geografické, sociálně-demografické a psychologické. (Fotr, Souček, 2005)

Je třeba analyzovat rovněž konkurenci na daném trhu a míru ohrožení, kterou pro nás představuje. Rovněž se doporučuje analýza celého oboru a fáze životního cyklu, v níž se aktuálně nachází. Na základě takto získaných údajů lze stanovit prognózu poptávky, která bude základem pro následné plánování – především pak pro finanční plán, na jehož základě se vyhodnotí vhodnost realizace podnikatelského plánu. Hlavním výstupem analýzy trhu je rovněž identifikace tržního rizika a příležitostí. (Fotr, Souček, 2005)

1.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model slouží ke zkoumání a analýze konkurentů společnosti (ať už těch existujících, tak potenciálních). Jedná se o jeden z nejvýznamnějších nástrojů pro provádění analýzy konkurenčního prostředí. Zohledňuje především rivalitu a konkurenční tlaky na zkoumaném trhu. Základními prvky tohoto modelu jsou konkurenti (potenciální a existující), zákazníci, dodavatelé a substituty. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

O vytvoření této metody se zasloužil profesor Michael Porter, který jím reagoval na SWOT analýzu, kterou považoval za příliš obecnou. V praxi se nyní využívají tyto metody paralelně. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

1.4.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Tato síla představuje hrozbu především v nových a dynamicky rostoucích odvětvích, kde není stále ještě trh nasycen, případně ve spojení s novou technologií, či inovací trh enormně roste. Rovněž představuje větší hrozbu v odvětvích, kde není potřebná k podnikání speciální licence, či povolení, jehož získání je obtížné, či nákladné, případně enormní výše kapitálu. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

1.4.3.2 Hrozba substitutů

Stávající výrobek může být nahrazen zcela novým produktem, který jej převyšuje ve všech ohledech. Může být rovněž nahrazen podobným výrobkem pouze s nižší cenou. Další možností je substituce výrobkem, který je pouze vybaven nějakou funkcí navíc, ale za stejnou cenu. V tomto ohledu hraje velkou roli věrnost zákazníka a síla značky. (Johnson, Scholes, 2000)

1.4.3.3 Konkurenční rivalita

V této oblasti je třeba analyzovat intenzitu konkurenčního boje, velikost trhu a případně jeho nasycení, či potenciál ke vstupu nových společností. Je třeba zjistit, zda se na trhu vyskytuje dominantní konkurent, který má obsazenou většinu trhu a případně, jak se staví vůči současné konkurenci – snaží se ji zlikvidovat, či ji nechává „drobky“ a není pro něj výhodné pouštět se do intenzivnějšího konkurenčního boje, který by jej stal příliš mnoho prostředků. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

1.4.3.4 Smluvní síla odběratelů

Odběratelé jsou pravděpodobně nejdůležitějším prvkem pro každou společnost – bez nich by nemohla žádná společnost existovat. Je potřeba si však definovat, jak moc je produkt, který společnost nabízí unikátní, v jakých objemech jednotliví odběratelé objednávají, jaká je jejich velikost a vyjednávací síla vůči dodavatelské společnosti. Je rovněž třeba uvažovat případné náklady odběratelů na změnu dodavatele a existenci ekvivalentních substitutů. (Johnson, Scholes, 2000)

1.4.3.5 Smluvní síla dodavatelů

V případě dodavatelské síly je třeba si uvědomit, jak důležitými zdroji nás konkrétní dodavatel zásobuje. Pakliže budou jím dodávané zdroje nepostradatelné a

v podstatě nenahraditelné konkurenčními produkty (např. specifické zdroje v leteckém průmyslu, kde dané díly vyrábí pouze několik společností na celém světě vzhledem k nákladnému vývoji), bude jeho vyjednávací síla velmi vysoká. Nemusí se jednat pouze o materiální zdroje, ale rovněž o zdroje v podobě znalostí, informací, personálu apod. (Johnson, Scholes, 2000)

1.4.4 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů zohledňuje veškeré zdroje, kterými společnost disponuje. Nezohledňují se pouze materiální zdroje, které společnost vlastní v legálním smyslu slova vlastnictví, ale i nehmotné zdroje, know-how, vztahy s dodavateli a zákazníky apod. Mělo by se jednat především o unikátní zdroje, jež společnost odlišují vůči konkurenci a znamenají konkurenční výhodu na daném trhu. (Johnson, Scholes, 2000)

1.4.4.1 Fyzické zdroje

V případě fyzických zdrojů, jak už jejich název napovídá, se jedná o zdroje materiální povahy, které mají význam pro konkurenceschopnost společnosti. Jsou jimi například stroje, výrobní linky apod. Nestačí však pouze vyjmenovat tyto zdroje, ale rovněž co nejvíce konkretizovat jejich množství, stav, stáří, dispozice a další vlastnosti. (Johnson, Scholes, 2000)

1.4.4.2 Lidské zdroje

Při analýze lidských zdrojů, stejně jako u zdrojů fyzických, nestačí pouze jejich výčet, ale je třeba specifikovat veškeré schopnosti, dovednosti, kompetence, znalosti, zkušenosti jednotlivých pracovníků a jejich alokaci na daných pozicích. Je vhodné rovněž zohlednit přizpůsobivost jednotlivých pracovníků pro případné změny uvnitř společnosti a nutnost výkonu dalších činností. (Johnson, Scholes, 2000)

1.4.4.3 Finanční zdroje

V analýze finančních zdrojů se sledují nejen zdroje samotné, ale i účely, ke kterým jsou využity, správa finančních toků – tedy pohledávek vůči odběratelům společnosti a závazků vůči dodavatelům, či státu. Zahrnuje rovněž vztahy s poskytovateli finančních zdrojů, kterými jsou především banky, nebankovní společnosti, případně investoři. (Johnson, Scholes, 2000)

1.4.4.4 Nehmotné zdroje

Stále významnějším zdrojem pro získání konkurenční výhody se v dnešní době stává nehmotný majetek společnosti. Mezi nehmotné zdroje lze zařadit především image společnosti, její pověst, vztahy se zákazníky, dodavateli, státem a dalšími stakeholdery, značka a případné know-how, které je jedním z nejdůležitějších nehmotných zdrojů. (Johnson, Scholes, 2000)

1.4.5 McKinsey model 7S

McKinseyho model 7S je diagnostický manažerský nástroj, který slouží k analýze vnitřního prostředí společnosti a zároveň umožňuje porovnat současný stav se strategií společnosti a určit, jak reálné je vytyčeného cíle dosáhnout. Sestává se ze 7 základních oblastí, jež jsou popsány níže:

- **Strategie** (strategy) – jedná se o stanovení mise a vize společnosti a způsobu, jak této vize co nejefektivněji dosáhnout,
- **Struktura** (structure) – tato oblast definuje organizační strukturu společnosti, uspořádání uvnitř společnosti a vzájemné vztahy mezi jednotlivými pracovníky (nadřízený – podřízený),
- **Systémy** (systems) – jedná se o veškeré procedury, systémy a prostředky, jež podporují co nejefektivnější a nejrychlejší rozvoj společnosti dle vytyčené strategie – jedná se především o systémy kontroly a měření, odměňování alokace zdrojů,
- **Styl** (style) – jedná se především o chování managementu vůči zákazníkům, zaměstnancům, či dodavatelům v jednotlivých situacích a úrovni formálnosti vztahů na pracovišti,
- **Spolupracovníci** (staff) – lidé jsou to nejcennější co společnost v dnešní době má, a proto je třeba věnovat velkou pozornost najímání zaměstnanců, jejich motivaci, školení, odměňování a budování pracovního prostředí, ve kterém budou spokojeni a díky tomu produktivní,
- **Schopnosti** (skills) – jedná se především o schopnosti, znalosti, zkušenosti a zvyky zaměstnanců společnosti, jejichž rozvoji je třeba se intenzivně věnovat pomocí rekvalifikačních kurzů, konferencí a dalších aktivit,

- **Sdílené hodnoty** (shared values) – tuto oblast je možné nazvat kolektivním hodnotovým systémem, který utváří podnikovou kulturu – čím více hodnot zaměstnanci ve společnosti sdílí, tím větší je pravděpodobnost úspěchu této společnosti. (Fleisher, Bensoussan, 2007)

1.4.6 SWOT analýza

SWOT analýza představuje vyhodnocení silných a slabých stránek (interní prostředí) a příležitostí a hrozeb (vnější prostředí) společnosti. SWOT analýza může být využita jako sumarizující nástroj předchozích strategických analýz, či jako samostatný analytický nástroj. (Keřkovský, Novák, 2015)

Analýzy externího prostředí vyústí v příležitosti a hrozby. Ty jsou získány monitorováním sil působících v rámci makroprostředí (především se jedná o analýzu SLEPT) a mikroprostředí (kterými jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence a další). Primárním cílem analýzy prostředí je nalézání příležitostí, které lze využít ke zvýšení zisku. Především ve chvíli, kdy je nějaký produkt nedostatkovým zbožím, případně pokud dokáže společnost vylepšit aktuální produkt, či stávající produkt dodávat zcela odlišným způsobem. (Kotler, Keller, Juppa, 2013)

Na základě analýzy interního prostředí zjistí společnost své silné a slabé stránky. Není žádoucí vždy napravovat veškeré slabé stránky. Je třeba porovnat náklady vynaložené na jejich odstranění a efekt z tohoto odstranění plynoucí. Dále je důležité zvážit, zda se zaměřovat čistě na příležitosti, jež korespondují se silnými stránkami společnosti, nebo se „nebát“ vkročit do neznáma a využít příležitostí, které znamenají jisté riziko, neboť pro jejich úspěšné využití bude třeba silné stránky společnosti nejprve vybudovat. (Kotler, Keller, Juppa, 2013)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretických východiscích práce jsou zpracované podklady pro analytickou a návrhovou část. Jsou zde obsaženy klíčové definice a pojmy týkající se tématu této práce.

2.1 Vymezení základních pojmů

V této kapitole jsou objasněny základní pojmy, které budou v této práci používány. Hlavním důvodem uvedení těchto pojmů je změna legislativy – zrušení zákona č. 513/1991 Sb. (obchodního zákoníku) ke dni 1.1.2014. Část obsahu obchodního zákoníku byla nahrazena novým občanským zákoníkem (zákon č. 89/2012 Sb.) a část zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

2.1.1 Formy podnikání

Před započítím samotné podnikatelské činnosti je vždy třeba zvolit správnou formu podnikání. Legislativa umožňuje podnikání jak fyzickým (podnikání jednotlivců pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost), tak právnickým osobám (vznik zcela nového právního subjektu). Pro vykonávání podnikání je jak v případě fyzické, tak v případě právnické osoby, nutné získat živnostenské oprávnění. Definice živnosti a všeobecné podmínky provozování živností jsou uvedeny níže. (Veber, Srpová, 2012)

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Zákon č. 455/1991 Sb., § 2).

„(1) Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud tento zákon nestanoví jinak, jsou

a) plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti, a

b) bezúhonnost.

(2) Za bezúhonnou se pro účely tohoto zákona nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, jestliže byl tento trestný čin spáchan v souvislosti s podnikáním, anebo s předmětem podnikání, o který žádá nebo který ohlašuje, pokud se na ni nehledí, jako by nebyla odsouzena“ (Zákon č. 455/1991 Sb., § 6).

Formy obchodních korporací (právnických osob) dle definice zákona o obchodních korporacích jsou následující:

„(1) Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva,

(2) Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení,

(3) Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost,

(4) Evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská družstevní společnost se řídí ustanoveními tohoto zákona v rozsahu, v jakém to připouštějí přímo použitelné předpisy Evropské unie upravující evropskou společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení nebo evropskou družstevní společnost“ (Zákon č. 90/2012 Sb., § 1).

Jak je vidět výše, právnícké osoby lze dělit na družstva, osobní a kapitálové společnosti.

Níže jsou uvedeny bližší charakteristiky každé formy podnikání:

- **Veřejná obchodní společnost** nese částečně rysy právnícké osoby, částečně fyzické. Rysem fyzické osoby je ručení celým svým majetkem. Na druhou stranu je zde výhoda danění v režimu fyzické osoby a vyšší důvěryhodnosti z pohledu jak dodavatelů, tak odběratelů, díky uvedenému ručení celým majetkem partnerů. Pro založení v.o.s. jsou třeba minimálně dvě osoby a základní kapitál není stanoven. (Veber, Srpová, 2012)
 - **Výhody** v.o.s. jsou především důvěryhodnost z pohledu okolí společnosti a kapitálová nenáročnost.
 - **Nevýhodou** je pak ručení partnerů celým svým majetkem.
- **Komanditní společnost** je smíšenou formou osobní společnosti. Jsou zde rozeznávány dvě role – komplementář a komanditista. Komplementář ručí celým svým majetkem, naproti tomu komanditista pouze do výše svého nesplaceného kapitálu. Založit komanditní společnost mohou dvě a více osob. Základní kapitál

musí být minimálně 5 000 Kč (vkládá jej komanditista). Často kvůli různé výši rizika dochází ke sporům mezi společníky. (Veber, Srpová, 2012)

- **Výhodou** k.s. je kapitálová nenáročnost a kompromis mezi osobní a kapitálovou společností.
 - **Nevýhodou** je především ručení veškerým majetkem komplementářem a z toho plynoucí spory, kdy komanditista ručí pouze do výše nesplaceného kapitálu.
- **Společnost s ručením omezeným** je nejpoužívanější formou právnické osoby v České republice. Minimální kapitál byl snížen na pouhou 1 Kč z původních 200 000 Kč, a tak se tato forma stala velmi dostupnou. Založení s.r.o. může provést i jediná osoba. Ručení je zde pouze do výše nesplaceného kapitálu. (Veber, Srpová, 2012)
- **Výhodou** s.r.o. je kapitálová nenáročnost, ručení pouze do výše nesplaceného kapitálu a profesionálnější dojem než u podnikání fyzické osoby s živnostenským listem.
 - **Nevýhodou** je, že se stala tato forma podnikání tak dostupnou, že si ji může dovolit kdokoli a může tak snižovat nyní seriózní dojem z této právní formy.
- **Akciová společnost** je kapitálově náročná forma podnikání. Nabízí však díky tomu prestiž a jistotu z pohledu obchodních partnerů. Minimální kapitál je stanoven na 2 000 000 Kč v případě společnosti bez veřejné nabídky akcií a 20 000 000 Kč v případě emise akcií na veřejném trhu. Společnost ručí celým svým majetkem. Akcionář však za závazky společnosti neručí. (Veber, Srpová, 2012)
- **Výhodou** a.s. je serióznost a prestiž z pohledu obchodních partnerů. Rovněž je výhodou, že akcionář neručí žádnou měrou za závazky společnosti.
 - **Nevýhodou** je kapitálová náročnost a složitější vedení společnosti.
- **Evropská společnost** je alternativou akciové společnosti. Na rozdíl od akciové společnosti je však založena na základě práva Evropské unie. Evropská společnost v ČR není oproti zahraničí příliš využívána. Vzniknout může fúzí dvou a více akciových společností, založením holdingové společnosti, založením dceřiné

společnosti. Základní kapitál je ve stanoven ve výši 120 000 EUR. Společnost ručí stejně jako a.s. celým svým majetkem – akcionáři za závazky společnosti neručí. (Zákon č. 627/2004 Sb.)

- **Výhodou** e.s. je především její koncepce založení pro působení pro celoevropský trh.
 - **Nevýhodou** je kapitálová náročnost a vyšší administrativní zátěž. Rovněž není tato právní forma prozatím příliš známá.
- **Družstvo** musí mít alespoň 5 členů (fyzických osob), nebo být založeno dvěma, či více právnickými osobami. Základní kapitál činí minimálně 50 000 Kč. Družstvo ručí celým svým majetkem – členové družstva neručí za závazky družstva. Jedná se o společenství osob, které bylo založeno za účelem zajištění potřeb svých členů (sociálních, hospodářských apod.). V ČR se tato právní forma příliš nevyužívá. (Veber, Srpová, 2012)
- **Výhodou** družstva je především kapitálová nenáročnost a neručení za závazky jeho členy. Tato právní forma je vhodná pro účelově založenou společnost.
 - **Nevýhodou** je především nutnost založení 5 fyzickými, či 2 právnickými osobami a nepřilíšné využívání této právní formy.

Kritické zhodnocení:

Pro zakládání personální agenturu je jednoznačně nejvýhodnější právní formou společnost s ručením omezeným, která jasně stanoví uspořádání vlastnických vztahů mezi společníky, je kapitálově nenáročná a v České republice se jedná o nejběžnější právní formu společnosti.

2.2 Trendy v oblasti lidských zdrojů

Tato kapitola zahrnuje definování základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů, zprostředkování zaměstnání, outsourcingu, definici personálních agentur a požadavky pro získání oprávnění pro zprostředkování práce.

Řízení lidských zdrojů je obor, jehož úkolem je akvizice a výběr kvalitních pracovníků, jejich motivace, vzdělávání, rozvoj a celková práce s nimi. Do řízení lidských zdrojů patří rovněž rozvoj firemního klimatu (pracovního prostředí, firemní kultury apod.), propouštění zaměstnanců a odměňování pracovníků. (Kocianová, 2010)

2.2.1 Získávání pracovníků

Nábor pracovníků neboli recruitment, je jednou z klíčových funkcí personalistiky. Jedná se o proces vyhledávání pracovníků, jejich následné třídění (výběr) a hodnocení. V dnešní době již nestačí vybírat pracovníky pouze na základě jejich znalostí a zkušeností, ale je třeba brát v úvahu i to, jak zapadne do kolektivu, jak zapadá daný kandidát do firemní kultury apod. Jde o to najít člověka, který bude mít nejen veškeré požadované kompetence, ale zároveň bude motivovaný pracovat pro danou firmu, sdílet její vize a poslání a bude loajální. (Armstrong, 2007)

Při hledání vhodného pracovníka na danou pozici by měly společnosti vždy nejprve hledat mezi současnými zaměstnanci, případně mezi lidmi, doporučenými zaměstnanci společnosti. Lidé, kteří jsou již nějakou dobu ve společnosti mají všeobecný přehled o interních procesech a znají firemní kulturu – díky tomu není třeba tak dlouhé zaškolení a nábor je tak za značně nižší náklady. Druhou možností je hledání vně firmy. To lze realizovat několika způsoby. Nejjednodušší a nejlevnější variantou je nepochybně hledání na úradech práce, kde společnosti nemají žádné náklady na případné vytvoření inzerátů, případně celé náborové kampaně. Na úradech práce však v dnešní době extrémně nízké nezaměstnanosti mnoho kvalitních kandidátů není. Třetí variantou je interní zajištění náboru, tedy vytvoření náborové kampaně (vytvoření a umístění inzerátů do novin, na pracovní servery, sociální sítě apod.) – to je již nákladnější varianta a velmi záleží na schopnostech personalistů společnosti. (Koubek, 2001)

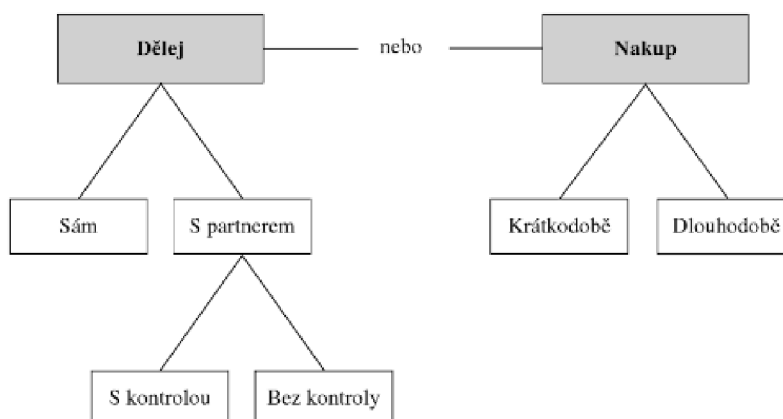
Čtvrtou a na první pohled nejnákladnější variantou je nábor prostřednictvím personálních agentur. Je pravdou, že personální agentury si účtují za nalezení zaměstnance nemalé částky. Je však třeba zohlednit to, že i ony mají náklady s jeho nalezením spojené a v některých případech je tato varianta náboru levnější než varianty předchozí. Především proto, že personální agentury se věnují ve většině případů pouze náboru, na rozdíl od personálních oddělení jednotlivých společností, kde jejich úkolem je mimo nábor také vytváření odměňovacího systému, rozvoj a motivace zaměstnanců a další oblasti personalistiky. Je obvyklé, že personální agentury naleznou vhodného kandidáta i několikanásobně rychleji než interní personalisté společnosti. Je tedy na každé společnosti, zda se jim náklady, vynaložené na nábor prostřednictvím personálních agentur vyplatí. (Evangelu, Juříčka, 2013)

Poslední kategorií možnosti zajištění pracovníků jsou agentury práce. Ty fungují na principu, kdy agentura práce má smlouvu se samotným zaměstnancem. Ať už na dohodu, či na hlavní pracovní poměr. Tyto pracovníky následně za vyšší cenu (která odpovídá nákladům na pracovníka a přiměřené marži) poskytuje společností, jež pracovní síly potřebují. Agenturní zaměstnanci jsou dražší než vlastní zaměstnanci společnosti, avšak přenášejí zodpovědnost za tyto pracovníky na agenturu práce, která se zaváže v dané termíny, daný počet pracovníků zajistit. Pokud se tak nestane, hrozí jí ze strany odběratele nemalé sankce. (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2005)

Společnosti, které využívají agentury práce tak nemusí řešit fluktuaci pracovníků, jejich školení, motivační systémy, prémie, nemocenské a další záležitosti. Všechna tato břemena jsou plně přenesena na agenturu práce. I v tomto případě se může vyplatit v případě některých pracovních pozic zvážit využití pracovní agentury. Především pak v případě pozic s vysokou mírou fluktuace, která představuje pro společnost nemalé náklady. (Tošovský, 2011)

2.2.2 Outsourcing služeb společností

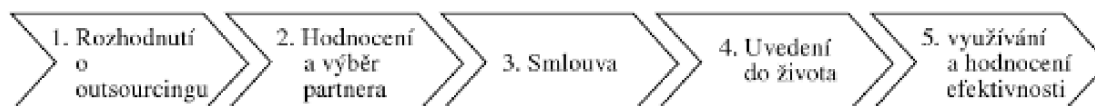
Outsourcing lze vnímat jako využívání vnějších zdrojů pro zajištění činností, či zdrojů společnosti. Společnost by před zvolením outsourcingu měla udělat analýzu Make or Buy (dělej či nakup) a na jejím základě posoudit, zda se jí outsourcing vyplatí, či nikoli. Níže je znázorněno rozhodnutí typu dělej nebo nakup. (Dvořáček, Tyll, 2010)



Obr. 2: Analýza make or buy. (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 2)

Je třeba nejprve posoudit, zda se nám daný proces vyplatí dělat v rámci naší společnosti, případně v kooperaci s partnerem, u kterého buď můžeme vykonávat

průběžnou kontrolu, či ponechat samotný proces bez kontroly. Pakliže se nám nevyplatí proces zajišťovat vlastními prostředky (případně dané prostředky nemáme k dispozici), či v kooperaci s partnerem, volíme nákup (outsourcing). Ten buď můžeme využívat dlouhodobě, případně pouze po přechodné období (např. než budou k dispozici interní zdroje). (Dvořáček, Tyll, 2010)



Obr. 3: Životní cyklus outsourcingu. (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 36)

Na schématu výše je zobrazen životní cyklus outsourcingu. Ten lze použít i na oblast poskytování služeb personální agentury. V prvním kroku se společnost rozhodne o outsourcingu personálních služeb. Druhý krok je o výběru a hodnocení potenciálních dodavatelů (personálních agentur) na základě jejich nabídek, referencí, dostupných informací o nich apod. Třetí krok je o vyjednávání konkrétních podmínek a podpisu smlouvy o kooperaci. Čtvrtým krokem je uvedení do života, tedy případné propojení informačních systému společností, nastavení procesů a dohoda o průběhu jednotlivých poskytovaných služeb. Posledním krokem je využívání služeb a jejich průběžné hodnocení s případnou zpětnou vazbou. (Dvořáček, Tyll, 2010)

2.2.3 Personální agentury

Jak bylo již uvedeno v kapitole 2.2.1 Získávání pracovníků, personální agentury mohou být v některých případech pro společnost, jíž poskytují služby tou nejdražší, ale i nejlevnější variantou. Společnost by vždy měla zvážit využití agentury při zohlednění všech racionálních kritérií. V případě spolupráce s personální agenturou (poté, co je již uzavřena smlouva o spolupráci, viz. kapitola 2.2.2 Outsourcing služeb společností) je ve většině případů postup následující:

- Společnost poskytne personální agentuře veškeré požadavky na uchazeče o danou pracovní pozici (ve většině případů rovněž interval, ve kterém se může pohybovat nabízená mzda),

- Personální agentura inzeruje prostřednictvím různých kanálů danou pozici (dříve především noviny, dnes spíše pracovní portály, sociální sítě apod.),
- Případní zájemci o práci zasílají agentuře životopisy – ta je následně protřídí,
- Vytříženým kandidátům se ozve pracovník agentury a provede telefonický pohovor,
- Na základě telefonických pohovorů jsou vybráni uchazeči, kteří jsou pozváni na osobní pohovor do agentury (v některých případech tomuto kroku předchází ještě zpracování testu – především jazykového, psychometrického – na základě požadavků společnosti, jež zadala agentuře tuto pozici),
- Následně probíhá osobní pohovor v agentuře a jeho následné vyhodnocení,
- Po vyhodnocení všech relevantních uchazečů je úspěšný kandidát poslán na pohovor do společnosti, jež danou pozici zadala,
- V případě, že společnost daného kandidáta zaměstná, je personální agentuře vyplacena provize za jeho nalezení, jejíž výše je dle smluvní dohody obou stran. (Evangelu, Juříčka, 2013)

2.2.4 Povolení ke zprostředkování zaměstnání

„Zprostředkováním zaměstnání se rozumí

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

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

c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí“ (Zákon č. 435/2004 Sb., odst. 1).

Povolení ke zprostředkování se vždy vydává na 3 roky. Níže jsou uvedeny veškeré prerekvizity potřebné k vydání povolení. V případě žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání podle § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb. je společnost povinna složit kauci ve výši 500 000 Kč na účet generálního ředitelství úřadu práce. Tato kauce slouží především pro krytí případných neuhrazených mezd agenturním pracovníkům. (Zákon č. 435/2004 Sb.)

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

(2) Podmínkou udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání fyzické osobě je dosažení věku 18 let, plná svéprávnost, bezúhonnost, odborná způsobilost, bydliště na území České republiky a skutečnost, že fyzická osoba v posledních 3 letech nevykonávala funkci odpovědného zástupce u právnické osoby, statutárního orgánu nebo orgánu právnické osoby, které bylo odejmuto povolení ke zprostředkování zaměstnání z důvodů podle § 63 odst. 2 písm. a) až f) nebo § 63 odst. 3, a to v době, kdy u této právnické osoby nastaly nebo trvaly skutečnosti, které vedly k odejmutí tohoto povolení.

(3) Podmínkou udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání fyzické osobě vymezené zákonem o volném pohybu služeb je dosažení věku nejméně 18 let, plná svéprávnost, bezúhonnost, odborná způsobilost, bydliště na území České republiky a pokud takové bydliště nemá, uvedení doručovací adresy na území České republiky.

(4) Za bezúhonné se považují fyzická osoba a právnická osoba, které nebyly pravomocně odsouzeny pro úmyslný trestný čin nebo pro trestný čin proti majetku.

(5) Bezúhonnost se dokládá výpisem z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší 3 měsíců. Za účelem doložení bezúhonnosti si generální ředitelství Úřadu práce vyžádá podle zvláštního právního předpisu výpis z evidence Rejstříku trestů. Žádost o vydání výpisu z evidence Rejstříku trestů a výpis z evidence Rejstříku trestů se předávají v elektronické podobě, a to způsobem umožňujícím dálkový přístup.

(8) Za odborně způsobilou se považuje fyzická osoba, která má ukončené vysokoškolské vzdělání a nejméně dvouletou odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být zprostředkování zaměstnání povoleno, anebo která má střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání v konzervatoři a nejméně pětiletou odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být zprostředkování zaměstnání povoleno.

(10) Podmínkou udělení povolení právnické osobě je splňování podmínky její bezúhonnosti podle odstavce 4, jakož i splnění podmínek podle odstavců 2, 4 až 6 a 8 fyzickou osobou, která plní funkci odpovědného zástupce pro účely zprostředkování zaměstnání (dále jen „odpovědný zástupce“). V případě právnické osoby vymezené zákonem o volném pohybu služeb^{9b}) je podmínkou udělení povolení ke zprostředkování

zaměstnání splňování podmínek uvedených v odstavcích 3 až 6 a 8 odpovědným zástupcem. Fyzická osoba může být ustanovena do funkce odpovědného zástupce pouze u jedné právnické osoby. Funkci odpovědného zástupce lze vykonávat pouze v pracovním poměru s pracovní dobou sjednanou v rozsahu nejméně 20 hodin týdně; splnění této podmínky se nevyžaduje u fyzické osoby, která je současně statutárním orgánem nebo členem statutárního orgánu této právnické osoby. Fyzická osoba podle věty třetí nesmí být současně držitelem povolení ke zprostředkování zaměstnání jako fyzická osoba.

(11) U právnických nebo fyzických osob uvedených v § 14 odst. 4 je Úřad práce oprávněn přezkoumat jejich způsobilost poskytovat zprostředkovatelskou činnost, pokud existuje důvodné podezření, že dochází k závažnému ohrožení chráněných zájmů nebo k neoprávněnému poskytování zprostředkovatelské činnosti. Při přezkoumání postupuje Úřad práce podle zvláštních právních předpisů.

(12) Žádost o povolení ke zprostředkování zaměstnání se podává na generálním ředitelství Úřadu práce nebo prostřednictvím jednotných kontaktních míst.

(13) K posouzení žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání včetně jejich příloh generální ředitel Úřadu práce zřídí komisi pro udělování povolení ke zprostředkování zaměstnání jako poradní orgán (dále jen „komise“). Komise má nejméně 5 členů a je složena ze státních zaměstnanců Úřadu práce, ministerstva a dalších fyzických osob, které musí být ve vztahu k projednávané žádosti nestranné. Předsedu a jednotlivé členy komise jmenuje generální ředitel Úřadu práce tak, aby většina členů nebyla státními zaměstnanci tohoto úřadu. Komise předkládá generálnímu řediteli Úřadu práce návrh rozhodnutí o žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání. Činnost komise materiálně, organizačně a finančně zabezpečuje Úřad práce“ (Zákon č. 435/2004 Sb., § 60).

„(1) Další podmínkou pro udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání právnické nebo fyzické osobě je souhlasné závazné stanovisko Ministerstva vnitra, vydané na základě žádosti generálního ředitelství Úřadu práce. V žádosti generálního ředitelství Úřadu práce uvede identifikační údaje právnické osoby a jejího odpovědného zástupce, popřípadě odpovědných zástupců, nebo fyzické osoby žádající o povolení ke zprostředkování zaměstnání. Ministerstvo vnitra při zpracování svého závazného stanoviska posoudí udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání z hlediska veřejného pořádku, bezpečnosti a dodržování práv třetích osob.

(2) Při zajišťování informací potřebných pro vydání závazného stanoviska podle odstavce 1 je Ministerstvo vnitra oprávněno vyžádat si opis z evidence Rejstříku trestů^{39a}) žádající fyzické osoby nebo osoby oprávněné jednat jménem žádající právnické osoby anebo jejího odpovědného zástupce, popřípadě odpovědných zástupců, a požádat o informace k uvedeným osobám Policii České republiky, zpravodajské služby nebo jiné orgány veřejné správy. Ministerstvo vnitra je při zpracování svého závazného stanoviska oprávněno za účelem posouzení udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání z hlediska veřejného pořádku, bezpečnosti a dodržování práv třetích osob vyžadovat listiny prokazující právní důvod užívání prostor, do nichž je umístěno sídlo právnické osoby, sídlo fyzické osoby, není-li jím její bydliště, a pracoviště podle § 61 odst. 2 písm. c) a § 61 odst. 4 písm. c).

(3) Ministerstvo vnitra je povinno své závazné stanovisko k udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání doručit generálnímu ředitelství Úřadu práce do 15 pracovních dnů ode dne obdržení žádosti o závazné stanovisko. Pokud tak neučiní do konce této lhůty, má se za to, že s udělením povolení ke zprostředkování zaměstnání souhlasí“ (Zákon č. 435/2004 Sb., § 60a).

„(1) Právnická osoba je povinna v žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání uvést

- a) identifikační údaje právnické osoby,*
- b) předmět podnikání,*
- c) formu zprostředkování (§ 14 odst. 1), pro kterou je povolení žádáno,*
- d) druhy prací, pro které je povolení ke zprostředkování zaměstnání žádáno,*
- e) identifikační údaje odpovědného zástupce.*

(2) Právnická osoba je povinna k žádosti připojit

- a) potvrzení o bezúhonnosti odpovědného zástupce, má-li jím být zahraniční fyzická osoba, a doklad o odborné způsobilosti odpovědného zástupce,*
- b) prohlášení odpovědného zástupce, že souhlasí s ustanovením do funkce,*
- c) adresu svých pracovišť, která budou zprostředkování provádět“ (Zákon č. 435/2004 Sb., § 61).*

Kritické zhodnocení:

Z této kapitoly je evidentní, že outsourcing nábory zaměstnanců je stále populárnější metoda získávání zaměstnanců. V některých případech se dokonce jedná o ekonomicky výhodnější variantu než nábor provádět vlastními zdroji. V dnešní době je zcela běžné využívání služeb personálních agentur – získání licence pro jejich provozování však není jednoduché – společnost musí splnit poměrně přísné podmínky – to lze vnímat jako výhodu pro společnosti, které již na trhu působí, neboť vstup nové konkurence je těmito legislativními požadavky limitován. Výhodou pro zakládanou společnost je, že tyto podmínky již jeden ze společníků splňuje.

2.3 Podnikatelský plán

Často dochází k zaměňování pojmů podnikatelský záměr a podnikatelský plán. Z tohoto důvodu jsou uvedeny níže definice těchto dvou pojmů.

Podnikatelský záměr je nápadem, myšlenkou, ideou, či konceptem něčeho nového, co dokáže přinést ekonomický prospěch autorovi této myšlenky. Může to být vize nového výrobku, služby, výrobního procesu, nového podniku apod. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

Podnikatelský plán je zpracováním podnikatelského záměru do strukturovaného celku, který obsahuje veškeré nutné náležitosti, jakými jsou strategie, vize, cíle, analýza trhu, marketingový plán, organizační plán, analýza rizik, financování a další. Na jejich základě jsou následně schopni se tvůrci podnikatelského plánu rozhodnout, zda vstupovat do podnikání v této oblasti, mohou tento plán ukázat případným investorům, kteří se na jeho základě rozhodnou, zda do této společnosti investovat, či nikoli. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

Základní požadavky na podnikatelský plán jsou:

- Stručnost a přehlednost,
- Jednoduchost a srozumitelnost,
- Orientace na budoucnost,
- Realističnost a věrohodnost,
- Kvalitní zpracování,
- Transparentnost a další. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.3.1 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není závazně definována. Obecně platí, že je potřeba vždy přizpůsobit jeho strukturu aktuální situaci. Jinak bude vypadat podnikatelský plán pro potenciálního investora, jinak pro banku apod. Jedna z možných struktur je následující:

- Titulní strana,
- Exekutivní souhrn,
- Popis podniku,
- Analýza podniku a trhu,
- Organizační plán,
- Obchodní plán,
- Marketingový plán,
- Hodnocení rizik,
- Finanční plán. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.3.1.1 Titulní strana

Jedná se o sumarizaci podnikatelského plánu na jedné stránce. Titulní strana by měla obsahovat název plánu, který by měl jasně vystihovat celý projekt. Měla by obsahovat rovněž kontaktní údaje na klíčové osoby (vlastníky společnosti/tvůrce plánu), hlavní oblast podnikání, případný název a sídlo společnosti. Stručně by zde měl být představen rovněž způsob financování a struktura společnosti. Na základě pohledu na titulní stranu se potenciální investor rozhoduje, zda vůbec bude číst dál, či nikoli. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.3.1.2 Exekutivní souhrn

Jak již název této části napovídá, jedná se o shrnutí celého podnikatelského plánu. Musí obsahovat ty nejpodstatnější fakta. Jeho délka musí být co nejvíce minimalizována – maximálně dvoustránkový dokument. Hlavním cílem je zaujmout potenciální investory a přimět je k prostudování celého podnikatelského plánu. Exekutivní souhrn by měl obsahovat stručný, ale výstižný popis následujících oblastí:

- Zakladatele/manážera/exekutivní tým a zdůvodnění, proč jsou právě tyto osoby

- vhodné pro realizaci podnikatelského záměru,
- Produkty/služby a hlavní argumenty v čem jsou jedinečné a konkurenceschopné,
 - Trh včetně identifikace tržních příležitostí společnosti,
 - Silné stránky a výhody společnosti vůči konkurenci,
 - Strategii vedoucí k úspěchu,
 - Predikce finančních toků a potřebná výše finančních prostředků. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.3.1.3 Popis podniku

V této části plánu je charakterizována samotná společnost. Je zde uvedena její právní forma, plánovaná velikost, strategie, cíle a činnosti, vedoucí k jejich dosažení. Jsou zde představeny klíčové produkty a služby nabízené společností, které budou představovat výnosy z jejího podnikání. Je třeba definovat, čím se právě produkty společnosti odlišují, v čem jsou výjimečné, jedinečné a konkurenceschopné. V této části je rovněž potřeba zdůvodnit organizační strukturu společnosti. Především pak manažerský tým, který bude za celou realizaci podnikatelského plánu zodpovědný a bude ji provádět. Je vhodné zde rovněž tento tým představit – proč právě oni jsou ty správné a kompetentní osoby, jaké mají zkušenosti, znalosti, vzdělání, praxi apod. Je zde třeba uvádět všechna fakta realisticky. Není vhodná přílišná pozitivita, která neodpovídá ani zdaleka reálné situaci. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.3.1.4 Analýza podniku a trhu

V této části dochází k vnitřní a vnější analýze podniku a trhu. V případě vnitřní analýzy se jedná pouze o úvahy, neboť společnost ještě není založena, a tudíž u ní nemůže být vnitřní analýza provedena. Spadá sem ovšem analýza konkurenčního prostředí a celkového odvětví. Pro analýzu trhu a podniku bude v této práci využita SLEPT analýza, analýza trhu, trendů a tržního potenciálu, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza zdrojů, McKinsey model 7S. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.3.1.5 Organizační plán

Organizační plán definuje vztahy, vazby, práva a povinnosti jednotlivých pracovníků (organizační strukturu) ve společnosti. Definuje klíčové znalosti pracovníků a přiřazuje jednotlivé pozice k daným úkolům. Mimo organizace zaměstnanců rovněž

poskytuje informace o vlastnících (velikost obchodních podílů, rozhodovací práva apod.) a managementu podniku. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.3.1.6 Obchodní plán

V některé literatuře je nazýván tento plán jako technicko – technologický. Pro zakládanou společnost je však vhodnější nazývat jej obchodním plánem. Tento plán obsahuje sled činností, které musí být vykonány v čase tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. V případě společnosti poskytující služby se jedná především o obchodní strategii, a to na jaké zákazníky budeme komunikovat, jakým způsobem a v jakém časovém horizontu. (Fotr, Souček, 2005)

2.3.1.7 Marketingový plán

Marketingový plán je stěžejní oblastí podnikatelského plánu. Definiuje strategii, jak se společnost chce odlišit od stávající konkurence. Jakou zvolí cenovou politiku, služby zákazníkům, výši rozpočtu na marketingové aktivity, balení produktů apod. Je potřeba důkladně naplánovat marketingovou strategii, vize, cíle a činnosti, jak těchto vytyčených cílů dosáhnout. Je potřeba rovněž naplánovat rozpočet na veškeré marketingové aktivity, který následně bude zohledněn ve finančním plánu společnosti. Součástí marketingového plánu je marketingový mix služeb (7P). (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.3.1.7.1 Marketingový mix služeb (7P)

Marketingový mix lze interpretovat dvojím způsobem. Prvním je interpretace marketingového mixu jako část marketingové strategie. Druhým pohledem je operativním nástrojem, díky kterému můžeme implementovat do společnosti danou marketingovou strategii. Základními složkami jsou produkt, cena, distribuce a podpora prodeje. Všechny tyto prvky jsou vzájemně propojené a jejich hodnoty se nestanovují nezávisle, ale vždy ve vzájemné symbióze. Při vytváření marketingového mixu je třeba zohlednit veškeré analýzy, strategie, cíle a plány společnosti. (Fotr, Souček, 2005)

Marketingový mix služeb je rozšířen o další tři složky – materiální prostředí, lidi a procesy. Tyto složky lépe vystihují povahu společností poskytujících služby oproti klasickému marketingovému mixu 4P, určenému spíše pro společnosti obchodující s fyzickými produkty. (Vašítková, 2014)

PRODUCT (výrobek)

Produkt je nutné vytvářet na základě předešlého průzkumu trhu. Firma si musí uvědomit, zda se chce zaměřit na konkrétní segment, či obsluhovat širší trh. Na základě toho si zvolí, jaký výrobní sortiment bude nabízet, a především pak v jaké šíři a hloubce ho bude poskytovat. Na základě požadavků zákazníků je třeba výrobek navrhnout a následně testovat (v nejlepším případě do testování zahrnout i potenciální zákazníky). Součástí této oblasti marketingového mixu je rovněž způsob, jakým je výrobek zabalen, jaké jsou k němu poskytovány doplňkové služby, jak je kvalitní servis apod. (Fotr, Souček, 2005)

PRICE (cena)

Cena je v mnoha případech tím nejpodstatnějším faktorem. Toto tvrzení obzvlášť platí na českém trhu. Při stanovování cenové politiky je třeba brát v úvahu nejen požadavky a citlivost potenciálních zákazníků na cenu, ale i cenovou politiku konkurence, vlastní náklady na výrobu daného produktu, velkoobchodní slevy a případnou regulaci ze strany státu, který ve specifických odvětvích zasahuje do cenotvorby společností. V případě, že společnost teprve začíná vyrábět produkt, a tudíž nejsou ještě optimalizovány veškeré procesy a personál není dostatečně proškolený, může docházet k překlenovací době, ve které společnost vyrábí a prodává produkty se ztrátou. Vždy však musí mít řádně propočítáno, zda se jí tato činnost z dlouhodobého hlediska vyplatí. (Fotr, Souček, 2005)

PROMOTION (podpora prodeje)

Pod pojmem podpora prodeje si většina lidí představí pouze reklamu. Ve skutečnosti se však jedná o veškeré aktivity, související s podporou prodeje výrobků při vstupu na trh a jejich udržení na trhu z dlouhodobého hlediska. Vždy je nutné porovnat náklady na podporu prodeje s jejich potenciálními přínosy a investovat pouze do ekonomicky výhodné výše. Do podpory prodeje patří mimo samotnou reklamu rovněž public relations, osobní prodej, propagace apod. (Fotr, Souček, 2005)

PLACE (distribuční kanály)

Tato složka marketingového mixu zahrnuje veškeré dodací podmínky, prostředky a způsoby přepravy, řízení zásob, ochrany zboží v průběhu cesty, optimalizaci cest a

veškerých dalších logistických aspektů. Mezi hlavní distribuční kanály lze řadit maloobchod, velkoobchod a přímou distribuci konečným zákazníkům. (Fotr, Souček, 2005)

PHYSICAL EVIDENCE (materiální prostředí)

Vzhledem k nehmotné povaze služeb nelze její kvalitu a míru uspokojení potřeb zákazníka posoudit dříve, než dojde k její spotřebě. Materiální prostředí je souhrn veškerých elementů (především materiální povahy), kterými společnost působí ještě před samotným zakoupením služby. Mezi tyto položky lze řadit budovy a kancelářské prostory společnosti, její vozový park, oblečení zaměstnanců, propagační materiály, jakými jsou brožury, katalogy, vizitky, případně v dnešní době i webové stránky, jež nejsou přímo materiální povahy, avšak jejich vzhled a kvalita rovněž do určité míry vypovídá o kvalitách služeb poskytovaných společností. (Vašítková, 2014)

PEOPLE (lidé)

V případě společností působících na trhu služeb je tento faktor velmi podstatný. Poskytování služeb je ve velké míře o mezilidském kontaktu a všichni lidé, účastníci se dané služby, jsou klíčovým prvkem úspěchu společnosti. Zaměstnanci společnosti by měli mít osobní vztah se zákazníky – především u opakujících se služeb. Právě oni jsou nejvýznamnějším prvkem kvality poskytované služby a jejich schopnosti a zkušenosti ve většině případů určují, zda zákazník službu u dané společnosti využije znovu, či nikoli. Vedle zaměstnanců jsou významným elementem při poskytování služeb také samotní zákazníci, kteří se daného procesu rovněž účastní – ať už aktivně, či pasivně – a proto je potřeba věnovat čas dostatečné komunikaci s nimi tak, aby obě strany jasně chápaly, co přesně od spolupráce očekávají. (Vašítková, 2014)

PROCESSES (procesy)

Pro udržení zákazníků je třeba mít řádně zmapované a optimalizované procesy ve společnosti. Zákazník se jen těžko vrátí, pokud bude proces služby trvat příliš dlouho, či bude obsahovat velké množství chyb. Je třeba, aby se po celou dobu průběhu procesu zapojoval i zákazník a byl průběžně informován o stavu v jakém se aktuálně poskytování služby nachází. V případě, že si v jakékoli fázi neví zákazník rady, je potřeba, aby dostal

rychlou zpětnou vazbu a pomoc od společnosti poskytující danou službu. (Vašítková, 2014)

2.3.1.8 Hodnocení rizik

Je nutné nejprve rizika identifikovat, následně je ohodnotit a stanovit případná opatření, která je nutná učinit pro jejich redukci, případně eliminaci. Podnikání samo o sobě je svým způsobem riziko – je však nutné mít veškerá dílčí rizika pod kontrolou a průběžně je monitorovat. Rizika mohou plynout jak z vnitřního, tak vnějšího prostředí. Mezi nejvýznamnější původce rizika patří zejména konkurence, proměnlivost prostředí, kompetence podnikatele a jeho zaměstnanců, nedostatky v marketingové komunikaci, výrobních procesech apod. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.3.1.9 Finanční plán

Finanční plán převádí do číselné podoby všechny předcházející části podnikatelského plánu. Stanovuje kapitálovou náročnost dané investice a rovněž realnost z ekonomického hlediska pro provedení podnikatelského plánu jako celku. Jeho úkolem je vytvořit realistický předpoklad příjmů a výdajů na základě předchozích analýz. Mimo to je třeba zohlednit i oblast nákladů a výnosů. Finanční plán zahrnuje plán peněžních toků, plán rozvahy a plánovaný výkaz zisků a ztrát. Plánovací horizont by měl být alespoň tříletý. Některá literatura však uvádí, že plánovací horizont by měl být alespoň do doby, kdy společnost začne generovat zisk. Finanční plán rovněž zahrnuje ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a výpočet bodu zvratu. (Srpková, 2011)

2.3.1.9.1 Zahajovací rozvaha a zřizovací výdaje

Rozvaha podniku představuje přehled o majetku společnosti a zdrojích jeho financování k určitému datu. Struktura rozvahy je vyobrazena v tabulce 1 – na levé straně je zobrazen majetek společnosti neboli aktiva. Na pravé straně jsou zobrazeny zdroje/kapitál společnosti, který je nazýván pasivy. Rozvaha přehledně zobrazuje, jakým majetkem společnost disponuje, jaká je její likvidita, zadluženost, finanční situace a jakými zdroji jsou její aktivity financovány. (Synek, 2011)

Tabulka 1: Struktura rozvahy. (Zdroj: Synek, 2011, s. 59)

Aktiva	Struktura rozvahy		Pasiva
hodnota všech položek, do kterých podnik investoval	dlouhodobý majetek (stálá aktiva)	všechny zdroje, ze kterých byla aktiva pořízena	vlastní kapitál
	– dlouhodobý nehmotný majetek		– základní kapitál
	– dlouhodobý hmotný majetek		– fondy
	– dlouhodobý finanční majetek		– nerozdělený zisk minulých let
	oběžná aktiva		– výsledek hospodaření běžného roku (+,-);
	– zásoby		cizí zdroje
	– pohledávky		– dlouhodobé závazky a úvěry
	– investice (krátkodobý fin. majetek)		– krátkodobé závazky a úvěry
	– peníze		

Zahajovací rozvaha představuje konečnou rozvahu za období od založení společnosti, po její zápis do obchodního rejstříku. V tomto období nedochází ke standardnímu vedení účetnictví, ale vynakládání tzv. zřizovacích výdajů, jež zahrnují výdaje na založení účetní jednotky a výdaje, jež společnost vynaložila od jejího založení po zápis do obchodního rejstříku. Zřizovací výdaje zahrnují především soudní a správní poplatky, nájemné, cestovné a poradenské služby. (Synek, 2011)

2.3.1.9.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty se stejně tak jako rozvaha vztahuje k určitému dni a podává přehled nákladů, výnosů a zisku, případně ztráty společnosti za sledované období. Je povinnou součástí účetní závěrky. Výnosy jsou veškeré tržby, případně marže, jež společnost získala za poskytování služeb, případně prodejem výrobků – bez ohledu na to v jakém období byly skutečně uhrazeny. Náklady jsou veškeré vynaložené prostředky za účelem získání výnosů bez ohledu na období, kdy byly skutečně zaplacené. (Synek, 2011)

Struktura výkazu zisku a ztráty je tvořena provozními, finančními a mimořádnými náklady, výnosy a výsledkem hospodaření. Provozní výsledek hospodaření představuje rozdíl výnosů a nákladů za dané období – tedy tržby za prodej zboží a služeb, od kterých jsou odečteny náklady související s provozní činností. Finanční výsledek hospodaření představuje rozdíl výnosů a nákladů z finanční činnosti společnosti. Součtem provozního a finančního výsledku hospodaření po odečtení daně získáme výsledek hospodaření za

běžnou činnost. Při přičtení mimořádného výsledku hospodaření pak získáme výsledek hospodaření za účetní období. (Synek, 2011)

2.3.1.9.3 Cash flow

Cash flow neboli výkaz o peněžních tocích je přehled o finančním hospodaření společnosti za určité období – na rozdíl od rozvahy a výkazu zisku a ztráty se pomocí tohoto výkazu nezjišťuje účetní výsledek společnosti. Cash flow představuje přehled růstu, či poklesu peněžních prostředků a jejich ekvivalentů. Sledovanými prostředky jsou peníze v pokladně, na bankovních účtech, či ceniny. Peněžním ekvivalentem je pak myšlena vysoce likvidní položka krátkodobého finančního majetku (např. akcie). (Synek, 2011)

Některé náklady a výnosy nejsou rovněž výdaji – známým příkladem jsou odpisy, jež se projevují v samotném účetnictví postupně, i když byla investice na daný majetek vynaložena jednorázově. Cash flow má za úkol poskytnout společnosti podrobný přehled o jejích reálných peněžních tocích. (Synek, 2011)

2.3.1.9.4 Vztah mezi výkazy

Na schématu níže je zobrazen vztah mezi výše uvedenými třemi výkazy. Výsledkem výkazu zisku a ztráty je výsledek hospodaření za dané období – ten se uvádí v rozvaze ve vlastním kapitálu společnosti. Výkaz cash flow se zobrazuje v rozvaze v oběžných aktivech. Je vhodné využívat všechny tyto výkazy dohromady pro zajištění základního přehledu o celé společnosti. (Synek, 2011)



Obr. 4: Vztah mezi výkazy. (Zdroj: Máče, 2013, s. 274)

2.3.1.9.5 Ukazatele rentability

Jedná se o ukazatele, které umožňují měření výnosnosti vloženého kapitálu. Jejich základní princip je v poměrování zisku s vloženými prostředky. Níže jsou charakterizovány nejvýznamnější ukazatele rentability (ROE, ROA a ROI). (Fotr, Souček, 2005)

ROE, neboli rentabilita vlastního kapitálu je poměrem zisku po zdanění (některá literatura uvádí zisk před zdaněním) ku vlastnímu vloženému kapitálu, viz vzorec níže:

$$\text{ROE} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{vlastní kapitál}}$$

ROA, neboli rentabilita celkového kapitálu, jež je vyjádřena podílem zdaněného EBITu (či součtu hrubého zisku a úroků) ku celkovému vloženému kapitálu, viz vzorec níže:

$$\text{ROA} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celkový kapitál}}$$

ROI, neboli rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu, jež je vyjádřena podobně jako ROA, pouze s rozdílem jmenovatele, v němž u ROI není celkový kapitál, ale pouze dlouhodobě investovaný kapitál, viz vzorec níže:

$$\text{ROI} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{dlouhodobě investovaný kapitál}}$$

2.3.1.9.6 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je definovaná jako rozdíl mezi současnou hodnotou všech budoucích příjmů a výdajů daného projektu. Jedná se o diskontovaný peněžní tok se zohledněním všech složek v průběhu celého trvání projektu. Diskontování je převedením budoucích finančních toků na současnou hodnotu s využitím diskontní sazby. Stanovení diskontní sazby se většinou odvozuje od výnosnosti alternativní investice (požadované výnosnosti investora). Pakliže je čistá současná hodnota kladná, je vhodné tuto investici realizovat, pokud je záporná, investor by měl prostředky vložit do alternativní investice. (Fotr, Souček, 2005)

2.3.1.9.7 Bod zvratu

Bod zvratu je hodnota specifického faktoru, jež ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti, při níž společnost dosahuje hraniční hodnoty daného ekonomického kritéria.

Ve většině případů je tímto kritériem zisk a bod zvratu v tomto případě odpovídá situaci, kdy se výnosy společnosti rovnají právě jejím nákladům – tedy zisk je nulový. (Fotr, Souček, 2005)

3 Analytická část

Analytická část této diplomové práce obsahuje analýzu vnějšího okolí s využitím SLEPT analýzy, analýzu konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil, analýzu tržního potenciálu s využitím rozhovorů s potenciálními zákazníky a partnerskou personální agenturou. Dále je zde vytvořena koncepce McKinseyho modelu 7S a zpracována analýza zdrojů pro zakládanou společnost. Každá kapitola je shrnuta kritickým zhodnocením, kde jsou slovně a v bodech shrnuty silné stránky a příležitosti (označeny +) a slabé stránky a hrozby (označeny -). Celá analytická část je shrnuta za využití SWOT analýzy, která je základem pro návrhovou část této práce.

3.1 SLEPT analýza

V této kapitole je provedena analýza vnějšího prostředí SLEPT. Budou zde analyzovány faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technické, které budou ovlivňovat zakládanou společnost.

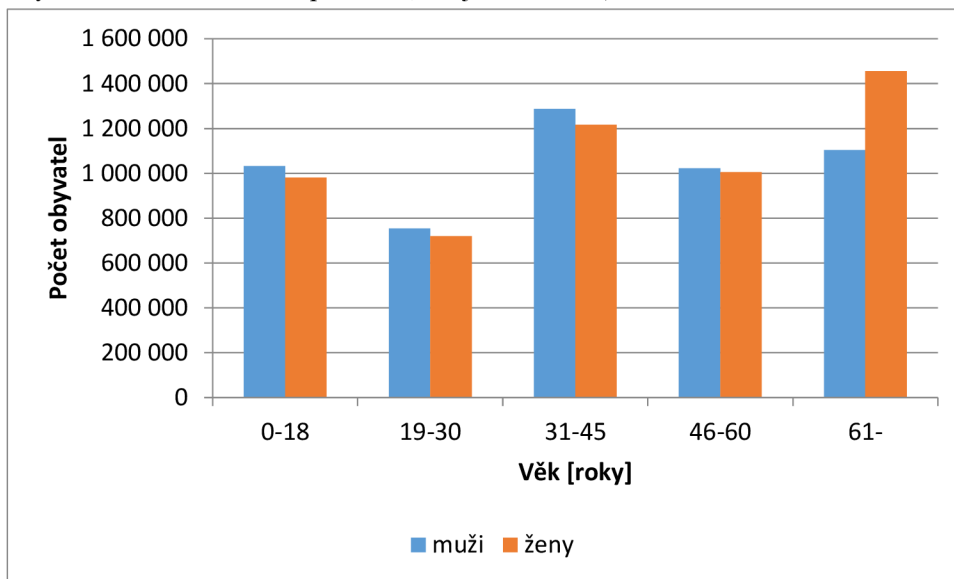
3.1.1 Sociální faktory

Společnost působí na B2B trhu, tudíž jejími přímými zákazníky nejsou samotní obyvatelé České republiky. Je však potřeba brát v úvahu, že personální agentura pracuje s lidskými zdroji, jimiž již obyvatelé ČR jsou. Níže jsou uvedeny počty obyvatel v České republice na základě věku a pohlaví dle ČSÚ k prosinci 2016.

Tabulka 2: Obyvatelstvo ČR dle věku a pohlaví. (Zdroj: ČSÚ, 2017)

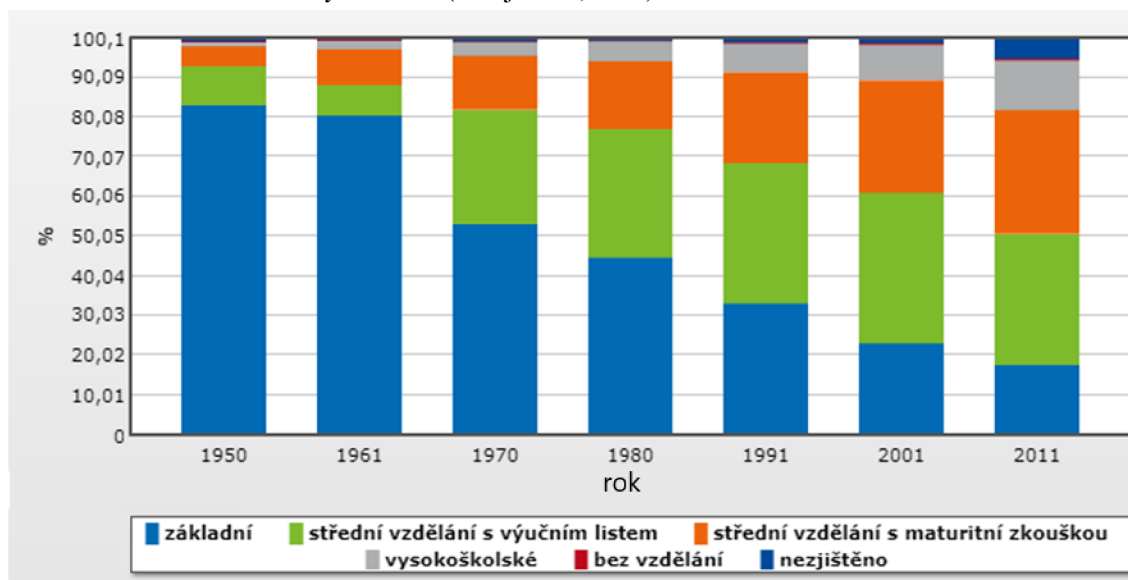
věk	muži	ženy
0-18	1 032 521	980 296
19-30	754 537	720 269
31-45	1 288 307	1 216 506
46-60	1 022 141	1 004 973
61-	1 103 181	1 456 089

Graf 1: Obyvatelstvo ČR dle věku a pohlaví. (Zdroj: ČSÚ, 2017)



Na grafu níže je vyobrazený vývoj složení obyvatelstva dle vzdělání od roku 1950 do roku 2011. Je zde jasně vidět trend zvyšující se úrovně vzdělání. Kvalifikovanější pracovní síla znamená pro personální agentury vyšší provize, díky vyšším mzdám kvalifikovaných zaměstnanců.

Graf 2: Dosažené vzdělání obyvatel ČR. (Zdroj: ČSÚ, 2018)



Kritické zhodnocení:

Z výše uvedené analýzy vyplývá pozitivní fakt, že vzdělanost obyvatelstva v České republice neustále roste a tím se zvyšují i nástupní mzdy, od nichž se odvíjí výše provizí personálních agentur. Rovněž je vidět, že přibližný počet práceschopných obyvatel je kolem 6 000 000, což představuje pro personální agentury obrovský potenciál. Genderově je práceschopné obyvatelstvo vyrovnané.

+ růst mezd

3.1.2 Legislativní faktory

Společnost podniká na území České republiky, a tudíž musí respektovat její právní systém, řád, veškeré vyhlášky a právní předpisy. Nerespektování těchto legislativních faktorů by vedlo k případným postihům (finančním a jiným sankcím, případně ukončení samotné podnikatelské činnosti). Mezi zákony, které společnost musí respektovat a dodržovat patří především:

- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

Výše uvedené jsou pouze všeobecné zákony, kterými se musí řídit veškeré subjekty na podnikatelském trhu ČR. Specifickým legislativním požadavkem pro provozování personální agentury je získání licence pro zprostředkování zaměstnání, pro jejíž obdržení je nutné dodržet poměrně striktní podmínky, jež jsou blíže specifikovány v teoretických východiscích této práce. Tyto striktní podmínky sice znesnadňují vstup do tohoto odvětví, avšak v případě, že je již společnost na tomto trhu, vnímá podmínku licence jako pozitivní faktor, který snižuje konkurenci v tomto odvětví a zajišťuje, že se na trhu zprostředkování práce vyskytují pouze kvalifikované subjekty s adekvátními schopnosti pro vykonávání této činnosti.

Dalším významným legislativním omezením, jímž se bude muset společnost řídit je nařízení EU o ochraně osobních údajů GDPR (General Data Protection Regulation),

neboť personální agentura pracuje s velkým množstvím osobních údajů uchazečů o práci, již zprostředkovává. GDPR vstupuje v účinnost dne 25.5.2018.

Kritické zhodnocení:

Česká republika je stabilní země a není třeba se obávat výrazných hrozeb ze strany státu. Společnost se bude muset řídit tak jako všechny ostatní především daňovými zákony, a navíc ještě požadavky MPSV na získání licence, která představuje výhodu pro společnost ve smyslu obtížnějšího vstupu do odvětví pro nové společnosti. Splněním požadavků na získání licence rovněž společnost prezentuje svoje odpovídající know-how v dané oblasti. Vzhledem k tomu, že veškerá data o uchazečích budou uchovávána online v databázích pracovních portálů, neznamena GDPR pro společnost ohrožení.

+ know-how

3.1.3 Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické faktory, ovlivňující fungování společnosti, patří daň z příjmu právnických osob a daň z přidané hodnoty. Od roku 2010 činí dle zákona č. 586/1992 Sb. **daň z příjmu právnických osob 19 %**.

Základní sazba **daně z přidané hodnoty** je dle zákona č. 235/2004 Sb. od 1.1.2013 ve výši 21 % a snížená sazba daně ve výši 15 %.

3.1.3.1 HDP

Meziroční růst HDP ve 4. čtvrtletí roku 2017 byl dle ČSÚ 5,1 %. Tento fakt je pro působení personální agentury velmi pozitivní. Společně s růstem HDP společnosti více investují – nejen do fyzických, ale i personálních zdrojů. Tím se rozšiřuje trh práce a je vysoká poptávka po lidských zdrojích. Společnosti jsou pak ochotny platit vyšší mzdy a spolu s nimi i vyšší provize personálním agenturám, které jim dané pozice obsadí.

3.1.3.2 Nezaměstnanost

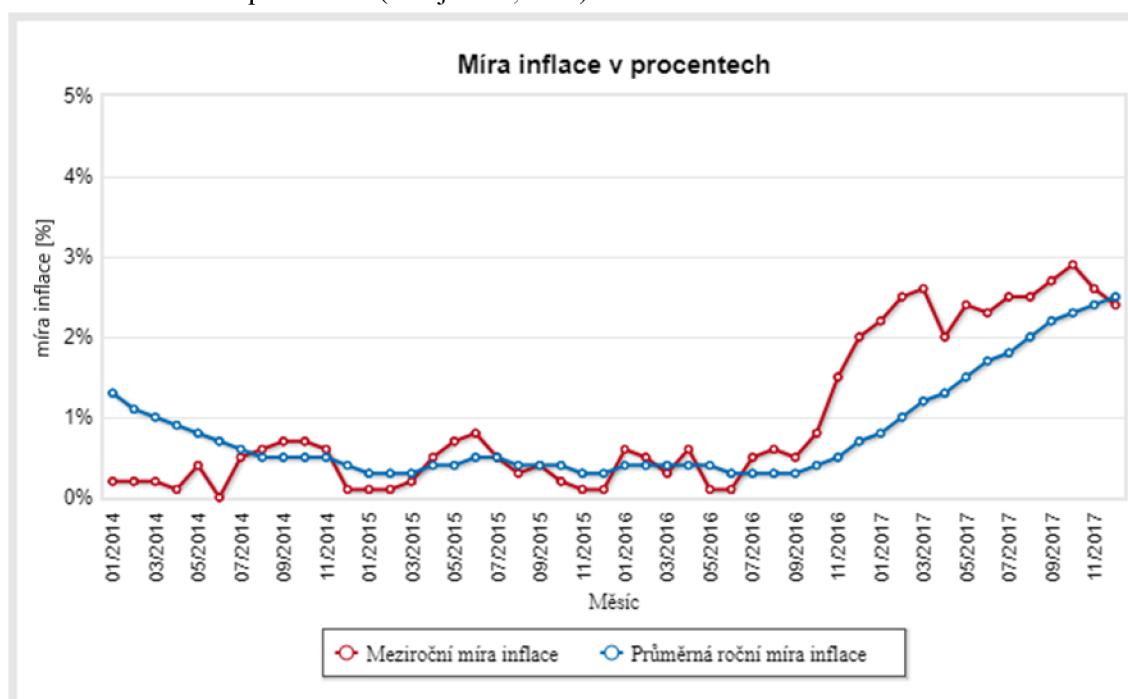
Nezaměstnanost byla ve 4. čtvrtletí roku 2017 dle ČSÚ 2,4 %. Toto je extrémně nízká míra a společnosti tak mají nedostatek zaměstnanců. Díky tomu jsou ochotny alokovat více prostředků pro personální oblast – nejen na samotné mzdy zaměstnanců, ale i jejich benefity a rovněž zvyšují rozpočty na získávání zaměstnanců. Personální agentury sice musí vyvinout větší úsilí a není tak snadné adekvátní pracovníky najít,

odměnou jim však je vyšší provize. Tento fakt má rovněž výhodu v tom, že na trhu uspějí pouze ty nejlepší agentury a trh se tak „pročistí“ od nekonkurenceschopných společností.

3.1.3.3 Inflace

Jedním z hlavních ekonomických faktorů je rovněž inflace. Na grafu níže je zobrazen vývoj inflace v České republice od začátku roku 2014 do konce roku 2017. Jak je vidět, inflace je stabilní a nejsou zde vidět žádné enormní výkyvy, či náznaky, že by měla být tato stabilita narušena.

Graf 3: Míra inflace v procentech. (Zdroj: ČSÚ, 2018)

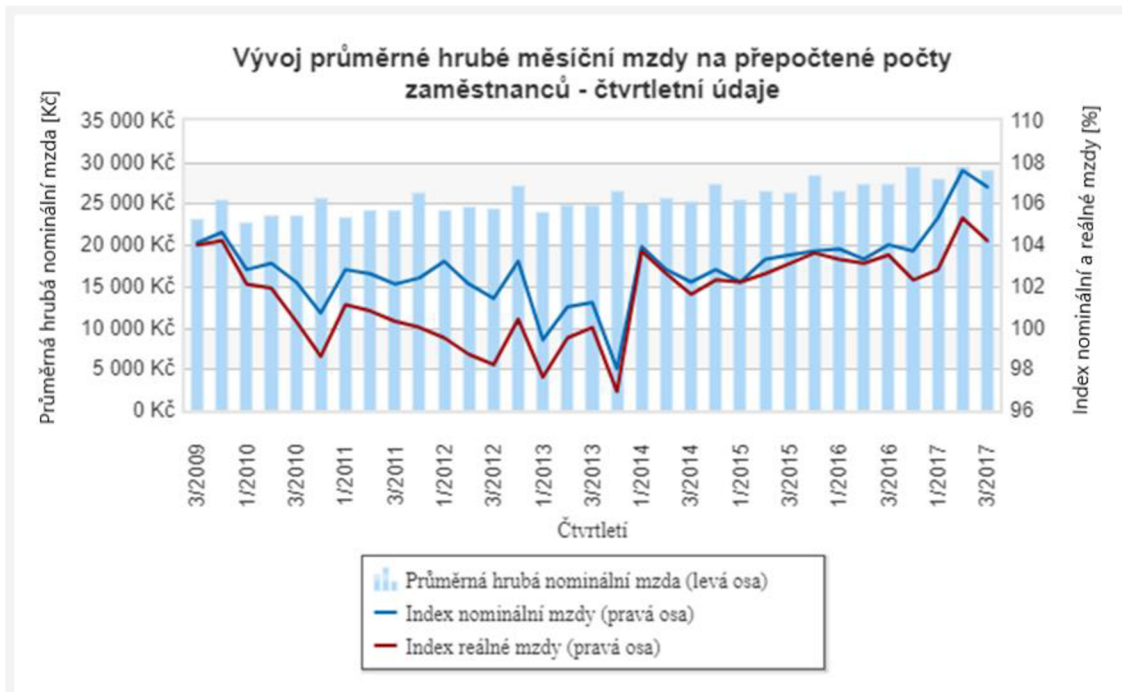


3.1.3.4 Vývoj mezd

Dalším ekonomickým faktorem, ovlivňujícím fungování společnosti, je výše mezd. Na grafu níže je zobrazen jejich vývoj od 3. čtvrtletí roku 2009 do 3. čtvrtletí roku 2017. Průměrná hrubá mzda je pro personální agenturu klíčovým ukazatelem. Na přelomu let 2013 a 2014 níže je vidět enormní nárůst a následný kontinuální růst mezd, kdy až v posledním vyobrazeném čtvrtletí je vidět pokles. Pakliže by klesající trend pokračoval, projevílo by se to na nižších ziscích společnosti, neboť ve většině případů je personálním agenturám vyplácena provize, která je stanovena na základě výše nástupní

mzdy pracovníka (jejího násobku), kterého svému zákazníkovi dosadí. Lze však předpokládat růst mezd jako doprovodný jev rostoucího HDP a klesající nezaměstnanosti.

Graf 4: Vývoj mezd. (Zdroj: ČSÚ, 2017)



Kritické zhodnocení:

Všechny ekonomické faktory jsou pro zakládanou společnost jednoznačně pozitivního charakteru. Růst HDP doprovázený růstem mezd a poklesem nezaměstnanosti představuje pro společnost obtížnější nalezení vhodných pracovníků, a to zvyšuje jejich ochotu nábor pracovníků řešit za využití personálních agentur. Rovněž však naznačuje, že tento ekonomický růst nemůže pokračovat trvale a dříve nebo později dojde k přehřátí ekonomiky a ekonomické krizi – tento faktor je důležité pečlivě monitorovat. Daňové zatížení je přijatelné a dlouhodobě stabilní.

- + růst HDP
- + nízká nezaměstnanost
- + růst mezd
- nedostatek kvalitních uchazečů
- přehřátá ekonomika

3.1.4 Politické faktory

Politické prostředí v České republice lze hodnotit jako stabilní a transparentní. Jedná se o demokratický systém, který má formu parlamentní republiky. Vládnoucí strany se pravidelně obměňují na všech úrovních řízení státu (od senátu, přes poslaneckou sněmovnu, po zastupitelstva jednotlivých měst). Poměrně často dochází ke změnám, či novelám daňových, účetních a obchodních zákonů, které ovšem jsou spíše minoritního charakteru a stabilní společnosti nemají problém se s těmito změnami vypořádat. Významným faktorem v politické oblasti je členství České republiky v Evropské unii, jež usnadňuje vstup na tuzemský trh mezinárodní konkurenci.

Kritické zhodnocení:

Politická situace v České republice je dlouhodobě stabilní a nic nenaznačuje tomu, že by se měla v nejbližší době měnit. Členství v mezinárodních politických uskupeních jako je Evropská unie může přinášet hrozbu mezinárodní konkurence.

- mezinárodní konkurence

3.1.5 Technické faktory

Společnost bude pro její činnosti využívat především pracovních portálů, mezi něž patří Jobs.cz, Práce.cz apod. Jejich cenová strategie je pro ni klíčová, neboť většina uchazečů je získávána právě prostřednictvím těchto portálů. Výhodou však je, že na trhu těchto portálů působí velké množství, a tak by si žádný z nich nemohl kvůli konkurenceschopnosti dovolit enormní zvyšování cen, neboť zákazníci by přešli ke konkurenci.

Pro komunikaci jak s uchazeči, tak s klienty budou využívány především nejnovější komunikační nástroje a sociální média. Vzhledem k novému nařízení EU o ochraně osobních údajů (GDPR), jež začne platit od května 2018, bude společnost namísto vlastní databáze využívat ukládání veškerých dat o uchazečích v databázích pracovních portálů a tím přeneše veškerou zodpovědnost za tuto oblast na ně. Pro zpracování účetnictví bude používat účetní software Pohoda. Hrozbou pro společnost může být zdražování služeb pracovních portálů, jejichž cenová politika je analyzována v kapitole 3.3.4 Smluvní síla dodavatelů.

Kritické zhodnocení:

Společnost bude primárně využívat databázových řešení pracovních portálů, čímž vyřeší nutnost starat se o ochranu osobních údajů uchazečů – zároveň se však vystavuje riziku zdražování těchto portálů. Nebude využívat žádného mimořádného software mimo účetního systému Pohoda. Pro komunikaci se zákazníky bude využíván mobilní telefon, email a případné videokonference.

- zdražování služeb pracovních portálů

3.2 Analýza trhu, trendů a tržního potenciálu

V této části práce je provedena analýza trhu, trendů a tržního potenciálu. Dle databáze AMADEUS působí na trhu personálních agentur v České republice 1 066 personálních agentur a 76 z nich se nachází v Brně. Není však možné zjistit, kterému ze tří odstavců stanovenými v zákonu č. 435/2004 Sb., odst. 1 jejich zaměření odpovídá. Personální agentury jsou povinny ministerstvu práce a sociálních věcí sdělit pouze, který typ licence chtějí vystavit, není však závazné všechny činnosti, na něž se licence vztahuje aktivně provozovat.

Tabulka 3: Potenciál trhu. (Zdroj: vlastní zpracování)

Česká republika	
Počet agentur	1 066
Tržby celkem	35,5 mld. Kč
Tržby průměr	35,8 mil. Kč
Tržby medián	7 mil. Kč
Brno	
Počet agentur	76
Tržby celkem	1,63 mld. Kč
Tržby průměr	22,4 mil. Kč
Tržby medián	6 mil. Kč
Brno rok po založení (2013–2016)	
Počet agentur	21
Tržby celkem	197 mil. Kč
Tržby průměr	9,4 mil. Kč
Tržby medián	2,3 mil. Kč

Celkové tržby generované všemi personálními agenturami na území České republiky za rok 2016 činily dle databáze AMADEUS 35,5 miliardy korun. Personální agentury z Brna pak dosáhly tržeb ve výši 1,63 miliardy korun. Průměr tržeb byl v celé České republice 35,8 milionů korun a v Brně 22,4 milionů korun. Medián tržeb je u agentur z celé České republiky roven 7 milionům korun, v Brně pak 6 milionům korun.

U personálních agentur založených v letech 2013–2016 dosahovaly tržby v roce po jejich založení průměrně 9,4 milionu korun, medián byl pak 2,3 milionu korun. Z těchto dat byly vyjmuty společnosti, u nichž nebyly tržby k dispozici. Všechny výše uvedené informace jsou shrnuty v tabulce 3.

3.2.1 Tržní trendy

Jak samotné společnosti, tak i personální agentury využívají pro nábor nových zaměstnanců v posledních letech primárně pracovní portály. Jedná se o variantu náboru s nejlepším poměrem cena/výkon a nevyžaduje výrazné kapitálové zdroje. Informace na portálech jsou aktuální a vysoce dynamické.

3.2.1.1 Databáze životopisů

Většina pracovních portálů disponuje databází životopisů, do kterých uchazeči o práci vkládají své životopisy a společnosti a personální agentury pak mohou v této databázi vyhledávat a přímo oslovovat kandidáty. Pokud vloží uživatel svůj životopis do této databáze je velká pravděpodobnost, že nabídku přijme, neboť práci vyhledává proaktivně a agentury či společnosti ho pak neoslovují „naslepo“.

3.2.1.2 Sociální sítě

Vedle pracovních portálů se stále intenzivněji využívají v oblasti náboru zaměstnanců sociální sítě – ať už za účelem prezentace společnosti, či nabídky práce, tak pro vyhledávání informací o uchazečích a jejich kontaktování. Velkou výhodou je dosah sociálních sítí a zároveň jejich bezplatné využívání. Celkově lze hlavní trend v odvětví náboru zaměstnanců a personálních agentur charakterizovat jako digitalizaci a využívání online řešení.

3.2.1.3 Outsourcing

Outsourcing náboru se neustále u malých a středních společností zvyšuje – je levnější než vlastní zaměstnanci a platba probíhá dle odvedeného výkonu. Především společnosti, jež najímají nové zaměstnance nepravidelně (kdy se běžně stává, že například půl roku žádného nehledají), raději vynaloží jednorázové náklady v podobě provize, než aby pro nábor zaměstnanců najímali nového pracovníka.

3.2.1.4 Odchod agentur práce z trhu kvůli kauci

Kauce 500 000 Kč na účet úřadu práce pro agentury práce, jež pouze nezprostředkovávají zaměstnání, ale poskytují společností přímo své zaměstnance (případně je poskytování agenturních zaměstnanců jejich majoritní činností), nutí mnohé z nich z trhu odejít a své působení v tomto odvětví ukončit.

3.2.2 Analýza tržního potenciálu

V této kapitole jsou vyhodnoceny a okomentovány rozhovory s potenciálními zákazníky a potenciální partnerskou personální agenturou. Tyto subjekty jsou rovněž ve stručnosti představeny základními parametry. Všechny rozhovory jsou v přílohách této práce (přílohy 1 až 3). Metoda rozhovorů byla upřednostněna před dotazníkovým šetřením, neboť personalistika je hlavně o osobním styku a při rozhovorech je reálná šance získání cenných kontaktů, jež se v budoucnosti budou dát využít – naopak dotazníkové šetření je neosobní a na jeho základě se nedá vybudovat tak pevný a stabilní vztah jako u metody rozhovorů.

Se všemi společnostmi, které jsou potenciálními zákazníky či partnery, se kterými byly uskutečněny rozhovory, byl navázán kontakt prostřednictvím jejich zaměstnanců, se kterými se společníci zakládáné personální agentury znají. Po propojení se společnostmi prostřednictvím jejich zaměstnanců byl nejprve telefonicky ve stručnosti těmto společnostem představen podnikatelský plán zakládáné personální agentury, životopisy a zkušenosti společníků a záměr se kterým budou rozhovory provedeny. Veškeré rozhovory byly provedeny pod podmínkou, že názvy společností, s nimiž rozhovory byly prováděny, nebudou uveřejněny v této práci.

Rozhovory byly provedeny v případě potenciálních zákazníků s manažery jejich personálních oddělení, kteří jsou osobami, jež rozhodují o využívání služeb personálních agentur. U potenciálního partnera s majitelkou společnosti.

Před započítáním samotných rozhovorů byl dotazovaným představen ve stručnosti podnikatelský plán zakládané společnosti, představení její společníci a jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti a objasněno, z jakého důvodu je rozhovor prováděn a co je jeho cílem.

3.2.3 Potenciální zákazníci

Tabulka 4: Potenciální zákazníci. (Zdroj: vlastní zpracování)

Parametr	Potenciální zákazník 1	Potenciální zákazník 2
Tržby	85 000 000 Kč	223 000 000 Kč
Počet zaměstnanců	80	165
Mzdové náklady	19 000 000 Kč	95 000 000 Kč
Oblast působení	Dřevovýroba a výroba luxusního nábytku	Náročná strojírenská výroba
Kraj	Pardubický	Středočeský
Preference náboru	Interní	Interní
% Interního náboru	33 %	50 %
Počet personálních agentur	1 malá	2 malé + 1 velká
Celkový počet hledaných pracovníků ročně	10	30
Počet obsazených pozic pers. agenturami ročně	6–7	15
Převažující typ pozic	Technické	Technické
Mzdová hladina	20 000 – 35 000 Kč	22 000 – 35 000 Kč
Preferovaná velikost agentury	Malá	Malá i velká
Ochota spolupracovat	Ano	Ano
Výše provize (násobek mzdy)	1,5x (> 25 000 Kč) 2x (< 25 000 Kč)	2x
% Krácení provize při odchodu ve zkušební době	60 %	70 %

Rozhovory byly provedeny se dvěma potenciálními zákazníky. V Tabulka 4 jsou blíže popsány základní charakteristiky těchto společností a sumarizovány výsledky z rozhovorů. Blíže jsou tyto údaje upřesněny v jednotlivých podkapitolách 3.2.3.1 Chyba! Chybný odkaz na záložku. a 3.2.3.2 Potenciální zákazník 2.

Výsledkem analýzy potenciálu trhu jsou informace velmi pozitivního charakteru, kdy všechny tři oslovené subjekty jsou ochotny se zakládanou společností spolupracovat. Navíc byly získány cenné informace o průměrných výších provizí na personálním trhu, počtech, mzdách a náročnosti nalezení jednotlivých pozic.

3.2.3.1 Potenciální zákazník 1

Celý rozhovor s potenciálním zákazníkem 1 se nachází v přílohách této práce (Příloha č. 1: Rozhovor s 1. potenciálním zákazníkem. (Zdroj: vlastní zpracování)). Jedná se o společnost z Pardubického kraje, která se zabývá dřevovýrobou a výrobou luxusního nábytku. Aktuálně má 80 zaměstnanců a její tržby za rok 2016 byly 85 milionů korun. Její mzdové náklady v roce 2016 činily 19 milionů korun.

Z rozhovoru vyplývá, že společnost preferuje interní nábor zaměstnanců. Je však nucena pro udržení chodu společnosti přibližně 2/3 pracovníků najímat prostřednictvím personálních agentur, což představuje 6 až 7 pracovníků najatých prostřednictvím personální agentury ročně. Společnost se potýká s akutním nedostatkem technických pozic a je nucena zvyšovat neustále jejich mzdy, které se nyní pohybují v rozmezí 20 000 až 35 000 Kč měsíčně. Společnost preferuje spolupráci s malými personálními agenturami (aktuálně má pouze jednu), především kvůli lepším vztahům a znalosti regionu. Společnost se nebrání spolupráci a nabízená výše provize je 1,5násobek u pozic se mzdou od 25 000 Kč a dvojnásobek u pozic do 25 000 Kč. Pokud pracovník odejde během zkušební doby, vracela by agentura 60 % z provize zpět.

3.2.3.2 Potenciální zákazník 2

Celý rozhovor s potenciálním zákazníkem 2 se rovněž nachází v přílohách této práce (Příloha č. 2: Rozhovor s 2. potenciálním zákazníkem. (Zdroj: vlastní zpracování)). Jedná se o společnost ze Středočeského kraje, která se zabývá náročnou strojírenskou výrobou jeřábů, námořních systémů, strojů a zařízení pro těžbu ropy. Nyní pro společnost pracuje 165 zaměstnanců a její tržby za rok 2016 byly 223 milionů korun. Mzdové

náklady v roce 2016 činily 85 milionů korun za 154 liniových pracovníků a 10 milionů korun za 11 manažerských pozic.

Společnost stejně tak jako první potenciální zákazník trpí nedostatkem technických pracovníků, kteří jsou stěžejní pro její činnost. Rovněž preferuje získávání pracovníků interně, avšak přibližně polovinu pozic není takto schopna obsadit a je nucena využít služeb personálních agentury. Ročně hledá přibližně 30 nových zaměstnanců a asi 15 z nich obsadí s využitím personálních agentur. Většina najímaných pozic se pohybuje mzdově v rozmezí 22 000 až 35 000 Kč. Zřídka pak najímají specializovanější pozice se mzdami na úrovni 45 000 až 60 000 Kč. Aktuálně využívá dvě malé personální agentury, které preferuje vzhledem k nižším provizím a znalosti lokálního trhu a jednu velkou agenturu, kterou využívá až v případě, že předchozí dvě agentury nejsou schopny v daném termínu pozici obsadit. Argumentují tím, že velká agentura sice většinou obsadí pozici rychleji, ale za vyšší provizi. Společnost je ochotna vyzkoušet spolupráci s provizí rovnou dvojnásobku nástupní mzdy a 70 % z provize zpět v případě, že pracovník opustí společnost v průběhu zkušební doby.

3.2.4 Potenciální partner

Celý rozhovor s potenciální partnerskou personální agenturou je k dispozici v přílohách této diplomové práce (Příloha č. 3: Rozhovor s potenciální partnerskou personální agenturou. (Zdroj: vlastní zpracování)). Jedná se o malou společnost z Prahy s obratem za rok 2016 ve výši 4 miliony korun a 5 zaměstnanci.

Společnost má aktuálně podepsaných 16 smluv se zákazníky o zprostředkování personálních služeb. Aktivně však hledá pouze pro 6 z nich, neboť na zbývající jim aktuálně nedostačuje kapacita. Otevřených pozic má 25 (tento počet se však v čase dynamicky mění). Nejvíce poptávanými pracovníky jsou dle zkušeností společnosti lidé z oblasti IT, které je však velmi obtížné nalézt a navzdory vysokým mzdám těchto pracovníků, a tedy i vysokým provizím se většinou nevyplatí tyto pozice hledat vzhledem k velkému množství vynaložených prostředků, nutných k jejich nalezení.

Pozice, jejichž hledáním se společnost aktuálně zabývá nejvíce jsou pozice technické a administrativní. U těch se mzdová hladina pohybuje v rozmezí 20 000 až 35 000 Kč v závislosti na jejich kvalifikaci, schopnostech, zkušenostech a praxi. Klienty této agentury jsou jak malé, tak velké společnosti (přibližně v poměru 50/50). Majitelka

agentury vnímá pozitivní vnímání personálních agentur společnostmi, neboť jsou rády, že jim pomáhají hledat pracovníky, které vlastními kapacitami nejsou schopny nalézt. Velkým pozitivem je fakt, že většině personálních agentur se vyplácí až provize za skutečně odvedený výkon (tedy dosažení pracovníka).

Z rozhovoru rovněž vyplynulo, že většina malých společností má pouze jednu, rovněž malou personální agenturu. Naproti tomu velké společnosti mají většinou tři a více agentur. Majitelka agentury při nynější situaci na trhu práce nevnímá jako problém navázat kontakt a spolupráci se společnostmi v oblasti zprostředkování zaměstnání. Dodává však, že je nutné počítat s tím, že v případě, kdy má společnost již například tři personální agentury, bude s největší pravděpodobností potřeba nabídnout něco navíc oproti stávající konkurenci, případně se smířit s nižší provizí.

Případnou spolupráci by majitelka společnosti uvítala především v oblasti hledání, třídění a následného předání vhodných uchazečů pro hledané pozice. V případě úspěšného přijetí daného kandidáta by byla vyplacena provize ve výši 25 %.

3.2.5 Cílový segment

Tabulka 5: Cílový segment. (Zdroj: vlastní zpracování)

Parametr	Hodnota
Počet společností	3 591
Tržby celkem	310 mld. Kč
Tržby medián	25 mil. Kč
Tržby modus	20 mil. Kč
Počet zaměstnanců celkem	136 682
Počet zaměstnanců medián	23
Počet zaměstnanců modus	15
Míra fluktuace zaměstnanců	6 %
Fluktuace zaměstnanců – počet	8 201
Tržní potenciál	369 mil. Kč

Na základě předchozích analýz lze vymezit cílový segment zakládané personální agentury jako společnost s 10–250 zaměstnanci, jež působí v Brně. Takových společností je dle databáze Amadeus 3 591. Celkové tržby za rok 2016 činí 310 miliard korun, medián

tržeb je 25 milionů a modus je 20 milionů korun. Celkový počet jejich zaměstnanců je 136 682, medián je 23 a modus 15. Personální agentura se bude primárně zabývat náborem administrativních a technických pozic (pokliže její zákazník bude požadovat jinou, bude jí rovněž vyhledávat) – pokud uvažujeme fluktuaci 6 % (dle ČSÚ byla poslední měřená fluktuace v roce 2013 6,2 %), pak je celkový tržní potenciál 6 % z 136 682, tedy 8 201 ročně – to představuje obrovský tržní potenciál a při průměrné provizi 45 000 Kč za dosaženého pracovníka činí 369 milionů korun.

Kritické zhodnocení:

Zakládaná společnost bude mít již od začátku dva zákazníky a jednu partnerskou personální agenturu, díky nimž získá reference a tržby hned od začátku podnikání. Potenciál celého trhu, a především pak cílového segmentu je jedním z hlavních argumentů pro zahájení podnikání zakládané personální agentury.

+ potenciální zákazníci/partner

3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

V této části práce je zpracována analýza konkurenčního prostředí s využitím Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil. Jsou zde vymezeny vlivy odběratelů, dodavatelů, substitutů, aktuální a potenciální konkurence na zakládanou společnost.

3.3.1 Smluvní síla odběratelů

Společnost se bude zaměřovat na malé a střední podniky s 10–250 zaměstnanci. Takových podniků je v Brně a nejbližším okolí dle databáze AMADEUS celkem 3 591. Chce se vyhnout primárnímu nabízení svých služeb drobným podnikatelům s méně než 10 zaměstnanci, jež ve většině případů služeb personálních agentur nevyužívají a velkým společnostem s více než 250 zaměstnanci, které ve většině případů využívají největších mezinárodních personálních agentur na trhu, případně si nábor řeší samy prostřednictvím vlastních personálních oddělení.

V dnešní době, kdy je růst HDP na velmi pozitivních hodnotách (viz. SLEPT analýza) a nezaměstnanost na rekordně nízké úrovni, jsou zákazníci zakládané personální agentury ve slabším postavení, kdy musí buď slevit z požadavků na uchazeče při zachování nabízené mzdy, případně si za kvalitnější pracovníky výrazně připlatit – ruku v ruce s rostoucími mzdami jdou rovněž provize personálních agentur. Společnosti jsou

za kvalitní pracovníky, jejich získání a udržení ochotny platit stále vyšší částky – toto je velmi pozitivní faktor pro zakládanou personální agenturu.

Velkou nevýhodou v budování vztahů s novými odběrateli je pro zakládanou společnost fakt, že bude na trhu zcela nová a bez jakýchkoli referencí. Tento fakt může mnoho potenciálních zákazníků odradit. Díky konkurenční výhodě oproti velkým zavedeným společnostem však lze z velké části tento fakt eliminovat.

Kritické zhodnocení:

Zakládaná společnost cílí na poměrně široký segment zákazníků, a tak má dobrou vyjednávací pozici. Té rovněž napomáhá aktuální stav ekonomiky. Jediným negativem může být fakt, že společnost je na trhu zcela nová a nedisponuje žádnými referencemi.

- neexistence referencí
- syndrom začínající společnosti

3.3.2 Konkurenční rivalita

Konkurence mezi personálními agenturami je velká. Na trhu aktuálně působí celkem 1 066 personálních agentur (z toho v Brně 76). Některé z nich mají pouze licenci ke zprostředkování práce, některé z nich i na agenturní zaměstnávání (blíže definován rozdíl v teoretických východiscích práce) – není však dohledatelné, které agentury se ve skutečnosti soustředí na danou činnost. Zakládaná společnost nemá za cíl konkurovat velkým korporacím, ale získat podíl na trhu, díky kterému bude dosahovat zisku.

Blíže lze konkurenci definovat jako brněnské personální agentury založené mezi lety 2013-2016, jak je uvedeno v analýze trhu. Těchto společností je 21 a jejich celkové tržby a rok 2016 činily 197 milionů korun. Průměrné tržby byly 9 400 000 korun a jejich medián byl 2 300 000 korun. Jak lze vidět – i nově vstupující společnosti se na trhu uplatní a pro nově založenou společnost je výše tržeb personálních agentur, založených v posledních 5 letech více než dostačující vzhledem k faktu, že náklady na jejich dosažení budou minimální.

Kritické zhodnocení:

Aktuální konkurenční rivalita je velká. Lze však vidět, že i nově založené personální agentury dosahují tržeb, jež by stačili na generování poměrně vysokého zisku pro začínající společnost – především pak díky minimalizaci nákladů.

- + zdrojová nenáročnost

3.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Ke vstupu na trh personálních agentur zcela jistě motivuje společnosti meziroční růst tržeb v roce 2017, který činí dle ČSÚ 10,1 %, což je nejvyšší meziroční růst v roce 2017 v odvětví služeb.

Vstup na trh personálních agentur není výrazně kapitálově náročný. Je však nutné získat licenci pro poskytování zprostředkování zaměstnání, jejíž podmínky jsou poměrně přísné – blíže jsou vysvětleny v teoretických východiscích této práce. Rovněž je třeba mít specifické know-how, díky kterému se společnost odliší od již tak velké konkurence na tomto trhu.

Kritické zhodnocení:

Meziroční růst láká nové společnosti ke vstupu do odvětví personálních agentur – vstupu do odvětví však brání poměrně velká bariéra v podobě povinnosti získání licence, pro jejíž obdržení je potřeba splnit poměrně náročné předpoklady.

+ odvětvový růst

- vstup konkurence

3.3.4 Smluvní síla dodavatelů

Nejvýznamnějšími „dodavateli“ společnosti budou především pracovní portály, jejichž prostřednictvím bude hledat vhodné uchazeče na dané pozice. Nejvýznamnějšími pracovními portály v ČR jsou Jobs.cz, Monster.cz, Profesia.cz a dobraprace.cz. Jejich cenová politika je pro společnost životně důležitá.

Pakliže by pracovní portály signifikantně zvýšili ceny, vzrostly by významně náklady zakládané personální agentury, neboť tyto náklady se podílí významnou měrou na celkových nákladech společnosti. Takové zvýšení si však nemohou tyto portály dovolit, neboť i ony spolu soupeří na konkurenčním trhu a ve chvíli, kdy by největší pracovní portál navýšil enormně ceny, všichni personalisté a personální agentury by se přesunuli k druhému největšímu konkurentovi, který nabízí lepší poměr cena/výkon. Tohoto faktu jsou si pracovní portály vědomy a udržují cenovou úroveň adekvátní své velikosti a velikosti konkurence a jejich cen. Níže jsou uvedeny zmíněné portály dle počtu aktivních životopisů v jejich databázích a srovnány dle ceny.

3.3.4.1 Jobs.cz

Společnost Jobs.cz má ve své databázi celkem 30 000 životopisů aktivních uchazečů, které lze oslovit – je tak na trhu největším pracovním portálem. Její cenová politika je následující:

Tabulka 6: Cenová politika Jobs.cz. (Zdroj: vlastní zpracování na základě www.jobs.cz)

Počet odkrytí	Cena celkem	Cena za odkrytí
10	1 300 Kč	130 Kč
50	6 250 Kč	125 Kč
100	11 500 Kč	115 Kč
250	25 000 Kč	100 Kč
500	40 000 Kč	80 Kč

3.3.4.2 Monster.cz

Tato společnost má databázi čítající přibližně 23 000 životopisů – ve střední Evropě však disponuje největší databází životopisů. Cenová politika je uvedena v tabulce níže:

Tabulka 7: Cenová politika Monster.cz. (Zdroj: vlastní zpracování na základě www.monster.cz)

Počet odkrytí	Cena celkem	Cena za odkrytí
500	4 000 Kč	8 Kč
1 000	7 000 Kč	7 Kč
5 000	16 000 Kč	3 Kč
10 000	29 000 Kč	3 Kč
20 000	49 000 Kč	2 Kč

3.3.4.3 Profesia.cz

Tato společnost disponuje databází 21 000 aktivních životopisů a je tak 3. největší v ČR dle této metriky. Její ceny jsou následující:

Tabulka 8: Cenová politika Profesia.cz. (Zdroj: vlastní zpracování na základě www.profesia.cz)

Počet odkrytí	Cena celkem	Cena za odkrytí
50	1 580 Kč	31,6 Kč
100	2 495 Kč	24,95 Kč
200	3 870 Kč	19,35 Kč
500	7 750 Kč	15,5 Kč

3.3.4.4 Dobrá práce

Tato společnost má v databázi 20 000 životopisů. Její ceník je následující:

Tabulka 9: Cenová politika Dobraprace.cz. (Zdroj: vlastní zpracování na základě www.dobraprace.cz)

Počet odkrytí	Cena celkem	Cena za odkrytí
20	700 Kč	35 Kč
30	906 Kč	30,2 Kč
50	1255 Kč	25,1 Kč
100	2255 Kč	22,55 Kč
200	4004 Kč	20,02 Kč

3.3.4.5 Porovnání portálů

Při nákupu 500 CV ročně, což je předpokládaný potřebný počet jsou ceny jednotlivých portálů následující. Lze konstatovat, že Jobs.cz je cenově naprosto v jiné relaci než ostatní tři hlavní konkurenti.

Tabulka 10: Porovnání pracovních portálů. (Zdroj: vlastní zpracování)

Portál	Cena celkem	Cena za odkrytí
Jobs	40 000 Kč	80 Kč
Monster	4 000 Kč	8 Kč
Profesia	7 750 Kč	15,5 Kč
Dobrá práce	10 263 Kč	21 Kč

Kritické zhodnocení:

Navzdory tomu, že je Jobs.cz největším portálem – jeho cenová politika je neúměrně vyšší menším konkurentům. Jako nejvýhodnější se jeví portál monster.cz, jež je zároveň druhým největším v ČR dle počtu aktivních životopisů v databázi. Z tohoto důvodu bude společnost využívat primárně služeb této společnosti. Pakliže dojde ke zdražení, není problém přejít kdykoli ke konkurenci po vyčerpání stávajícího předplaceného balíčku odkrytí životopisů.

- zdražování služeb pracovních portálů

3.3.5 Hrozba substitutů

Substitutem služeb personálních agentur lze nazvat především interní činnost personálních oddělení jednotlivých společností, jež si oblast nábory pokryjí samy.

Většinou se tomu tak děje u drobných podniků, kdy si nové zaměstnance vyhledává přímo majitel/jednatel společnosti. Velké společnosti mají naopak velká personální oddělení, která obsahují i týmy, specializující se pouze na nábor nových pracovníků a kompletně tak nahrazují služby personálních agentur. Jako substitut lze vnímat i velké mezinárodní personální agentury, jež disponují komplexními databázemi uchazečů a malé personální agentury jim tak nemohou adekvátně v této oblasti konkurovat.

Dalším substitutem jsou služby úřadů práce, které jsou sice bezplatné, avšak ve většině případů se na úřadech práce (především v dnešní situaci extrémně nízké nezaměstnanosti) registrují především lidé, jež nejsou kompetentní pro vykonávání žádné z otevřených pozic, a to především v regionech, kde není velké množství zaměstnavatelů (společností). Posledním substitutem, který je však nutné doplnit interním personálním oddělením je využívání služeb pracovních portálů, které však činnost personálních agentur případně personálních oddělení společností nenahrazují v plné míře.

Kritické zhodnocení:

Hlavními substituty personálních agentur jsou interní nábor, nábor s využitím úřadů práce a nábor s využitím pracovních portálů. Jako substitut lze rovněž vnímat velké mezinárodní personální agentury, disponující komplexními databázemi uchazečů, proti nimž jsou malé personální agentury nekonkurenceschopné.

- mezinárodní konkurence
- neexistence databáze uchazečů

3.4 Analýza zdrojů

V této kapitole jsou analyzovány zdroje zakládané společnosti. Rozlišeny jsou zdroje fyzické, lidské, finanční a nehmotné.

3.4.1 Fyzické zdroje

Pro podnikání v oblasti personalistiky nejsou potřeba žádné nákladnější fyzické zdroje. Kancelářské prostory nebudou ve vlastnictví společnosti, nýbrž pronajímány. Případné služební cesty budou vykonávány buď veřejnou dopravou, či osobními automobily společníků. Vzhledem k tomu, že majoritně bude činnost vykonávána v kanceláři, nevyplatí se zahrnovat automobil do majetku společnosti (především vzhledem k výši silniční daně a vyššího pojistného pro právnickou osobu).

Sídlo společnosti bude v kancelářských prostorách v Brně o rozměrech 50 metrů čtverečních, za něž bude platit společnost ročně 100 000 Kč nájem včetně energií. Dalšími fyzickými zdroji bude běžné kancelářské vybavení, jež bude součástí pronajímaných prostor – v těch rovněž bude sdílená zasedací místnost volně k využívání pro nájemníky. Každý ze společníků bude potřebovat pro svou práci notebook a mobilní telefon – první společník primárně pro akvizici klientů, komunikaci s nimi, vedení účetnictví a komunikaci s úřady. Druhý společník primárně pro vyhledávání zaměstnanců na pracovních portálech a komunikaci s nimi. Oba dva notebooky budou zakoupeny s licencí Windows 10 Pro, tedy verzi určené pro podnikatele a kancelářskou sadou MS Office 2016 Professional – celková cena notebooků včetně SW bude činit 30 000 Kč. Mobilní telefony pak 12 000 Kč celkem.

3.4.2 Lidské zdroje

Nepochybně nejdůležitějším zdrojem zakládané společnosti jsou lidé. Při zahájení podnikání budou ve společnosti pracovat pouze její zakládající společníci. První společník bude mít na starosti veškerou komunikaci se zákazníky, branding společnosti, legislativní povinnosti, kterými jsou vedení účetnictví, komunikace se státními institucemi, zveřejňování veškerých zákonem stanovených dokumentů v obchodním rejstříku, zasílání kontrolního hlášení a podávání daňového přiznání právnických osob. Rovněž bude mít na starosti veškeré plánování a strategické řízení společnosti, finanční řízení a v případě rozvoje společnosti zajišťování potřebných zdrojů (jak fyzických, tak nehmotných, personálních, či finančních).

Druhý společník bude garantem legislativou požadované licence a bude mít na starosti hledání vhodných kandidátů, komunikaci s potenciálními zaměstnanci a jejich třídění, na jehož základě tyto uchazeče předá prvnímu společníkovi, který je doporučí klientům společnosti.

Oba společníci využijí své know-how z předchozích aktivit a zaměstnání, která vykonávali. Blíže je know-how obsaženo v kapitole 3.4.4 Informační zdroje. Oba společníci však budou schopni se navzájem v případě potřeby zastoupit. Aby to bylo možné, budou se v průběhu podnikání podílet i na oblasti, kterou má primárně na starost druhý společník tak, aby se orientovali oba společníci v celém spektru činností, jež společnost vykonává.

3.4.3 Finanční zdroje

Jediným finančním zdrojem pro podnikání zakládané společnosti bude základní kapitál ve výši 300 000 Kč. Tento kapitál uhradí společníci ze svých úspor – každý 150 000 Kč. Vzhledem k tomu, že nemají žádné alternativní využití těchto zdrojů – shodli se na jejich investování do zakládané společnosti – není tedy nutné využití cizích zdrojů. Využití těchto zdrojů bude podrobně rozvedeno ve finančním plánu – nejsignifikantnějšími náklady budou však zcela jistě náklady na kancelář, předplatné na pracovních portálech a náklady na komunikaci s klienty a uchazeči o práci.

Společnost si bude pronajímat již zařízené kancelářské prostory v Brně o rozměrech 50 metrů čtverečních. Fixní náklady na tyto prostory budou činit 100 000 Kč ročně (do nájmu jsou již zahrnuty energie, jež se nebudou platit zálohově ale jako fixní část zahrnutá v nájemném). Dále bude společnost potřebovat internet za 6 000 Kč ročně, mobilní služby v podobě neomezeného tarifu za 12 000 Kč ročně, přístup do databáze životopisů, jež stojí 10 000 Kč ročně (je počítáno s rezervou v případě překročení plánovaného počtu odkrytí), cestovní náklady ve výši 30 000 Kč – ty budou vynakládány majoritně na návštěvy zákazníků, podpis smlouvy, prezentace apod. Minoritně budou vynaloženy na navštěvování státních institucí a úřadů. Náklady na kancelářské potřeby, papíry, využívání kopírek v prostorách kancelářského objektu a ostatních nákladů budou činit 20 000 Kč ročně.

Zřizovací výdaje související se založením společnosti za soudní a správní poplatky činí 20 000 Kč. Jednorázové náklady vynaložené po zápisu společnosti do obchodního rejstříku jsou na zakoupení notebooků včetně MS Office a Windows budou činit 30 000 Kč, náklady na mobilní telefony 12 000 Kč a náklady na zakoupení účetního programu Pohoda komplet 15 000 Kč. Celkem tyto náklady činí 255 000 Kč. Základní kapitál bude činit 300 000 Kč, kdy 45 000 Kč bude uloženo na účtu jako rezerva pro nenadálé situace a výdaje.

3.4.4 Informační zdroje

Společnost pro provozování její podnikatelské činnosti nepotřebuje žádné patenty, či ochranné známky. Pro podnikání však potřebuje licenci pro provozování zprostředkování zaměstnání, která je povinným elementem pro provozování personální

činnosti v ČR, vyžadovaným legislativou. Bez této licence není legálně možné tuto činnost na území ČR provozovat.

Dalšími nehmotnými zdroji jsou logo společnosti, webové stránky a design veškerých firemních dokumentů a prostředků, které využije ke komunikaci s jejím okolím. Tyto materiály nejsou v této práci uvedeny z důvodů dosud nezaložené s.r.o. a ve chvíli zveřejnění této práce potenciálnímu zaregistrování daného jména společnosti a využití těchto materiálů – budou tvořit ucelenou prezentaci společnosti a budou vytvořeny jedním ze společníků, který se věnoval branding v nejmenované mezinárodní společnosti s miliardovými obraty.

Aby společnost uspěla na dynamickém konkurenčním trhu, je potřeba mít know-how, které ji odliší od ostatních společností na trhu. Jeden společník přinese znalosti z oblasti personalistiky, díky jeho dlouhodobému působení v personální agentuře a účasti na HR konferencích, školeních, kurzech a kontinuálnímu vzdělávání v tomto oboru a sledování nejnovějších trendů v HR – především pak v zahraničí.

Druhý společník přináší do společnosti know-how z oblasti prodeje, marketingu a efektivního řízení společnosti, díky jeho působení na oddělení sales a marketingu v zahraniční softwarové firmě, ve které se naučil prodej a komunikaci se zákazníky v oblasti služeb. Dále působil v oddělení CRM v mezinárodní společnosti s miliardovými obraty, kde měl na starosti řízení komunikace s jejími klienty. Veškeré tyto zkušenosti lze při akvizici nových klientů a následně budování vztahů s nimi lze v personální agentuře velmi dobře zužitkovat.

Nehmotným zdrojem lze rovněž považovat účetní software Pohoda komplet, jež společnost zakoupí za účelem soběstačnosti ve vedení účetnictví a zpracovávání účetních výkazů. Zakoupena bude druhá nejlepší licence z důvodů potenciálního rozvoje společnosti a využití v dlouhodobém časovém horizontu.

Kritické zhodnocení:

Mezi největší výhody zakládané společnosti patří jednoznačně know-how zakládajících společníků, pružnost a schopnost reagovat na dynamické prostředí trhu, zdrojová nenáročnost díky minimálním nákladům, konkurenceschopná cenová politika a financování vlastními zdroji.

+ know-how

- + pružnost
- + zdrojová nenáročnost
- + cenová politika
- + financování vlastními zdroji

3.5 Model 7S

V této kapitole je vytvořena koncepce modelu 7S pro zakládanou společnost. Jedná se o vize a cíle, kterých chce společnost dosáhnout v oblastech spolupracovníků, strategie, systémů, schopností, stylu, struktury a sdílených hodnot.

3.5.1 Spolupracovníci

Pracovníci jsou v každé společnosti tím nejdůležitějším, co má. Totéž platí u zakládané personální agentury. Na počátku podnikání budou jedinými dvěma pracovníky společnosti, její zakládající společníci. Ti přinesou know-how potřebné pro odlišení se od svých konkurentů na daném trhu a získání konkurenční výhody pro získání části tržního podílu.

V budoucnu bude společnost využívat především studentů a absolventů nejen z důvodu nižších nákladů, ale především z důvodu, že studenti, či čerství absolventi nejsou navyklí na odlišné pracovní postupy z jiných společností a naučí se tak snáze od začátku veškeré procesy a postupy tak, jak si společnost bude přát a potřebovat.

Výhodou z pohledu studentů bude to, že se naučí nové poznatky a získají kvalitní know-how, které v budoucnu ve svém životě využijí. Rovněž společnost bude umožňovat stávajícím zaměstnancům kariérní růst a upřednostňovat je ve výběrových řízeních na vyšší pozice, před kandidáty přicházejícími z vnějšího okolí společnosti, pakliže budou stejně kvalifikovaní a schopní.

3.5.2 Strategie

Strategií společnosti je poskytovat kvalitní služby náborem pracovníků společností z Brna a nejbližšího okolí s 10–250 zaměstnanci, jež jsou vymezeny jako cílový segment v analýze trhu. Primárně bude obsazovat technické a administrativní pozice. Zakládaná personální agentura využije aktuálního stavu ekonomiky, nezaměstnanosti a růstu mezd v České republice a historicky nejvyššího meziročního růstu odvětví, do nějž vstupuje. Pro vyhledávání vhodných uchazečů budou využívány

primárně pracovní portály a pro komunikaci s uchazeči a zákazníky primárně nejnovější technologie, jež uspoří náklady a zároveň bude působit jako inovativní společnost využívající nejnovějších trendů.

Cílem společnosti bude kontinuální zlepšování kvality poskytovaných služeb jejím zákazníkům a budování dlouhotrvajících, pevných partnerských vztahů s jejími klienty. Společnost vždy bude jednat férově jak se zákazníky, tak se svými zaměstnanci a vážit si jich, protože si je vědoma toho, že právě její zákazníci a zaměstnanci jsou pro její činnost stěžejní.

Společnost bude zohledňovat podněty a návrhy zaměstnanců a obchodních partnerů na změny, které by zlepšily kvalitu poskytovaných služeb, či vztahy se zákazníky a zaměstnanci. Rovněž bude důležité vytvořit takové pracovní prostředí pro její zaměstnance, aby se do práce těšili a motivovalo je v této společnosti pracovat a podílet se na jejím chodu.

3.5.3 Sdílené hodnoty

Všichni zaměstnanci budou seznámeni a ztotožněni se stanovenými cíli a strategií společnosti. Pravidelně s nimi budou nejen seznamováni, ale rovněž budou vždy vyzváni k tomu, aby vyjádřili svůj názor na ně, případně navrhli jejich úpravu, či doplnění o další oblasti. Cílem společnosti bude, aby s ní její zaměstnanci „srostli“, zůstali co nejdéle a stali se nejen lidským zdrojem, ale plnohodnotným společníkem, který se bude podílet na zlepšování a směřování společnosti správným směrem.

Společnost ve chvíli, kdy bude najímat prvního zaměstnance vytvoří etický kodex s nímž budou zaměstnanci seznámeni ihned při vstupním školení. Zapracování nových zaměstnanců bude probíhat metodou learning by doing, kdy první týden nového zaměstnance v práci, s ním bude stávající zaměstnanec trávit polovinu své směny tak, aby mu vše řádně vysvětlil a ukázal na reálných příkladech.

3.5.4 Schopnosti

U zaměstnanců budou vyžadovány především komunikační schopnosti a logické uvažování („selský rozum“), které budou potřeba pro vyhledávání vhodných kandidátů na danou pozici a komunikaci s nimi. Především tedy budou vyžadovány soft skills. Nebude záležet až tak na úrovni vzdělání, jako na samotných schopnostech daných

pracovníků. Budou upřednostňováni pracovníci s kreativními a konstruktivními schopnostmi a uvažováním.

3.5.5 Styl

Styl řízení bude jednoznačně demokratický. Budou vítány veškeré názory a návrhy zaměstnanců na jakoukoli oblast, či téma, které se aktuálně ve společnosti řeší. Konečné rozhodnutí vždy bude dělat jednatel společnosti, ale se zohledněním návrhů a připomínek zaměstnanců. Kreativita a návrhy budou vítány a zaměstnanci, kteří budou mít kvalitní návrhy, jež budou aplikovány v praxi budou oceněny benefitem a rovněž zohledněny při následujícím výběrovém řízení na vyšší pozice.

3.5.6 Struktura

Společnost bude jednoznačně preferovat „flat“ organizační strukturu, tedy bude eliminovat všechny nadbytečné manažerské pozice, které nebudou nutné pro fungování společnosti. Na vrcholu společnosti budou vedle sebe stát dva společníci, kteří budou zároveň jednatelem společnosti.

První společník bude zodpovědný za komunikaci s klienty a státními institucemi. mít na starosti veškerou komunikaci se zákazníky, branding a veškeré plánování včetně finančního řízení a vedení účetnictví. Ve chvíli, kdy společnost začne růst, bude mít na starosti nábor pracovníků a bude řídit pracovníky, kteří jej nahradí ve vykonávání činností, jež bude na začátku podnikání vykonávat. Druhý společník bude zodpovědný za celý vyhledávací proces uchazečů pro klienty společnosti a následně ve chvíli růstu společnosti bude mít na starosti veškeré pracovníky, kteří budou zodpovědní za vyhledávání uchazečů o zaměstnání a komunikaci s nimi.

Oba společníci budou mít právo jednat za společnost samostatně. V případě rozporu bude mít vždy právo rozhodnout společník, který bude mít na starost plánování a strategické řízení společnosti.

3.5.7 Systémy

Společnost bude využívat pouze základní sadu MS Office a cloudová uložiště CV, která jsou součástí pracovních portálů, jež bude využívat. K účetnictví bude využíván účetní program Pohoda, ve kterém bude jeden ze společníků vést účetnictví a vypracovávat jeho prostřednictvím daňová přiznání, kontrolní hlášení, přiznání k dani

z přidané hodnoty, rozvahy, výkazu zisku a ztráty apod. K vyhledávání uchazečů o zaměstnání bude využívat pracovní portály a jejich databáze životopisů, jež jsou popsány v Porterově analýze 5 konkurenčních sil.

3.6 SWOT analýza

V této kapitole jsou shrnuty veškeré předchozí analýzy a rozříděny do silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb zakládané společnosti.

Tabulka 11: SWOT analýza. (Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
S1: know-how	W1: syndrom začínající společnosti
S2: pružnost	W2: neexistence databáze uchazečů
S3: zdrojová nenáročnost	W3: neexistence referencí
S4: cenová politika	
S5: financování vlastními zdroji	
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
O1: růst HDP	T1: vstup konkurence
O2: nízká nezaměstnanost	T2: přehřátá ekonomika
O3: růst mezd	T3: nedostatek kvalitních uchazečů
O4: odvětvový růst	T4: zdražování služeb pracovních portálů
O5: potenciální zákazníci/partner	T5: mezinárodní konkurence

3.6.1 Silné stránky

Nejsilnější stránkou zakládané společnosti jsou zcela jistě schopnosti, zkušenosti a znalosti zakládajících společníků, které přináší velkou konkurenční výhodu spočívající v know-how z oblasti personalistiky prvního společníka, který se v této sféře pohybuje několik let a zažil spolupráci jak s malými společnostmi, tak s velkými mezinárodními korporacemi a ví, jak k jednotlivým subjektům přistupovat. Rovněž ví, jak pracovat s lidmi dle jejich vlastností, schopností, demografických a sociologických charakteristik a

jaké kompetence jsou vhodné pro daný typ hledané pozice. Know-how druhého společníka je poté z oblasti marketingu, prodeje, managementu, finančního a strategického plánování.

Další silnou stránkou je pružnost a rychlost reakce na situace, jež nastanou. Oproti zkušenostem z velkých korporací, kde reakční doba na jakoukoli situaci trvá v řádech dnů, týdnů a někdy i měsíců – v závislosti na typu a rozsahu situace. Tento fakt umožňuje dynamicky reagovat na nově přichozí trendy, především v oblasti online, která bude v nejbližší době dominovat všem odvětvím.

Jako silnou stránku lze nepochybně rovněž označit nenáročnost na zdroje – ať už finanční, časové, či materiální. V jednoduchosti lze konstatovat, že pro založení a chod personální agentury v jejích počátcích je potřeba pouze kancelář, notebook a telefon – ostatní už jsou jen znalosti, zkušenosti a schopnosti společníků

Silnou stránkou je rovněž možnost poskytnutí nižších cen na počátku podnikání, neboť společnost nebude zatížena úroky z úvěrů díky vlastnímu financování a nebude nutné vyplácet mzdy zaměstnancům. Takto zvolenou nižší cenovou politikou lze navázat spolupráci se společnostmi a po prokázání kvality poskytovaných služeb lze ceny zvýšit.

Poslední předností zakládané společnosti je její financování z vlastních zdrojů společníků, které znamená nezávislost na finančních institucích, či jiných poskytovatelích financování a eliminaci rizika zadlužení se a případné exekuce.

3.6.2 Slabé stránky

Velkou nevýhodou je nepochybně syndrom začínající společnosti – neexistence povědomí o společnosti, jejího brandu, image a tradice, kterou na rozdíl od ní mnoho konkurentu díky dlouhodobému působení na trhu má. Znamená to nutnost budování těchto elementů od nuly a bude stát mnoho úsilí a zdrojů.

Slabou stránkou je rovněž neexistence databáze uchazečů o práci, kterou mnoho konkurenčních společností na trhu má díky dlouhodobému působení, během něhož postupně tuto databázi budovali.

Negativně lze rovněž vnímat neexistenci referencí. Vzhledem k tomu, že společnost působit na tomto trhu začíná, nemá možnost potenciálním klientům demonstrovat kvalitu jejích služeb za pomoci pozitivních zkušeností jejích současných

zákazníků. To může být při akvizici velký problém, neboť většina klientů si nejprve zjistí, jaké mají se společností zkušenosti ostatní, než s ní sami začnou spolupracovat.

3.6.3 Příležitosti

Velkou příležitostí pro zakládanou společnost je kontinuální růst HDP v České republice, který s sebou přináší ochotu firem investovat nejen do technologií, ale i lidských zdrojů, které jsou pro jejich úspěch klíčové a tím i zvyšování se obtížnosti nalezení kvalitních pracovníků, což zapříčiní neschopnost obsadit všechny pozice interními personálními zdroji.

Vedle HDP je pozitivním faktorem pro personální agentury nízká nezaměstnanost, která má rovněž za důsledek nedostatek kvalifikované pracovní síly a nutnost zajišťovat si lidské zdroje s využitím služeb externích společností.

Růst mezd je další příležitostí pro zakládanou společnost, neboť výše její provize je ve většině případů závislá na výši mezd najímaných pracovníků. Pakliže tedy porostou mzdy, poroste i odměna, kterou za nalezení lidských zdrojů personální agentura obdrží.

Pozitivem je rovněž 10,1% meziroční růst odvětví personálních služeb, který je nejvyšším odvětvovým růstem v České republice a znamená růst objemu výše provizí a tím i tržeb celého trhu se zprostředkováním zaměstnání.

Poslední příležitostí je možnost navázání spolupráce se dvěma potenciálními zákazníky a jednou partnerskou personální agenturou, s nimiž byly provedeny rozhovory, ve kterých se všechny tři uvedené subjekty vyjádřily pozitivně k navrhované spolupráci.

3.6.4 Hrozby

Hrozbou zakládané společnosti může být vstup nové konkurence, kterou přitahuje do tohoto odvětví především jeho vysoký meziroční růst 10,1 % a dobře se vyvíjející růst HDP, míra nezaměstnanosti a růst mezd v České republice.

Potenciálním nebezpečím je také přehřátá ekonomika a hrozba prasknutí realitní bubliny, která by znamenala započítání úspor drtivé většiny společností a s tím i snižování mezd, propouštění a zastavení najímání nových pracovníků.

Hrozbu představuje nedostatek kvalitních a vhodných kandidátů, způsobený především ekonomickým růstem a nízkou nezaměstnaností v České republice. Pracovní

trh je velmi „přebraný“ a kvalitní pracovníci moc dobře ví, že si mohou téměř diktovat podmínky, za kterých budou pracovat.

Negativně by se projevilo rovněž případné výrazné zdražování služeb pracovních portálů, které budou primárním prostředkem pro získávání pracovníků zakládané společnosti.

Velkou hrozbu představuje pro společnost rovněž konkurence, především ze strany mezinárodních korporací, které jsou schopny i v době, kdy je nedostatek lidských zdrojů a kvalitní pracovníci jsou velmi obtížně nalezitelní, dosadit dostatek pracovníků díky jejich objemným databázím uchazečů o práci, které v průběhu svého působení shromáždily.

3.6.5 Numerické zpracování SWOT analýzy

V tabulkách níže je zhodnocen dopad jednotlivých faktorů na úspěšnost společnosti po jejím založení a v průběhu jejího fungování. Na základě váhy jsou nalezeny nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V tabulkách je využita následující bodová škála:

1 – znak je důležitější než porovnávaný

0,5 – váha znaků je totožná

0 – porovnávaný je důležitější než znak

Tabulka 12: Silné stránky numericky. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Know-how	Pružnost	Zdrojová nenáročnost	Cenová politika	Financování vlastními zdroji	Suma	Váha
Know-how	X	0,5	1	0,5	1	3	30 %
Pružnost	0,5	X	0,5	0	1	2	20 %
Zdrojová nenáročnost	0	0,5	X	0	0,5	1	10 %
Cenová politika	0,5	1	1	X	1	3,5	35 %
Financování vlastními zdroji	0	0	0,5	0	X	0,5	5 %
Suma	X	X	X	X	X	10	100 %

Z rozhodovací matice lze identifikovat nejsilnější stránky, jimiž jsou cenová politika společnosti a know-how společníků.

Tabulka 13: Slabé stránky numericky. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Syndrom začínající společnosti	Neexistence databáze uchazečů	Neexistence referencí	Suma	Váha
Syndrom začínající společnosti	X	0,5	0,5	1	33 %
Neexistence databáze uchazečů	0,5	X	0	0,5	17 %
Neexistence referencí	0,5	1	X	1,5	50 %
Suma	X	X	X	3	100 %

Nejvýznamnější slabé stránky představují neexistence referencí a syndrom začínající společnosti, jež spolu úzce souvisí.

Tabulka 14: Příležitosti numericky. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Růst HDP	Nízká nezaměstnanost	Růst mezd	Odvětvový růst	Potenciální zákazníci/partner	Suma	Váha
Růst HDP	X	0,5	0,5	0	0	1	10 %
Nízká nezaměstnanost	0,5	X	0,5	0	0	1	10 %
Růst mezd	0,5	0,5	X	0,5	0	1,5	15 %
Odvětvový růst	1	1	0,5	X	0,5	3	30 %
Potenciální zákazníci/partner	1	1	1	0,5	X	3,5	35 %
Suma	X	X	X	X	X	10	100 %

Nejvýznamnější příležitostí je využití předběžné domluvy s potenciálními zákazníky a partnerskou společností a odvětvový růst, jež přináší na trh personálních agentur vyšší počet zákazníků a s nimi i tržeb.

Tabulka 15: Hrozby numericky. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Vstup konkurence	Přehřátá ekonomika	Nedostatek kvalitních uchazečů	Zdražování služeb pracovních portálů	Mezinárodní konkurence	Suma	Váha
Vstup konkurence	X	0,5	0	1	0,5	2	20 %
Přehřátá ekonomika	0,5	X	0	1	0,5	2	20 %
Nedostatek kvalitních uchazečů	1	1	X	1	0,5	3,5	35 %
Zdražování služeb pracovních portálů	0	0	0	X	0	0	0 %
Mezinárodní konkurence	0,5	0,5	0,5	1	X	2,5	25 %
Suma	X	X	X	X	X	10	100 %

Nejvýznamnější hrozbou, na niž se musí společnost soustředit je nedostatek kvalitních uchazečů.

3.6.5.1 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Níže jsou posouzeny vzájemné vazby mezi jednotlivými faktory SWOT analýzy a jejich intenzita. Konkrétně za pomoci 4 kategorií a to:

S–O – využití silných stránek pro zužitkování příležitostí

W–O – překonání slabých stránek pomocí příležitostí

S–T – využití silných stránek proti hrozbám

W–T – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám

Hodnotící škála je od -5 do 5, kdy -5 představuje pro společnost velmi intenzivní negativní vazbu, 0 žádnou intenzitu vazby a 5 maximální pozitivní vazbu.

Tabulka 16: Silné stránky a příležitosti. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Know-how	Pružnost	Zdrojová nenáročnost	Cenová politika	Financování vlastními zdroji	Suma
Růst HDP	5	4	2	2	2	15
Nízká nezaměstnanost	4	3	2	3	1	13
Růst mezd	4	3	2	5	2	16
Odvětvový růst	5	4	2	4	1	16
Potenciální zákazníci/partner	4	3	1	3	1	12
suma	-	-	-	-	-	72

Tabulka 17: Slabé stránky a příležitosti. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Syndrom začínající společnosti	Neexistence databáze uchazečů	Neexistence referencí	Suma
Růst HDP	2	1	2	5
Nízká nezaměstnanost	4	2	3	9
Růst mezd	2	4	2	8
Odvětvový růst	3	3	3	9
Potenciální zákazníci/partner	5	1	5	11
Suma	-	-	-	42

Tabulka 18: Silné stránky a hrozby. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Know-how	Pružnost	Zdrojová nenáročnost	Cenová politika	Financování vlastními zdroji	Suma
Vstup konkurence	-2	-3	-2	-1	-2	-10
Přehřátá ekonomika	-1	-2	-2	-2	-2	-9
Nedostatek kvalitních uchazečů	-2	-3	-1	-1	-3	-10
Zdražování služeb pracovních portálů	-1	-2	-2	-1	-2	-8
Mezinárodní konkurence	-2	-3	-3	-2	-3	-13
Suma	-	-	-	-	-	-50

Tabulka 19: Slabé stránky a hrozby. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Syndrom začínající společnosti	Neexistence databáze uchazečů	Neexistence referencí	Suma
Vstup konkurence	-1	-1	-2	-4
Přehřátá ekonomika	-2	-1	-3	-6
Nedostatek kvalitních uchazečů	-1	-4	-2	-7
Zdražování služeb pracovních portálů	-2	-4	-1	-7
Mezinárodní konkurence	-4	-3	-4	-11
Suma	-	-	-	-35

Tabulka 20: Sumarizace vzájemného působení. (Zdroj: vlastní zpracování)

	S	W
O	72	42
T	-50	-35

Společnost by měla jednoznačně zvolit strategii S–O, tedy využít co nejvíce svých silných stránek ve spojení s příležitostmi, jež se jí naskytnou – tím dosáhne v budoucnu nejlepších možných výsledků.

4 Návrhová část

V této části práce je představen podnikatelský plán pro zakládanou společnost. Společnost bude působit na trhu personálních agentur a zaměřovat se primárně vyhledávání technických a administrativních pracovníků pro malé a střední společnosti s 10–250 zaměstnanci, které sídlí v Brně a jeho nejbližším okolí. Společnost využije aktuální ekonomické situace a historicky nejvyššího meziročního růstu tržeb v odvětví personálních agentur, akutního nedostatku kvalitních pracovníků na trhu práce, schopností, znalostí a zkušeností zakládajících společníků, růstu mezd a z toho plynoucí rostoucí výše provizí personálních agentur. Velkou výhodou oproti zavedeným konkurenčním agenturám je nepochybně flexibilita zakládané společnosti a využívání moderních technologií a trendů s minimální reakční dobou na jejich implementaci v porovnání s velkými korporacemi, kde veškeré rozhodování probíhá ve znatelně delších časových horizontech.

4.1 Titulní strana

Název:	Personální agentura s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezením
Sídlo:	Brno
Základní kapitál:	300 000 Kč
Předmět podnikání:	poskytování služeb v oblasti zprostředkování zaměstnání
Společníci:	Filip Doseděl 2. společník

4.2 Exekutivní souhrn

Zakládaná společnost bude těžit především z aktuální ekonomické situace v České republice, meziročního růstu odvětví personálních služeb v roce 2017 o 10,1 %, kontinuálnímu růstu HDP a s tím rostoucí ochoty společností investovat do svého rozvoje (jak fyzických, tak lidských zdrojů), snižování nezaměstnanosti a růstu mezd.

Velkou příležitostí je nedostatek kvalitních pracovních sil a s tím související neschopnost společností zajistit si všechny lidské zdroje vlastními silami a nutnost nabízení vyšších mezd a benefitů vzhledem k enormně nízké nezaměstnanosti a z toho

plynoucí růst provizí personálních agentur za získání kvalitních pracovníků pro jejich zákazníky.

Společnost bude aktivně vyhledávat potřebné pracovníky pro její zákazníky, na základě jejich požadavků, a to primárně s využitím nejnovějších technologií a při oproštění se zavedených, ve většině případů zastaralých a překonaných, metod nábory. Díky využívání nejnovějších technologií a trendů bude možné zvolit přijatelnější cenovou politiku z pohledu zákazníků společnosti při zachování marže v ekvivalentní výši, jakou má konkurence při vyšších cenách.

Vedle výše uvedených faktorů bude zakládaná společnost těžit rovněž z konkurenční výhody oproti mezinárodním personálním agenturám v podobě znalosti lokálního trhu práce a možnosti vytvoření „rodinných“ vztahů s jejími zákazníky, jež velké korporace nejsou ve většině případů schopny – a to především u menších zákazníků, jež preferují spolupráci s rovněž menšími personálními agenturami.

4.3 Popis podniku

Zakládaná personální agentura bude primárně své služby nabízet menším společnostem sídlícím v Brně a blízkém okolí, kde rovněž bude mít kancelář a sídlo. Nebude se však omezovat pouze na tento trh – nabízet bude sekundárně služby rovněž společnostem v rámci celé České republiky. Většina aktivit této společnosti bude vykonávána online prostřednictvím vyhledávání na pracovních portálech, videokonferencích a telefonátech – návštěva zákazníků bude nutná pouze poprvé za účelem vyjednání podmínek spolupráce, pro podepsání smlouvy o spolupráci a jednou až dvakrát ročně pro osobní setkání se zákazníky, neboť osobní kontakt je telefonickým kontaktem, či videokonferencí, nenahraditelný.

Společnost se bude primárně zaměřovat na vyhledávání technických a administrativních pozic, po kterých je dle provedených rozhovorů velká poptávka a společnosti ve většině případů nejsou schopné zajistit si je s využitím interního personálního oddělení, avšak personální agentury jsou schopny tyto pracovníky najít tak, aby vynaložené zdroje k jejich nalezení byly stále nižší než provize, kterou si za jejich nalezení účtují.

Právní formou společnosti byla zvolena společnost s ručením omezeným především kvůli výhodě ručení pouze do výše nesplaceného kapitálu a jasnému

majetkovému uspořádání v rámci společnosti, jež bylo potřebné vzhledem k faktu, že je zakládána dvěma společníky. Dostačující základní kapitál je 300 000 Kč a bude v plné výši vložen z vlastních zdrojů společníků, a to přesně napůl. Majetkové uspořádání bude odpovídat vkladům kapitálu, tedy každý společník bude vlastnit 50% podíl na společnosti.

Licence pro zprostředkování zaměstnání, potřebná pro podnikání personálních agentur bude získána díky společníkovi, který disponuje dostatečnou praxí v personální agentuře a splňuje veškeré prerekvizity pro její získání danými legislativou.

4.3.1 Vize

Vizí společnosti je stát se rovnocenným partnerem svých zákazníků, udržovat s nimi dlouhodobé přátelské vztahy, umožnit všem uchazečům o práci získat zaměstnání přesně podle jejich představ a přání tak, aby se svou prací byli naprosto spokojeni a být vnímána jako nejlepší personální agentura, se kterou kdy spolupracovali, a to i v porovnání s velkými mezinárodními korporacemi, především díky schopnosti pružně reagovat, vybudovat „rodinné“ vztahy se zákazníky a být flexibilnější než konkurence.

4.3.2 Mise

Misí společnosti je získat pro zákazníky kvalitní pracovníky, kteří budou nejen plně vyhovovat z pohledu požadavků na danou pozici, jakými jsou schopnosti, znalosti zkušenosti a praxe, ale i z pohledu lidského a budou se cítit dobře v novém kolektivu daného zákazníka tak, aby byly spokojeny všechny strany.

4.3.3 Strategie

Společnost se bude zaměřovat primárně na menší společnosti v Brně a jeho okolí. Nabízet své služby bude však rovněž i ostatním společnostem v celé České republice. Soustředit se bude na vyhledávání technických a administrativních pozic. Vyhledávání pracovníků bude probíhat za využití nejnovějších technologií a metod.

4.3.4 Cíle

Cíle společnosti stanovené dle metodiky SMART jsou následující:

- Do pěti let od počátku podnikání mít 5 zaměstnanců na pozicích náborářů a 1 zaměstnance na pozici obchodního manažera.

- Do pěti let od počátku podnikání mít měsíční tržby ve výši 500 000 Kč.
- Do pěti let od počátku podnikání mít podepsanou smlouvu alespoň s 30 zákazníky a dosazovat alespoň 10 pracovníků měsíčně.

4.4 Analýza trhu

Analýza trhu byla provedena již v analytické části této práce. Výsledky analýzy jsou velmi pozitivní a podněcují vstup zakládané společnosti na trh. Na trhu v Brně je celkem 76 konkurenčních personálních agentur s ročními tržbami 1,63 miliardy korun, jako přímou konkurenci lze považovat pouze menší personální agentury, jež byly založeny v posledních 5 letech – těch je 21 a jejich celkové tržby činí 197 milionů korun.

Cílový segment společnosti zahrnuje celkem 3 591 firem s potenciálem tržeb 369 milionů korun. Díky provedení rozhovorů s potenciálními zákazníky a partnerskou personální agenturou byly zjištěny klíčové informace, jakými jsou průměrná výše provize personálních agentur, jež činí 1,5–2,5násobek hrubé nástupní mzdy dosazeného zaměstnance, roční fluktuaci zaměstnanců ve výši přibližně 6 % (údaj potvrzen ČSÚ) a v neposlední řadě zjištění, že všechny tři subjekty by byly ochotny navázat se zakládanou personální agenturou spoluprací. Identifikovanými trendy jsou zvyšující se využívání pracovních portálů a jejich databází pro vyhledávání zaměstnanců, využívání sociálních sítí ke komunikaci a získávání informací o uchazečích, 10% meziroční růst celého odvětví personálních agentur v roce 2017 dle ČSÚ a odchod velkého množství agentur práce z trhu kvůli zavedené půlmilionové kauci. Všechny tyto údaje jsou pro přehlednost zobrazeny v tabulce níže:

Tabulka 21: Shrnutí analýzy trhu. (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet personálních agentur v Brně	76
Tržby personálních agentur v Brně	1,63 mld. Kč
Počet konkurenčních společností celkem	21
Tržby konkurenčních společností celkem	197 mil. Kč
Velikost cílového segmentu – počet společností	3 591
Velikost cílového segmentu – potenciální tržby	369 mil. Kč
Průměrná výše provize	1,5–2,5násobek mzdy
Míra fluktuace zaměstnanců v cílovém segmentu	6 %

4.5 Organizační plán

Organizační struktura v zakládané společnosti bude koncipována jako co nejjednodušší a jasně definovaná. Bude eliminováno maximum nepotřebných mezičlánků, které pouze zkruslují předávané informace. Top management společnosti bude s liniovými pracovníky spojen nanejvýš dvěma mezičlánky – dokud to však bude možné, bude existovat mezičlánek pouze jeden.

Na vrcholu společnosti budou vedle sebe stát dva společníci, kteří budou zároveň jednateli společnosti. V budoucnu pod nimi budou v organizační struktuře manažeri dvou hlavních divizí, a to divize CRM a divize nábora. Pod těmito manažery budou vedoucí jednotlivých týmů, pod nimiž budou linioví pracovníci.

Na počátku podnikání však budou ve společnosti působit pouze její dva zakládající společníci z nichž první z nich bude mít na starosti divizi CRM – tedy veškerou komunikaci se zákazníky, branding a veškeré plánování. Vedle řízení divize CRM bude zodpovědný rovněž za veškeré finančního řízení a plánování, komunikaci se státními institucemi, vedení účetnictví, zveřejňování veškerých zákonem povinně stanovených dokumentů v obchodním rejstříku, zasílání kontrolního hlášení a podávání daňového přiznání právnických osob. Ve chvíli, kdy společnost začne růst, bude mít na starosti nábor a řízení pracovníků, kteří jej v budoucnu v činnostech CRM nahradí. Jeho úkolem dále bude zajišťování veškerých zdrojů potřebných pro fungování společnosti – hmotných, nehmotných, lidských i finančních.

Hlavní kompetencí druhého společníka bude jak na počátku, tak při budoucím rozvoji podnikání, řízení divize nábora, jejíž hlavní náplní bude kompletní vyhledávací proces uchazečů o práci u klientů společnosti – hledání vhodných kandidátů, komunikaci s potenciálními zaměstnanci a jejich třídění, na jehož základě tyto uchazeče předá prvnímu společníkovi, který je doporučí klientům společnosti. Navíc bude garantem legislativou požadované licence.

Oba společníci budou mít jak na začátku, tak při rozvoji podnikání, právo jednat za společnost každý samostatně. Právo veta však vždy bude náležet společníkovi, který bude mít na starosti divizi CRM a veškeré plánování, rozpočetnictví a strategické řízení společnosti, s přihlédnutím k jeho zkušenostem v této oblasti. Oba společníci budou schopni se navzájem v případě potřeby zastoupit. Aby toto bylo možné, budou se

v průběhu podnikání částečně podílet i na oblasti, která není jejich prioritou tak, aby se orientovali v celém spektru činností, jež společnost vykonává.

4.6 Obchodní plán

V této kapitole je popsána akviziční politika společnosti, průběh vyhledávání uchazečů a zpracovány tři varianty obchodního působení společnosti – pesimistická, realistická a optimistická. Hodnoty jsou odvozeny z dat v analytické části práce – z rozhovorů s potenciálními zákazníky a partnerskou personální agenturou, analýzou trhu, jak z pohledu konkurenčních společností, tak potenciálních zákazníků, spadajících do cílového segmentu zakládané personální agentury. Procentní úspěšnost (responze) oslovených zákazníků má rostoucí tendenci, neboť se uvažuje s postupným získáváním referencí společnosti v průběhu času, s nímž souvisí vyšší povědomí o společnosti a tím i ochota potenciálních zákazníků k využívání jejích služeb. Počet otevřených pozic a průměrná výše provize jsou odvozeny z rozhovorů s potenciálními zákazníky společnosti a partnerskou personální agenturou.

4.6.1 Akviziční politika

Níže je popsána akviziční politika společnosti. Prvního půl roku se předpokládá, že budou akvizičně kontaktovat potenciální zákazníky oba společníci – každý jich kontaktuje 500 (tedy 20 každý týden – v průměru 4 denně). Této činnosti budou věnovat každý 3 hodiny denně. V těchto číslech je zohledněn i fakt, že někteří zákazníci budou kontaktováni opakovaně. Následně bude akvizice provádět pouze jeden ze společníků, a to i nadále stejným tempem – tyto hodnoty jsou blíže rozvedeny v tabulkách níže.

4.6.2 Průběh vyhledávání uchazečů

Samotné vyhledávání, kontaktování a výběr uchazečů bude provádět druhý společník. Prvního půl roku této činnosti bude věnovat 2 hodiny denně. Po půl roce již 5 hodin denně. První společník bude trvale věnovat 2 hodiny denně kontaktování stávajících zákazníků – primárně za účelem specifikaci hledaných pozic a nabízení vhodných uchazečů a pro udržování dobrých vztahů s nimi. Jsou zde uvedeny tři varianty – pesimistická, realistická a optimistická, z nichž vychází finanční plán.

4.6.3 Pesimistická varianta

Tabulka 22: Obchodní plán - pesimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
Počet oslovených zákazníků	1 500	1 000	1 000
% response zákazníků	0,13%	0,50%	0,70%
Počet získaných zákazníků	2	5	7
Počet otevřených pozic	10	20	30
Počet oslovených uchazečů	300	400	500
% response uchazečů	40,00%	40,00%	40,00%
Počet zájemců o pozici	120	160	200
% přijetí uchazečů	5,83%	7,50%	8,50%
Počet přijatých uchazečů	7	12	17
Průměrná výše provize	35 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Tržby	245 000 Kč	480 000 Kč	680 000 Kč

4.6.4 Realistická varianta

Tabulka 23: Obchodní plán - realistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
Počet oslovených zákazníků	1 500	1 000	1 000
% response zákazníků	0,33%	1,00%	1,50%
Počet získaných zákazníků	5	10	15
Počet otevřených pozic	15	25	35
Počet oslovených uchazečů	400	500	600
% response uchazečů	40,00%	40,00%	40,00%
Počet zájemců o pozici	160	200	240
% přijetí uchazečů	7,50%	8,50%	9,17%
Počet přijatých uchazečů	12	17	22
Průměrná výše provize	35 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Tržby	420 000 Kč	680 000 Kč	880 000 Kč

4.6.5 Optimistická varianta

Tabulka 24: Obchodní plán - optimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
Počet oslovených zákazníků	1 500	1 000	1 000
% responze zákazníků	0,67%	1,50%	2,00%
Počet získaných zákazníků	10	15	20
Počet otevřených pozic	20	30	40
Počet oslovených uchazečů	500	600	700
% responze uchazečů	40,00%	40,00%	40,00%
Počet zájemců o pozici	200	240	280
% přijetí uchazečů	7,50%	8,33%	10,71%
Počet přijatých uchazečů	15	20	30
Průměrná výše provize	40 000 Kč	45 000 Kč	50 000 Kč
Tržby	600 000 Kč	900 000 Kč	1 500 000 Kč

4.7 Marketingový plán

V této kapitole práce je zpracován marketingový plán zakládané personální agentury, který je popsán s využitím marketingového mixu služeb (7P). Je zde popsán produkt, cenová politika, distribuce, propagace, materiální prostředí, lidé a procesy, jež jsou pro fungování této společnosti klíčové.

Na základě obchodního plánu (kapitola 4.6 Obchodní plán) a hlavního cíle (kapitola 4.3.4 Cíle) zakládané společnosti byl definován primární marketingový cíl, jehož součástí je v prvním roce podnikání oslovení 1 500 potenciálních zákazníků s responzí alespoň 0,13 %, ve druhém roce 1 000 potenciálních zákazníků s responzí minimálně 0,5 % a ve třetím roce rovněž oslovení 1 000 potenciálních zákazníků s responzí alespoň 0,7 %. Cílová responze oslovených uchazečů v prvních třech letech podnikání je minimálně 40 % a procentuální úspěšnost přijatých uchazečů minimálně 5,83 %. Součástí primárního marketingového cíle je rovněž dosažení tržeb v prvním roce podnikání alespoň 245 000 Kč, ve druhém 480 000 Kč a ve třetím 680 000 Kč.

4.7.1 Zákaznický segment

Základem pro marketingový plán je definovaný zákaznický segment – ten je tvořen společnostmi v Brně a blízkém okolí s 10-250 zaměstnanci, jež hledají primárně technické a administrativní pozice s platovým rozmezím 20 000 – 50 000 Kč – bližší informace o cílovém segmentu společnosti jsou obsaženy v kapitole 3.2.5 Cílový segment. Velikost segmentu je 3 591 firem s potenciálem tržeb 369 milionů korun – bližší informace o velikosti a tržního potenciálu tohoto segmentu jsou obsaženy v kapitole 4.4 Analýza trhu.

4.7.2 Produkt

Poskytovaným produktem společnosti je zajišťování těch nejlepších a nejvhodnějších pracovníků na hledané pozice jejich zákazníků. Nejde však pouze o nalezení pracovníků s požadovanými kompetencemi pro vykonávání dané pozice, ale i o posouzení, zda se konkrétní člověk hodí do dané společnosti a zapadne do její firemní kultury a prostředí. Celý náborový proces je blíže popsán v kapitole 4.7.8 Procesy níže.

Společnost se bude soustředit pouze na jedinou činnost – aktivní nábor pracovníků pro její zákazníky tak, aby se v této činnosti stala co možná nejlepší – bude se vyvarovat širokému portfoliu nabízených služeb, kdy ve většině případů společnosti, nabízející několik služeb, či výrobků naráz, neposkytují u žádného z nich tu nejlepší možnou kvalitu, ale ve všech jsou pouze průměrné. Společnost se rozhodla vydat cestou jediného, avšak propracovaného a kvalitního produktu tak, aby si byla jistá, že jejím zákazníkům poskytuje nejvyšší možnou kvalitu.

Případné doplňkové služby, či rozšířené portfolio produktů bude společnost nabízet až ve chvíli, kdy primární poskytovaná služba bude na nejlepší možné úrovni a bude mít dostatek spokojených zákazníků, kterým by mohla další služby nabízet a díky poskytované kvalitě primární služby neměla problém jejím stávajícím zákazníkům nové produkty prodat.

4.7.3 Cena

Na základě analýzy trhu lze konstatovat, že cenová politika personálních agentur je velmi podobná – především těch menších, mezi něž se zakládána společnost rovněž řadí. Výše provize, účtovaná zakládanou společností bude odpovídat dvojnásobku

nástupní hrubé mzdy dosazeného pracovníka. K této výši bude navíc ještě přičtena DPH. Zakládaná společnost se stane již od jejího počátku dobrovolně plátcem DPH, neboť se bude pohybovat na B2B trhu a většina jejích zákazníků bude rovněž plátcem DPH – je všeobecně známým faktem, že společnost, jež je plátcem DPH ve většině případů upřednostní dodavatele, který je rovněž plátcem před dodavatelem, kterým jím není.

4.7.3.1 Platební podmínky

Na základě analýzy trhu bylo zjištěno, že je obvyklé vyplácení provizí personálním agenturám v plné výši při dosazení daného pracovníka. Pakliže je následně tento zaměstnanec ve zkušební době propuštěn, vrací personální agentura většinu provize zákazníkovi zpět (dle analýzy 60–70 %).

Jednorázová platba však zatěžuje cashflow zákazníků a z jejich pohledu je mnohem výhodnější zaplatit nejprve první (nevratnou) část a až po uplynutí zkušební doby zaplatit zbytek provize. Z tohoto důvodu budou platební podmínky nabízené zakládanou personální agenturou 35 % z provize ve chvíli, kdy zákazník s nalezeným pracovníkem podepíše pracovní smlouvu a zbylých 65 % ve chvíli, kdy uplyne zkušební doba tohoto pracovníka a stále bude působit v dané společnosti.

4.7.4 Distribuce

V případě služeb personálních agentur nelze hovořit o distribuci produktu jako takové – neexistuje fyzický produkt, který by společnost svým zákazníkům doručovala. Jsou zde však informační toky, které mezi personálními agenturami a jejich zákazníky jsou. Velká část práce personálních agentur je o komunikaci s jejich zákazníky a průběžném zjišťování jejich potřeb a komunikaci s uchazeči o práci, zjišťování jejich schopností, dovedností, znalostí, praxe, ale i potřeb a postojů tak, aby daní uchazeči dobře korespondovali s firemním prostředím daného zákazníka.

Většina této komunikace bude prováděna prostřednictvím telefonu, videokonferencí a emailů. Vzhledem k minimalizaci nákladů budou osobní setkání využívána pouze u zákazníků a uchazečů o práci z Brna a blízkého okolí tak, aby nebyly vynakládány nadměrné zdroje na cestování (jak finanční, tak časové).

Personální agentury posílají jejich zákazníkům ve většině případů základní informace o daných uchazečích, jejich životopisy, motivační dopisy, posudky

z pohovorů, případně výsledky z testů, které v rámci výběrového procesu absolvovali. Veškeré tyto materiály budou zasílány elektronickou formou z důvodu úspory času, nákladů a ekologie.

4.7.5 Komunikace

Hlavním akvizičním kanálem nových zákazníků bude přímý prodej, který je považován za nejúčinnější prostředek akvizice a ke kterému bude využita kombinace veškerých dostupných komunikačních prostředků (vícekrokové akviziční kampaně, které se naučil využívat jeden ze společníků ve společnostech v nichž pracoval) – primárně email, telefon, videohovory, sociální sítě, rovněž i pracovní portály a networkingové akce.

Pro získání nových zákazníků v budoucnu bude společnost dělat vše pro to, aby získala od stávajících obchodních partnerů co nejlepší možné reference, čehož chce dosáhnout především kvalitou poskytovaných služeb, převyšujících konkurenční agentury, přijatelnou cenovou politikou, poskytnutím výhodnějších platebních podmínek a „rodinných“ vztahů, díky vyšší flexibilitě a znalosti lokálního trhu práce. Reference jsou tím nejlepším způsobem, jak získat nové zákazníky.

Společnost naproti tomu nebude využívat žádných reklamních prostředků v médiích v podobě inzerce, reklam a podobně, protože působení na takto specifickém B2B trhu vyžaduje spíše přímý prodej. Jediná forma reklamy, jež byla zvažována, byla inzerce v personálně zaměřeném tisku, či portálech, ale společníci se dohodli, že bude vhodnější částku, kterou by investovali do této inzerce nechat k dispozici na účtu společnosti pro zajištění solventnosti, likvidity, stabilního cashflow a využití těchto financí do samotného náborového procesu (především služeb pracovních portálů), neboť účinnost této reklamy vůči vynaloženým nákladům by se nikdy nemohla vyrovnat účinnosti přímého prodeje ku jeho nákladům – které budou na začátku podnikání odpovídat pouze vynaloženému času zakládajících společníků a nákladům za telefon a internet, jež jsou zanedbatelné v porovnání s danou inzercí.

4.7.6 Materiální prostředí

Největším materiálním prostředím zakládané společnosti bude její kancelář, která bude ve většině případů využívána k pohovorům s potenciálními uchazeči o práci.

Společnost si bude pronajímat 50 metrů čtverečních velkou kancelář včetně veškerého vybavení za cenu 100 000 Kč ročně včetně energií. Zřídka pak k návštěvám zákazníků společnosti – ve většině případů personální agentury navštěvují své zákazníky, nikoli naopak. Dalším materiálním prostředím lze vnímat veškeré propagační materiály jakými budou webové stránky, katalogy, reporty a předávací formuláře daných pracovníků zákazníkům společnosti. Žádné vizuální materiály nejsou v této práci vystaveny z důvodů ochrany těchto prvků – především ochraně jména společnosti, jež doposud není zaregistrována.

Veškeré tyto materiály budou sladěny v rámci brandu společnosti tak, aby spolu korespondovaly a byly jednotné. Náklady na webové stránky budou rovny pouze nákladům na registraci domény a webhostingu (zahrnutý do ostatních nákladů), neboť jejich vytvoření provede jeden ze společníků, jakožto i vytvoření veškerých propagačních materiálů, formulářů, šablon, reportů a katalogů. Primárním prvkem veškerých materiálů bude minimalismus, jejich stručnost a jasnost.

4.7.7 Lidé

Lidé hrají v činnosti personálních agentur nepochybně tu nejdůležitější roli. Nejedná se pouze o zaměstnance dodavatele a zákazníka jako u klasických služeb, ale ještě se zde vyskytuje třetí strana, a to uchazeči o zaměstnání. Personální agentury lze vnímat jako prostředníka, který má za úkol najít vhodnou kombinaci zaměstnavatel-zaměstnanec tak, aby byly obě strany spokojeny. Tato oboustranná spokojenost je v zájmu personální agentury, neboť v případě, že by nenašla vhodného pracovníka pro danou společnost a pozici, nedostala by vyplacenou zbývající (větší) část provize.

V kapitole 3.4.2 Lidské zdroje jsou popsány blíže kompetence a schopnosti zakládajících společníků a jejich přínosy pro společnost. Vedle těchto hard skills jsou rovněž nutné soft skills pro vhodnou komunikaci s uchazeči o práci a zákazníky společnosti.

Na trhu personálních agentur je obzvláště nutné vytvoření kvalitních partnerských a zároveň přátelských mezilidských vztahů se zákazníky, protože charakter poskytovaných služeb není jednorázového typu, ale opakovaného rázu – čím lepší má daný zákazník s agenturou, tím pravděpodobnější je, že jí zašle hledané pozice dříve a

v případě, že se rozhodne zachovat spolupráci pouze s jednou agenturou, je velká pravděpodobnost, že zrovna s tou, se kterou má nejlepší vztahy.

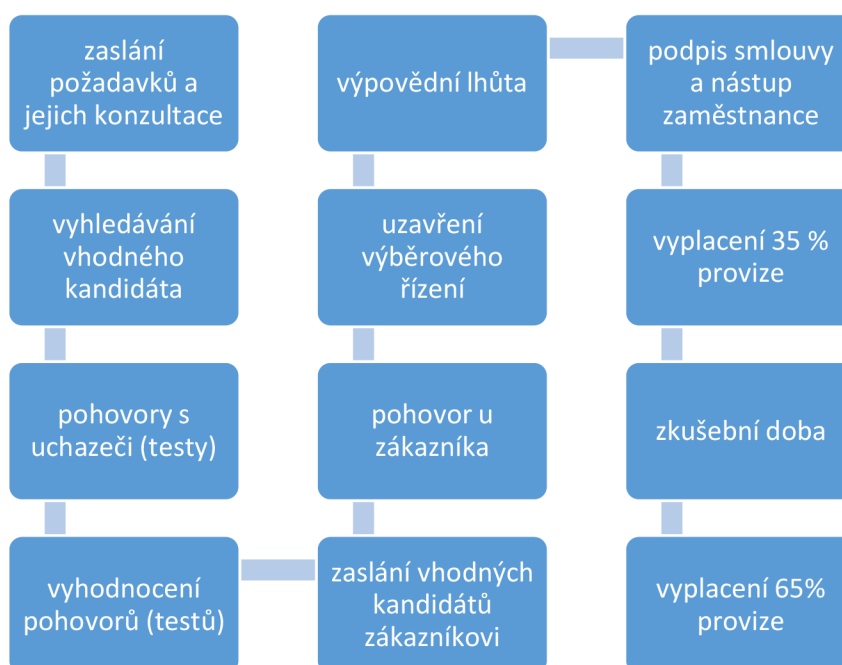
4.7.8 Procesy

Akviziční proces zákazníků nebude přesně stanovený. Ke každému potenciálnímu zákazníkovi bude přistupováno individuálně dle jeho charakteristik. Naopak proces nábory zaměstnanců bude jasně definován a připraven tak, aby dle něj mohli v budoucnu vyhledávat pracovníky i zaměstnanci agentury. Náborový proces v personálních agenturách je velmi specifický a poměrně dlouhý. Od doby otevření pozice zákazníkem do zaplacení plné výše provize agentuře může uplynout i několik měsíců. Z tohoto důvodu je nutné být na tento fakt připraven především v oblasti cashflow tak, aby společnost především na začátku podnikání měla dostatek hotovosti, než doběhne první náborový cyklus. Na schématu níže lze vidět náborový proces personální agentury.

- Proces začíná zasláním popisu pozice, požadavků zákazníka na daného uchazeče a platových podmínek personální agentuře. Po obdržení a prostudování požadavků personální agenturou jsou zkonzultovány potřebné doplňkové informace se zákazníkem. Po celou dobu procesu je agentura v kontaktu se zákazníkem a kontinuálně ho informuje o stavu, ve kterém se nábor nachází.
- Ve chvíli, kdy agentura ví, koho přesně hledat, zahájí nábor s využitím všech dostupných prostředků (primárně pracovních portálů). V první fázi jsou proťídění vhodní uchazeči a kontaktováni emailem, zda by o tuto pozici měli zájem. Následuje telefonický pohovor, případně videohovor, či osobní pohovor a v případě některých specifických pozic i případné absolvování testů uchazeči.
- Následuje vyhodnocení veškerých pohovorů a případných testů – v tomto kroku jsou vytřídění uchazeči, které společnost zašle svému zákazníkovi.
- Vhodní kandidáti jsou zasláni zákazníkovi a společník agentury zkonzultuje každého z nich se zákazníkem a domlouvají se na případném dalším postupu.
- Ve většině případů uchazeč absolvuje ještě pohovor u samotného zákazníka, kde si zákazník ověří, zda se skutečně jedná o člověka, který je vhodný pro danou pozici a skutečně o něj má zájem.
- Zákazníci mají většinou stanoven termín uzavření výběrového řízení a jen zřídkakdy se stává, že by je ukončili dříve, než před tímto termínem – ve většině

případů věří, že se ještě přihlásí někdo lepší – tento fakt značně prodlužuje celý náborový proces (mnohdy i o několik měsíců).

- Následuje výběr nejlepšího kandidáta zákazníkem a v některých případech čekání na uplynutí výpovědní lhůty zaměstnance u původního zaměstnavatele (ta rovněž prodlužuje celý proces náboru – většinou o tři měsíce) a následně je podepsána smlouva a uchazeč nastupuje k danému zákazníkovi. V tuto chvíli je personální agentuře vyplacena první část provize (35 %).
- Po nástupu zaměstnance začíná běžet zkušební doba (ve většině případů rovněž 3 měsíce) – po jejím uplynutí je personální agentuře vyplacena zbylá výše provize (65 %).



Obr. 5: Náborový proces. (Zdroj: vlastní zpracování)

4.8 Hodnocení rizik

V této kapitole práce jsou identifikována, ohodnocena a zmapována možná rizika tohoto podnikatelského plánu. Dále jsou navržena opatření ke snížení dopadů těchto rizik a tato opatření vizuálně zobrazena s využitím pavučinového grafu.

4.8.1 Identifikace rizik

Navrhovaný podnikatelský plán s sebou nese i množství rizik, které je třeba identifikovat a dále s nimi pracovat. Rizika identifikujeme na základě předcházejících analýz v předchozí části této práce.

Nejvýznamnější identifikovaná rizika jsou následující:

- Nedostatek kvalitních uchazečů na trhu práce
- Zdražení služeb personálních portálů
- Neochota společností spolupracovat se začínající personální agenturou
- Vypuknutí ekonomické krize
- Vstup nové konkurence na trh

Tabulka 25: Identifikace rizik. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Hrozba	Scénář
R1	Nedostatek kvalitních uchazečů na trhu práce	Nenalézání kvalitních pracovníků pro zákazníky včas a ztráta zákazníků
R2	Zdražení služeb personálních portálů	Zvýšení nákladů a riziko ztráty
R3	Neochota společností spolupracovat se začínající personální agenturou	Neprosazení se na trhu
R4	Vypuknutí ekonomické krize	Snižování počtu zakázek a provizí
R5	Vstup nové konkurence na trh	Nížší konkurenční podíl a tržby

4.8.2 Ohodnocení rizik

Tabulka 26: Stupnice pro hodnocení rizik. (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost	Dopad
1	Téměř vyloučené	Bezvýznamný
2	Nepřehledné	Málo významný
3	Možné	Významný
4	Pravděpodobné	Velmi významný
5	Téměř jisté	Kritický

V tabulce 26 jsou uvedeny hodnoty pravděpodobnosti a dopadu, které klasifikují riziko. Hodnoty jsou seřazeny od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší váha a 5 znamená nejvyšší váha. Součinem pravděpodobnosti a dopadu se následně určuje tzv. celková hodnota rizika (RPN). Dle výsledku součinu jsou pak rizika roztríděna do tří kategorií v následujících intervalech:

- 1–8 Běžné riziko – není třeba protiopatření, avšak je žádoucí jej monitorovat
- 9–17 Závažné riziko – je třeba zvýšená pozornost a plán vhodného protiopatření
- 18–25 Kritické riziko – je třeba reagovat adekvátním protiopatřením

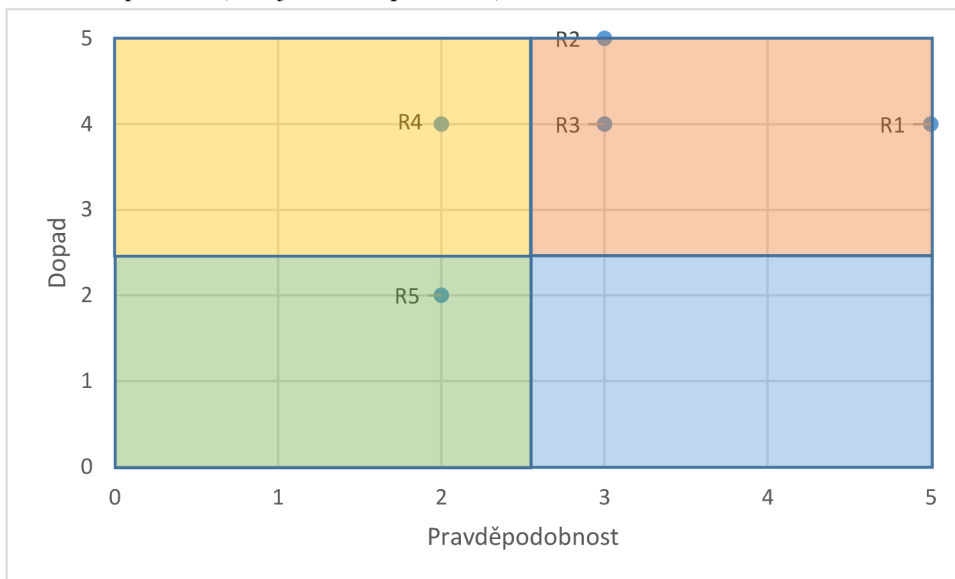
Tabulka 27: Ohodnocení rizik. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Nedostatek kvalitních uchazečů na trhu práce	5	4	20
R2	Zdražení služeb personálních portálů	3	5	15
R3	Neochota společností spolupracovat se začínající personální agenturou	4	4	16
R4	Vypuknutí ekonomické krize	2	4	8
R5	Vstup nové konkurence na trh	2	2	4

4.8.3 Mapa rizik

Rizika, jejich pravděpodobnost a dopad jsou znázorněna pro přehlednost na mapě rizik (Graf 5). Na ose X jsou vyneseny hodnoty pravděpodobnosti a na ose Y hodnoty dopadu. Zelený sektor je oblastí bezvýznamných hodnot rizik. Modrý sektor je oblastí běžných hodnot rizik. Oranžový sektor je oblastí významných hodnot rizik a červený sektor je oblastí kritických hodnot rizik. Jak je vidět v kritické oblasti se nachází rizika R1, R2 a R3, v oblasti významných hodnot rizik se nachází riziko R4 a v oblasti bezvýznamných hodnot rizik se nachází riziko R5.

Graf 5: Mapa rizik. (Zdroj: vlastní zpracování)



4.8.4 Opatření ke snížení rizik

V této části práce jsou navržena opatření pro výše identifikovaná a ohodnocená rizika a následně vypočítány nové hodnoty pravděpodobnosti (v tabulkách 28, 29 a 30 jako PST), dopadu a RPN po implementaci těchto opatření.

Tabulka 28: Návrh opatření rizik 1 a 2. (Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Opatření	PST	Dopad	RPN
R1 Nedostatek kvalitních uchazečů na trhu práce	Vytvoření detailní výběrové metodiky – urychlení a zvýšení kvality hledání pracovníků. Schopnost pružně reagovat a být první kdo nalezeného uchazeče zašle zákazníkovi.	2	4	8
R2 Zdražení služeb personálních portálů	Kontinuální monitoring cenové politiky 5 největších portálů a připravenost na případnou migraci ke konkurenci.	1	5	5

Tabulka 29: Návrh opatření rizik 3 a 4. (Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Opatření	PST	Dopad	RPN
R3 Neochota společnosti spolupracovat se začínající personální agenturou	<p>Využití pozice malé společnosti pro vybudování "rodinných" vztahů s menšími zákazníky.</p> <p>Využití znalosti lokálního trhu oproti mezinárodní konkurenci.</p> <p>Minimalizace nákladů pro umožnění nabídky nižší provize při zachování dostatečné marže.</p> <p>Využití vyšší pružnosti reakce na nové trendy, technologie a situace oproti velkým společnostem.</p>	2	4	8
R4 Vypuknutí ekonomické krize	<p>Veškerý kapitál z vlastních zdrojů – eliminace rizika neschopnosti splácet úvěry.</p> <p>Minimalizace nákladů pro umožnění nabídky nižší provize při zachování dostatečné marže.</p> <p>Poskytování nejlepších služeb za účelem setrvání u zákazníků v době krize jako jediná personální agentura.</p>	1	4	4

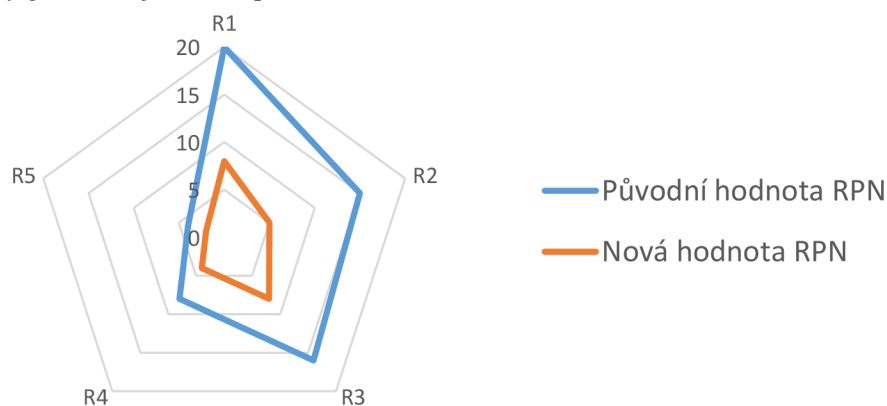
Tabulka 30: Návrh opatření rizika 5. (Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Opatření	PST	Dopad	RPN
R5 Vstup nové konkurence na trh	Minimalizace nákladů pro umožnění nabídky nižší provize při zachování dostatečné marže. Poskytování nejlepších služeb za účelem upevnění exkluzivní pozice u zákazníků.	1	2	2

4.8.5 Pavučinový graf

Níže je uvedený pavučinový graf, který zobrazuje původní hodnotu rizika a novou hodnotu rizika, získanou díky učinění opatření k jeho snížení. Na základě tohoto grafu lze konstatovat, že je nejvhodnější implementovat nápravná opatření pro rizika R1, R2 a R3 a u rizik R4 a R5 zvážit, zda má smysl nápravná opatření vykonat (vzhledem k poměrně nízké původní hodnotě rizika). U žádného z navrhovaných opatření není třeba vynaložení finančních zdrojů navíc oproti původnímu plánu. U rizik R3, R4 a R5 se z velké části navrhovaná opatření překrývají, a tudíž jejich realizace dává smysl jako balíkové opatření pro prevenci těchto rizik. Lze konstatovat, že navrhovaná opatření nejsou v rozporu s původním plánem a nijak ho nemění, ba naopak ještě více potvrzují předchozí návrhy v této práci.

Graf 6: Pavučinový graf. (Zdroj: vlastní zpracování)



4.9 Finanční plán

Veškeré náklady, které společnost má, jsou fixní. Nájemné bude hrazeno fixní částkou včetně energií, a to ve výši 100 000 Kč ročně. Nejsou uvažovány mzdové náklady, neboť společníci se dohodli, že vyplácení zisku probíhat vždy jednou ročně – vzhledem k tomu, že oba budou i nadále pracovat i po založení společnosti a sociální a zdravotní pojištění bude hrazeno jejich zaměstnavatelem. Podnikání budou věnovat každý 5 hodin denně ve svém volném čase. Jednorázovými náklady jsou náklady na nákup mobilních telefonů, notebooků (včetně operačního systému a MS Office) a účetního software Pohoda komplet, jež budou potřeba již od zahájení činnosti společnosti (po zapsání do obchodního rejstříku). Všechny položky budou zařazeny do dlouhodobého majetku a odepisovány v průběhu 3 let. Zřizovací výdaje budou činit 20 000 Kč.

Tabulka 31: Jednorázové náklady. (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena
Notebooky	30 000 Kč
Mobilní telefony	12 000 Kč
Pohoda komplet	15 000 Kč
Celkem	57 000 Kč

Tabulka 32: Roční náklady. (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena
Nájem a energie	100 000 Kč
Internet	6 000 Kč
Ostatní náklady	20 000 Kč
Mobilní služby	12 000 Kč
Pracovní portály	10 000 Kč
Cestovní náklady	30 000 Kč
Celkem	178 000 Kč

4.9.1 Zahajovací rozvaha

Níže je zpracována zahajovací rozvaha společnosti, v níž jsou uvedeny zřizovací výdaje, jež jsou uhrazeny z vloženého kapitálu správcem vkladu. Nevznikají tedy žádné závazky vůči společníkům.

Tabulka 33: Zahajovací rozvaha. (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	300
Krátkodobý majetek	300	Základní kapitál	300
Peníze	280	Cizí zdroje	0
Zřizovací výdaje	20		
Aktiva celkem	300	Pasiva celkem	300

4.9.2 Bod zvratu

Vzhledem k tomu, že společnost nemá žádné náklady variabilního charakteru, ale pouze fixní náklady – je bod zvratu roven fixním nákladům. Náklady za první rok jsou tvořeny zřizovacími výdaji ve výši 20 000 Kč, odpisy notebooků, mobilních telefonů a účetního software Pohoda ve výši 19 000 Kč a operativními ročními náklady ve výši 178 000 Kč. K bodu zvratu dojde při dosažení tržeb ve výši 217 000 Kč – při uvažování průměrné výše provize 35 000 Kč by bylo potřeba dosadit alespoň 7 pracovníků ročně. Při uvažování průměrné provize ve výši 40 000 Kč pak pouze 6 pracovníků.

4.9.3 Pesimistická varianta

Níže je zpracována pesimistická varianta finančního plánu. Pesimistická varianta finančního plánu je vypracována na základě pesimistické varianty obchodního plánu, kde počet získaných zákazníků za první rok podnikání společnosti bude roven dvěma a bude tak počítáno s tím, že od dohody o spolupráci s potenciálními zákazníky, s nimiž byly provedeny rozhovory v analytické části práce, odstoupily oba tyto subjekty a společnost musela nalézt zcela nové zákazníky.

Tabulka 34: Finanční plán - pesimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
Počet oslovených zákazníků	1 500	1 000	1 000
% responze zákazníků	0,13%	0,50%	0,70%
Počet získaných zákazníků	2	5	7
Počet otevřených pozic	10	20	30
Počet oslovených uchazečů	300	400	500
% responze uchazečů	40,00%	40,00%	40,00%
Počet zájemců o pozici	120	160	200
% přijetí uchazečů	5,83%	7,50%	8,50%
Počet přijatých uchazečů	7	12	17
Průměrná výše provize	35 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Tržby	245 000 Kč	480 000 Kč	680 000 Kč
Náklady	217 000 Kč	197 000 Kč	197 000 Kč
EBIT	28 000 Kč	283 000 Kč	483 000 Kč
EAT	22 680 Kč	229 230 Kč	391 230 Kč

$$ROI_1 = \frac{22\,680}{217\,000} = 10,45 \%$$

$$ROI_2 = \frac{229\,230}{197\,000} = 116,36 \%$$

$$ROI_3 = \frac{391\,230}{197\,000} = 198,59 \%$$

Jak lze vidět, i při pesimistické variantě se hned v prvním roce dostane společnost na úroveň rentability investovaného kapitálu 10,45 %, ve druhém roce 116,36 % a ve třetím dokonce na úroveň 198,59 %. První rok je nízká hodnota očekávána a není třeba se jí obávat. Jak lze vidět z výkazu cashflow – společnost nemá problémy s hotovostí.

Rozvaha ke konci 1. roku (v tis. Kč)

Tabulka 35: Rozvaha - pesimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	38	Vlastní kapitál	323
Notebooky	30	Základní kapitál	300
Odpisy notebooky	-10	Výsledek hospodaření	23
Mobilní telefony	12	Cizí zdroje	0
Odpisy mobilní telefony	-4		
Účetní SW Pohoda	15		
Odpisy SW Pohoda	-5		
Krátkodobý majetek	285		
Peníze	285		
Aktiva celkem	323	Pasiva celkem	323

Cash flow ke konci 1. Roku (v tis. Kč)

Tabulka 36: Cash flow - pesimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva	
Původní stav peněz	280
Notebooky	-30
Mobilní telefony	-12
Pohoda komplet	-15
Platby za poskytnuté služby	+245
Nájem a energie	-100
Internet	-6
Ostatní náklady	-20
Mobilní služby	-12
Pracovní portály	-10
Cestovní náklady	-30
Daň z příjmů právnických osob	-5
Stav peněz na konci roku	285

4.9.4 Realistická varianta

Níže je zpracována realistická varianta finančního plánu.

Tabulka 37: Finanční plán - realistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
Počet oslovených zákazníků	1 500	1 000	1 000
% response zákazníků	0,33%	1,00%	1,50%
Počet získaných zákazníků	5	10	15
Počet otevřených pozic	15	25	35
Počet oslovených uchazečů	400	500	600
% response uchazečů	40,00%	40,00%	40,00%
Počet zájemců o pozici	160	200	240
% přijetí uchazečů	7,50%	8,50%	9,17%
Počet přijatých uchazečů	12	17	22
Průměrná výše provize	35 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Tržby	420 000 Kč	680 000 Kč	880 000 Kč
Náklady	217 000 Kč	197 000 Kč	197 000 Kč
EBIT	203 000 Kč	483 000 Kč	683 000 Kč
EAT	164 430 Kč	391 230 Kč	553 230 Kč

$$ROI_1 = \frac{164\,430}{217\,000} = 75,77 \%$$

$$ROI_2 = \frac{391\,230}{197\,000} = 198,59 \%$$

$$ROI_3 = \frac{553\,230}{197\,000} = 280,83 \%$$

Jak lze vidět, při realistické variantě se hned v prvním roce dostane společnost na úroveň rentability investovaného kapitálu 75,77 %, ve druhém roce 198,59 % a ve třetím dokonce na úroveň 280,83 %. Od druhého roku mohou společníci již začít uvažovat, že se budou věnovat podnikání na plný úvazek a zaměstnají se ve své společnosti.

Rozvaha ke konci 1. roku (v tis. Kč)

Tabulka 38: Rozvaha - realistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	38	Vlastní kapitál	464
Notebooky	30	Základní kapitál	300
Odpisy notebooky	-10	Výsledek hospodaření	164
Mobilní telefony	12	Cizí zdroje	0
Odpisy mobilní telefony	-4		
Účetní SW Pohoda	15		
Odpisy SW Pohoda	-5		
Krátkodobý majetek	426		
Peníze	426		
Aktiva celkem	464	Pasiva celkem	464

Cash flow ke konci 1. Roku (v tis. Kč)

Tabulka 39: Cash flow - realistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva	
Původní stav peněz	280
Notebooky	-30
Mobilní telefony	-12
Pohoda komplet	-15
Platby za poskytnuté služby	+420
Nájem a energie	-100
Internet	-6
Ostatní náklady	-20
Mobilní služby	-12
Pracovní portály	-10
Cestovní náklady	-30
Daň z příjmů právnických osob	-39
Stav peněz na konci roku	426

4.9.5 Optimistická varianta

Níže je zpracována optimistická varianta podnikatelského plánu.

Tabulka 40: Finanční plán - optimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
Počet oslovených zákazníků	1 500	1 000	1 000
% response zákazníků	0,67%	1,50%	2,00%
Počet získaných zákazníků	10	15	20
Počet otevřených pozic	20	30	40
Počet oslovených uchazečů	500	600	700
% response uchazečů	40,00%	40,00%	40,00%
Počet zájemců o pozici	200	240	280
% přijetí uchazečů	7,50%	8,33%	10,71%
Počet přijatých uchazečů	15	20	30
Průměrná výše provize	40 000 Kč	45 000 Kč	50 000 Kč
Tržby	600 000 Kč	900 000 Kč	1 500 000 Kč
Náklady	217 000 Kč	197 000 Kč	197 000 Kč
EBIT	383 000 Kč	703 000 Kč	1 303 000 Kč
EAT	310 230 Kč	569 430 Kč	1 055 430 Kč

$$ROI_1 = \frac{310\,230}{217\,000} = 142,96 \%$$

$$ROI_2 = \frac{569\,430}{197\,000} = 289,05 \%$$

$$ROI_3 = \frac{1\,055\,430}{197\,000} = 535,75 \%$$

Jak lze vidět, při optimistické variantě jsou hodnoty rentability investovaného kapitálu v prvním roce na úrovni 142,96 %, ve druhém roce 289,05 % a ve třetím dokonce na úroveň 535,75 %. Již od prvního roku je zde možnost zaměstnat se na plný úvazek v této společnosti a věnovat společnosti více času pro její expanzi.

Rozvaha ke konci 1. roku (v tis. Kč)

Tabulka 41: Rozvaha - optimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	38	Vlastní kapitál	610
Notebooky	30	Základní kapitál	300
Odpisy notebooky	-10	Výsledek hospodaření	310
Mobilní telefony	12	Cizí zdroje	0
Odpisy mobilní telefony	-4		
Účetní SW Pohoda	15		
Odpisy SW Pohoda	-5		
Krátkodobý majetek	572		
Peníze	572		
Aktiva celkem	610	Pasiva celkem	610

Cash flow ke konci 1. Roku (v tis. Kč)

Tabulka 42: Cash flow - optimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva	
Původní stav peněz	280
Notebooky	-30
Mobilní telefony	-12
Pohoda komplet	-15
Platby za poskytnuté služby	+600
Nájem a energie	-100
Internet	-6
Ostatní náklady	-20
Mobilní služby	-12
Pracovní portály	-10
Cestovní náklady	-30
Daň z příjmů právnických osob	-73
Stav peněz na konci roku	572

4.10 Zhodnocení podnikatelského plánu

I v případě pesimistické varianty je společnost v zisku a nemá problém s finančními toky. I při této variantě je reálné se od začátku třetího roku podnikání zaměstnat na plný úvazek a budovat tak společnost s využitím veškerého času společníků. Dosažení zisku i v případě pesimistické varianty je dáno především naprostou minimalizací nákladů a faktem, že společníci se od začátku podnikání sami nezaměstnali ve společnosti, ale věnují se podnikání ve volném čase, kdy při podnikání stále pracují pro jiného zaměstnavatele – především z důvodů hrazení sociálního a zdravotního pojištění.

ZÁVĚR

V této diplomové práci byl vytvořen podnikatelský plán pro založení personální agentury. Na jeho základě bylo rozhodnuto, že realizace podnikatelského záměru je vhodná i při pesimistické variantě finančního plánu, kdy společnost již od prvního roku generuje zisk i kladné finanční toky.

V teoretických východiscích práce jsou zpracovány podklady pro následné analýzy a návrhovou část, uvedeny podmínky získání licence pro poskytování služeb v oblasti zprostředkování zaměstnání, charakterizovány formy podnikání a vybrána nejvhodnější z nich, charakterizovány nejnovější trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a charakterizována struktura a podstata podnikatelského plánu a jeho jednotlivých složek.

Analytická část obsahuje primárně analýzu vnějšího prostředí zakládané společnosti a analýzu trhu. Pro analýzu vnějšího prostředí byla využita SLEPT analýza, s níž byly identifikovány kritické sociální, legislativní, ekonomické a politické faktory, ovlivňující zakládanou společnost.

Stěžejní částí práce je analýza trhu, trendů a tržního potenciálu v níž byla zjištěna velikost trhu personálních agentur v České republice a následně v Brně, kde bude zakládaná společnost primárně působit. Jsou zde analyzovány informace, získané z rozhovorů se dvěma potenciálními klienty a jednou partnerskou personální agenturou – mimo poskytnutí informací pro zpracování samotného podnikatelského plánu přislíbily všechny tři subjekty spolupráci se zakládanou personální agenturou. Rovněž je v této části práce vymezen cílový segment, a to počty společností, jejich velikostí, tržbami, počty zaměstnanců a potenciálem tržeb pro zakládanou personální agenturu.

V návaznosti na analýzu trhu byla provedena analýza konkurenčního prostředí s využitím Porterova modelu 5 konkurenčních sil, kde byli charakterizováni především stávající konkurenti zakládané společnosti, dodavatelé společnosti v podobě pracovních portálů a analýza jejich cenové politiky, možné substituty, bariéry vstupu na daný trh dané především získáním licence pro provozování zprostředkovatelské činnosti v oblasti zaměstnání a vyjednávací síla odběratelů.

V analýze zdrojů byly charakterizovány fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje, nezbytné pro vykonávání podnikatelské činnosti v oblasti poskytování personálních služeb. Dále byla vytvořena koncepce McKinseyho modelu 7S pro

zakládanou personální agenturu – vzhledem k neexistující společnosti nelze pojmout jako analýzu, ale jako strategii, vizi a případný cílový stav, jakého chce společnost v těchto oblastech dosáhnout. Shrnutím analytické části je SWOT analýza, jež je rozpracována i o její numerické vyjádření na jehož základě bylo doporučeno zvolit strategii S–O.

V návrhové části je zpracován samotný podnikatelský plán pro zakládanou personální agenturu na základě předchozích analýz. Je tvořen titulní stranou, exekutivním souhrnem, popisem společnosti, shrnutím analýzy trhu, organizačním plánem, obchodním plánem, v němž je vymezena akviziční strategie společnosti a zpracovány tři varianty možné reakce ze strany zákazníků a uchazečů o práci – pesimistická, realistická a optimistická – jež tvoří základ pro výnosovou část finančního plánu.

V marketingovém plánu je zpracován marketingový mix služeb (7P), v němž je charakterizován produkt, cenová politika, komunikace, distribuce, lidé, procesy a materiální prostředí společnosti. V hodnocení rizik jsou identifikována a ohodnocena možná rizika a navrženy vhodné kroky k jejich eliminaci, případně redukci. Stěžejní částí podnikatelského plánu je finanční plán včetně variantního řešení obsahující pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu vývoje zisku a rentability investice v prvních třech letech po zahájení podnikání.

Na závěr bylo na základě veškerých podkladů (především finančního plánu) učiněno rozhodnutí, že podnikatelský záměr je jednoznačně vhodné realizovat vzhledem k tomu, že i pesimistická varianta finančního plánu vyšla jako zisková.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ČERVENÝ, R., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- DVOŘÁČEK, J. a L. TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.
- EVANGELU, J. E. a O. JUŘIČKA, 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-164-1.
- FLEISHER, C. S. a B. E. BENSOUSSAN, 2007. *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press. ISBN 978-0-13-216158-9.
- FOTR, J. a I. SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- JOHNSON, G. a K. SCHOLE, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.
- KEŘKOVSKÝ, M. a P. NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.
- JOUZA, L., M. ŽENÍŠKOVÁ a M. SALAČOVÁ, 2005. *Agenturní zaměstnávání*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-126-9.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

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

SYNEK, M., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TOŠOVSKÝ, A., 2011. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-652-3.

VAŠTIKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

AMADEUS, 2018. Brusel: Bureau van Dijk Electronic Publishing, 2018 [citováno 2018-04-03]. Dostupné z: <https://amadeus.bvdinfo.com>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. Míra inflace. Praha: Český statistický úřad [online]. [citováno 2018-03-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. Mzdy a náklady práce. Praha: Český statistický úřad [online]. [citováno 2018-03-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ZÁKONY:

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů

Zákon č. 627/2004 Sb., o evropské společnosti

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura rozvahy	42
Tabulka 2: Obyvatelstvo ČR dle věku a pohlaví.	46
Tabulka 3: Potenciál trhu	53
Tabulka 4: Potenciální zákazníci	56
Tabulka 5: Cílový segment.	59
Tabulka 6: Cenová politika Jobs.cz	63
Tabulka 7: Cenová politika Monster.cz	63
Tabulka 8: Cenová politika Profesia.cz	63
Tabulka 9: Cenová politika Dobraprace.cz.....	64
Tabulka 10: Porovnání pracovních portálů.....	64
Tabulka 11: SWOT analýza.....	72
Tabulka 12: Silné stránky numericky	75
Tabulka 13: Slabé stránky numericky	76
Tabulka 14: Příležitosti numericky	76
Tabulka 15: Hrozby numericky	77
Tabulka 16: Silné stránky a příležitosti	78
Tabulka 17: Slabé stránky a příležitosti.....	78
Tabulka 18: Silné stránky a hrozby	78
Tabulka 19: Slabé stránky a hrozby.....	79
Tabulka 20: Sumarizace vzájemného působení	79
Tabulka 21: Shrnutí analýzy trhu.....	83
Tabulka 22: Obchodní plán - pesimistická varianta	86
Tabulka 23: Obchodní plán - realistická varianta.....	86
Tabulka 24: Obchodní plán - optimistická varianta.....	87
Tabulka 25: Identifikace rizik.....	94
Tabulka 26: Stupnice pro hodnocení rizik.....	94
Tabulka 27: Ohodnocení rizik	95

Tabulka 28: Návrh opatření rizik 1 a 2.	96
Tabulka 29: Návrh opatření rizik 3 a 4.	97
Tabulka 30: Návrh opatření rizika 5.	98
Tabulka 31: Jednorázové náklady.....	99
Tabulka 32: Roční náklady.	99
Tabulka 33: Zahajovací rozvaha.....	100
Tabulka 34: Finanční plán - pesimistická varianta	101
Tabulka 35: Rozvaha - pesimistická varianta.	102
Tabulka 36: Cash flow - pesimistická varianta.....	102
Tabulka 37: Finanční plán - realistická varianta.....	103
Tabulka 38: Rozvaha - realistická varianta.....	104
Tabulka 39: Cash flow - realistická varianta	104
Tabulka 40: Finanční plán - optimistická varianta	105
Tabulka 41: Rozvaha - optimistická varianta	106
Tabulka 42: Cash flow - optimistická varianta.....	106

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Obyvatelstvo ČR dle věku a pohlaví.	47
Graf 2: Dosažené vzdělání obyvatel ČR.	47
Graf 3: Míra inflace v procentech.	50
Graf 4: Vývoj mezd.	51
Graf 5: Mapa rizik.....	96
Graf 6: Pavučinový graf.....	98

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma postupu.....	17
Obr. 2: Analýza make or buy.....	29
Obr. 3: Životní cyklus outsourcingu.	30

Obr. 4: Vztah mezi výkazy.	43
Obr. 5: Náborový proces.	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozhovor s 1. potenciálním zákazníkem.	I
Příloha č. 2: Rozhovor s 2. potenciálním zákazníkem.	III
Příloha č. 3: Rozhovor s potenciální partnerskou personální agenturou	V

Přílohy

Příloha č. 1: Rozhovor s 1. potenciálním zákazníkem. (Zdroj: vlastní zpracování)

Preferujete nábor zaměstnanců interně, či prostřednictvím personálních agentur?

V jakém poměru využíváte služeb personálních agentur ku internímu náboru a za jakých okolností?

V naší společnosti máme především technicky orientované pozice, kterých je nyní na trhu práce akutní nedostatek. Pokud to jde, nabíráme pracovníky interně. Bohužel však touto formou zvládneme obsadit přibližně pouhou třetinu všech hledaných pozic. Zbylé dvě třetiny pracovníků jsou nalezeny s využitím služeb personálních agentur.

Kolik personálních agentur aktuálně aktivně využíváte pro nábor nových zaměstnanců a v jakém pořadí jim předáváte informace o hledaných pozicích?

Aktuálně využíváme služeb jedné personální agentury.

Kolik pozic průměrně ročně hledáte a kolik z nich předáte personálním agenturám?

Bavili jsme se o tom, že technické pozice se těžko hledají a pracovníků je nedostatek. Snažíme se proto co nejvíce pracovníků udržet u nás – i za cenu vyšších mzdových nákladů. Ročně hledáme přibližně deset pracovníků. Jak bylo řečeno nalezneme většinou jednu třetinu, tedy tři až čtyři pracovníky, získáme vlastními silami a zbytek předáváme naší personální agentuře.

Jaké typy pozic především obsazujete s využitím služeb personálních agentur a jaká je průměrná mzda takto najímaných pracovníků?

Jak bylo již zmíněno, nejvíce vyhledáváme technické pozice, kterých je nyní nedostatek. Nejčastěji vyhledávanými pracovníky jsou operátoři výroby a jejich mzdy se pohybují kolem 20 000 Kč. Druhou nejvyhledávanější pozicí je technik výroby, který se mzdově pohybuje okolo 35 000 Kč.

Preferujete velké personální agentury s mezinárodní působností, nebo malé, domácí personální agentury? Proč?

Hlavně z důvodu komunikace preferujeme menší personální agentury – s naší agenturou máme velmi přátelské vztahy. Dále si myslíme, že lokální personální agentura bude vždy znát lépe místní trh než agentura s mezinárodní působností.

Pakliže bychom s Vaší společností chtěli jako začínající personální agentura navázat spolupráci v oblasti nábory pracovníků – souhlasili byste (při zohlednění informací o zkušenostech společníků zakládané personální agentury, které jsem Vám na začátku rozhovoru řekl)? Za jakých podmínek? Jaká je Vámi přijatelná výše provize?

Na základě vašich zkušeností a schopností, které jste nám představili na začátku si myslíme, že stojí za to spolupráci minimálně vyzkoušet. Nabízíme provizi 1,5násobku mzdy u pracovníků nad 25 000 Kč a dvojnásobku u pracovníků pod 25 000 Kč. Pokud pracovník odejde ve zkušební době, vrátíte 60 % z provize. Hledané pozice by byly předávány současně vám i naší současné personální agentuře.

Příloha č. 2: Rozhovor s 2. potenciálním zákazníkem. (Zdroj: vlastní zpracování)

**Preferujete nábor zaměstnanců interně, či prostřednictvím personálních agentur?
V jakém poměru využíváte služeb personálních agentur ku internímu náboru a za jakých okolností?**

Jednoznačně upřednostňujeme nábor zaměstnanců interními zdroji. Personální agentury využíváme až ve chvíli, kdy nejsme schopni danou pozici déle než 3 měsíce obsadit vlastními silami.

Kolik personálních agentur aktuálně aktivně využíváte pro nábor nových zaměstnanců a v jakém pořadí jim předáváte informace o hledaných pozicích?

Aktuálně máme podepsanou smlouvu o spolupráci se třemi personálními agenturami. Dvěma menším personálním agenturám jsou předávány informace současně – to je motivuje, aby hledali co nejrychleji a nejlépe tak, aby byla právě jejich společnost první, která danou pozici obsadí – podněcujeme tím konkurenci mezi agenturami a urychlujeme tak proces náboru. Pokud do dvou týdnů nezašlou žádné relevantní kandidáty, zasíláme pozice třetí, větší personální agentuře, která je sice dražší, ale v případě, že dvě menší personální agentury nebyly schopny nalézt žádné vhodné uchazeče do daného limitu, je potřeba zapojit i tuto společnost, abychom urychlili proces najímání.

Kolik pozic průměrně ročně hledáte a kolik z nich předáte personálním agenturám?

Ročně v průměru hledáme 30 pracovníků. V našem odvětví je poměrně velká fluktuace, především u technických pozic. Společnosti si mezi sebou zaměstnance přetahují a přeplácejí, a tak je potřeba kontinuálně hledat nové pracovníky. Vlastními silami jsme schopni nalézt přibližně polovinu hledaných pozic. Zbytek předáváme personálním agenturám.

Jaké typy pozic především obsazujete s využitím služeb personálních agentur a jaká je průměrná mzda takto najímaných pracovníků?

V naší společnosti hledáme především technické pozice. Ty jsou nejobtížnější na nalezení, a proto většinu z nich obsazujeme s využitím služeb personálních agentur. Největší podíl na vyhledávaných pozicích mají operátoři výroby – jejich mzdy se

pohybují v rozmezí 22 000 až 28 000 Kč. Dále vyhledáváme technické kontrolory – v závislosti na rozsahu jejich činností a zkušeností se mzdy pohybují od 26 000 do 35 000 Kč. Přibližně jednou za dva roky hledáme rovněž vyšší pozice, jakými jsou například technik výroby, který odpovídá za celý výrobní úsek – mzda u této pozice se pohybuje okolo 45 000 Kč a mechatronik, který zodpovídá za chod našich strojů, jehož mzda se pohybuje na úrovni 60 000 Kč.

Preferujete velké personální agentury s mezinárodní působností, nebo malé, domácí personální agentury? Proč?

Aktuálně využíváme služeb jedné velké, mezinárodní personální agentury a dvou menších, lokálních personálních agentur. Výhodou velké agentury je především rychlost a kvalita poskytovaných služeb, protože mají hodně pracovníků ve svých databázích, a proto je v některých případech reakce téměř okamžitá. Nevýhodou je však vyšší provize. U menších personálních agentur je výhoda především přijatelnější výše provize a familiárnější komunikace s nimi. Z tohoto důvodu jsou osloveny dříve než mezinárodní agentura, jak bylo zmíněno dříve.

Pakliže bychom s Vaší společností chtěli jako začínající personální agentura navázat spolupráci v oblasti nábory pracovníků – souhlasili byste (při zohlednění informací o zkušenostech společníků zakládané personální agentury, které jsem Vám na začátku rozhovoru řekl)? Za jakých podmínek? Jaká je Vámi přijatelná výše provize?

Čím více agentur, tím vyšší pravděpodobnost nalezení kvalitních pracovníků. Podmínky standardně jako s ostatními menšími agenturami. Zašleme současně všem menším agenturám požadavky, které musí uchazeč o danou pozici splňovat, její popis a mzdové rozpětí. V případě, že vybereme kandidáta, kterého jste doporučili, vyplácíme provizi ve výši dvojnásobku nástupní mzdy. Pokud pracovník opustí společnost ve zkušební době, vrátíte 70 % námi vyplacené provize.

Příloha č. 3: Rozhovor s potenciální partnerskou personální agenturou. (Zdroj: vlastní zpracování)

Kolik máte aktuálně klientů a kolik otevřených pozic?

V současné době máme 16 podepsaných smluv o spolupráci. Aktivních klientů je však nyní jen 6, na které se soustředíme. Na zbylých 10 klientů aktuálně nemáme dostatečné kapacity. Otevřených pozic je nyní přibližně 25. Toto číslo se ale každý měsíc mění, kdy klienti průběžně zasílají nové požadavky.

Jaký typ pozic především obsazujete a jaká je jejich průměrná výše mzdy?

Největší poptávka je nyní po IT pozicích – ty v současné době odmítáme, neboť prostředky vynaložené k jejich nalezení jsou v poměru k provizi neúměrně vysoké v porovnání s ostatními pozicemi. Nejvíce námi hledaných pozic je technického rázu. Je po nich nyní rovněž enormní poptávka a společnosti si je ve většině případů nedokáží zajistit interními zdroji. Mzdy se zde pohybují okolo 25 000 až 35 000 Kč v závislosti na regionu a rozsahu kompetencí. Další velkou kategorií jsou administrativní a účetní pozice – zde je průměr mezd velmi podobný technickým pozicím – v některých regionech dokonce nižší. Mzdy zde začínají na 20 000 Kč a končí na 35 000 Kč. Při pohledu do minulosti byly technické pozice mzdově přibližně na polovině až dvou třetinách pozic kancelářských. Nyní je v některých případech dokonce předhánějí. Přibližně dvakrát až třikrát do roka přijde požadavek na manažerskou pozici, kde je výše provize sice lákavá, ale prostředky na nalezení vhodného kandidáta jsou rovněž vyšší, protože firmy kandidáty o manažerské pozice hodně „přebírají“. Mzda je zde těžko určitelná – u menších firem to může být 60 000 Kč, u větších i 150 000 Kč měsíčně.

Kolik pozic průměrně ročně obsadíte? V jakém složení dle typů pozic?

Ročně obsadíme přibližně 30 až 35 pozic.

Spolupracujete spíše s malými společnostmi nebo velkými korporacemi?

Aktuálně je to přibližně půl napůl.

Jak se staví společnosti na nabídku personálních služeb?

Ve většině případů jsou společnosti vděčné za to, že jim pomůžeme s nalezením pozic, které vlastními silami nezvládají obsadit. Velkou výhodou je fakt, že společnosti za naše služby platí až ve chvíli, kdy skutečně námi nalezeného pracovníka zaměstnají a pokud odejde ve zkušební době, většina provize je jim navracena.

Spolupracují společnosti dle Vaší zkušenosti s více personálními agenturami současně?

Menší společnosti mají ve většině případů pouze jednu, rovněž menší, personální agenturu. U větších společností je obvyklé mít tři, v některých případech i pět a víc agentur. Tím, že mají víc agentur, podněcují mezi nimi soutěživost a urychlují tím celý náborový proces.

Pokud už má společnost například zmíněné tři personální agentury, s nimiž spolupracuje, jak obtížné je dostat se k ní?

Nemožné to není, ale je potřeba počítat s tím, že musíte nabídnout něco navíc, co ostatní agentury nemají, případně nabídnout lepší provizi. Obvyklá výše provize menších personálních agentur je dvojnásobek, někdy i 2,5násobek. Pokud se chcete dostat někam, kde již funguje dlouhodobá spolupráce s jinými agenturami, je běžné, že se nabízí provize i ve výši 1,5násobku, ale to už je u většiny společností na úrovni jejich nákladů.

Jaké jsou platební podmínky provize?

U každého zákazníka je to individuální. Všeobecně však lze říci, že provize je zaplacená v momentě, kdy podepíše zákazník s nalezeným pracovníkem pracovní smlouvu. Pokud tento pracovník opustí společnost v průběhu výpovědní lhůty tak většinu z provize vracíme – u většiny zákazníků je to asi 60 % ze zaplacené provize zpět.

Stalo se Vám někdy, že jste nabídli někomu personální služby jako první agentura?

U menších společností z menších měst, či vesnic se to stává. Ve většině případů jsou však mzdy a provize tak nízké, že se taková spolupráce příliš nevyplatí a je lepší se zaměřovat

na větší společnosti z větších měst, kde je sice již spousta personálních agentur, ale lidské zdroje jsou nyní velmi nedostatkovým zbožím a společnosti se mnohdy ozývají dokonce samy bez toho, abychom jim naše služby nabízely a my nyní i odmítáme některé společnosti, protože na ně nemáme kapacity.

V jaké oblasti byste přivítali pomoc od partnerské personální agentury?

Především ve vyhledávání, třídění a předávání vhodných kandidátů.

Pakliže bychom s Vaší společností chtěli jako začínající personální agentura navázat spolupráci v oblasti nábory pracovníků – souhlasili byste (při zohlednění informací o zkušenostech společníků zakládané personální agentury, které jsem Vám na začátku rozhovoru řekl)? Za jakých podmínek? Jaká je Vámi přijatelná výše provize za poskytnutí služeb partnerskou personální agenturou?

Určitě by bylo zajímavé tuto formu spolupráce vyzkoušet. Pokud by člověka, kterého byste nám zaslali, náš klient přijal, dali bychom vám 25 % z naší provize.