



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Identifikace příležitostí a hrozeb pro vybranou firmu

Vypracoval: Bc. Martin Šíma

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin ŠÍMA**
Osobní číslo: **E17529**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Identifikace příležitostí a hrozeb pro vybranou firmu**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je odkrytí hrozeb a příležitostí pro vybranou firmu. Na základě získaných informací navrhnout firmě práci s těmito informacemi.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Analýza prostředí (včetně SWOT analýzy)
3. Vyhodnocení informací
4. Návrh na využití získaných informací

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metodika. 4. Charakteristika firmy. 5. Analýza současného stavu ve vybrané firmě. 6. Vyhodnocení zjištěného stavu. 7. Vlastní návrhy. 8. Závěr. 9. Seznam literatury. 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 70 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis .
- Hron, J., Tichá, I., & Dohnal, J. (2000). *Strategické řízení*. Praha: ČZU (Praha).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **28. února 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Identifikace příležitostí a hrozeb pro vybranou firmu“ vypracoval samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 1. 9. 2020

.....

Bc. Martin Šíma

Poděkování:

Děkuji paní Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za vedení práce, veškeré připomínky, pomoc, odborné rady a zejména vstřícnost a čas, který mi věnovala. Dále chci poděkovat vedení společnosti UNIWORKS CB, s. r. o., konkrétně panu Petru Hrubému, za poskytnuté informace, na základě kterých, jsem mohl tuto práci zpracovat.

Obsah

1	Úvod a cíl	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Marketing	5
2.2	Marketingové prostředí podniku	6
2.2.1	Makroprostředí podniku	7
2.2.2	Mikroprostředí podniku	10
2.3	SWOT analýza	23
2.3.1	Analýza silných a slabých stránek	23
2.3.2	Analýza příležitostí a hrozeb	25
2.3.3	Výsledky SWOT analýzy	26
3	Metodika.....	28
4	Charakteristika firmy.....	29
4.1	Základní informace o podniku	29
4.2	Majetkové uspořádání	30
4.3	Historie společnosti.....	30
4.4	Nabídka služeb	32
5	Analýza současného stavu ve vybrané firmě.....	35
5.1	Analýza makroprostředí firmy	35
5.1.1	STEP analýza.....	35
5.2	Analýza mikroprostředí firmy.....	52
5.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví	53
5.2.2	Vybrané finanční ukazatele společnosti	68
6	Vyhodnocení zjištěného stavu.....	84
6.1	Analýza SW	84
6.2	Analýza OT	94
7	Vlastní návrhy	104

7.1	Využití příležitostí.....	104
7.1.1	Využití ubytovny v Českých Budějovicích	104
7.1.2	Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích České republiky	104
7.1.3	Míra nezaměstnanosti v zahraničí.....	105
7.1.4	Možnost rozšíření služeb do zahraničí.....	105
7.1.5	Úprava legislativy v případě zaměstnávání cizinců.....	106
7.2	Eliminace hrozeb.....	106
7.2.1	Růst rivality mezi stávajícími konkurenty	106
7.2.2	Vývoj cen.....	107
7.2.3	Neustupující COVID-19 a vývoj českého trhu.....	107
7.2.4	Možnost hledání práce na internetu	108
7.2.5	Vývoj průměrné mzdy České republiky	109
8	Závěr.....	110
	Summary.....	112
9	Seznam literatury	114
9.1	Bibliografické zdroje.....	114
9.2	Elektronické zdroje	116
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Seznam grafů	
	Seznam zkratek	
	Seznam příloh	
10	Přílohy	

1 Úvod a cíl

„Marketing je důležitým nástrojem, který má vliv na vytváření veškerého prostředí na trhu.“ V dnešní globalizované době je důležité marketing nepodceňovat a s ohledem na potřeby a přání zákazníků vhodně vnitřní a vnější prostředí na trhu analyzovat. V případě vnitřní a vnější analýzy se hovoří o zajišťování dostatečných informací k vhodnému zabezpečení veškerých potřeb a přání zákazníků, kteří na trhu dané výrobky a služby žádají. Pokud společnost na trh dodá to, co zákazníci požadují, pak lze hovořit o uspokojení potřeb, jak ze strany zákazníků, tak společnosti. Stejně je tomu tak i u agentury práce dodávající na trh pracovníky, kteří slouží právě k zajištění lidských potřeb a přání.

V případě agentury práce je na trhu důležitá jak poptávka po práci, kterou tvoří lidé, tak i nabídka práce, kterou tvoří zejména výrobní podniky. Tento trh ovšem tvoří velké množství agenturních společností, které se touto činností zabývají. Proto je důležité sledovat kroky konkurence, které vedou k ovlivnění nabídky a poptávky. V případě poptávky po práci dochází zejména k ovlivnění mzdového ohodnocení a dodatečných benefitů. V případě nabídky služeb se jedná o rozsah nabízených služeb, jejich kvalitu a cenu.

Z hlediska potlačení hrozeb je v této práci důležitá konkurence na českém trhu, růst rivality, „nelegální“ agentury práce na českém trhu a hrozba současnosti v podobě neustupujícího koronaviru. Problémy s „nelegálními“ agenturami práce se začínají na trhu objevovat stále častěji a dohledání jednatelů těchto firem bývá téměř nemožné. I z tohoto důvodu je třeba si položit otázku, zda je v lidských silách tyto hrozby na trhu potlačit, a pokud ano, tak jakým způsobem.

Pokud jde o příležitosti na trhu, tak je možné sledovat, jakou formou lze získat větší tržní podíl, jaký je k tomu třeba časový interval, a jak lze tržní příležitost využít ve svůj prospěch. U této problematiky lze sledovat příležitosti ve formě nově vstupujícího zahraničního investora, které je pak možné využít díky většímu množství kapitálu a vyhnout se tak možným tržním omezením. Pro tento účel lze provést SWOT analýzu, která využívá veškeré informace pro stanovení cílů a možností firmy.

Touto problematikou se zabývá i tato diplomová práce, která je rozdělena do několika částí. První část práce představuje literární rešerši, která vysvětluje veškerou teorii.

Zahrnuje i potřebné analýzy a vzorce, které jsou využity při zpracování praktické části. Druhou část tvoří metodika, která je zaměřena na problematiku a cíl této práce.

Cílem diplomové práce je identifikovat „Příležitosti a hrozby pro vybranou firmu“.

Pro splnění stanoveného cíle byla pro praktickou část diplomové práce vybrána společnost UNIWORKS CB, s. r. o., která se zabývá agenturním zaměstnáváním. Po zpracování veškerých informací a SWOT analýzy jsou navržena stanoviska a doporučení, která eliminují skryté hrozby a využijí příležitosti, které trh agenturního zaměstnávání bezpochyby nabízí.

2 Literární rešerše

2.1 Marketing

Schwarz (1992) ve své knize uvádí, že marketing je všechno, co podporuje Váš úspěch na poli tržního hospodářství. Nejsou to jen filosofické úvahy o tom, co by se mohlo, kdyby se chtělo a umělo. Rozhodující je výsledek.

Kotler (1998) charakterizuje marketing jako: „*Společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“

Marketing není pouhé uspokojování potřeb a přání zákazníků, ale uspokojování veškerých potřeb za ceny, které jsou přijatelné pro obě strany – pro zákazníky a prodejce. Tyto oboustranně přijatelné ceny jsou takové ceny, které u zákazníka přinášejí uspokojení a u prodejce pak také patřičný zisk (Cooper & Lane, 1999).

Dle Horákové (2003) podniky chápou marketing jako samozřejmou „vlastnost“ podniku. Snaží se odpovědět na otázky, proč zákazník zboží kupuje, proč a jak ho spotřebovává nebo užívá, a proč a kdy ho nahrazuje. Dále autorka uvádí, že lidé kupují užítky, které jim výrobky přinášejí, spíše než výrobky samotné.

Marketing a jeho vývoj je nerozlučně spjat s trhem a jeho rozvojem. Existence tržní ekonomiky je základní podmínkou při uplatnění marketingové koncepce. Adam Smith již v roce 1776 velmi výstižně charakterizoval marketingovou koncepci. Tehdy napsal, že „*spotřeba je hlavním důvodem co vyrobit*“. Podniková marketingová filozofie je výraz, který lze chápat jako pochopení a uznání marketingové koncepce (Horáková, 2003).

V moderním pojetí je marketing chápán i jako využití různých nástrojů k ovlivňování postojů, a chování veřejnosti lze označit za „neutrální“ disciplínu, jež může sloužit každé organizaci, která k dosažení svých cílů potřebuje veřejnost. V takové situaci se nalézají i politici a politické strany, obecněji všechny subjekty s politickým posláním (Stehlík, 2005).

Zamazalová & kolektiv (2010) definují marketing jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby, směny produktů a hodnot to, co požadují.

Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.

Horáková (2014) ve své knize píše, že cíle jsou podstatné, jelikož jsou určující pro marketingové podnikové hodnoty a znamenají naplnění těchto hodnot. Teprve stanovené cíle umožňují provádět následná rozhodnutí. Je to hlavní důvod k jednání a podnět k samotné aktivitě a výkonosti. Pro stanovení samotného postupu jsou využity strategie, které určují sled jednání a kroků, které vedou k naplnění cílů. Samotné strategie jsou prvek, který vede k dosažení stanovené mety firmy a vyjasnění, jak těmto stanoveným záměrům dosáhnout. Jsou v rámci marketingového plánu nástrojem pro řízení a koordinování firemního marketingového úsilí.

He, Chao, & Zhu (2019) ve svém článku uvádějí, že *„je málo známo, jak marketing ovlivňuje vlastní zaměstnance firmy. Byly provedeny dvě studie, které potvrdily, že marketing zvyšuje obdiv zaměstnanců pro jejich společnost, což zase podporuje angažovanost. Důležité je, že implicitní morální víra každého zaměstnance a ústřední morální identita společně urovnávají tyto vztahy.“*

2.2 Marketingové prostředí podniku

Marketingové prostředí je složeno z nekontrolovatelných faktorů, které ovlivňují schopnost marketingového managementu pracovat a udržovat úspěšnou komunikaci s cílovými pracovníky (Urban & Procházka, 1998).

Řízení aktivit začíná celkovou analýzou situace firmy. Firma musí nejprve analyzovat trhy a prostředí okolo sebe, aby mohla následně objevit atraktivní obchodní příležitosti a vyhnula se případnému ohrožení (Kotler & Armstrong, 2004).

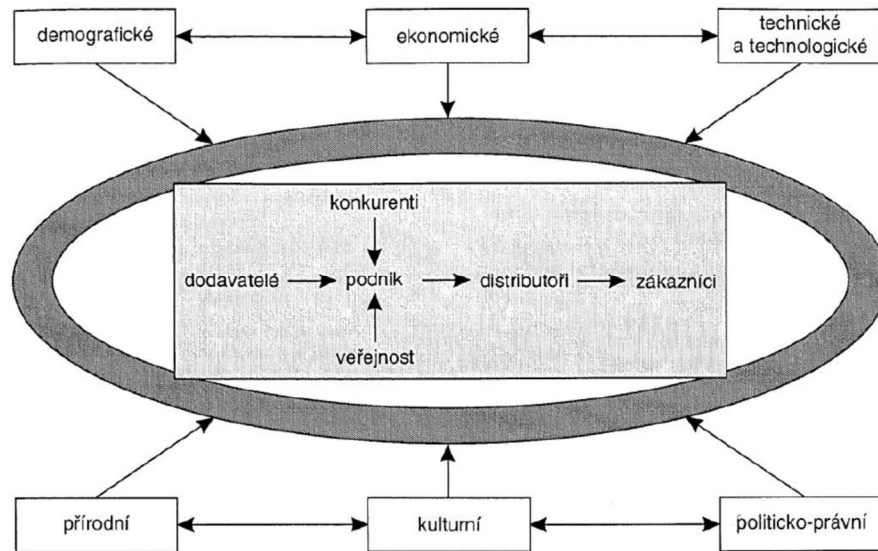
Členění marketingového prostředí

Marketingové prostředí obklopuje všechny organizace, a může tak ovlivnit jejich schopnosti při poskytování služeb zákazníkům (Vaculík, Berka & Kuběnka, 2005).

Vzhledem k tomu, že žádný organismus neexistuje osamoceně, proto ani organismus ekonomického charakteru, jako je např. průmyslový, dopravní či obchodní podnik nemůže osamoceně existovat. Bývá obklopen prostředím, které působí na podnik kladně či záporně a může ovlivnit jeho chování a reakce. Každý podnik je ovlivňován marketingovým prostředím (Horáková, 2003).

Marketingové prostředí se rozděluje na mikroprostředí, které je možné podnikem ovlivnit a makroprostředí, které se ovlivnit nedá (Kotler & Keller, 2007).

Obrázek 1: Marketingové prostředí



Zdroj: Horáková, 2003

Urban & Procházka (1998) ve své knize uvádějí, že prostředí nelze předem předpovídat. „Nelze dělat prognózy bez analýz, a protože se mění, byť velmi pomalu, tak přináší samá překvapení, rizika, ale i příležitosti.“ Tvoří jej vnitřní i vnější činitele – mikro – a makroprostředí.

2.2.1 Makroprostředí podniku

Horáková (2003) při analýze makroprostředí sleduje, že toto prostředí vytváří širší okolí podniku, což jsou společenské vlivy, které působí na celé mikroprostředí. Dá se říci, že rozhoduje o tom, co podniky mohou a nemohou provozovat. Makroelementy nelze ovlivňovat, ale lze analyzovat parametry prostředí a snažit se je využít ke svému dalšímu úspěšnému rozvoji.

Nejprve může působit na podnik a jeho činnost makroprostředí, které bohužel podnik nemůže ovlivnit, proto je potřeba se tomuto prostředí alespoň pružně přizpůsobit. Makroprostředí s sebou přináší spoustu obchodních příležitostí, ale bohužel i velké množství rizik, se kterými se podnik neustále střetává a chce-li být úspěšný, musí jim čelit a řešit je (Kozel, 2006).

Makroprostředí je ovlivněno velkým množstvím sil na celém světě, což je např. zrychlení dopravy, zlepšení komunikace, finanční transakce a mnoho dalších inovací. Díky rozvoji komunikace se šíří celosvětové i životní styly (Cateora, Gilly & Graham, 2009).

Analýza makroprostředí

Pro analyzování makroprostředí je nejvíce využívána STEP analýza. Název vyplývá z počátečních písmen jednotlivých vlivů, které na podnik působí (S – sociálně kulturní, T – technické a technologické, E – ekonomické, P – politické a legislativní).

STEP analýza

Sociální a kulturní prostředí

Jak uvádějí ve své knize Boučková a kolektiv (2003) sociální prostředí se zabývá základními ukazateli, které sledují počet obyvatel, hustotu osídlení, věk, pohlaví, zaměstnání a mnoho dalších statistických veličin.

Kulturní prostředí se skládá z činitelů, kteří ovlivňují společenské hodnoty, chování a preference společnosti. Dále hodnoty, postoje a názory člověka, které určují jeho vztah ke společnosti a okolí, ve kterém žije (Hesková, 2003).

Většina lidí za základní kulturní hodnoty uznává založení rodiny, výchovu dětí, manželství a práci. Tyto hodnoty bývají předávány z generace na generaci a jsou dále posilovány školou, vládou či obchody, které jsou společenskými institucemi (Kozel, 2006).

Technické a technologické prostředí

Toto prostředí uvádí údaje o technické vyspělosti země. Společnost musí sledovat faktory, jako jsou např. počet mezinárodních patentů, výdaje na vývoj a výzkum či technologické změny. Pracovníci by si měli být vědomi příležitostí a hrozeb, mezi které patří nedostatek vody, zvýšení energetických nákladů a mnoho dalších faktorů (Kotler & Armstrong, 2004).

Ekonomické prostředí

Na ekonomické prostředí působí faktory, které mohou ovlivnit kupní sílu domácností. V každé zemi se rozdělení příjmů a objem od sebe liší. Na světě existuje spousta zemí, které spotřebovávají pouze své vyprodukované potraviny a výrobky, tudíž nemají žádné odbytové příležitosti. Průmyslově vyspělé země tvoří trhy s různými druhy zboží.

Odborníci poté analyzují změny domácích i zahraničních nákupních zvyklostí (Kotler & Armstrong, 2004).

Dalším faktorem v souvislosti s ekonomickým prostředím je nezaměstnanost. Pokud nezaměstnanost roste, začne klesat koupěschopná poptávka a lidé nemají dostatečné finance k nákupu. V případě, že lidé mají nižší příjmy, klesají výdaje na jídlo, bydlení, cestování, oblečení atd. Dalším činitelem je inflace, která vyjadřuje zvýšení cenové hladiny oproti období minulému. Pokud roste inflace rychleji než příjem, v konečném důsledku se kupní síla snižuje. V případě, že je inflační hladina nízká, je ekonomické a finanční prostředí stabilnější. Lidé nemají strach, že se jim znehodnotí jejich úspory a nebojí se nakupovat na splátky. Cenová úroveň má mimo úrokové sazby také vliv na zaměstnanost (Kozel, 2006).

Politické a legislativní prostředí

Vývoj politického prostředí výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Toto prostředí zahrnuje zákony, vládní úřady a nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce (Kotler & Keller, 2007).

Politické prostředí se týká především vládní politiky a jejich zásahů do ekonomiky, zejména v případě podpory a omezení podnikatelských subjektů. Mezi politické faktory lze zařadit: pozici a stabilitu státu, monetární a fiskální politiku a zahraniční obchod (Kotler & Keller, 2007).

Politické prostředí je tvořeno soustavou předpisů, zákonů a vyhlášek, které formulují požadavky hospodářské a zdravotní, ekologie, bezpečnosti a jakosti. Stát těmito požadavky chrání spotřebitele, výrobce, ale i společenské zájmy. Stát ale není jediný, který takto zasahuje do podnikání. Kromě složek místní samosprávy zde také vystupují zájmové svazy a sdružení (Kozel, 2006).

Česká republika je členem Evropské Unie, proto se musí všechny právní normy přizpůsobit evropským zákonům. Tato skutečnost ukazuje nové příležitosti, ale i hrozby pro účastníky trhu. Jak uvádí ve své knize Kozel (2006), úprava se týkala nebo teprve bude týkat:

- ochrany spotřebitele;
- hospodářské soutěže;
- liberalizace přirozených monopolů;

- veřejných zakázek;
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků;
- práva obchodních společností;
- daňové harmonizace;
- ochrany průmyslového vlastnictví;
- ekologických standardů podnikání;
- technických požadavků na výroby;
- hospodářské a měnové unie.

2.2.2 Mikroprostředí podniku

Kotler & Armstrong (2004) ve své knize uvádějí, že: „*mikroprostředí podniku je dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků*“. Mezi hlavní faktory patří:

Podnik

Podnik se skládá z celé řady složek, které musí správně fungovat, jelikož každá nesouhra se může projevit navenek. Je nutné, aby veškeré složky, jako jsou výroba, výzkum a vývoj, marketing a další oddělení mezi sebou správně spolupracovala a komunikovala (Zamazalová & kolektiv, 2010).

Konkurence

Chce-li být podnik úspěšný, musí znát velice dobře své konkurenty a zároveň by se měl snažit o to, aby uspokojoval potřeby a přání lépe než jeho konkurence. Samotné konkurenční prostředí má velký význam, jelikož vytváří tlak na snižování nákladů, inovace, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití. Veškeré tyto činnosti vedou ke zvyšování obratu společnosti. Firma z důvodu velké konkurence musí vytvářet vhodnou marketingovou strategii, která jí může zajistit konkurenční výhodu, díky které lze dospět k žádoucím výsledkům (Boučková & kolektiv, 2003).

Dodavatelé

Dodavatelé představují v celkovém systému jednu z nejdůležitějších vazeb, jelikož poskytují zdroje, které společnost potřebuje v rámci své výroby či poskytování služby. Rozvoj dodavatelů a dostupnost jejich dodávek může významně ovlivnit marketing dané společnosti. Proto stále více marketingových specialistů dnes považuje

dodavatele za své obchodní partnery při vytváření určité hodnoty pro zákazníka (Kotler, Wong & Armstrong, 2007).

Distribuční články, prostředníci

Jedná se o externí zprostředkovatele, kteří zajišťují některé činnosti v rámci marketingu. Může se jednat o velkoobchody, které dokážou urychlit pohyb zboží od výrobce k finálnímu spotřebiteli. Dále jde pak o přepravní společnosti, které zajišťují pohyb zboží, či se může jednat o činnosti agentur, které poskytují služby při podpoře prodeje. Úloha finančních organizací je v realizaci peněžních toků mezi jednotlivými subjekty na trhu (Kincl, 2004).

Zákazníci, koneční spotřebitelé

Zákazníci a koneční spotřebitelé jsou tím konečným a také důležitým faktorem v mikroprostředí firmy. Bez nich by firma v podstatě neexistovala. Firemní zákazníci mohou nakoupené výrobky použít jako vstupy pro svou činnost, zatímco koneční spotřebitelé je mohou spotřebovávat odlišně a různorodě. Existují proto různé trhy zákazníků a spotřebitelů. Pokud chce být společnost úspěšná, musí vnímat veškeré činnosti na trhu a správně na ně reagovat ve svůj prospěch (Zamazalová & kolektiv, 2010).

Analýza mikroprostředí

V případě analýzy mikroprostředí se využívá tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví, díky kterému lze analyzovat okolí firmy. Při analýze samotné společnosti lze využít vybrané finanční ukazatele.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil v odvětví

Analýza mikrookolí začíná rozbořením odvětví, které má velký vliv na stanovení strategií firem a konkurenčních pravidel. Porter (1994) ve své knize uvádí, že „*odvětví lze definovat jako skupiny firem produkující produkty, jež jsou navzájem úzce zaměnitelné.*“

Cílem analýzy odvětví je si uvědomit atraktivitu odvětví, působící konkurenční síly, klíčové faktory úspěchu a změnotvorné hybné síly, které určují, jakým směrem se bude odvětví vyvíjet, a na jakých základech bude fungovat (Hron, Dohnal, & Tichá, 2000).

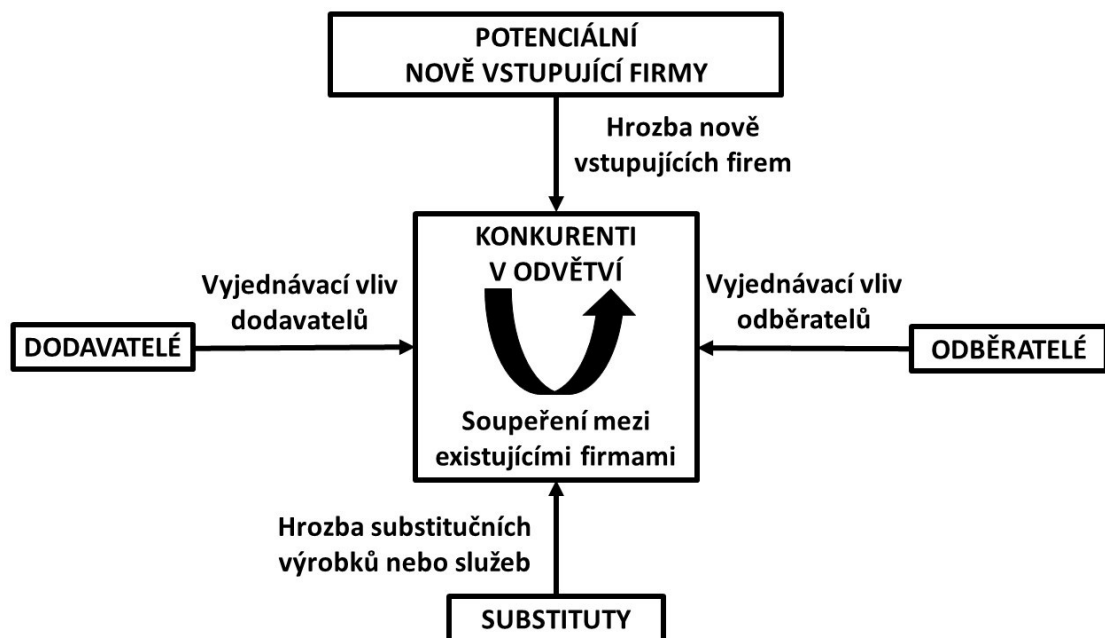
Podle Sedláčkové a Buchty (2006) jsou při analýze odvětví důležité některé základní charakteristiky, mezi které lze zařadit: velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst

trhu a fáze životního cyklu, konkurenci v odvětví, počet, velikost a vyjednávací síla zákazníků, stupeň vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, výrobní inovace, nároky na kapitál, tempo změn technologie, diferenciaci výrobku a míru hospodárnosti.

M. Porter vytvořil systém analýzy, který je zaměřen na faktory, které ovlivňují podnikání v konkurenčním prostředí. Podnik musí před vstupem na trh analyzovat „pět sil“, které jeho vstup ohrožují (Foret, Prochazka & Urbánek, 2005).

Obsahem této analýzy je stanovení obchodní síly zákazníků, obchodní síly dodavatelů, konkurenci uvnitř odvětví, hrozby vstupu nově přichozích firem na trh a hrozby substitučních produktů (Tomek & Vávrová, 1999). Tento obsah je uveden níže na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování dle Portera, 1994

Horáková (2003) shrnuje pravidla konkurence do následujících pěti dynamických konkurenčních faktorů:

1. Konkurenční boj mezi existujícími (přímými) konkurenty

Hron, Tichá & Dohnal (2000) ve své knize uvádějí, že rivalita mezi přímými konkurenty vzniká důsledkem snahy získat co nejlepší pozici na trhu.

Horáková (2003) ve své knize píše, že šetření konkurenčního postavení lze pojmut jako proces, ve kterém je konkurent hodnocen manažerem pomocí předem stanovené

stupnice (1 – nejnižší ohodnocení, 10 – nejvyšší ohodnocení). Manažer hodnotí faktory, které považuje za důležité.

Obrázek 3: Šetření konkurenčního postavení

Klíčové faktory pro hodnocení	Šetřený podnik	Konkurenti		
		1	2	3
Kvalita výrobků				
Image podniku				
Design výrobku				
Užitá technologie				
Fin. situace firmy				
Reklama				
Distribuční cesty				
Suma celkem				

Zdroj: Horáková, 2003

2. Hrozba vstupu nových konkurentů

Z hlediska hrozby vstupu nových konkurentů můžeme sledovat vývoj počtu subjektů na analyzovaném trhu.

Obrázek 4: Vývoj počtu firem na trhu

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet firem						

Zdroj: vlastní zpracování

3. Hrozba substitutů

Podle Portera (1998) substituty určují maximální ceny na trhu, za které lze výrobky podniku prodávat. Jak bude hrozba intenzivní, lze zjistit např. na základě analýzy růstu prodeje substitutů ve srovnání s růstem prodeje vlastních produktů.

Hrozeb substitutů v případě agenturního zaměstnávání je celá řada. Někteří uchazeči o zaměstnání mohou využít zahraniční trh práce a upřednostnit tak jinou výrobní společnost v zahraničí. Důležitým substitutem jsou pak pracovní portály, díky kterým uchazeči o zaměstnání vyhledávají pracovní nabídky bez využití služeb agentury práce.

4. Vyjednávací síla odběratelů

V tomto případě hovoříme o vyjednávací síle zákazníka, která se odvíjí od převisu nabídky či poptávky na trhu práce.

5. Vyjednávací síla dodavatelů

Při analýze stávajících dodavatelů jsou významnými faktory ekonomické situace, míry nezaměstnanosti či výše průměrné mzdy v České republice a v zahraničí. Tyto faktory ovlivňují dodavatelskou kvalitu.

Konkurenční výhoda v případě Portera znamená, že ve srovnání se soupeři dosahuje sledovaná společnost nižších nákladů, může si účtovat vyšší ceny, popř. obojí. To je jediný způsob, jak může být jedna firma z hlediska výkonnosti lepší, než jiná firma. Konkurenční výhoda je tedy věcí mimořádné výkonnosti a reálný význam musí mít přímou vazbu na finanční výkonnost dané firmy (Magretta, 2012).

Finanční analýza firmy

Účelem finanční analýzy je získat informace o finančním zdraví firmy, identifikovat slabé stránky, které mohou firmě v budoucnu způsobit určité problémy a stanovit silné stránky, které mohou přispět ke zhodnocení majetku firmy (Mrkvička, 1997).

Zdrojů informací, které mohou být podkladem pro finanční analýzu, je celá řada. Lze mezi ně zařadit: rozvahu, výkaz zisku a ztrát, výkaz o Cash flow, přílohu k účetní závěrce, výroční zprávu, zprávu o vztazích, aj. Z těchto výkazů lze zjistit základní data o obsahu a rozsahu činnosti podniku (Mrkvička, 1997).

Jak píše ve své knize Valach & kolektiv (2010), tato analýza představuje velkou součást finančního řízení podniku, díky níž lze zajistit zpětnou vazbu mezi řídicím rozhodnutím a skutečností. Je také úzce propojena s finančním účetnictvím, které poskytuje informace a data ze základních finančních výkazů pro finanční rozhodování. Výkazy se sestavují z finančního účetnictví, kde se evidují, shromažďují, třídí a dokumentují údaje o hospodaření podniku. Dalším zdrojem pro finanční analýzu jsou také data z ekonomické statistiky, vnitropodnikového účetnictví a peněžního či kapitálového trhu.

Finanční analýza, která tvoří součást řízení podniku, je prováděna finančními manažery z vrcholového vedení podniku (Synek & kolektiv, 2011).

Rozvaha

Rozvaha je základní výkaz účetní závěrky. Tento výkaz udává přehled majetku podniku a zdroje jeho krytí ve finančním vyjádření k určitému datu, a může tak posuzovat finanční postavení firmy. Zdroje krytí zahrnují vlastní a cizí kapitál. V rozvaze platí, že aktiva se musí vždy rovnat pasívům. Náplň jednotlivých položek rozvahy je určena na základě účtového rozvrhu společnosti. (Strouhal, 2020)

Při zpracování finanční analýzy sledujeme některé položky, které mohou způsobit určité problémy. Jedná se zejména o metody odepisování a vztah mezi účetní hodnotou majetku a jeho skutečnou cenou (Růčková, 2008).

Finanční analýza informuje o minulé, současné i budoucí situaci společnosti, upozorňuje na případná rizika a nabízí vhodná východiska. Poukazuje zároveň na správné či nesprávné využití majetku společnosti, umožňuje efektivní využití a řízení finančních zdrojů, a pomáhá při řízení investičního projektu a optimalizaci investičního rizika (Zlámal, 2002).

Výkaz zisku a ztrát

Tento výkaz se vždy vztahuje k určitému období a je povinnou součástí účetní závěrky. Výkaz zisku a ztrát je tvořen pouze nákladovými a výnosovými účty. (Strouhal, 2020)

Zvýšenou pozornost je třeba věnovat položkám, jako je provozní zisk před zdaněním a úroky, ale také výběru odpisové metody (Růčková, 2008).

Výsledek hospodaření za běžné účetní období je dán rozdílem nákladů a výnosů, v rozvaze se uvádí jako konkrétní číslo v podobě zisku nebo ztráty běžného účetního období (Ryneš, 2020).

Cash Flow

V překladu peněžní tok, je důležitým prvkem v analýze finančního vývoje firmy. Tento výkaz uvádí, jaké měla společnost příjmy a výdaje za určité období. Výkaz peněžního toku se dle Ryneše (2020) člení do tří oblastí:

- cash flow z finanční činnosti;
- cash flow z investiční činnosti;
- cash flow z provozní činnosti.

Příloha k účetní závěrce

Přílohy doplňují a vysvětlují informace, které jsou obsaženy v rozvaze či výkazu zisku a ztrát. Vysvětlení se používá v případě, kdy informace nevyplývají přímo z výkazu (Strouhal, 2020).

Vybrané finanční ukazatele

V případě marketingu lze využít celou řadu ukazatelů, nejpoužívanějšími ukazateli jsou analýza prodejů a analýza obratu pohledávek. Existuje ovšem i mnoho dalších ukazatelů, které lze v rámci marketingu využít.

Níže jsou uvedeny nejčastěji využívané ukazatele.

- **Analýza absolutních ukazatelů**

Analýza absolutních ukazatelů se rozděluje na vertikální a horizontální analýzu.

Horizontální analýza se využívá ke srovnání ukazatelů v čase. Vyjadřuje dlouhou časovou řadu údajů, vyloučení náhodných vlivů, zohlednění předpokládaných změn a srovnatelnost těchto údajů (Živělová, 1998).

Z absolutních změn, které jsou zjištěny jako rozdíl dvou hodnot v čase, vychází procentní změny jednotlivých položek:

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}, \text{ kde } t - \text{ příslušný rok}$$

Procentní změna je v relativním vyjádření absolutní změny:

$$\text{procentní změna} = \left(\frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_{t-1}} \right) * 100 \text{ (v\%)}$$

Vertikální analýza vyjadřuje procentní podíl dané položky účetního výkazu ze stanoveného základu. Využívá se pro rozbor výkazu zisku a ztráty a rozbor struktury aktiv a pasiv. Použití je vhodné pro srovnávání s odvětvovými průměry či srovnávání podniku s ostatními podniky v daném oboru (Živělová, 1998).

- **Analýza poměrových ukazatelů**

Tato metoda je nejpoužívanější v celé finanční analýze. Využívají se zde poměrové ukazatele, které zkoumají jednotlivé oblasti finančního hospodaření podniku.

Živělová (1998) rozděluje ukazatele finančního řízení podniku do následujících skupin:

Ukazatel zadluženosti

Tento ukazatel je také nazýván jako ukazatel řízení dluhu. Měří v jakém rozsahu je společnost financována cizími zdroji. Ve své podstatě hodnotí finanční strukturu podniku. Základním ukazatelem zadluženosti se považuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům:

$$\text{celková zadluženost} = \left(\frac{\text{celkové závazky}}{\text{aktiva celkem}} \right) * 100$$

Analytickými ukazateli jsou krátkodobá a dlouhodobá zadluženost:

$$\text{krátkodobá zadluženost} = \left(\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{aktiva celkem}} \right) * 100$$

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \left(\frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{aktiva celkem}} \right) * 100$$

Dalším doplňkovým ukazatelem je míra samofinancování, která vyjadřuje proporcii, kde jsou aktiva podniku financována penězi vlastníků.

$$\text{míra samofinancování} = \left(\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \right) * 100$$

Dluh na vlastním kapitálu nám ukazuje podobnou vypovídající schopnost jako ukazatel míry samofinancování a zadluženosti. S růstem podílu závazků se zvyšuje. V případě, že je tento ukazatel vyšší než 1, podnik používá cizí zdroje více než své vlastní:

$$\text{dluh na vlastní kapitál} = \left(\frac{\text{celkové závazky}}{\text{vlastní kapitál}} \right)$$

Úrokové krytí udává, kolikrát celkový efekt reprodukce převyšuje úrokové platby:

$$\text{úrokové krytí} = \left(\frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{celkové úroky}} \right)$$

Čím bude hodnota ukazatele vyšší, tím pro firmu lépe. Pokud se hodnota tohoto ukazatele pohybuje kolem hodnoty 3, američtí analytici považují firmu za problémovou. Za bezproblémovou úroveň se považuje hodnota kolem 8 (Živělová, 1998).

Dalším ukazatelem je podkapitalizování, které určuje, zda je podnik překapitalizován nebo podkapitalizován. Ani jeden z těchto jevů není správně. V případě, že je podnik překapitalizován, podnik nevyužívá dostatečně cizí zdroje, a tím udržuje nadměrnou výši vlastního kapitálu. Naopak podkapitalizování, které je pro podnik ještě více nebezpečné,

nastává tehdy, kdy je firma příliš zadlužena a výše kapitálu neodpovídá rozsahu provozní činnosti. Zde by měla být hodnota ukazatele větší než 1 (Živělová, 1998):

$$\text{podkapitalizování} = \left(\frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \right)$$

Ukazatele platební schopnosti (likvidity)

Jak uvádí Valach (1997), likvidita měří, jak je firma schopna uspokojit své splatné závazky. Firma by tedy měla mít dostatek financí, aby zvládla včas uhradit své dluhy a nedostala se do finančních potíží.

○ *Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)*

Určuje, kolikrát běžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Je citlivá na strukturu zásob a jejich správné oceňování vůči struktuře pohledávek a prodejnosti. Ukazatel měří budoucí solventnost firmy. Optimální hodnota je v intervalu 1,5 - 2,5 (Sedláček, 1998).

$$\text{běžná likvidita} = \left(\frac{\text{oběžná likvidita}}{\text{krátkodobé závazky}} \right)$$

○ *Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)*

Tato likvidita určuje schopnost podniku krýt svými finančními prostředky krátkodobé dluhy, jako jsou např. krátkodobé úvěry. Zde je optimální hodnota 1 – 1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \left(\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \right)$$

○ *Hotovostní likvidita (likvidita 1. stupně)*

Tento ukazatel charakterizuje platební pohotovost, což znamená schopnost firmy krýt svými finančními prostředky své běžné potřeby. Jedná se o placení tzv. cash (hotově). Optimální hodnota je 0,2 – 0,5.

$$\text{hotovostní likvidita} = \left(\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \right)$$

Ukazatele aktivity

Mařík a kolektiv (2011) ve své knize uvádí, že ukazatele aktivity měří, jak využívat vložené prostředky a měří provázanost všech složek kapitálu v určitých druzích aktiv a pasiv.

○ *Obrat celkových aktiv*

Měří, kolikrát se aktiva za určitý časový interval obrátí:

$$\text{obrat celkových aktiv} = \left(\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \right)$$

○ *Obrat stálých aktiv*

Využívá se při rozhodování v případě, že se kupuje nový instituční majetek pro výrobu. Pokud je hodnota ukazatele nižší než oborový průměr, měl by podnik zvýšit využití výrobních kapacit a snížit investice do nového majetku.

$$\text{obrat stálých aktiv} = \left(\frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}} \right)$$

○ *Doba obratu zásob*

Udává počet dní, kdy jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich prodeje či spotřeby:

$$\text{doba obratu zásob} = \left(\frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{průměrné denní tržby}} \right)$$

○ *Doba obratu pohledávek*

Měří počet dnů, kdy je tržba zadržena v pohledávkách. V čitateli počítáme s průměrnou hodnotou pohledávek:

$$\text{doba obratu pohledávek} = \left(\frac{\text{pohledávky z obchodního styku}}{\text{denní tržby na fakturu}} \right)$$

○ *Doba obratu závazků*

Udává, jak firmě trvá zaplacení faktur:

$$\text{doba obratu závazků} = \left(\frac{\text{závazky z obchodního styku}}{\text{denní tržby na fakturu}} \right)$$

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele nám sdělují efekt, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Tento vložený kapitál se používá ve 3 podobách:

- a. úhrnný vložený kapitál;
- b. vlastní kapitál;
- c. dlouhodobě investovaný kapitál.

Ukazatele rentability vyplývají ze dvou účetních výkazů, kterými jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Díky těmto ukazatelům se měří výnosnost vloženého kapitálu. Výnosnost odráží vliv řízení aktiv, dluhů a likvidity. Pokud je dostatečná rentabilita firmy, může vyšší míra zadlužení zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu. Větší rozdíl mezi úroky z dluhů a rentabilitou aktiv způsobí větší výhodu ze zadluženosti (Kislingerová & Hnilica, 2008).

Kislingerová & Hnilica (2008) rozdělují ukazatele rentability následovně:

- *ROI*

Rentabilita vloženého kapitálu nám sděluje, jak pracuje kapitál, který je vložený do podnikání, a to i bez ohledu na to, zda je vlastní či cizí. ROI ukazatel vyjadřuje míru zisku za určité období.

$$ROI = \left(\frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} \right)$$

- *ROA*

Rentabilita celkových vložených aktiv měří zisk s celkovými aktivy bez rozlišení zdrojů financování aktiv. Tento ukazatel se používá pro porovnávání podniků, které mají rozdílné podmínky zdanění a rozdílnou kapitálovou strukturu.

$$ROA = \left(\frac{EAT}{aktiva} \right)$$

Pokud dosadíme do čitatele čistý zisk po zdanění, který zvýšíme o zdaněné úroky, měří ukazatel vložené prostředky jak se ziskem, tak i s úroky:

$$ROA = \left(\frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky} (1 - \text{sazba daně})}{aktiva} \right)$$

V případě, že necháme úroky v nákladech, snížíme tím zisk, základ daně a vypočtenou daň z příjmů. Cena cizího kapitálu je tedy nižší než smluvený úrok o ušetřenou částku daně (Grünwald & Korbová, 2010).

- *ROE*

Rentabilitou vlastního kapitálu lze zjistit, jaký přináší investovaný výnos kapitálu, a zda tento výnos odpovídá investičnímu riziku. Pro investory je velmi důležité, aby výnosnost vlastního kapitálu byla vyšší než úrokové sazby při jiných formách investování, jako jsou např. termínované vklady či obligace.

$$ROE = \left(\frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \right)$$

○ *ROCE*

Rentabilita dlouhodobých zdrojů, nebo také rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu, poměřuje výnosy investorů a dlouhodobé zdroje.

ROCE srovnává monopolní společnosti s přirozeným monopolem, jako jsou elektrárny, vodárny atd.

$$ROCE = \left(\frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \right)$$

○ *ROS*

Rentabilita tržeb se používá pro srovnání různých firem, musíme ale vyloučit vliv rozdílné kapitálové struktury a použít EBIT.

$$ROS = \left(\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \right)$$

• **Analýza rozdílových a tokových ukazatelů**

Jak uvádí Mařík (2011), tato analýza se zabývá zejména výkazem zisku a ztráty či výkazu cash flow. Nejčastěji bývá k analýze využíván zejména čistý pracovní kapitál, který vyjadřuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy.

$$\text{ČPK} = (\text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{finanční majetek}) - \text{krátkodobé závazky}$$

• **Analýza soustav ukazatelů**

Analýza soustav ukazatelů využívá metody, kde se vzájemně kombinují rozborové postupy. Podstatou těchto ukazatelů je sestavení jednoduchého modelu, který zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Dle Růčkové (2008) lze postupně rozkládat další ukazatele až na detaily.

Funkční model rozlišuje tři základní funkce:

- ulehčit a zpřehlednit analýzu dosavadního vývoje podniku
- vysvětlit změny jednoho nebo více ukazatelů na celé hospodaření firmy
- poskytnout podklady pro výběr rozhodnutí z hlediska firemních či externích cílů

Nejznámějším ukazatelem je Du Pontův rozklad ukazatele rentability, dle kterého se odvozuje zisková marže a obrat celkových aktiv. Dalším ukazatelem může být např. Altmanův koeficient Z, který je také nazýván jako tzv. Z-skóre.

○ *Altmanův koeficient Z*

Tento koeficient vychází z diskriminační analýzy, která byla provedena v USA u několika stovek zbankrotovaných a nebankrotovaných společností.

Jak uvádí ve své knize Růžková (2008) koeficient Z určuje pět finančních ukazatelů X1, X2, X3, X4, X5, kterým je přidělena různá váha. Ve většině případů se tyto ukazatele počítají takto:

$$X1 = \left(\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{kr. cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \right)$$

$$X2 = \left(\frac{\text{HV za účetní období} * \text{koeficient období}}{\text{aktiva celkem}} \right)$$

$$X3 = \left(\frac{\text{zisk před zdaněním a úroky} * \text{koeficient období}}{\text{aktiva celkem}} \right)$$

$$X4 = \left(\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí kapitál}} \right)$$

$$X5 = \left(\frac{\text{tržby na prodej zboží} + \text{tržby za prodej vl. výrobků a služeb} * \text{koef. období}}{\Sigma \text{aktiva}} \right)$$

Jelikož dochází k rozdílnému výběru ukazatelů při konstrukci tohoto koeficientu Z a při sestavování rychlého testu, často dochází k rozdílnému výsledku, je na každém uživateli, aby se rozhodl, kterému hodnocení bude klást větší váhu.

- **Analýza tržeb**

Tržby jsou důsledkem prodejů, tak i poskytování služeb. Analýza prodeje je důležitá při vývoji celkového prodeje a zisku společnosti. Důležitý je zejména vývoj z hlediska určitého časového období (Horáková, 2003).

Jak píše ve své knize Kotler & Armstrong (2004), aby bylo možné analyzovat a správně vyhodnotit výsledky analýzy, je potřeba porozumět nákupnímu chování zákazníka.

Z hlediska analýzy bývají nejčastěji porovnávány ukazatele objemu prodejů, tržní podíl či relativní tržní podíl. Tyto analýzy upozorňují na odchylky, které vznikly za určité časové období a týkající se určitého výrobku či segmentu trhu.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýzou rozumíme celkové vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb (Kotler & Armstrong, 2010).

SWOT analýza je východiskem při zpracování jakéhokoliv marketingového plánu a při navržení marketingové strategie. Při posuzování kvality vnitřního a vnějšího prostředí nám poslouží analýza podniku, kde dochází k posuzování silných a slabých stránek. Díky této analýze lze zjistit a vyhodnotit přednosti a nedostatky veškerých faktorů (Bárta, Pátík & Milan, 2009).

Horáková (2003) uvádí, že „*SWOT analýza vybírá a zdůrazňuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Měla by obsahovat pouze důvěryhodné a prověřené informace, zásadní položky velké důležitosti zaměřené na podstatné jevy a zásadní fakta, klíčové pro výkonnost firmy a pro vytvoření hodnoty pro zákazníka, které ze situační analýzy jako celku vyplývají.*“

„*SWOT analýza je metoda strukturovaného plánování, která se používá k vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb týkajících se určitého projektu nebo obchodního podniku. Tato analýza může být také s úspěchem použita v oblasti řízení lidských zdrojů a managementu, a to obzvláště při hodnocení určité strategie nebo při řízení týmu a jednotlivců.*“ (Jenčo & Lysá, 2018).

Cílem SWOT analýzy není pouhé zpracování seznamu potenciálních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, ale myšlenka spočívá ve hluboce strukturované analýze, která poskytuje užitečné poznatky a informace (Sedláčková & Buchta, 2006).

2.3.1 Analýza silných a slabých stránek

Tuto analýzu nám vytváří kapitálová síla, zdroje, tržní podíly, úrovně techniky a technologie, tradice, kvalita výrobku a služeb, a také povědomí o značce (Bárta, Pátík & Milan, 2009).

Firma se při hledání silných a slabých stránek snaží zjistit, zda má konkurence jakost produktů nižší než naše firma, jak má konkurence propracovaný celkový systém dodávek, a zda jsou složky marketingového mixu na nižší úrovni než u naší firmy. Metod, jak zjistit silné a slabé stránky existuje mnoho, a každá firma se zajímá o ty ve svém okolí (Cooper & Lane, 1999).

Samotná organizace by měla být řízena a podporována schopným vedením, které by mělo být flexibilní a orientovat se zejména na podnikatelské zaměření.

Při identifikaci silných a slabých stránek je možné využít podle Horákové (2003) hladinu významnosti a výkonnosti. Z hlediska významnosti je důležité, na kolik může ovlivnit uvedená činnost tržní postavení produktu. Pokud hovoříme o výkonnosti faktoru, pak sledujeme ovlivnění konkurenčního postavení na trhu.

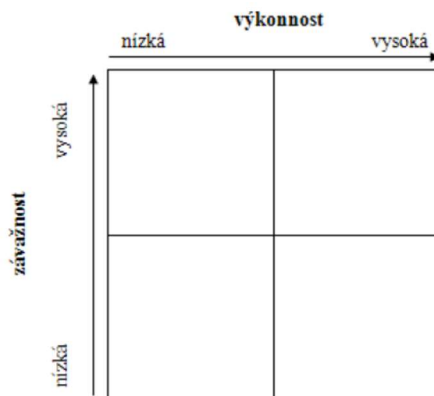
Obrázek 5: Hodnocení faktorů pro identifikaci silných a slabých stránek firmy

Hodnocené faktory	Výkonnost					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká

Zdroj: Horáková, 2014

Podle Horákové (2014) je vhodné při vyhodnocení faktorů pro identifikaci silných a slabých stránek firmy využít matici závažnosti výkonnosti, která je uvedena níže na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Matice pro hodnocení silných a slabých stránek



Zdroj: Horáková, 2014

Dle Světlíka (2003) provedená SWOT analýza dovede společnost ke dvěma závěrům:

- společnost bude schopna určit své silné stránky a zároveň dokáže rozlišit, na kterých silných stránkách zákazníkům záleží či nikoliv;
- společnost bude schopna určit své slabé stránky a zároveň dokáže rozlišit, které slabé stránky zákazníkům vadí a které naopak ne.

2.3.2 Analýza příležitostí a hrozeb

Tuto analýzu nám vytváří prostředí demografické, přírodní, technologické, ekonomické politické a také kulturní. Tato prostředí odkrývají firmě příležitosti na trhu, ale zároveň i nebezpečí a nástrahy, které jsou na trhu ukryty. Firma odkrývá výhody, které se na trhu mohou naskytnout a zároveň těžkosti, které se zde skrývají (Bárta, Pátík, & Milan, 2009).

Podle Horákové (2003) představují příležitosti další možnosti, s jejichž realizací pak stoupají vyhlídky společnosti. Nejvíce příležitostí je ukryto ve změně geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů. Proto, aby je podnik využil ve svůj prospěch, musí je nejprve správně identifikovat.

Naopak ohrožení představuje externí prostředí a současně jeho vývoj. Je to výraznější situace v okolí podniku, která je pro něj nepříjemná. Tyto faktory vnějšího prostředí můžou znamenat, že se zhorší situace podniku na trhu. Ohrožení pro strategický marketingový proces je především v závažnosti a pravděpodobnosti jeho výskytu (Horáková, 2003).

Při odhalování možných příležitostí a hrozeb přispívají většinou zaměstnanci společnosti, kteří sledují různé části prostředí (Dolanský, 2004).

Hodnocení faktorů v případě pravděpodobnosti úspěchu či výskytu hrozby lze provést v níže uvedeném obrázku č. 7, kde budou zároveň tyto faktory hodnoceny na základě míry přitažlivosti a závažnosti (Horáková, 2003).

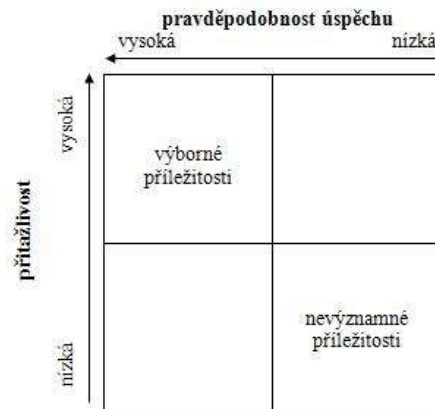
Obrázek 7: Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí a hrozeb

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost úspěchu/výskytu					Míra přitažlivosti/závažnosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká

Zdroj: Horáková, 2003

Po vyplnění hodnocených faktorů do tabulky doporučuje Horáková (2003) zaznamenat výsledky do matic. Matice příležitostí následně určí, které příležitosti jsou pro firmu nejlepší a které příležitosti jsou nevýznamné.

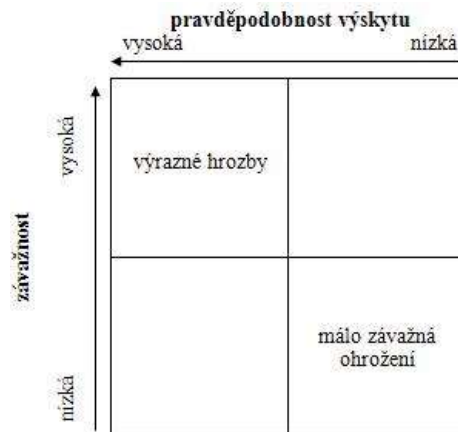
Obrázek 8: Matice příležitostí



Zdroj: Horáková, 2003

Matice ohrožení nám určí, jaké hrozby jsou pro firmu výrazné a které jsou naopak málo závažné (Horáková, 2003).

Obrázek 9: Matice ohrožení



Zdroj: Horáková, 2003

Tyto dvě analýzy se doplňují a vytváří společně SWOT analýzu, kterou také můžeme nazvat jako marketingovou analýzu vnitřních a vnějších předpokladů v prostředí trhu. Z této analýzy poté vytváříme marketingové plány a veškeré aktivity na trhu a uvnitř podniku (Bárta, Pátík, & Milan, 2009).

2.3.3 Výsledky SWOT analýzy

Horáková (2014) ve své knize uvádí, že v závěru SWOT analýzy je důležité zpracovat stručné a přehledné výsledky, které by se nejlépe měly uspořádat do tabulky podle faktorů naplňujících podstatu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato tabulka by měla být sestavena na určitý časový interval a zároveň by měla obsahovat i komentáře, jak dané skutečnosti využít, které naopak eliminovat, a jaké kroky jsou zapotřebí pro to podniknout.

Příklad výsledku SWOT analýzy je uveden níže na obrázku č. 10.

Obrázek 10: Příklad výsledku SWOT analýzy

Silné stránky
Název silné stránky a) možnosti posílení silné stránky b) možnosti rozvíjení silné stránky c) způsoby využití silné stránky d) význam využití silné stránky pro získání konkurenční výhody e) význam využití silné stránky pro vyšší uspokojení zákazníka
Slabé stránky
Název slabé stránky a) možnosti částečné eliminace slabé stránky b) možnosti úplné eliminace slabé stránky c) jaké podnikové a marketingové problémy představuje d) jaké úkoly pro marketingový management souvisí s případnou eliminací slabé stránky e) pravděpodobné náklady spojené s eliminací slabé stránky
Příležitosti
Název příležitosti a) výše zdrojů potřebná pro využití příležitosti b) které silné stránky jsou pro příležitost využitelné? c) které konkrétní výhody lze získat využitím příležitostí? d) jaká konkurenční výhoda se využitím příležitosti nabízí?
Ohrožení
Název ohrožení a) jaké problémy pro podnik a pro marketing představuje tato hrozba? b) je možná eliminace hrozby? c) náklady spojené s eliminací hrozby

Zdroj: Horáková, 2014

3 Metodika

V teoretické části byla zpracována literární rešerše, která se týkala marketingového prostředí se zaměřením na makroprostředí a mikroprostředí firmy. V případě zpracování makroprostředí byla uvedena STEP analýza. Pro zpracování analýzy mikroprostředí byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví, a dále byla vypracována analýza vybraných finančních ukazatelů. Poté byla charakterizována SWOT analýza, která představuje možnosti při vývoji společnosti, ale i hrozby, které se na trhu ukrývají.

Praktická část je zaměřena na hlavní cíl diplomové práce, a to identifikaci příležitostí a hrozeb pro vybranou firmu, jež je zpracována na základě SWOT analýzy. Pro praktickou část byla vybrána společnost UNIWORKS CB, s. r. o., která se zabývá agenturním zaměstnáváním.

V první kapitole praktické části bude charakterizována analyzovaná společnost, uvedena její historie a její služby, které v rámci podnikání nabízí. Pro analýzu makroprostředí formou analýzy STEP jsou využita data zejména z Ministerstva financí České republiky, Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, Českého statistického úřadu a České národní banky. Pro provedení analýzy mikroprostředí je použit Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví, který je doplněn o bodové ohodnocení a porovnání největších konkurentů. Zároveň je provedena i analýza vybraných finančních ukazatelů, která odkryje společně s Porterovo modelem pěti konkurenčních sil v odvětví silné a slabé stránky společnosti.

V rámci odkrytí příležitostí a hrozeb bude použita metoda SWOT analýzy, která zároveň shrne všechny výsledky zpracovaných analýz. Provedená SWOT analýza bude zároveň základem pro vytvoření návrhu, jak zlepšit aktuální situaci společnosti.

Hypotézy

V diplomové práci byly stanoveny dvě hypotézy, které po provedení veškerých analýz a výpočtů se buď potvrdí, nebo vyvrátí:

Hypotéza č. 1: Existuje příležitost v podobě získání nových pracovníků pro analyzovanou společnost.

Hypotéza č. 2: Existuje ohrožení ve formě substitutů agenturního zaměstnávání.

4 Charakteristika firmy

Firma UNIWORKS CB, s. r. o. působí na trhu od roku 1999 a byla založena v Českých Budějovicích jako jedna z prvních agentur. Svým zákazníkům pomáhá řešit problémy zejména v oblasti nedostatku pracovních sil a současně také zajišťuje i personální poradenství ve zvolené oblasti. Každá tato konzultace je směřována na konkrétní individuální potřeby každého zákazníka. Mezi firmy, které využívají již těchto služeb, patří např.: Magna Cartech, ESW Bohemia, Leifheit, Klaus Timber, Fronius, IntiCa Systems a další.

Do této společnosti vstoupila dne 13. 12. 2018 společnost VISSIO Eastern Europe s. r. o. Tato společnost je dceřinou společností firmy VISSIO SERVICEGROUP GmbH, která založila v České republice svou dceřinou společnost pouze za účelem nakupování menších agentur práce, aby se tak mohla postupně rozvíjet i na českém trhu.

Společnost je licencovanou personální a pracovní agenturou, která je také zároveň členem Jihočeské hospodářské komory. Drží certifikaci podle ISO 9001:2016. Tato mezinárodní forma podporuje procesní přístup, který je založen na zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka. V případně efektivního fungování musí mít daná organizace propojené veškeré činnosti.

Společnost má aktuálně udělená od Úřadu práce České republiky následující povolení:

- A) *„vyhledávání zaměstnávání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly“*
- B) *„zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická osoba nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení“*
- C) *„poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí“*

4.1 Základní informace o podniku

Obchodní jméno: UNIWORKS CB, s. r. o.

Sídlo: Žižkova tř. 1839/24

IČ: 25190687

DIČ: CZ25190687

Základní kapitál: 100 tis. Kč

Převažující druhy činností:

- Zprostředkování zaměstnání
- Ubytovací služby

4.2 Majetkové uspořádání

1. Společník:	PETR HRUBÝ, dat. nar. 6. dubna 1961 Spojovací 311, Strkov, 391 11 Planá nad Lužnicí
Vklad:	40 000,- Kč
Splaceno:	100%
Obchodní podíl:	40%
Druh podílu:	základní
2. Společník:	VISSIO Eastern Europe s.r.o. IČ: 062 42 669 Adresa: Janáčkovo nábřeží 139/57, Malá Strana, 150 00 Praha 5
Vklad:	60 000,- Kč
Splaceno:	100%
Obchodní podíl:	60%

4.3 Historie společnosti

Společnost vznikla dne 10. března 1999 jako jedna z prvních agentur na trhu v České republice vůbec a byla založena třemi společníky. V době vzniku společnosti neexistoval žádný právní předpis, který by upravoval podmínky při provozování této činnosti. První předpis, který upravoval činnosti agentur práce, vznikl až v roce 2004. Do této doby společnost provozovala svou činnost na základě smluv o dílo.

V roce 2004 se firma stala členem Jihočeské hospodářské komory, získala certifikaci ČSN EN ISO a stala se vlastníkem licence pro činnost personálních agentur v České republice a v Německu.

Během let 2005 a 2006 založila nové pobočky ve Valašském Meziříčí a v Brně. V roce 2007 společnost založila také pobočku na Slovensku, aby se mohla začít rozrůstat i do okolních států Evropské unie.

Bohužel v roce 2008 byla společnost odebrána licence k provozování činnosti na území Německa pro nesplnění podmínek. Zároveň ukončil své působení ve společnosti jeden ze společníků a jednatelů společnosti. Z tohoto důvodu byla společnost nucena uzavřít pobočky ve Valašském Meziříčí a v Brně, ale také na Slovensku, kde byla dceřiná společnost „uspána“.

V roce 2013 ukončil své působení další společník a jednatel. A tak společnost od roku 2013 měla pouze jednoho společníka a jednatele, pana Petra Hrubého.

Během let 2015 a 2016 se tak společnost soustředila zejména na Jihočeský kraj a na zaměstnávání občanů z České republiky. Z důvodu nedostatku pracovních sil se ovšem společnost začala od roku 2017 soustředit na pracovníky z jiných zemí, zejména z Bulharska, Slovenska a Ukrajiny.

V roce 2018 ukončil své působení ve společnosti ředitel a účetní společnosti. Z tohoto důvodu bylo účetnictví společnosti přesunuto k externí firmě, A.C.G. Praha, a. s. Firma za tento rok vykázala značnou ztrátu, jelikož se soustředila zejména na administrativní stránku a na zajištění plynulého přechodu mnoha činností na účetní firmu.

Firma v roce 2019 poprvé za svou existenci překročila obrát 82 mil. Kč za rok a vykázala zisk přes 3,2 mil. Kč. Tento obrát byl způsobený zejména zvýšením fakturačních sazeb a vysokým nárůstem ukrajinských zaměstnanců na pozicích operátorů výroby. Společnost poprvé od své existence překročila hranici 250 zaměstnanců. Zároveň v roce 2019 přijala společnost 5 nových interních zaměstnanců, kteří se řádně a rychle zaškolili.

Začátkem roku 2020 byly provedeny některé organizační změny ve vedení společnosti, zejména na pozici jednatele společnosti. V tuto chvíli má tedy společnost pouze jednoho jednatele, a to pana Petra Hrubého. V příloze č. 1 této práce je uvedena aktuální organizační struktura společnosti.

Pro společnost UNIWORKS CB jsou velice důležité dovednosti a zkušenosti interních personálních zaměstnanců, kteří mají na starosti agenturní zaměstnance přidělené do ostatních firem. Zejména koordinátoři musí zajišťovat veškerý servis těmto zaměstnancům, počínaje od vstupní lékařské prohlídky, vybavení ochrannými pomůckami, ubytováním a až po první závoz do firmy. Tito interní zaměstnanci mají jeden z největších podílů na hospodářských výsledcích společnosti. Společnost se zároveň snaží investovat do školení a rozvoje svých zaměstnanců, zejména v poslední

době v oblastech reklamy a sociálních sítích, které doléhají téměř na každého člověka ve světě.

4.4 Nabídka služeb

Agenturní zaměstnávání

Agentura zajišťuje dočasné přidělení pracovníků, a tím zároveň efektivní způsob, jak lze vyřešit poptávku po pracovní síle v relativně krátkém časovém období. Firma zajišťuje kvalifikované pracovníky a operátory do výroby pro veškerá odvětví průmyslu, obchodu a služeb. Agenturní zaměstnance si lze sjednat při přechodném zvýšení objemu zakázek, ale také jako součást stabilních zaměstnanců. Po dobu trvání spolupráce dle uzavřené smlouvy se o veškerou komunikaci starají kompetentní koordinátoři.

Výhody při využívání personálních zaměstnanců od společnosti UNIWORKS CB:

- společnost zajistí potřebný počet pracovníků dle stanovených požadavků od zákazníka na jeho praxi, odbornost a vzdělání;
- pokud je zákazník se zaměstnancem nespokojený, ihned dojde k jeho výměně;
- počet pracovníků a délku spolupráce lze smluvně dohodnout;
- dopravu, ubytování a lékařské prohlídky před vstupem do zaměstnání zajišťuje agentura práce v rámci svých služeb;
- administrativu, výběrová řízení, přijímání, propouštění a vedení veškeré potřebné dokumentace, která je potřeba pro celý průběh pracovního vstupu přechází na agenturu práce.

Nábory na Ukrajině

Agentura práce zajišťuje pro své klienty zaměstnance zejména z Ukrajiny. Jelikož se jedná o certifikovanou agenturu, může využít tzv. Schengenské vízum a pracovníky může přidělovat na dobu 3 měsíců a poté znova s 3-měsíční přestávkou. V rámci této služby může zákazník požádat o kombinaci Schengenského víza a režimu Ukrajina, kdy na základě žádosti může agenturní zaměstnanec přejít do kmenového stavu zákazníka a agentura práce poskytuje i nadále servisní služby, které spočívají zejména v ubytování, administrativě apod.

Proč agentura práce zajišťuje pracovníky zejména z Ukrajiny?

- jedná se o motivované zaměstnance, kterým nevadí dělat přesčasové hodiny;

- lze zajistit jak operátory do výroby, tak i odborné pracovníky, mezi které patří CNC soustružníci, frézaři, brusiči, svářeči a zámečníci se znalostí čtení výkresů;
- lze zajistit pracovníky nejen na technické obory, ale na veškerá pracovní místa, jako je např. personál do hotelů, IT specialisty, pracovníky do zemědělství a také např. do dřevovýroby;
- agentura práce se svými partnery zajistí pohovory a výběry uchazečů přímo na Ukrajině.

Brigádníci snadno a rychle

Agentura práce nabízí svým klientům spolupráci ve formě uzavření mandátního zprostředkování / payroll outsourcing. V tomto případě klient může efektivně využít brigádníky, kteří jsou flexibilní, spolehliví a pracují pouze na dohodu o provedení práce. Díky této dohodě jsou nízké náklady na nábor pracovníka, jeho vedení, administrativu a propouštění.

Agentura práce nemůže napřímo uzavřít dohodu o provedení práce, ale agentura zaměstnance osloví, spravuje kompletní agendu zaměstnance, spočítá mzdy a vyplatí je. Tyto veškeré činnosti provede na základě uzavřené mandátní smlouvy.

Zapůjčení zaměstnanců na zkoušku (Try & Hire)

Tato forma spolupráce spočívá v tom, že si může zákazník jednoduše pracovníka vyzkoušet. Jedná se o formu dočasného přidělení a v případě, že je zákazník se zaměstnancem spokojený, tak jej lze poté převést do hlavního pracovního poměru po dobu 3 měsíců. Agentura zajistí výběrové řízení na uchazeče dle stanovených specifík, v průběhu řízení pak o výběru konkrétního zaměstnance rozhoduje přímo zákazník.

Hlavní výhodou této formy spolupráce je v tom, že zadávající společnost nemá žádné náklady spojené s výběrovým řízením a pohovory. Pokud je zákazník se zaměstnancem spokojený, může jednoduše pracovníka přijmout do svého týmu. Tento zaměstnanec již po zkušební době zná pracovní prostředí, je srozuměn s pracovními podmínkami a je řádně zaškolen.

Poradenství

V tomto případě se jedná o služby v oblasti personálního poradenství. Účelem tohoto poradenství je řešit problémy a záležitosti, které se týkají každodenního zaměstnávání a poradit možná řešení díky dlouhodobým zkušenostem. Mezi nabízené služby patří:

- zpracování vnitřních předpisů;
- zpracování motivačních plánů pro zaměstnance;
- analýza optimálního umístění pracovníka na konkrétní pracovní pozici;
- analýza optimálního fungování jednotlivých oddělení dle náplně práce a počtu zaměstnanců;
- obecné personální poradenství.

Další nabízené služby se týkají zejména neustálých změn v předpisech. Zejména se jedná o:

- zákoník práce a zákon o zaměstnanosti;
- mzdové a účetní zákony;
- předpisy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- pracovní smlouvy a související dokumenty týkající se pracovní složky zaměstnanců.

Přímý nábor (recruitment)

Tato forma spolupráce spočívá ve vyhledávání a výběru uchazečů na personálních serverech, kdy s nastavením určitých parametrů v personální databázi, kontaktů a inzercí lze najít vhodného zaměstnance. Jedná se zejména o služby:

- výběr, posouzení a představení vybraných kandidátů;
- grafologický rozbor;
- rozbor jazykových schopností;
- předložení referencí vybraných uchazečů.

Mezi hlavní výhody této formy spolupráce patří:

- garanční doba vybraného uchazeče;
- ušetření času a s tím spojených nákladů;
- možnost výběru uchazeče z většího množství kandidátů;
- vyhodnocení vhodných kandidátů.

Virtuální návodky

Agentura práce ve spolupráci se společností CIE Consulting, s. r. o. a Západočeskou univerzitou v Plzni nabízí analýzu výrobních postupů, tvorbu video návodů a dalších typů, jak lze výrazně zjednodušit a urychlit proces zaškolení.

5 Analýza současného stavu ve vybrané firmě

Analyzované hodnoty jsou získány za 10 posledních let. Nejstarší sledovaná data jsou 10 let stará a nejmladší pak k 2. čtvrtletí roku 2020. Tato analyzovaná data jsou čerpána zejména ze stránek Ministerstva financí České republiky, Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, z Českého statistického úřadu a z České národní banky.

5.1 Analýza makroprostředí firmy

Agenturní práce se začaly rozvíjet v České republice zejména vznikem Asociace poskytovatelů personálních služeb v roce 2002 a prvními právními úpravami v roce 2004. Postupně se odvětví agentur práce začalo značně rozšiřovat a začaly se na trhu objevovat firmy, které byly ochotny přizpůsobit se veškerým podmínkám zákazníka. V dnešní době si mohou poptávající firmy vybrat z velkého množství firem. V současné době se volné pozice vyhledávají zejména pomocí internetových stránek a sociálních sítí. Aktuální počet agentur práce k 30. 6. 2020 v České republice byl 2 227.

5.1.1 STEP analýza

Analýzu vnějšího prostředí lze z makroekonomického hlediska specifikovat jako určité konkrétní vlivy, které podnik v daném prostředí do jisté míry ovlivňují. Jedná se zejména o vlivy ekonomické, technologické, politické a sociální. K analýze vnějšího prostředí vybrané společnosti je uvedena metoda STEP použita.

5.1.1.1 Ekonomické prostředí

V případě analyzované agentury práce je důležitý samotný stav ekonomiky v daném státě, ale i ekonomiky okolních států, které mají v případě agenturního zaměstnávání významný vliv na podnikatelské prostředí. V případě analyzované agentury práce jsou sledovány tyto faktory: vývoj HDP, vývoj inflace, vývoj devizového kurzu, analýzu průmyslové produkce zpracovatelského průmyslu, vývoj trhu práce, míru nezaměstnanosti po krajích, vývoj průměrné nominální a reálné mzdy, míru nezaměstnanosti v EU a vývoj minimální mzdy ve vybraných zahraničních státech.

Ukazatele makroekonomického prostředí jsou zpracovávány zejména Ministerstvem financí České republiky a srovnávány s ostatními institucemi státní správy, zejména s Českou národní bankou, bankovními ústavy a pobočkami investičních společností.

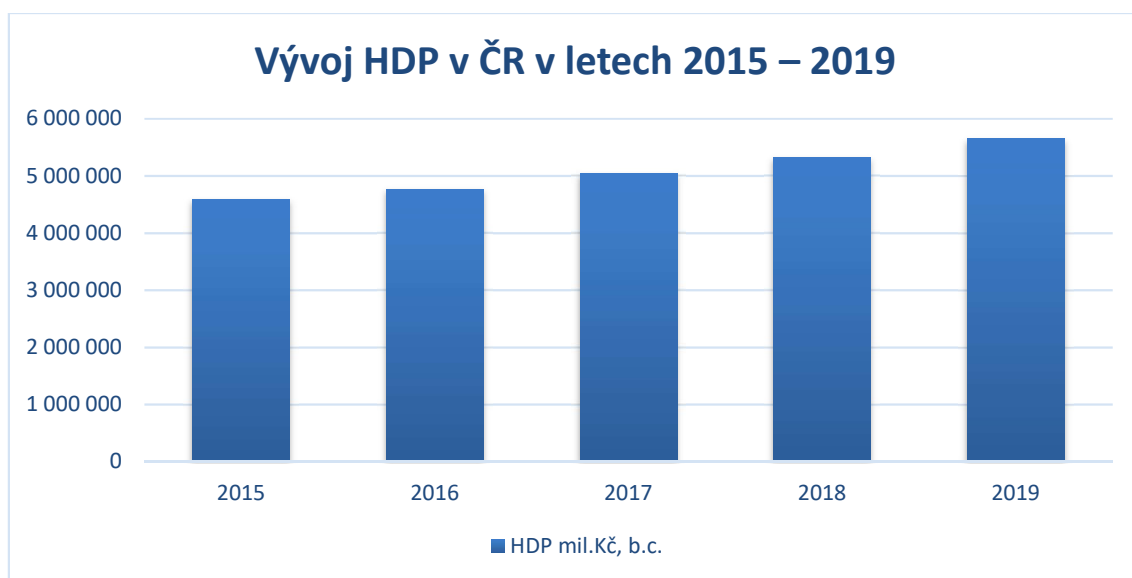
- **Vývoj HDP České republiky**

HDP je celková peněžní hodnota statků a služeb, která byla vytvořena za sledované období na daném území. Časovým intervalem je obvykle jeden rok a ukazatel se využívá zejména pro stanovení výkonnosti ekonomiky sledovaného státu.

V našem případě nás bude zajímat vývoj HDP z hlediska výkonnosti státu České republiky. Obecně platí, že s růstem HDP roste i zaměstnanost. Roste-li HDP, agenturní zaměstnávání je jedním z prvních sektorů, který z tohoto růstu profituje.

V případě stanovení vývoje HDP budeme sledovat vývoj posledních pěti let. V grafu č. 1 níže je uveden vývoj HDP námi sledovaného období.

Graf 1: Vývoj HDP v letech 2015 – 2019



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020a

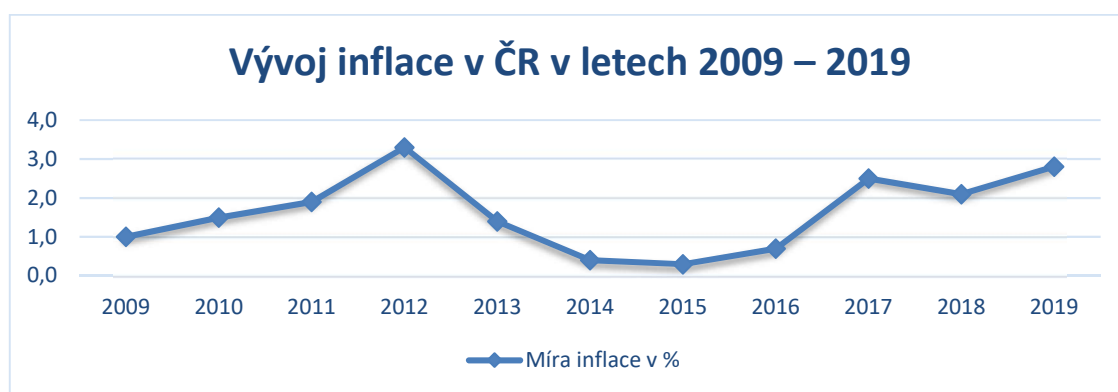
Z grafu č. 1 vyplývá, že k meziročnímu vývoji HDP dochází každoročně přibližně o 300 mil. Kč. V roce 2020 lze ovšem očekávat razantní reálný pokles HDP, a to zejména z důvodu nového viru „COVID-19“, kdy v období od března do května došlo k vyhlášení nouzového stavu v České republice a byla uzavřena většina obchodů a firem. Tento stav bude mít vliv na české HDP a postihne stabilitu každé ekonomiky ve světě. Z důvodu velkého exportu České republiky bude ekonomika ještě více oslabena, jelikož vývoz tvoří velkou část HDP v České republice, a to hlavně díky vývozu strojů a dopravních

prostředků. Podle odhadů ekonomů by mělo dojít v roce 2021 k „restartu“ ekonomiky a k růstu HDP.

- **Vývoj inflace České republiky**

Inflace je ekonomický stav, který se označuje jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v dané ekonomice, a to za určité časové období. Dochází k tzv. snížení kupní síly peněz. Inflace je v našem případě důležitá zejména z důvodu navyšování cen za ubytování zaměstnanců, která je jednou z největších nákladových položek společnosti. Každoroční zvýšení ceny ubytování o míru inflace je zakotveno téměř v každé sjednané smlouvě o ubytování. V grafu č. 2 je znázorněn vývoj inflace v České republice za období od roku 2009 do roku 2019.

Graf 2: Vývoj inflace v letech 2009 – 2019



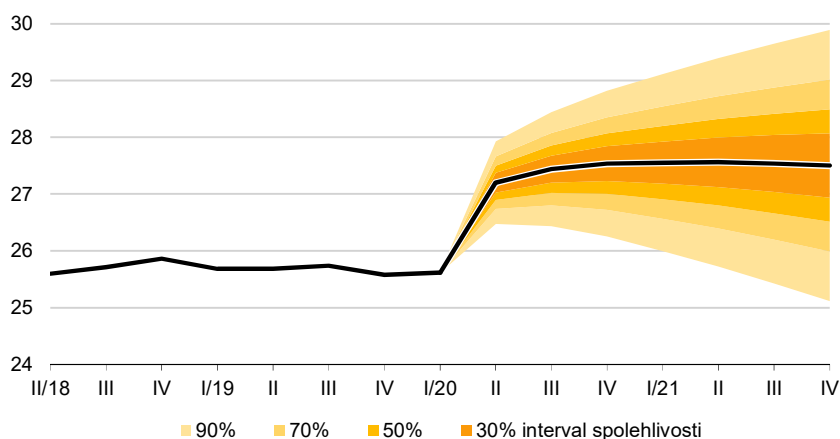
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020c

V roce 2012 došlo k vysokému nárůstu inflace v České republice, a to přes hranici 3 %. Poté došlo v dalších letech k poklesu, kdy v roce 2015 dosáhla inflace výše 0,3 % a lze tedy hovořit o tzv. decelerující inflaci. Od roku 2017 došlo k vývoji cenové hladiny zpět na její původní úroveň a v roce 2019 dosáhla inflace 2,8 %. Dle prognózy a cíle ČNB je držet hladinu inflace na hranici 2 %.

- **Vývoj devizového kurzu v České republice**

Tento ekonomický faktor je pro společnost důležitý zejména z hlediska placených provizí za zprostředkování zaměstnanců ze Slovenska a Ukrajiny. Ve většině případů jsou tyto faktury vystaveny a uhrazeny v eurech. I z tohoto důvodu je na straně 38 uveden obrázek č. 11 s předpokládaným vývojem devizového kurzu pro rok 2020 a 2021.

Obrázek 11: Vývoj devizového kurzu CZK/EUR 3.Q.2018 – IV.Q.2021



Zdroj: ČNB, 2020

Z obrázku č. 11 vyplývá, že kurz české měny zůstane vlivem nepříznivého ekonomického vývoje poblíž aktuálních oslabených hodnot. K této hodnotě kurzu přispěje výrazně také snížení kladného úrokového diferenciálu vůči eurozóně.

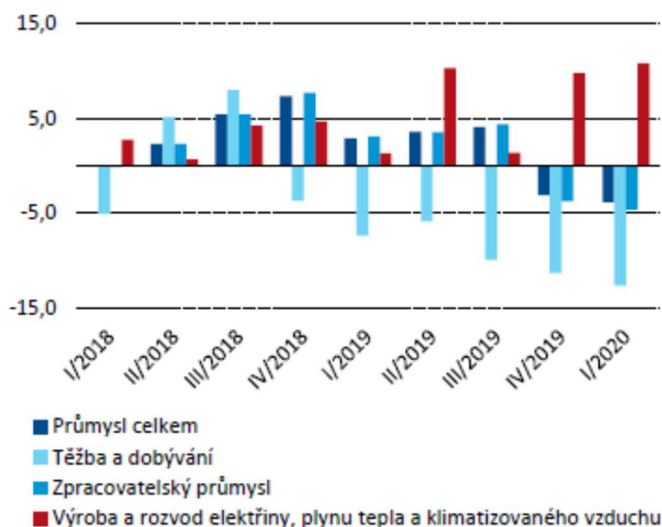
Vstupem České republiky do Evropské unie a podpisem smlouvy o Maastrichtských kritériích odsouhlasila naše země v budoucnu přijetí eura. Tím by měl odpadnout problém týkající se kurzových rozdílů a problém s přeceňováním.

- **Analýza produkce ve zpracovatelském průmyslu**

Společnost UNIWORKS CB dodává většinu svých pracovníků do zpracovatelského průmyslu, a právě z tohoto důvodu byla provedena analýza tohoto prostředí k 31. 3. 2020. Průmyslová produkce dle dat ČSÚ znatelně klesla. Důvodem byly zejména dopady vládních restrikcí, které měly zabránit šíření pandemie koronaviru. Dle indikátorů není výhled ovšem příliš povzbudivý. Největší nejistotou vývoje je zejména rychlost znovunastartování ekonomiky a hrozící druhá vlna pandemie. I když je v současné době většina restrikcí zrušena či zmírněna, právě ono „vypnutí“ samotného zpracovatelského průmyslu se negativně a silněji projevilo právě ve 2. čtvrtletí 2020. 40 % pokles nových objednávek, pouze postupné obnovení výroby u nás a ve světě signalizuje stav, že propad průmyslu v období 2. čtvrtletí bude ještě výrazně horší, než tomu bylo v 1. čtvrtletí 2020.

Na straně 39 je uveden obrázek č. 12 s vývojem tržeb z průmyslové činnosti za období od 1. čtvrtletí 2018 do 1. čtvrtletí 2020.

Obrázek 12: Vývoj tržeb z průmyslové činnosti s více než 50 zaměstnanci za období 1. Q. 2018 – 1. Q. 2020



Zdroj: MPO ČR, 2020

V průmyslových podnicích s více než 50 zaměstnanci klesly tržby za 1. čtvrtletí 2020 o 3,8 %. Ve zpracovatelském průmyslu klesly tržby o 4,6 %, v rámci přímého vývozu tržby klesly o 5,8 % a na celkových tržbách se pak průmyslové tržby podílely 59,6 %.

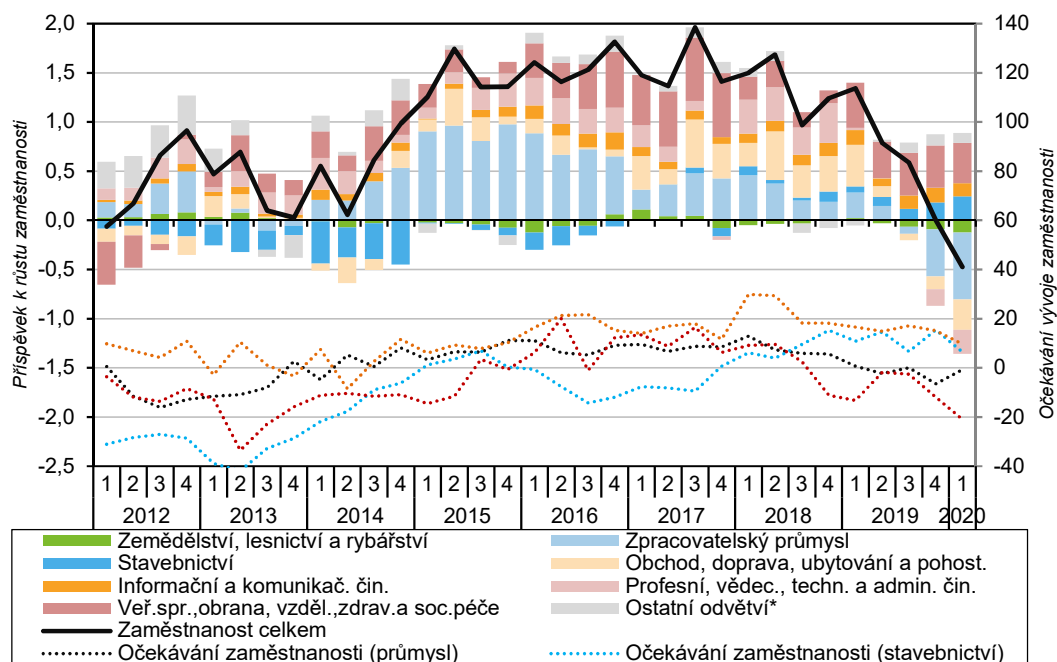
• Vývoj trhu práce v České republice

V 1. čtvrtletí roku 2020 dosáhl počet všech pracujících v České republice 5 439 tis. osob, což je pokles oproti roku 2019 o 0,5 %. Největší meziroční pokles zaznamenali odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství o 4,2 %. Nejvíce ovšem ekonomiku České republiky ovlivnil zpracovatelský průmysl, který poklesl o 2,6 %. Naopak ve stavebnictví rostl v 1. čtvrtletí 2020 počet pracovníků meziročně o 3,2 %, v sektoru služeb pak o 0,2 %. V rámci odvětví jednotlivých služeb v profesní, vědecké a administrativní činnosti byl zaznamenán pokles o 2,8 %, dále pak v obchodu, dopravě, ubytování a pohostinství došlo k poklesu o 1,3 %. Naopak k růstu došlo v odvětví informačních a komunikačních činností, a to o 4,7 %.

V 1. čtvrtletí 2020 dosahovala míra zaměstnanosti ve věku 15 až 64 let očištěná o sezónní údaje hodnoty 75,2 %, což ve srovnání s koncem minulého roku nebylo změněno.

V případě tohoto ukazatele je vývoj trhu práce v České republice sledován zejména z hlediska nárůstu či poklesu zaměstnanosti a s tím související i poptávkou po zaměstnancích do určitých odvětví. Na straně 40 je uveden graf č. 3 s celkovou zaměstnaností v meziročním procentuálním vyjádření.

Graf 3: Celková zaměstnanost (meziročně v %), příspěvky odvětví k meziroční změně zaměstnanosti (v p. b.) a očekávání vývoje zaměstnanosti (saldo v p. b.)



Zdroj: ČSÚ, 2020b

Obecná míra nezaměstnanosti se během 1. čtvrtletí roku 2020 výrazně nezměnila. V dubnu došlo k mírnému navýšení na 2,3 %, což souvisí zejména s prvními dopady restriktivních opatření, které zasáhly většinu odvětví v sekci tržních služeb.

- **Míra nezaměstnanosti po krajích**

Z hlediska zpracovatelského průmyslu, kde pracuje 1,1 mil. zaměstnanců a jejich průměrná mzda dosahuje hranici 33 123 Kč, došlo k podprůměrnému tempu růstu o 4 %. Naopak mzdy rostly v administrativě, energetice, zemědělství, IT a školství, a to o více než 5 %.

Míra nezaměstnanosti v případě analyzované agentury práce je důležitá z hlediska poptávky po zaměstnancích v jednotlivých krajích a regionech České republiky.

Na straně 41 je uveden obrázek č. 13 s nezaměstnaností a mzdami podle krajů k 31. 3. 2020.

Obrázek 13: Nezaměstnanost a mzdy podle krajů k 31. 3. 2020

Kraj	počet uchazečů o zaměstnání	meziroční změna	nově hlášení uchazeči	uchazeči vyřazení z evidence	počet volných pracovních míst	podíl nezaměstnaných osob v %	průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	meziroční růst mzdy v %
Praha	18 788	534	3 218	2 853	77 251	2	42 760	3,1
Středočeský	24 602	-134	4 224	4 188	64 397	2,5	34 224	4,9
Jihočeský	10 958	95	1 970	2 771	18 335	2,4	30 906	6,0
Plzeňský	10 814	1 863	2 245	2 120	36 470	2,6	32 800	4,8
Karlovarský	6 481	125	1 233	998	5 980	3,1	29 687	5,0
Ústecký	24 540	-2 385	3 297	3 462	15 886	4,3	31 530	5,8
Liberecký	9 791	-230	1 558	1 520	10 657	3,1	31 265	3,8
Královéhradecký	9 466	617	1 676	1 783	13 798	2,5	31 289	5,2
Pardubický	8 117	385	1 552	1 876	25 087	2,3	30 349	5,4
Vysočina	9 656	-162	1 645	1 970	10 386	2,7	31 181	5,6
Jihomoravský	30 104	-1 120	4 344	4 799	26 453	3,6	32 880	5,5
Olomoucký	13 411	-312	2 111	2 481	9 691	3,1	30 469	5,2
Zlínský	10 397	252	1 975	1 866	12 733	2,5	30 139	5,7
Moravskoslezský	38 553	-903	4 666	4 718	15 163	4,6	30 840	5,4
Celkem ČR	225 678	-1 375	35 714	37 405	342 287	3	34 077	5,0

Zdroj: MPO ČR, 2020

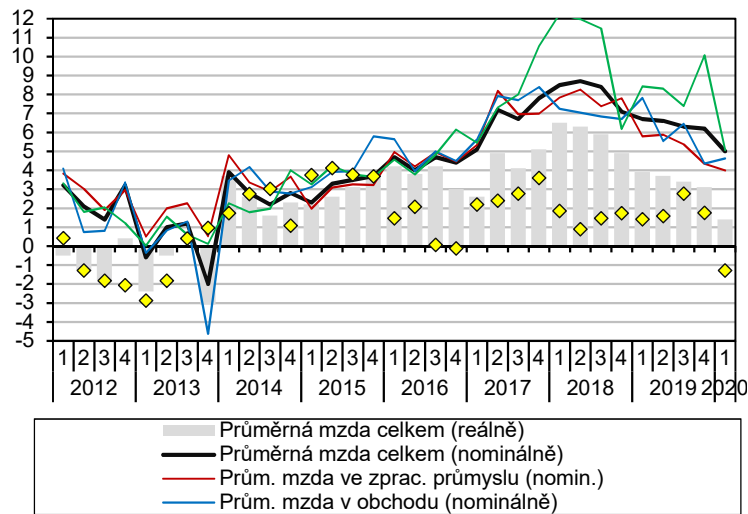
Na počátku 2. čtvrtletí došlo v důsledku restriktivních změn české vlády k mírnému zvýšení nezaměstnanosti na 3,4 %, v květnu pak na 3,6 %. Nejvyšší podíl nezaměstnaných byl v okresech Karviná (7 %), Bruntál (5,7 %), Jeseník (5,5 %), Ostrava a Znojmo mělo shodně 5,3 %. Naopak nejnižší nezaměstnanost byla v Praha-východ (1,2 %), Pelhřimov (1,5 %). Na Českobudějovicku byla průměrná nezaměstnanost 2,4 %.

- **Vývoj průměrné nominální a reálné mzdy v České republice**

Analýza vývoje průměrné mzdy je důležitá zejména z hlediska vývoje fakturovaných částek, jelikož fakturační sazba společnosti se odvíjí právě od výše průměrné nominální mzdy. Zároveň je doplněn i sledovací ukazatel v podobě průměrné mzdy ve zpracovatelském průmyslu, kam agenturní společnost dodává většinu svých pracovníků.

První náznaky v nástupu krize lze spatřit ve vývoji mezd některých odvětví. Na straně 42 je uveden graf č. 4 s vývojem průměrné mzdy a produktivitou práce.

Graf 4: Průměrná nominální a reálná mzda, produktivita práce (meziročně, v %)



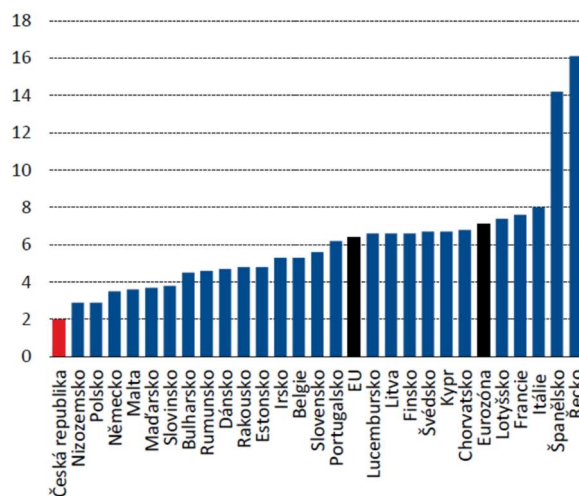
Zdroj: ČSÚ, 2020b

Nejvíce byl zasažen realitní sektor, kde propadly mzdy o 6,5 %, jelikož právě na pronájmy začaly dopadat první vládní restriktce. Dále byl propad zaznamenán v kulturních a rekreačních činnostech, a to o 3,8 %. Nízké tempo bylo také zaznamenáno v ubytovacím a stravovacím odvětví, a to zejména z důvodu uzavření provozoven.

- **Míra nezaměstnanosti v EU**

Obecná míra nezaměstnanosti v celé EU činila 6,6 %. Níže je uveden obrázek č. 14 s mírou nezaměstnanosti v zemích EU k 31. 3. 2020. Tento ukazatel lze sledovat z důvodu nedostatku pracovních sil na českém území.

Obrázek 14: Harmonizovaná míra nezaměstnanosti v zemích EU k 31. 3. 2020 (v %)



Zdroj: MPO ČR, 2020

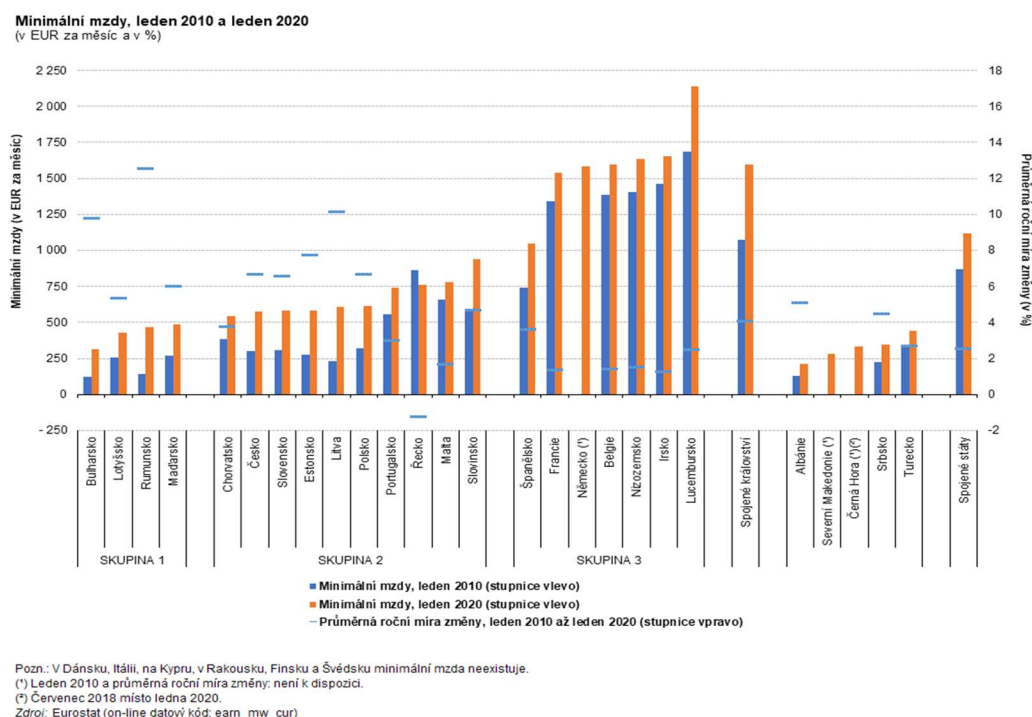
Dle obrázku č. 14 na straně 42 je patrné, že nejvyšší aktuální nezaměstnanost je v Řecku a Španělsku, a to více jak 14 %. Dále nejvyšší nezaměstnanost je v Itálii ve výši 8 %. Naopak nejnižší nezaměstnanost je v České republice na hranici 2 %.

- **Vývoj minimální mzdy ve vybraných zahraničních státech**

Tento ukazatel je důležité sledovat z důvodu výše požadované mzdy od zahraničních pracovníků, kteří by mohli být ve společnosti UNIWORKS CB zaměstnáni. Je ovšem potřeba tyto mzdy a ostatní náklady na získání pracovníků porovnat s fakturační sazbou tak, aby byla společnost stále profitabilní.

Níže je uveden obrázek č. 15 s vývojem minimálních mezd od ledna 2010 do ledna 2020 ve vybraných členských státech Evropské unie, ve srovnání s Ukrajinou, kandidátskými zeměmi a Spojenými státy americkými.

Obrázek 15: Minimální mzdy, leden 2010 a leden 2020 (v EUR za měsíc a v %)



eurostat

Zdroj: Eurostat, 2020

Dle obrázku č. 15 je aktuálně nejnižší průměrná mzda v Albánii a Severní Makedonii, a to na hranici 250 euro/měsíc. Dalšími státy s nejnižší mzdou jsou Bulharsko, Srbsko, Černá Hora a Turecko, a to pod hranicí 500 euro/měsíc. Naopak nejvyšší mzda je v Lucembursku ve výši 2 150 euro/měsíc.

5.1.1.2 Technické a technologické prostředí

Na technické a technologické prostředí jsou v dnešním globálním světě kladeny vysoké nároky. Tento technologický vývoj vede ke konkurenceschopnosti a rozvoji firem.

V globalizovaném světě dochází k modernizaci produktů, zdokonalování výrobních procesů a snaze o to, aby náklady na výrobu byly co nejnižší. Pokud chce být společnost na trhu úspěšná, musí analyzovat situaci na trhu a zdokonalovat své postupy v řízení.

Kromě klasického způsobu hledání zaměstnání jako je vyhledávání práce přes *Úřad práce, inzerci, noviny nebo osobní návštěvu agentury práce, se mohou zájemci o zaměstnání také podívat online prostřednictvím webu či aplikací.* Je mnoho portálů, mezi nejznámější patří jobs.cz nebo prace.cz. Nově se také na trhu rozvíjí tzv. digitální platformy, které umožňují zájemcům o práci získat jednorázový přívýdělek. Níže v tabulce č. 1 je uveden počet obyvatel, kteří svou práci hledali v roce 2019 na internetu.

Tabulka 1: Jednotlivci v ČR, kteří si v roce 2019 hledali práci na internetu

	Hledání práce (včetně přivýdělků)			Zajištění práce celkem			Zajištění práce přes stránky na zprostředkování (např. jobs.cz) a digitální platformy		
	v tis.	% ¹	% ²	v tis.	% ¹	% ²	v tis.	% ¹	% ²
Celkem 16+	486,0	5,5	6,8	261,4	3,0	3,7	201,3	2,3	2,8
Pohlaví									
Muži 16+	201,9	4,8	5,7	119,4	2,8	3,4	96,5	2,3	2,7
Ženy 16+	284,1	6,2	8,0	142,0	3,1	4,0	104,8	2,3	2,9
Věková skupina									
16–24 let	157,4	18,2	18,6	95,8	11,1	11,3	80,1	9,3	9,4
25–34 let	133,6	9,7	10,0	77,1	5,6	5,8	51,1	3,7	3,8
35–44 let	121,7	7,2	7,4	61,3	3,6	3,7	48,2	2,8	2,9
45–54 let	27,8	1,9	2,0	12,4	0,8	0,9	10,3	0,7	0,7
55–64 let	40,4	3,1	3,8	13,1	1,0	1,2	10,5	0,8	1,0
65–74 let	5,0	0,4	0,8	1,7	0,1	0,3	1,1	0,1	0,2
75+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vzdělání (25–64 let)									
Základní	27,7	8,0	11,8	17,7	5,1	7,5	16,5	4,8	7,0
Střední bez maturity	84,3	4,2	4,8	42,0	2,1	2,4	34,0	1,7	1,9
Střední s maturitou + VOŠ	146,9	6,6	6,8	68,9	3,1	3,2	51,5	2,3	2,4
Vysokoškolské	64,7	5,1	5,1	35,3	2,8	2,8	18,1	1,4	1,4
Ekonomická aktivita (16+)									
Zaměstnaní	226,1	4,5	4,6	121,7	2,4	2,5	88,7	1,8	1,8
Ženy v domácnosti ³	49,1	11,9	12,5	23,9	5,8	6,1	15,4	3,7	3,9
Studenti	126,1	18,7	18,9	84,5	12,5	12,7	69,5	10,3	10,4
Starobní důchodci	7,1	0,3	0,8	2,5	0,1	0,3	.	.	.
Invalidní důchodci	17,7	7,8	12,4	3,6	1,6	2,5	2,6	1,1	1,8

Zdroj: ČSÚ, 2019a

¹ Podíl z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině

² Podíl z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině, kteří použili internet v posledních 3 měsících

³ Zahrnuje i ženy (popř. muže) na rodičovské či mateřské dovolené

V roce 2019 si zaměstnání přes internetové stránky hledalo 5,5 % osob, což při absolutním vyjádření představuje 486 tis. osob. Jednalo se zejména o lidi v mladém věku od 16 – 24 let, a to přibližně 157 tis. osob. Dále pak hledali nejčastěji zastoupené osoby ve věku od 25 – 34 let, a to přibližně 134 tis. osob a ve věku od 35 – 44 let pak 122 tis. osob. U zbývajících 73 tis. osob se jednalo o osoby ve věku 45 – 74 let.

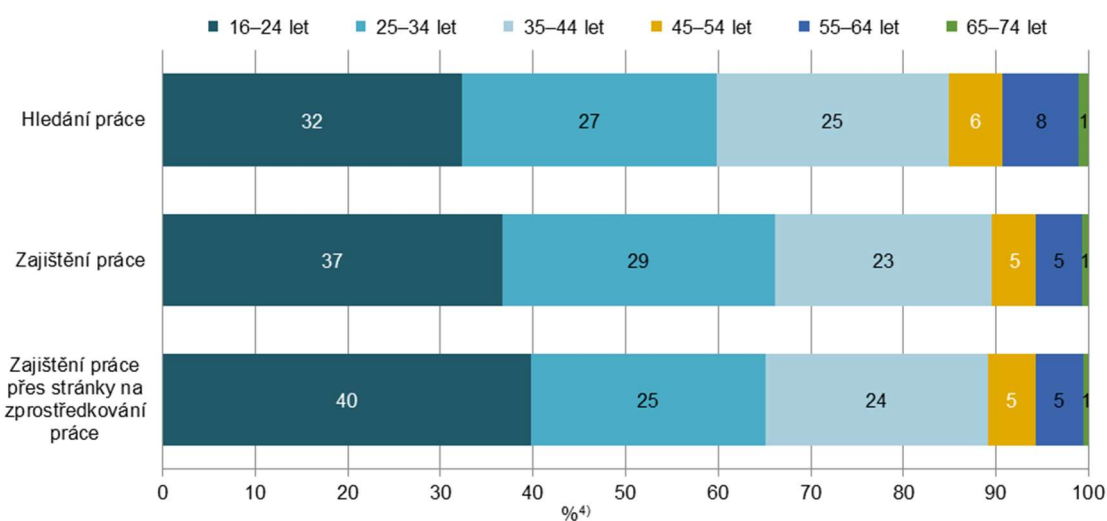
Při porovnání v rámci jednotlivých věkových, vzdělanostních a ekonomických skupin výrazně nejvyšší podíl osob hledajících práci přes internet, byl mezi nezaměstnanými. Jednalo se o 47 % z nich. Dále pak velké zastoupení v hledání práce přes internet mají studenti, a to 19 % z nich. Mezi ženami na mateřské nebo rodičovské dovolené to bylo 12 % a mezi invalidními důchodci 8 %. Při pohledu na věkovou strukturu je patrné, že nejvíc si hledaly práci přes internet osoby ve věku 16 – 24 let, a to 18 % z nich, následují pak skupiny 25 – 34 let ve výši 10 % a osoby ve věku 35 – 44 let v celkové výši 7 %.

Zajímavé je zjištění v poměru úspěšných a neúspěšných uchazečů o práci, kteří hledali zaměstnání přes internet. Úspěšných bylo 54 % z těch, co hledali na internetu. To představuje 3 %, tedy přibližně 261 tis. osob z celkové populace 16 a starších osob. Nejvíce úspěšnými při vyhledávání zaměstnávání přes internet byli studenti. Jednalo se o 12,5 % úspěšných studentů, což je při absolutním vyjádření 85 tis. osob.

Při porovnání specializovaných stránek na hledání práce, můžeme říci, že úspěšných bylo 2,3 % osob, což je při absolutním vyjádření 201 tis. osob. Jednalo se o osoby ve věku 16 – 44 let. V ostatních věkových skupinách nedosahovaly podíly osob, které by si zajistili práci ani 1 %

Níže na straně 46 je uveden obrázek č. 16 v grafickém vyjádření. V tomto grafu jsou uvedena data z tabulky č. 1.

Obrázek 16: Věková struktura jednotlivců v ČR, kteří si hledali práci na internetu, 2019



Zdroj: ČSÚ, 2019a

5.1.1.3 Sociální a kulturní prostředí

Společnost v současné době neprovádí žádný dotazníkový výzkum, kterým by zjišťovala aktuální spokojenost svých zákazníků a zaměstnanců. Uvědomuje si však, že spokojenost je velmi důležitá a snaží se formou školení a příspěvků podporovat své zaměstnance v oblasti vyšší kvalifikace a odbornosti, a to poté vede i ke spokojenosti zákazníků. Každé školení a kvalifikace je poskytována dle aktuální pozice zaměstnance ve firmě.

Česká ekonomika stále více začíná spoléhat na zaměstnávání cizinců. Největší počty cizinců u nás tvoří občané Ukrajiny, Slovenska a Vietnamu, dále pak Polska, Bulharska a Rumunska. V počtu usazených osob převyšují občané třetích zemí občany EU.

V tabulce č. 2 na straně 47 je uveden počet cizinců od roku 2009 do roku 2019, kdy se počet cizinců výrazně zvýšil, což bylo zapříčiněno zejména hospodářským růstem a nedostatkem pracovních sil na českém trhu.

⁴ Podíl z celkového počtu jednotlivců, kteří si hledali/zajistili práci

Tabulka 2: Cizinci v ČR v letech 2009–2019 (stav k 31. 12.)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cizinci bez azylantů	432 503	424 291	434 153	435 946	439 189	449 367	464 670	493 441	524 142	564 345	593 366
Trvalý pobyt	180 359	188 952	196 408	212 455	236 557	249 856	260 040	271 957	281 489	289 459	299 453
Přechodný pobyt občanů EU	82 117	77 947	91 629	98 443	105 490	113 252	120 772	129 110	136 589	145 177	152 783
Dlouhodobý pobyt	161 185	148 856	134 177	115 126	88 953	79 863	77 850	79 227	90 251	113 793	130 100
Dlouhodobé vízum	8 842	8 536	11 939	9 922	8 189	6 396	6 008	13 147	15 813	15 916	11 030
<i>Trvalý pobyt (%)</i>	<i>41,7</i>	<i>44,5</i>	<i>45,2</i>	<i>48,7</i>	<i>53,9</i>	<i>55,6</i>	<i>56,0</i>	<i>55,1</i>	<i>53,7</i>	<i>51,3</i>	<i>50,5</i>
<i>Přechodný pobyt občanů EU (%)</i>	<i>19,0</i>	<i>18,4</i>	<i>21,1</i>	<i>22,6</i>	<i>24,0</i>	<i>25,2</i>	<i>26,0</i>	<i>26,2</i>	<i>26,1</i>	<i>25,7</i>	<i>25,7</i>
<i>Dlouhodobý pobyt (%)</i>	<i>37,3</i>	<i>35,1</i>	<i>30,9</i>	<i>26,4</i>	<i>20,3</i>	<i>17,8</i>	<i>16,8</i>	<i>16,1</i>	<i>17,2</i>	<i>20,2</i>	<i>21,9</i>
<i>Dlouhodobé vízum (%)</i>	<i>2,0</i>	<i>2,0</i>	<i>2,7</i>	<i>2,3</i>	<i>1,9</i>	<i>1,4</i>	<i>1,3</i>	<i>2,7</i>	<i>3,0</i>	<i>2,8</i>	<i>1,9</i>
Cizinci včetně azylantů	434 600	426 423	436 319	438 076	441 536	451 923	467 562	496 413	526 811	566 931	595 881
Trvalý pobyt	180 359	188 952	196 408	212 455	236 557	249 856	260 040	271 957	281 489	289 459	299 453
Azyl	2 097	2 132	2 166	2 130	2 347	2 556	2 892	2 972	2 669	2 586	2 515
Přechodný EU/ Dlouhodobý pobyt	243 302	226 803	225 806	213 569	194 443	193 115	198 622	208 337	226 840	258 970	282 883
Dlouhodobé vízum	8 842	8 536	11 939	9 922	8 189	6 396	6 008	13 147	15 813	15 916	11 030
Cizinci s pobytem nad 12 měsíců*	423 661	415 755	422 214	426 024	431 000	442 971	458 662	480 294	508 329	548 429	582 336
Trvalý pobyt	180 359	188 952	196 408	212 455	236 557	249 856	260 040	271 957	281 489	289 459	299 453
Přechodný EU/ Dlouhodobý pobyt	243 302	226 803	225 806	213 569	194 443	193 115	198 622	208 337	226 840	258 970	282 883
Obyvatelstvo ČR	10 506 813	10 532 770	10 505 445	10 516 125	10 512 419	10 538 275	10 553 843	10 578 820	10 610 055	10 649 800	10 693 939
<i>Podíl cizinců s pobytem nad 12 měsíců na obyvatelstvu ČR (%)</i>	<i>4,0</i>	<i>3,9</i>	<i>4,0</i>	<i>4,1</i>	<i>4,1</i>	<i>4,2</i>	<i>4,3</i>	<i>4,5</i>	<i>4,8</i>	<i>5,1</i>	<i>5,4</i>

Zdroj: ČSÚ, 2020d

V České republice se stále častěji usazují tzv. třetizemci, kteří si zde zakládají vlastní rodiny. Jejich počet roste plynule. Zatímco v roce 2007 byl jejich počet 150 tis., aktuálně

se blíží k hranici 300 tis. registrovaných osob. U občanů Evropské unie naopak převládají přechodné pobyty, a to z důvodu stěhování za práci a poptávkou po pracovní síle. Masivní ekonomická migrace je zapříčiněna zejména nedostatkem pracovních sil v rozvíjejících zemích EU. Díky stále menším nárokům na administrativu a vyřízení žádostí takto občané z východoevropských zemí Unie vytlačují pracovníky ze třetích zemí. Výjimku ovšem tvoří Ukrajina, jejíž počty v posledních letech masivně rostou. Počet osob z Ukrajiny je nejmórazněji ovlivněn ekonomickými cykly. Zatímco v roce 2008 a 2011 v době krize jejich počet poklesl z 81 tis. osob na 35 tis. osob, od roku 2015 jejich počet rychle přibýval až na hranici 121 tis. osob.

Z hlediska věkové struktury mají největší zastoupení většinou lidé mladšího a středního věku, mezi 30 – 40 lety. Velmi nízký podíl zaměstnaných osob je také ve věku 65 let, a to pouze 5,4 %. Největší podíl cizinců, 29,5 % je zaměstnáván v průmyslu, následují pak agenturní zaměstnávání se 17,6 %, velkoobchod a maloobchod s 10 % a stavebnictví s podílem 9 %.

Co se týče mzdového ohodnocení jsou rozdíly mezd v porovnání s přistěhovalci pro české obyvatele alarmující. Zahraniční pracovníci si ve většině případů vydělají vyšší mzdy než zaměstnanci z České republiky. Lze tedy konstatovat, že nikdo ze zahraničí není mzdově diskriminován, a že by dostával nižší mzdu ve srovnání s českým zaměstnancem. ***Pokud bychom hovořili o specializovaných skupinách, kde je potřeba vysoká kvalifikace (příklad VŠ), tak zde cizinci dosahují výrazně vyšších mezd ve srovnání s českými zaměstnanci. Jedná se o činnosti zejména v sektoru informačním a komunikačním, kde průměrná mzda Bulharů a Rumunů je přibližně 65 tis. Kč hrubého.***

Níže na straně 49 je uveden obrázek č. 17, kde je patrný vysoký nárůst cizinců zejména v posledních 4 letech, což je zapříčiněno zejména hospodářským růstem v zemích Evropské unie.

Obrázek 17: Vývoj počtu cizinců v ČR podle typu pobytu 2004 – 2019



Zdroj: ČSÚ, 2020e, pramen: Ředitelství služby cizinecké policie MV ČR

5.1.1.4 Politické a legislativní prostředí

Politické prostředí je v České republice relativně klidné a stabilní, ale i zde se najednou určitá rozhodnutí, která stěžují podnikání. Jedná se zejména o legislativní podmínky, které jsou stanoveny pro získání licence Úřadem práce České republiky a které musí agentury práce každoročně dokládat.

Vhodně nastavená migrační politika na trhu práce může napomoci řešit problémy s nedostatkem pracovní síly a dále může napomoci k udržení socio-demografické rovnováhy na našem území. Je ovšem potřeba nastavit parametry migrační politiky podle národnosti, nikoliv podle skupin podmínek pro vstup na naše území (cizinci z EU versus cizinci z třetích zemí). Je to zejména z toho důvodu, že každá jednotlivá země má své specifické vzorce chování, které nemusí být v souladu s těmi našimi (TREXIMA, 2019).

Agenturní zaměstnávání je charakterizováno v několika zákonech. Jedná se zejména o:

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoníku práce § 307a až § 309a:

- výklad § 307a nám říká, že agenturní zaměstnávání je právní stav, díky kterému agentura práce dočasně přiděluje svého zaměstnance na výkon práce k jinému subjektu, a to na základě ujednání v pracovní smlouvě;
- výklad § 307b písm. a) nám říká, že agentura práce a uživatel jsou povinni zajistit, aby zaměstnanec agentury práce nebyl přidělen do společnosti, u nichž je současně zaměstnán;

- výklad § 307b písm. b) nám říká, že agentura práce a uživatel jsou povinni zajistit, aby zaměstnanec agentury práce nebyl přidělen do společnosti, u které konal nebo koná v témže měsíci práci na základě pracovní smlouvy;
- výklad § 308 nám poukazuje na náležitosti dočasného přidělení, uzavřeného mezi agenturou práce a uživatelem. Jedná se např. o osobní údaje, druh a místo výkonu práce, mzdové ohodnocení apod.;
- výklad § 309 uvádí náležitosti písemných pokynů mezi agenturou práce a přiděleným zaměstnancem. Jedná se např. o název společnosti, sídlo, mzdové podmínky, určení vedoucího zaměstnance apod.;
- výklad § 309a uvádí, že uživatel musí včas informovat agenturu práce v případě vyslání dočasně přiděleného zaměstnance na území jiného členského státu Evropské unie. Informace musí obsahovat následující údaje: místo výkonu, pracovní úkol, datum zahájení výkonu, předpokládaná doba vyslání apod.

Zákon č. 435/2004 Sb. zákon o zaměstnanosti § 10, 14, 66:

- výklad § 10 nám říká, že každá fyzická osoba má právo na zaměstnání v pracovněprávním vztahu, na zprostředkování zaměstnání a dalších služeb;
- výklad § 14 nám říká, že zprostředkováním zaměstnávání se rozumí vyhledávání zaměstnání realizované personálními agenturami a Úřadem práce za účelem jejich práce pro uživatele;
- výklad § 66 vymezuje druh pracovně právního vztahu pro dočasné přidělení. Ta se omezuje pouze na dohodu o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou a agenturou práce při výkonu činnosti pro uživatele. *Dohoda o provedení práce není v případě agenturního zaměstnávání povolena.*

Omezení lze spatřit v tom, že výpověď služby v případě agentury práce je 1 den před nástupem sjednaného zaměstnance.

Podmínky při agenturním zaměstnávání:

- § 14, odst. 3, písm. b) zákona č. 435/2004 Sb. zákona o zaměstnanosti – agentura práce musí mít povolení od Generálního ředitelství Úřadu práce České republiky;
- § 58a zákona č. 435/2004 Sb. zákona o zaměstnanosti – agentura práce musí mít sjednané pojištění záruky pro případ úpadku. Každá agentura práce musí mít

sjednanou pojistku, aby byla schopna pokrýt svým zaměstnancům 3 měsíční mzdy v případě úpadku společnosti;

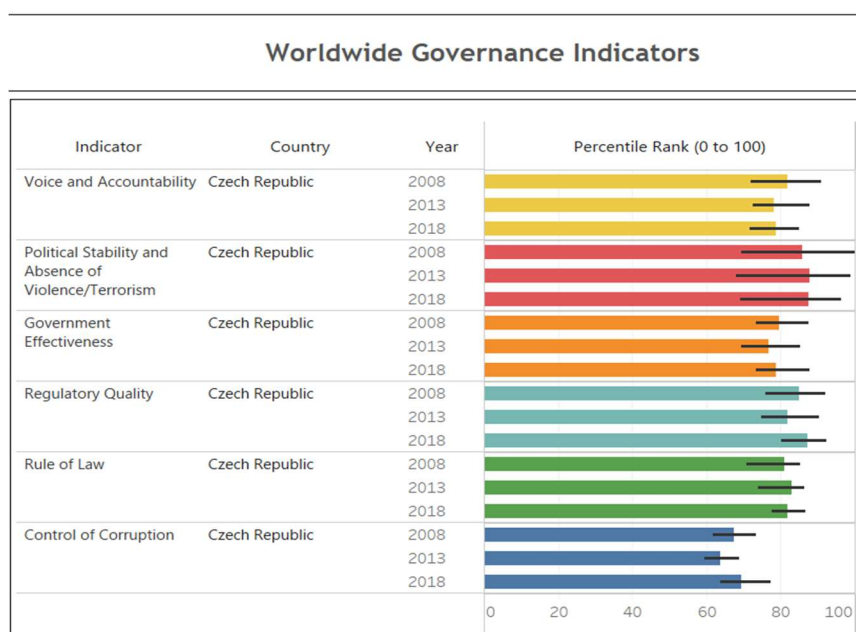
- § 60b zákona č. 435/2004 Sb. zákona o zaměstnanosti – agentura práce se musí prokázat složením povinné kauce 500 tis. Kč Úřadu práce. Nesložení kauce je považováno za správní delikt a je důsledkem odebrání samotné licence.

Rizikem je pak samozřejmě na veškerých trzích, ekonomická krize, a pro státy Evropské unie jsou rizika zejména v legislativních nařízeních a stanovených kvótách.

Dle legislativních nařízeních je zapotřebí, aby základní právní norma, která ovlivňuje společnosti, byla v rámci ekonomiky státu dodržována. Proto je povinností každé společnosti poskytovat pravdivé a nezkreslené informace.

V rámci agenturního zaměstnávání je důležitá také politická stabilita, díky které se odvíjí investice od zahraničních subjektů do našeho státu. Z důvodu vstupu zahraničního investora do společnosti UNIWORKS CB je důležité hlídat také tuto stabilitu. Níže je uveden obrázek č. 18, kde jsou uvedena data dle výzkumu The World Bank Group.

Obrázek 18: Vývoj politické stability za rok 2008, 2013, 2018



Zdroj: The World Bank Group, 2020

Z obrázku č. 18 je patrné, že Česká republika je značně stabilní. Při porovnání politické stability mezi roky 2013 a 2018 nedošlo téměř k žádné změně. Co se týče kontroly korupce, tak zde je patrný nárůst mezi roky 2013 a 2018 a to o přibližně 5 %, což je zapříčiněno zejména častější kontrolou vládních úředníků.

Shrnutí zpracované STEP analýzy

Společnost je ovlivňována celou řadou faktorů. Z provedené STEP analýzy vyplývá, že se jedná o prostředí podnikatelsky velice náročné.

V případě ekonomického prostředí na společnost, jako u veškerých společností, doléhá vývoj HDP, vývoj inflace a také v případě obchodování se zahraničím, vývoj devizového kurzu. V případě samotného agenturního zaměstnávání pak samotná zaměstnanost a vývoj jednotlivých nominálních mezd v České republice a zahraničí, od kterých se odvíjí i samotná fakturovaná částka. Zde platí pravidlo, že v případě růstu těchto mezd musí souměrně růst i fakturovaná částka za každou odpracovanou hodinu dodaného pracovníka. V případě odvětví zpracovatelského průmyslu, do kterého analyzovaná společnost dodává většinu svých pracovníků, není situace příliš pozitivní. Z důvodu restriktivních opatření došlo k výraznému propadu tržeb v tomto odvětví, což bude mít za následek i zvýšení nezaměstnanosti.

Jelikož dochází stále k technologickým pokrokům, je důležité také sledovat vývoj různých platforem a možností, díky kterým si daný uchazeč může na internetu najít práci snadno a rychle.

Z hlediska sociálního prostředí je pak důležité sledovat vývoj v počtu cizinců na našem území, který se každým rokem zvyšuje. Jedná se zejména o občany z Ukrajiny.

Důležitým faktorem je také legislativa v České republice, která je v případě agenturního zaměstnávání značně rozsáhlá a náročná na splnění veškerých podmínek.

5.2 Analýza mikroprostředí firmy

Při analýze mikroprostředí byl využit nejčastěji používaný Porterův model pěti konkurenční sil v odvětví a analýza vybraných finančních ukazatelů. Nejčastěji využívanou metodou při analýze vybraných finančních ukazatelů bývá analýza prodeje a dále ukazatele rentability, likvidity a aktivity.

Při rozhovoru pan jednatel Petr Hrubý uvedl, že: „*nejdou shledání výrazní konkurenti na českém trhu.*“ Rozhovor je součástí přílohy č. 9 této práce. Dle slov jednatele se společnost soustředí zejména na sebe a výrazně neanalyzuje stávající konkurenty. Mezi konkurenční sílu zařadil jednatel společnosti zejména „nelegální agentury práce“,

kteřé by bylo dle jeho slov třeba z trhu dostat pryč. Tyto nelegální agentury práce totiž kazí samotné prostředí podnikání.

5.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví lze analyzovat konkurenci v okolí firmy. Díky ní lze odhalit obchodní strategie dle prostředí, ve kterém se společnost nachází.

Analýza odvětví

Při analýze odvětví v rámci sledovaných tržních služeb bylo zjištěno, že činnosti související se zaměstnáváním zaznamenaly vysoký nárůst při porovnání roku 2015 až 2019, což dokazuje i tabulka č. 3 níže.

Tabulka 3: Indexy tržeb bez DPH v tržních službách – (očistěno) za období 2015 – 2019

Odvětví (CZ-NACE)		2015	2016	2017	2018	2019
68	Činnosti v oblasti nemovitostí	100,0	101,0	102,6	101,6	101,2
71	Architektonické a inženýrské činnosti, technické zkoušky a analýzy	100,0	90,5	91,1	92,9	92,8
73	Reklama a průzkum trhu	100,0	100,9	100,9	98,6	98,0
74	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti (fotografické, návrhařské, překladatelské a ost.)	100,0	102,7	111,0	114,2	109,4
77	Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu	100,0	106,0	113,5	119,9	121,9
78	Činnosti související se zaměstnáním	100,0	113,8	125,7	132,4	124,8
79	Činnosti cestovních agentur, kanceláři a jiné rezervační a související činnosti	100,0	97,2	105,2	108,4	108,7
80	Bezpečnostní a pátrací činnosti	100,0	103,0	103,5	101,7	101,9
81.2	Úklidové činnosti	100,0	106,0	109,1	107,2	106,6
82	Administrativní a kancelářské činnosti (zprostředkovatelské po telefonu, pořadatelské-konference a ostatní)	100,0	102,6	109,9	112,5	119,1

Zdroj: ČSÚ, 2020f

Dle tabulky č. 3 je patrné, že nejvyšší nárůst při porovnání vývoje tržeb zaznamenaly právě činnosti související se zaměstnáváním, kde byl zaznamenán vývoj o 24,8 % mezi roky 2015 až 2019. Tento sektor láká stále více subjektů, což dokazuje i vývoj v počtu agentur práce, který je uveden na straně 54 v tabulce č. 5.

Součástí analýzy odvětví je také vývojová řada tržních podílů v jednotlivých letech, které byly stanoveny jako poměr tržeb společnosti UNIWORKS CB k celkové velikosti relevantního trhu. Rok 2019 byl stanoven na základě odhadu vůči celkovým tržbám, které byly zveřejněny na webu ČSÚ. V tabulce č. 4 je uvedena analýza tržního podílu.

Tabulka 4: Analýza tržního podílu společnosti UNIWORKS CB za období 2015 – 2019

Rok	Relevantní trh (v mil. Kč)	Tempo růstu trhu (v %)	Podíl UNIWORKS CB na celkových tržbách (v %)	Tržby UNIWORKS (v mil. Kč)
2015	36 376,00	18,36	0,13	48,00
2016	41 557,00	14,24	0,13	52,00
2017	49 203,00	18,40	0,10	49,00
2018	54 601,00	10,97	0,09	47,00
2019	56 741,00	3,92	0,14	82,00

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ 2019b + 2020g

Z tabulky č. 4 vyplývá, že společnost zastává nízký tržní podíl na trhu činností, které souvisejí se zaměstnáním. Společnost měla k 31. 12. 2019 tržní podíl pouze 0,14 %.

Aktuální počet agentur práce se každým dnem mění a má v posledních letech rostoucí tendenci. Personální agentura UNIWORKS CB má na českém trhu okolo 2 227 oficiálních konkurentů, kteří disponovali alespoň s jedním platným povolením.

Níže je uvedena tabulka č. 5 s vývojem počtu agentur práce na trhu v České republice.

Tabulka 5: Vývoj počtu agentur práce od roku 2014 do 30. 6. 2020

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	k 30.6.2020
Počet agentur práce	1 587	1 700	2 011	1 938	2 102	2 175	2 227

Zdroj: vlastní zpracování dle APA, 2020b + MPSV ČR, 2020

Z tabulky č. 5 vyplývá, že počet agentur na trhu práce se každým rokem zvyšuje, mimo roku 2017.

V poslední době je velkým trendem sloučení konkurenčních firem a tím dochází ke konsolidaci trhu. Společnosti se stávají silnější a díky sloučení získají i další portfolia klientů.

Dle platných povolení lze rozdělit agentury práce do dvou skupin. S vydaným povolením ke zprostředkování formou „a“ a poradenstvím formou „c“. A dále pro dočasné přidělení formou „b“. Struktura subjektů je uvedena v následující tabulce č. 6 na straně 55.

Tabulka 6: Forma zprostředkování práce podle § 14 odst. 1 k 30. 6. 2020

Forma zprostředkování	Počet oficiálních agentur práce
Agentury s povolením pro formu a) + c)	1 105
Agentury s povolením pro formu a) + b) +c)	1 122
Celkový počet oficiálních agentur práce na trhu	2 227

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV ČR, 2020

Z tabulky č. 6 je patrné, že na trhu je k 30. 6. 2020 aktuálně 2 227 agentur práce. Na trhu jsou tři formy zprostředkování. Forma zprostředkování „a“ spočívá ve vyhledávání zaměstnání pro ucházející se fyzickou osobu a zároveň vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, kteří hledají pracovní síly.

Zprostředkování formou „c“ spočívá pouze v poradenské a informační činnosti v oblasti pracovních příležitostí.

Poslední forma zprostředkování je povolení „b“. Tato forma spočívá v samotném zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterou je jiná fyzická nebo právnická osoba, která tuto práci přiděluje a dohlíží na ni.

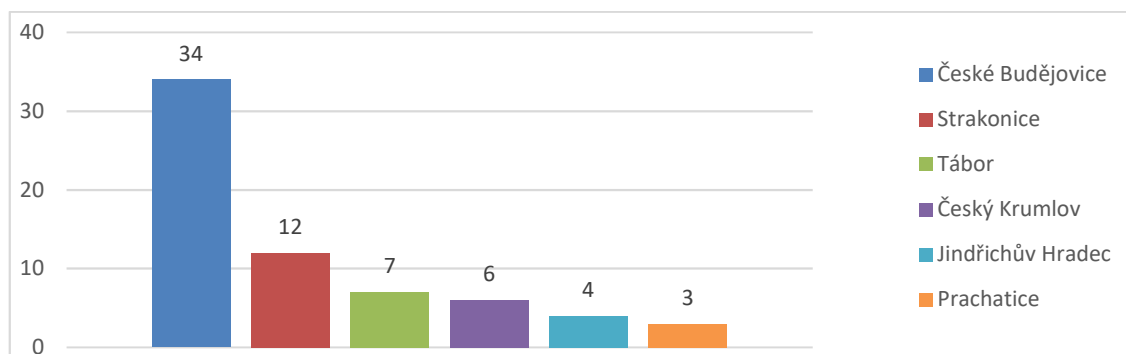
Agentury práce byly v minulosti terčem kritiky z důvodu nízkých mezd a špatných pracovních podmínek. Z tohoto důvodu novela zákona o zaměstnanosti zpřísnila od roku 2017 činnosti agentur práce, kdy byl zaznamenán pokles agentur práce. Zavedla povinnou kauci 500 000,- Kč a dále stanovila, že agenturní pracovníci musí mít totožné podmínky jako kmenoví zaměstnanci, a navíc v určitých profesích nemohou zprostředkovávat dočasnou práci vůbec.

5.2.1.1 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Jak již bylo uvedeno na straně 54, personální agentura UNIWORKS má k 30. 6. 2020 na českém trhu 2 227 oficiálních konkurentů. Není tedy tajemstvím, že mezi konkurenty panuje drsná atmosféra. Intenzita konkurenčního boje je dána především tím, že agentury pracují na základě Success Fee, což v překladu znamená platba „až“ za úspěch. Zákazník tedy platí až v okamžiku, kdy nastoupí nový zaměstnanec na domluvenou pracovní pozici.

Na trhu práce v Jihočeském kraji, kde společnost UNIWORKS CB má veškeré své zákazníky, existuje k 30.6.2020 celkem 66 personálních agentur. Jak je uvedeno na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí, v Českých Budějovicích je jejich počet 34, na druhém místě se řadí Strakonice s 12 agenturami, Tábor se 7, následuje Český Krumlov se 6, Jindřichův Hradec se 4 a Prachatice, kde jsou pouze 3 agentury. Počet agentur práce k 30. 6. 2020 je pro svou přehlednost uveden v grafu č. 5.

Graf 5: Počet agentur práce v Jihočeském kraji k 30. 6. 2020



Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV ČR, 2020

Hlavními konkurenty společnosti UNIWORKS CB jsou na území Jihočeského kraje personální agentury Grafton Recruitment, AktivTeam SV a „neoficiální agentury práce“.

Hlavními nástroji konkurenčního boje je cena, kvalita a úroveň doplňkových služeb. Většina agentur nikde nezveřejňuje své ceny služeb, aby se konkurence nemohla „inspirovat“. Konečná cena se tak ve většině případů domlouvá až osobně na jednání s klientem.

Grafton Recruitment, s. r. o.

Mezi potenciální konkurenty lze zařadit společnost Grafton Recruitment, která byla založena v České republice v roce 1994 a má aktuálně zastoupení ve všech regionech v České republice.

Společnost je světovým lídrem v poskytování inovativních služeb a řešení služeb na míru. S mnohaletou zkušeností v oboru, nabízí zákazníkům komplexní nabídku řešení v oblasti lidských zdrojů. Zabývá se náborem zaměstnanců, jejich hodnocením, tréninkem a rozvojem.

V současné době má společnost 14 poboček po celé České republice s více než 2 497 zaměstnanci. Přítomnost jednotlivých poboček v rámci regionů umožňuje

společnosti poznat daná lokální specifika na trhu práce. Jedna z poboček se nachází i v Českých Budějovicích v ulici Radniční.

Hlavním cílem společnosti je snaha o zlepšování nabídky služeb poskytovaných v oblasti lidských zdrojů (Human Resources) s důrazem na jejich kvalitu a komplexnost. Klíčovou částí podnikání je vyhledávání potenciálních zaměstnanců.

Konkurence pro společnost UNIWORKS CB spočívá zejména v poskytnutí služby klientovi v podobě vyhledávání a výběru uchazeče na pracovní pozici a s tím související i personální poradenství. Agentuře práce tak odpadá veškerá administrativa zaměstnance a náklady spojené se zaměstnancem. Vyhledaný zaměstnanec může být přímo zařazen mezi kmenové zaměstnance klienta.

AktivTeam SV, s. r. o.

Společnost byla založena teprve nedávno, a to v roce 2017. Společnost generuje podobné obraty, jako společnost UNIWORKS CB. Její hlavní výhodou je propojení se zahraničními partnery, díky kterému zajistí pracovníky do výroby, ale i širšího managementu. Další výhodou je, že se společnost nesoustředí pouze na agenturní zaměstnávání, ale i zajištění potřebných ubytovacích kapacit pro pracovníky firem. Společnost je konkurentem zejména z hlediska toho, že spolupracuje se společnostmi InTiCa, Leifheit a Vishay, se kterými spolupracuje právě i společnost UNIWORKS CB.

AktivTeam SV byla vybrána také z důvodu, že ji tvoří bývalí zaměstnanci firmy UNIWORKS CB. Tito zaměstnanci si založili svou novou společnost právě pod tímto názvem. Hrozbu lze spatřit v tom, že znají prostředí společnosti UNIWORKS CB, její ceny a kompletní KNOW-HOW.

„Nelegální agentury práce“ neboli pseudoagentury

Největší konkurence byla spatřena jednatelem společnosti v „nelegálních agenturách práce“. Tyto agentury se na trhu práce vyskytují řadu let a podnikají nelegálním způsobem, a to sice na smlouvu o dílo. Tyto společnosti poté můžou jít se svými sazbami za služby značně pod ceny legálních agentur práce. „Nelegální agentury práce“ mohou dále zaměstnávat i zaměstnance na dohody o provedení práce, což oficiální agentury práce z právního hlediska nemohou. Jejich jednatele bývají často lidé, které není možné na území České republiky dohledat a z pohledu úřadů České republiky je boj s těmito subjekty komplikovaný a dá se říci, že i téměř neřešitelný.

Srovnání jednotlivých konkurenčních agentur a sledované agentury UNIWORKS CB za rok 2019 je uvedeno v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Srovnání konkurentů za rok 2019

Faktory	UNIWORKS CB	Konkurenti		
		AktivTeam SV	Grafton Recruitment ⁵	pseudoagentury
Počet zaměstnanců	165	142	2 497	neoficiálně 300 000 ⁶
Počet poboček	1	1	14	–
Majetek (netto)	2 554	888	5 818	–
Vlastní kapitál	4 677	560	46 064	–
Čistý zisk	3 258	239	2 388	–
Obraty	82 087	74 164	803 681	–

Zdroj: vlastní zpracování

Největší počet zaměstnanců podle studie zaměstnávají neoficiální agentury práce a to přes 300 tis. pracovníků. Mezi legálními agenturami práce je na prvním místě společnost Grafton Recruitment, která zaměstnává průměrně 2 497 zaměstnanců, druhá je se 165 zaměstnanci společnost UNIWORKS CB a poslední umístění zastává společnost AktivTeam SV s průměrným počtem 142 zaměstnanců.

Největší počet poboček má společnost Grafton Recruitment a to přesně 14 poboček ve všech regionech České republiky. Společnost UNIWORKS CB má 1 pobočku v Českých Budějovicích a plánuje své služby rozšířit do dalších dvou krajů, a to sice do Prahy a Brna. Společnost AktivTeam SV má svou jedinou pobočku v Blatné.

Prvenství v majetku zastává společnost Grafton Recruitment a to v částce 5 818 tis. Kč. Jako jediná společnost podle zveřejněných výkazů vlastní software za 2 152 tis. Kč, stavby ve výši 653 tis. Kč, hmotné movité věci má ve výši 2 993 tis. Kč. Druhé místo zastává společnost UNIWORKS CB ve výši 2 554 tis. Kč, která má ve svém majetku pouze osobní automobily. Poslední místo pak společnost AktivTeam SV s hmotným majetkem ve výši 888 tis. Kč.

⁵ Společnost Grafton Recruitment změnila své účetní období a údaje v tabulce č. 7 jsou uvedeny pouze za období od 1. 4. 2019 do 31. 12. 2019

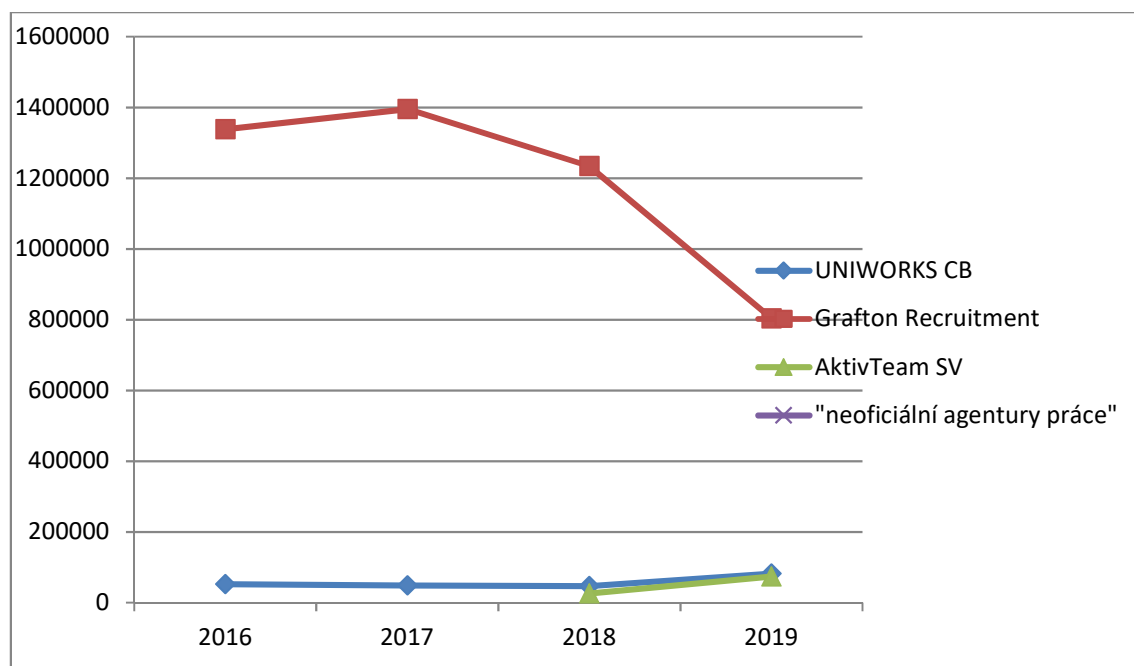
⁶ APA: *Názory, stanoviska, materiály z konferencí* [online] 2020. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: http://www.apa.cz/nazory_stanoviska.htm

Největší vlastní kapitál má opět společnost Grafton Recruitment ve výši 46 064 tis. Kč, druhá je společnost UNIWORKS CB ve výši 4 677 tis. Kč, třetí společnost AktivTeam s vlastním kapitálem ve výši 560 tis. Kč. Ve všech třech případech je vlastní kapitál tvořen zejména nerozdělným ziskem minulých let.

Z hlediska čistého zisku prvenství za rok 2019 obsadila společnost UNIWORKS CB se ziskem 3 258 tis. Kč, druhá skončila společnost Grafton Recruitment s částkou 2 388 tis. Kč, třetí společnost AktivTeam SV se ziskem 239 tis. Kč.

Z hlediska obrátů byla první společnost Grafton Recruitment s částkou 803 681 tis. Kč. Tato částka je pouze za období 9 měsíců, což je zapříčiněno změnou účetního období. Poté s obrovským rozdílem byla druhá společnost UNIWORKS CB, která měla obrát 82 087 tis. Kč. I když v roce 2019 došlo k výraznému nárůstu obrátu, podíl společnosti je velice nízký. Třetí skončila společnost AktivTeam SV s obrátem 74 164 tis. Kč. Vývoj obrátů od roku 2016 do roku 2019 zobrazuje následující graf č. 6.

Graf 6: Srovnání z hlediska obrátů za rok 2016 – 2019



Zdroj: vlastní zpracování dle MS ČR, 2020

Z grafu č. 6 je patrné, že společnost UNIWORKS CB měla během sledovaných let 2016 – 2018 přibližně stejnou úroveň obrátů, v roce 2019 došlo k rapidnímu navýšení a dle dočasných výsledků k 30. 6. 2020 lze předpokládat, že tržby budou i nadále v mírnějším tempu růst. Tyto tržby jsou závislé na počtu dodaných pracovníků, kterých

společnost za rok 2019 dodala přes 670. K 30.6.2020 byl počet dodaných pracovníků přibližně 300.

Co se týče společnosti Grafton Recruitment, společnost má z hlediska obrátů klesající tendenci, mezi rokem 2017 a 2018 došlo k poklesu přibližně o 200 mil. Kč. Z hlediska roku 2019 je třeba upozornit znova na to, že ačkoliv je zaznamenán obrovský propad obrátu, společnost změnila rozvahový den účetní závěrky, a tak v roce 2019 je zohledněno pouze 9 měsíců.

V případě společnosti AktivTeam SV se jedná o vysoký nárůst v roce 2019 oproti předešlému roku, kdy byla společnost založena. Došlo k nárůstu přibližně o 135 %

Dle APA (2020a) se lze na trhu práce stále častěji setkat s nelegálními agenturami práce. Jak již bylo zmíněno výše, tyto nelegální agentury zaměstnávají své zaměstnance na dohody o provedení práce, kdy zaměstnanci dostávají běžnou mzdu, ale nedosahují u jednotlivých firem hranice pro odvod sociálního a zdravotního pojištění a odvodu na dani z příjmu ze závislé činnosti. Nelegální agentury práce pak nemusí tyto náklady účtovat odběrateli, a můžou tak snížit své fakturované sazby. Zaměstnanci těchto nelegálních agentur nemají ovšem žádnou ochranu v době nemoci ani žádnou podporu v případě ztráty zaměstnání. Dle průzkumu tyto pozice obvykle zastávají zejména osoby v exekuci, kterých je podle aktuální statistiky v České republice okolo 1 milionu. Aby zaměstnanci zůstala jeho mzda a nebyla mu sražena ze mzdy exekuce, přijímá tyto nabídky zastřehého zprostředkování zaměstnání jako svou ekonomickou výhodu.

Jak uvádí na svých webových stránkách APA (2020a), tyto praktiky mají také negativní dopad na konkurenci mezi firmami. Firmy, které využívají tento typ zaměstnávání, mají poloviční, až třetinové mzdové náklady a tím získávají obrovskou konkurenční výhodu oproti poctivým firmám jako je společnost UNIWORKS CB a další. Jelikož i odběratel může v tomto případě své výrobky prodávat za nižší ceny z důvodu nižších nákladů na zaměstnance, vznikají zde pevné „mafíánské“ struktury mezi objednavatelem – nelegálním dodavatelem – zastřehým agenturním zaměstnancem.

Tyto praktiky mají také negativní dopad na rozpočet České republiky. Podle odhadu APA (2020a) je zhruba 300 tis. nelegálních zaměstnanců. Pokud by každý z těchto zaměstnanců pracoval za srovnatelné podmínky, nevydělával by zaměstnanec na dohodu o provedení práce 10 000,- Kč, ale na dohodu o pracovní činnosti nebo hlavní pracovní poměr 19 990,- Kč, jelikož agentury práce nesmí mít se svými zaměstnanci sjednanou

DPP. V tabulce č. 8 je uveden výpočet, o kolik připraví nelegální agentury rozpočet České republiky na jednom zaměstnanci.

Tabulka 8: Výpočet hrubé mzdy na DPP, DPČ, HPP v Kč

Počet zaměstnanců	Druh činnosti	Čistá mzda	SP	ZP	Daň po slevě na poplatníka	Celkem
1	DPP	10 000,-	0,-	0,-	0,-	0,-
1	DPČ, HPP	19 990,-	8 138,-	3 510,-	3 150,-	14 798,-

Zdroj: vlastní zpracování

Stát tedy dle odhadu APA (2020a) přichází v případě jednoho nelegálně zaměstnaného pracovníka o 14 798,- Kč na odvodech. Při odhadovaném počtu 300 tis. nelegálních zaměstnanců je to měsíčně 4 439 400 tis. Kč, ročně připraví nelegální agentury práce rozpočet České republiky o 53 272 800 tis. Kč. To má poté dopad na ekonomiku České republiky a samotné podnikání na našem území.

Jednotlivé společnosti v rámci konkurence můžeme porovnávat i z hlediska nabízených služeb. Tyto služby byly převzaty ze stránek jednotlivých společností a jsou zohledněny v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Srovnání nabízených služeb k 30. 6. 2020

	Agentura práce			
	UNIWORKS CB	Grafton Recruitment	AktivTeam SV	pseudoagentury
Nabízené služby	Agenturní zaměstnávání	Nábor zaměstnanců na hlavní pracovní poměr	Nábor kvalifikovaných	Dodání zaměstnanců na DPP
	Nábory na Ukrajině	Dočasné přidělení zaměstnanců	Ubytovací služby	Dodání služeb na základě smlouvy o dílo
	Try & Hire	HR Služby		
	Poradenství	Převzetí kmenových zaměstnanců klienta		
	Přímý nábor	Nábor zaměstnanců v zahraničí		
	Virtuální návodky (virtuální zobrazení)	Řízené služby (Managed Service)		
		Talent Banka		
		FDI Konzultace		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9 na straně 61 znázorňuje, že nejrozšířenější portfolio nabízených služeb zastává společnost Grafton Recruitment, která se nesoustředí striktně pouze na nábor a dočasná přidělení, jako běžné agentury práce, ale FDI konzultace a HR služby.

Druhá skončila společnost UNIWORKS CB, která nabízí mnoho podobných služeb jako společnost Grafton Recruitment. Nad rámec běžných služeb nabízí ještě tzv. virtuální návody ve spolupráci se Západočeskou univerzitou v Plzni. Tato služba spočívá ve vizualizaci návodu, jak provádět danou činnost u konkrétního klienta. Lze ji využít zejména v případě jazykových omezení, kdy je daná činnost zobrazena pomocí projekce.

Třetí skončila společnost AktivTeam SV, která nabízí mimo klasické služby i ubytování zaměstnanců. Tyto služby zprostředkovává i společnost UNIWORKS a generuje ji tento typ služeb ročně přibližně přes 500 tis. Kč.

Pokud budeme hovořit o nelegálních agenturách práce, ty samozřejmě poskytují veškeré klasické služby a mimo to i ty, které nejsou z hlediska agenturního zaměstnávání legální.

Jak je z tabulky č. 9 na straně 61 je patrné, zveřejněná nabídka služeb na webových stránkách je ve své koncepci velice důležitá. Zejména z toho důvodu, že každý nový potenciální zákazník po přečtení ihned ví, zdali danou službu agentura práce poskytuje.

Společnosti lze také porovnávat z hlediska povolení, kterým disponují. Porovnání je uvedeno v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Srovnání z hlediska formy zprostředkování k 30. 6. 2020

Forma zprostředkování podle § 14 odst. 1	Agentura práce			
	UNIWORKS CB	Grafton Recruitment	AktivTeam SV	„neoficiální agentury práce“
Forma zprostředkování podle písmena a) ⁷	od 21.1.2010 neomezeně	od 1.11.2010 neomezeně	od 20.4.2018 neomezeně	nedisponují povolením
Forma zprostředkování podle písmena b) ⁸	od 30.3.2020 neomezeně	od 18.12.2019 neomezeně	od 25.4.2018 do 24.4.2021	nedisponují povolením
Forma zprostředkování podle písmena c) ⁹	od 21.1.2010 neomezeně	od 1.11.2010 neomezeně	od 20.4.2018 neomezeně	nedisponují povolením

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV ČR, 2020

⁷ a) Vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly

⁸ 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

⁹ c) Poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí

Dle tabulky č. 10 na straně 62 je patrné, že veškeré sledované společnosti disponují platnými oprávněními pro všechny druhy zprostředkování. Společnost UNIWORKS CB obdržela oprávnění na formu zprostředkování podle písmene „b“ teprve k 30. 3. 2020. Tato forma zprostředkování spočívá dle MPSV ČR v 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. Toto povolení obdržela pro splnění podmínek jako první společnost AktivTeam SV, ovšem pouze na dobu určitou a to do 24. 4. 2021. Ačkoliv výše uvedené společnosti disponují všemi formami zprostředkování, není tato věc zcela obvyklá.

5.2.1.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Zprostředkování zaměstnání je lákavým sektorem pro řadu firem, avšak ohrožení ze strany nově vstupujících firem závisí zejména na vstupních podmínkách do tohoto odvětví. Do roku 2004 byl tento sektor v podstatě bez jakékoliv legislativy, což vedlo ke značnému růstu počtu agentur práce. V roce 2004 byla přijata legislativní opatření, která zavedla agenturnímu zaměstnání právní rámec, ani to však nevedlo ke snížení subjektů v tomto odvětví. Až v roce 2008 došlo k poklesu agentur práce z důvodu ekonomické recese. Výrazné omezení, které souvisí se vstupem do této formy podnikání, je povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí. Dále je nutná finanční gramotnost, zkušenosti s budováním vztahů, být empatický atd. Nově vstupující firma také musí zvážit finanční náročnost, která zahrnuje složení kauce Úřadu práce ve výši 500 tis. Kč, pojištění agentury práce, vybudování značky, pracovní prostory, vytvoření webových stránek, reklamu, či IT správu. Pro fungování personální agentury není potřeba žádná speciální elektronika, avšak by mělo být nutností členství na internetových stránkách, které vyhledávají zaměstnance, jako např. Jobs nebo LinkedIn.

Přestože je na trhu s personálními agenturami konkurence obrovská, vidina zisku láká do tohoto odvětví stále nové společnosti. Pořád však platí, že zavedené agentury mají se svými obchodními partnery vybudované silné vztahy, zatímco nově vstupujícím firmám nějakou dobu trvá, než získají nové odběratele a začnou vykazovat zisk.

5.2.1.3 Tlak ze strany substitutů

Základním substitutem, který se buduje přímo ve firmě, je interní náborový tým. Větší výrobní a obchodní společnosti se dnes snaží zajistit vše „podomácku“ (In-House), což

znamená si zajistit nábor i vlastní pracovníky na pozici náborářů (Recruiter) a vyhledávačů potenciálních pracovníků (Talent Sourcer). To je pro společnost levnější varianta, protože nejsou závislí na personální agentuře.

Dalším substitutem je z pohledu sledované agentury jiný trh práce. V dnešní době, kdy lze prakticky neomezeně přecházet hranice Evropské unie, se nabízí firmy (výrobní, obchodní), a mnoho českých občanů tak může dojíždět za prací do zahraničí. Zejména do okolních států jako je Rakousko nebo Německo, kde si pracovníci vydělají až 3x větší mzdu než na území České republiky.

Dalším substitutem personální agentury jsou webové stránky, kde lze nalézt volné pracovní pozice. Dnes existuje velké množství internetových stránek s těmito službami, jejichž výhodou je zejména aktuální široká nabídka a poptávka. Některé dokonce nabízejí tzv. hlídacího psa, který nabízí zasílání automatických e-mailů s nabídkami práce podle stanovených parametrů uchazeče. Mezi nejznámější portály lze zařadit: www.jobs.cz, www.prace.cz, www.profesia.cz.

5.2.1.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Síla i vliv odběratelů může výrazně ovlivnit konkurenční odvětví. Některé personální agentury se díky snaze o získání zákazníka mohou chovat dosti tvrdě a to tak, že stanoví nižší cenu, než je na trhu běžná. V případě takového chování dochází k získání tržního podílu dané agentury, avšak protipólem tohoto chování jsou nulové zisky, či dokonce ztráta. Většina průmyslových společností spolupracuje s více agenturami najednou, proto si odběratelé mohou mezi agenturami vybírat a tím pádem tlačit na snížení ceny. Dalším požadavkem také bývá, že odběratelé trvají na exkluzivitě, což znamená, že odběratelé chtějí, aby agentura pracovala pouze pro ni.

Zkoumaná agentura spolupracuje s klienty, kteří upřednostňují kvalitu a také služby nad rámec běžně nabízených služeb, a i proto nemají problém s tím, si za tyto služby připlatit. Může se ale stát, že konkurence naváže s jejich odběratelskou společností spolupráci, jako je tomu v případě agentur AktivTeam SV a Grafton Recruitment. V tom případě by měla agentura UNIWORKS CB zvážit poskytnutí jiných výhod, jako jsou např. garanční či platební podmínky.

5.2.1.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Vzhledem k tomu, že personální agentura UNIWORKS CB poskytuje svým klientům služby, nemá klasické dodavatele jako např. obchodní či výrobní společnosti. Má pouze své externí vyhledávače potenciálních pracovníků (Talent Sourcery) na Slovensku a Ukrajině, kteří vyhledávají a oslovují potenciální uchazeče o práci a „dodávají“ je agentuře. Tito zprostředkovatelé mohou významně ovlivnit samotné fungování agentury práce. V případě ceny hovoříme o fakturované sazbě za dodaného pracovníka, kdy zprostředkovatelé na Ukrajině či Slovensku mohou tlačit na agenturu ve formě zvyšování sazby za každého dodaného pracovníka. Na kvalitu dodaných pracovníků může mít vliv míra nezaměstnanosti, výše průměrné mzdy, ekonomická situace v zemi a zainteresovanost odjet za prací do České republiky.

5.2.1.6 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Níže je uvedena tabulka č. 11 s vyhodnocením Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví.

Tabulka 11: Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví

Faktory	Hodnocení faktoru (1 – 5)					
Míra růstu odvětví	Nízká			3		Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné			3		Vstup nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká		2			Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů	1				Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká	1				Téměř žádná
Síla odběratelů	Diktují podmínky		2			Podřizují se
Technologická náročnost	Hi-tech				4	Nízká úroveň
Míra inovací	Časté inovace			3		Téměř žádné
Úroveň manažerů	Vysoká kvalifikace			3		Nízká kvalifikace

Zdroj: vlastní zpracování dle Tichá & Hron, 2008

Míra růstu trhu

Sektor agentur práce je stále velice lákavým a ziskovým odvětvím, a proto stále přitahuje mnoho subjektů a míra růstu trhu se tak postupně zvyšuje.

Bariéry vstupu

Vstup do sektoru agentur práce je do jisté míry omezen. Jedná se zejména o zákonem stanovené podmínky Ministerstvem práce a sociálních věcí, a to složením kauce ve výši 500 tis. Kč. Dále je zde omezení v podobě pojištění agentury pro případ úpadku a obdržením alespoň jednoho ze třech povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí.

Rivalita mezi konkurenty

Na trhu agentur práce vystupuje aktuálně 2 227 agentur práce, z toho přímo v Jihočeském kraji je 66 agentur. Jedná se tedy v počtu agentur o velkou konkurenci, kterou bohužel zvyšují ještě „nelegální agentury práce“.

Dostupnost substitutů

Substituty lze shledat na trhu agentur práce v různých formách. Nejčastěji lze hovořit o trhu práce a webových stránkách. V případě trhu práce bohužel v dnešní době mnoho českých občanů cestuje za prací do zahraničí. Z tohoto důvodu musí české agentury práce poptávat pracovní síly v zahraničí. V případě webových stránek lze hovořit o substitutu ve vyhledávání práce. V dnešní globalizované době bohužel existuje již mnoho internetových portálů, kde si pracovníci mohou dohledat patřičné zaměstnání.

Závislost na vstupech

Závislost je v tomto případě v námi sledované agentuře práce extrémně vysoká. Je to zejména z toho důvodu, že agentura má nasmlouvané pouze tři dodavatele pracovních sil, z nichž jeden dodává převážnou většinu pracovníků. V tomto případě si dodávající společnost může určovat značné podmínky a zvyšovat své fakturované sazby za každého dodaného pracovníka.

Síla odběratelů

Bohužel i v případě agentur práce platí pořekadlo „naš zákazník, náš pán“. V sektoru agentur práce mají odběratelé velikou vyjednávací sílu, jelikož si můžou zaměstnance vybírat, snižovat počty pracovníků ze dne na den, což jim povoluje i zákon o agenturním zaměstnávání, nebo mohou tlačit na snížení fakturovaných sazeb za zaměstnance.

Technologická náročnost

Technologická náročnost v případě provozu agentury práce není nijak vysoká. Nejdůležitější v tomto případě je zabezpečení dat společnosti a samotných zaměstnanců, které není v dnešní době technologicky náročné, avšak v případě úniku informací vysoce sankciované.

Míra inovací

Moderní technologie a inovace vyvolávají stále větší obavy z růstu nezaměstnanosti. Na dnešním trhu práce lze sledovat nové technologie v nahrazení některých pracovních míst stroji. Technologický pokrok se neustále zrychluje, a proto je možné, že v budoucnu bude řada povolání nahrazená stroji a některá povolání zcela zaniknou. Je však otázkou, zda se umělá inteligence dostane v blízké budoucnosti na úroveň té lidské.

Úroveň manažerů

Úroveň manažerů je při vedení agentury velice důležitá, jelikož právě manažeři musí být schopni dohlížet a jednat s ostatními společnostmi.

Shrnutí zpracovaného Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví

Z tabulky č. 11 na straně 65 vyplývá, že se jedná o vysoce konkurenční prostředí, jelikož faktory na levé straně převažují. Při zhodnocení faktorů můžeme usuzovat, že se jedná o prostředí, které je velice závislé na vstupech, jelikož právě vstupy tvoří důležitý faktor při generování zisku společnosti. Důležitými faktory jsou také rivalita mezi konkurenty, dostupnost substitutů a síla odběratelů, kteří si můžou v dnešní době velkého počtu agentur určovat podmínky. Nejmenší ohrožení poté můžeme sledovat v technologické náročnosti.

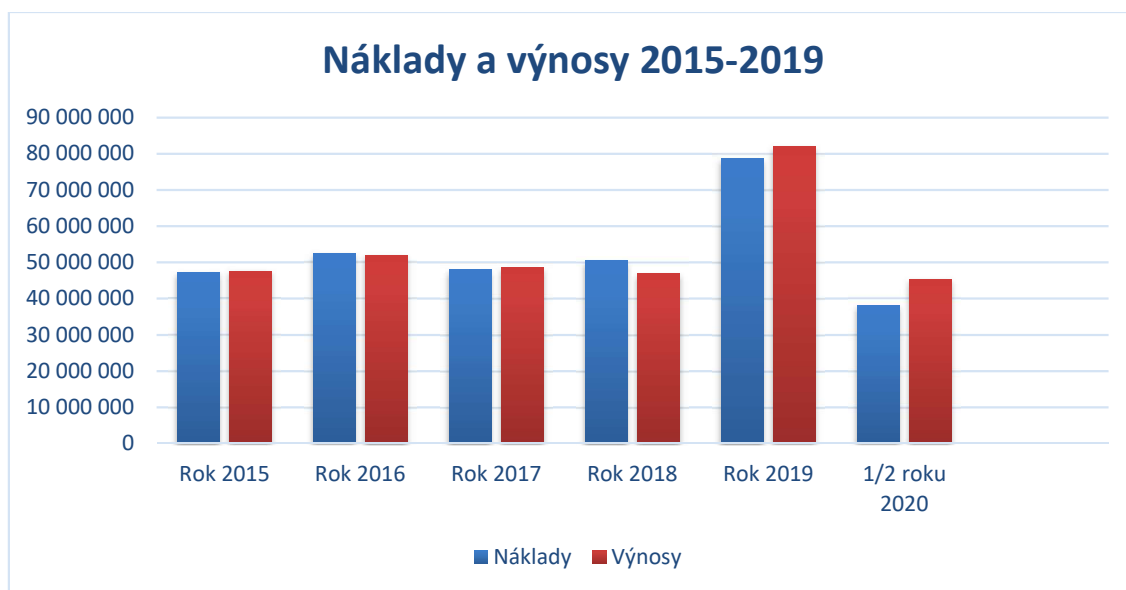
Názory veřejnosti na největší ubytovnu ve Vyšném

Byl vznesen dotaz na koordinátora, pana Martina Koubu, který má na starosti zaměstnance na této ubytovně, zda jsou známy nějaké stížnosti od veřejnosti. Dle jeho slov dosud žádná stížnost nebyla přijata ze strany veřejnosti, zejména díky recepci na ubytovně, která hlídá pořádek a noční klid. Zároveň bylo dotazováno i 10 náhodně kolemjdoucích, kteří potvrdili, že okolo ubytovny je klid a pořádek.

5.2.2 Vybrané finanční ukazatele společnosti

Při zpracování finanční analýzy byla využita detailní účetní data společnosti v jednotlivých letech. Jelikož náplní práce je zpracování analýzy společnosti UNIWORKS CB, což poskytnou některé vybrané finanční ukazatele, které odkryjí silné a slabé stránky společnosti. Níže je uveden graf č. 7 s vývojem nákladů a výnosů za období 2015 – 30. 6. 2020.

Graf 7: Náklady a výnosy společnosti UNIWORKS CB za období 2015 – 30. 6. 2020



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 7 jsou uvedeny jednotlivé náklady a výnosy společnosti od roku 2015 do první poloviny roku 2020. Dle grafu je patrné, že společnost v roce 2019 a 2020 vykázala dvakrát větší obraty, než tomu bylo v minulých letech. Ačkoliv došlo začátkem roku k omezení výroby většiny podniků na území České republiky, společnost si stále vede velice dobře a plní tak své stanovené plány.

5.2.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza slouží k porovnání změny ukazatelů v čase a byla provedena u všech položek z rozvahy a výkazu zisku a ztrát v časové posloupnosti, a to za období roku 2016 až 2019.

- **Analýza aktiv**

Tabulka 12: Horizontální analýza aktiv za období 2016 – 2019

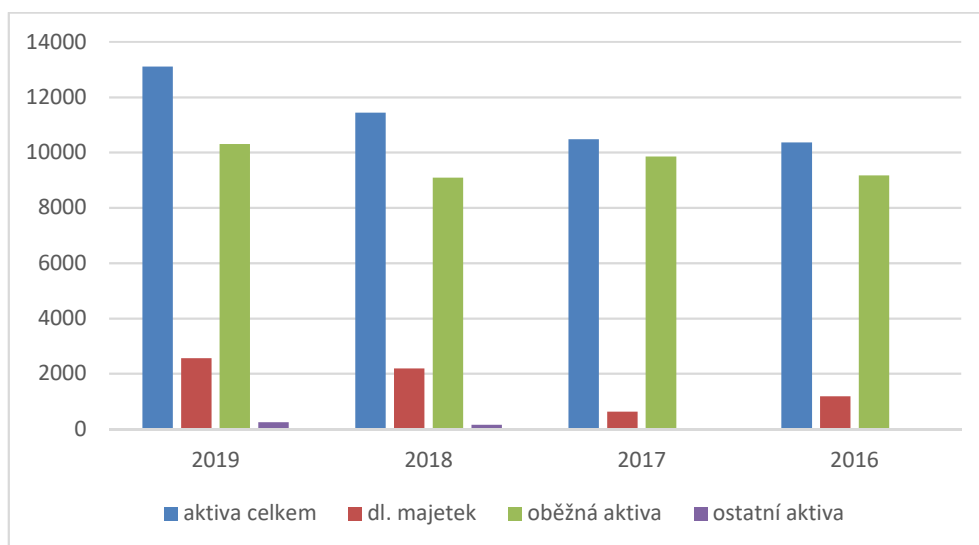
HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	ROK 2019		ROK 2018		ROK 2017		ROK 2016	
	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč
AKTIVA								
aktiva celkem	14,64	13 108,00	9,11	11 434,00	1,18	10 479,00	-19,06	10 357,00
dlouhodobý majetek celkem	16,41	2 554,00	252,17	2 194,00	-47,43	623,00	-32,13	1 185,00
DNM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DHM	16,41	2 554,00	252,17	2 194,00	-47,43	623,00	-32,13	1 185,00
DFM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
oběžná aktiva celkem	13,47	10 309,00	-7,82	9 085,00	7,46	9 856,00	-17,00	9 172,00
zásoby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
krátkodobé pohledávky	24,85	8 782,00	-11,34	7 034,00	38,56	7 934,00	-38,97	5 726,00
peněžní prostředky	-25,55	1 527,00	6,71	2 051,00	-44,23	1 922,00	106,72	3 446,00
ostatní aktiva celkem	58,06	245,00	0,00	155,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 12 vyplývá, že celková hodnota aktiv se během sledovaného období, tj. od roku 2016 do roku 2019 zvyšovala. Nárůst mezi rokem 2017 a 2018 byl přibližně o 9,11 % (o 955 tis. Kč). Na tento nárůst měly největší vliv investice do hmotného majetku při ekonomickém rozvoji společnosti, resp. se jednalo o nákup nových osobních automobilů, které byly potřeba pro koordinátory společnosti. Tento růst byl zároveň koordinován zvýšením závazků. Společnost i nadále investovala do dlouhodobého majetku, jelikož nárůst byl zaznamenán i v roce 2019 oproti roku 2018, a to o 16,41 % (o 360 tis. Kč).

Dále z pohledu krátkodobých pohledávek byl zaznamenán pokles v roce 2018 oproti roku 2017 o 11,34 % (o 900 tis. Kč). Je to zejména z důvodu odúčtování zastaralých nedobytných pohledávek. Naopak oproti tomu došlo ke zvýšení pohledávek v roce 2019 oproti roku 2018, a to z důvodu navýšení počtu zakázek. Níže na straně 70 je uveden graf č. 8 sloužící pro přehledné zobrazení poměru jednotlivých položek.

Graf 8: Horizontální analýza aktiv za období 2016 – 2019



Zdroj: vlastní zpracování

- **Analýza pasiv**

Tabulka 13: Horizontální analýza pasiv za období 2016 – 2019

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	ROK 2019		ROK 2018		ROK 2017		ROK 2016	
	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč
PASIVA								
pasiva celkem	14,64	13 108,00	9,11	11 434,00	1,18	10 479,00	-19,06	10 357,00
vlastní kapitál	88,74	4 677,00	-58,60	2 478,00	12,27	5 985,00	-19,41	5 331,00
základní kapitál	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00
rezervní fond	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00
VH z minulých let	-77,72	1 309,00	12,51	5 874,00	-7,33	5 221,00	-7,34	5 634,00
VH běžného období	192,93	3 258,00	-636,09	-3 506,00	-258,35	654,00	197,18	-413,00
cizí zdroje	-8,34	8 209,00	99,29	8 956,00	-10,58	4 494,00	-18,69	5 026,00
rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
dlouhodobé závazky	12,82	1 839,00	129,25	1 630,00	-33,36	711,00	-28,91	1 067,00
krátkodobé závazky	-13,05	6 370,00	93,66	7 326,00	-4,45	3 783,00	-15,41	3 959,00
ostatní pasiva celkem	0	222,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

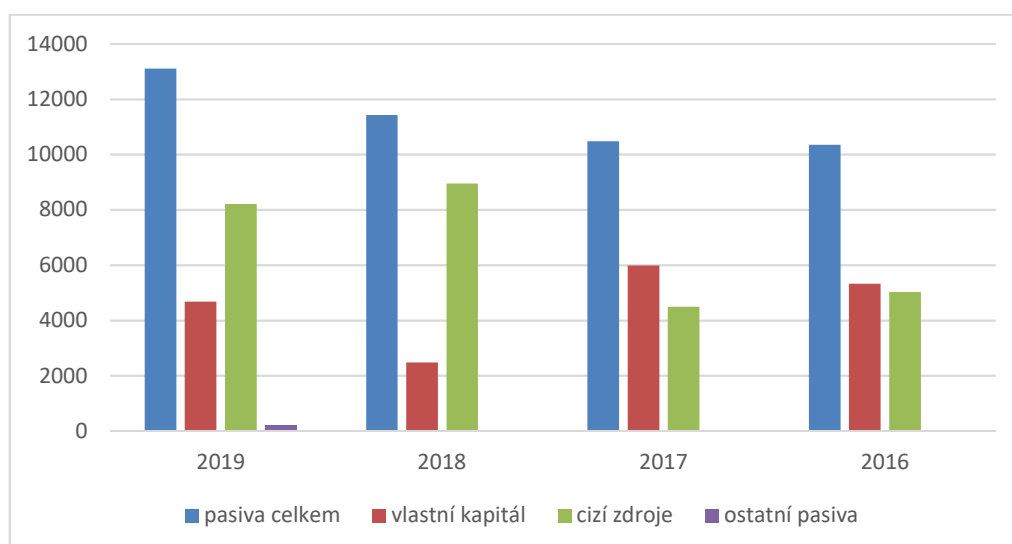
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 13 je patrné, že došlo k pozitivnímu vývoji vlastního kapitálu během sledovaného období, kdy vlastní kapitál byl navyšován z výsledků hospodaření během

roku 2016 – 2017. Mimo roku 2018, kdy byla vyčíslena ztráta 3 506 tis. Kč, a tedy snížení vlastního kapitálu o 58,60 %.

Z hlediska cizích zdrojů došlo k velkému nárůstu dlouhodobých závazků během roku 2017 – 2018, kdy byl zaznamenán nárůst o 129,25 %. Tento nárůst byl způsoben zejména investicemi do samostatných movitých věcí, jelikož byly nakoupeny nové osobní automobily na úvěry. Propojenost je patrná i na straně aktiv, kde byl nárůst v podobě dlouhodobého hmotného majetku společnosti. V případě krátkodobých závazků došlo k velkému nárůstu v roce 2018, a to o 93,66 %. To bylo zapříčiněno zejména bankovním úvěrem, resp. čerpáním kontokorentního účtu v částce 3 016 tis. Kč. Níže je uveden graf č. 9 pro přehledné zobrazení veškerých položek při horizontální analýze pasiv.

Graf 9: Horizontální analýza pasiv za období 2016 – 2019



Zdroj: vlastní zpracování

- **Analýza VZZ**

Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2016 – 2019

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	ROK 2019		ROK 2018		ROK 2017		ROK 2016	
	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč
VZZ								
tržby celkem	78,79	82 181,00	-3,65	45 964,00	-8,11	47 704,00	9,37	51 916,00
tržby za prodej služeb	78,79	82 181,00	-3,65	45 964,00	-8,11	47 704,00	9,37	51 916,00
náklady celkem	60,76	76 075,00	2,13	47 322,00	-9,21	46 334,00	12,77	51 033,00
výkonová spotřeba	19,70	18 841,00	22,48	15 740,00	-5,33	12 851,00	16,21	13 574,00
osobní náklady	81,22	57 234,00	-5,68	31 582,00	-10,61	33 483,00	11,57	37 459,00
provozní výsledek hosp.	253,38	4 488,00	-319,01	-2 926,00	430,16	1 336,00	-78,70	252,00
finanční výsledek hosp.	11,03	-644,00	-3,01	-580,00	-10,08	-598,00	5,56	-665,00
VH za účetní období	209,64	3 844,00	-575,07	-3 506,00	-278,69	738,00	-176,62	-413,00
VH po zdanění	-192,93	3 258,00	-636,09	-3 506,00	-258,35	654,00	-197,18	-413,00

Zdroj: vlastní zpracování

Dle tabulky č. 14 jsou výnosy tvořeny zejména tržbami za poskytnutí služeb. Jak je patrné z výše uvedené tabulky, došlo k velkému nárůstu tržeb v roce 2019, a to téměř o 78,79 %. Pokud by tyto tržby byly v roce 2020 minimálně na stejné úrovni, společnost by musela mít za hospodářský rok 2020 povinný audit, jelikož překročí jako společnost s ručením omezením dvě stanovená kritéria. Jednalo by se o obrat, který překročí hranici minimálně 80 mil. Kč a dále počet zaměstnanců, který je stanoven nad 50 zaměstnanců. Druhou podmínku společnost v tuto chvíli rovněž splňuje, jelikož průměrný počet zaměstnanců k 30. 6. 2020 byl 150.

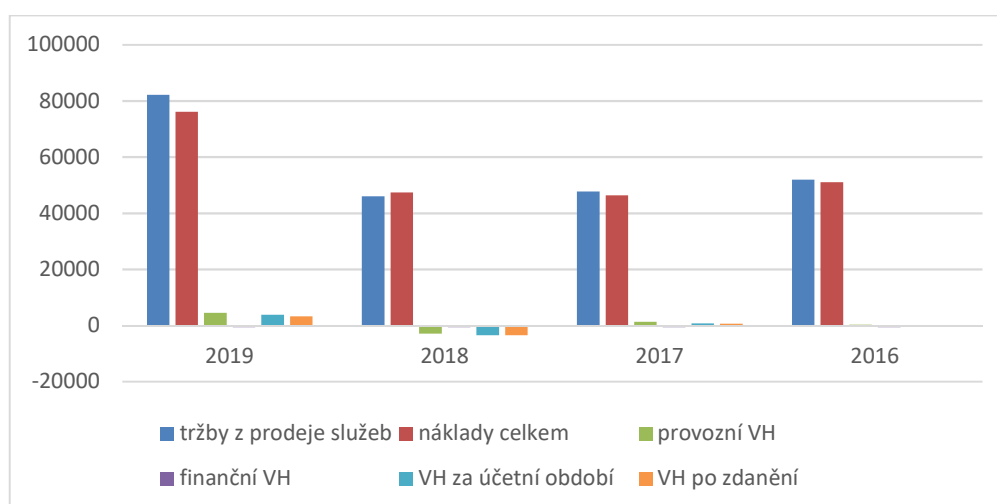
Meziročně náklady na výkonovou spotřebu vzrostly v roce 2019 o 19,70 %. Tento nárůst je zapříčiněn zejména náklady na ubytovací zařízení, kde společnost ubytovává své zahraniční zaměstnance.

Co se týče osobních nákladů, ty jdou „ruku v ruce“ s tržbami za služby, jelikož právě osobní náklady nám souměrně stoupají s tržbami za služby. Dle detailních propočtů společnosti se jedná o podíl osobních nákladů na tržbách v roce 2019 ve výši 64,26 %.

Tento podíl tvoří mzdy a odvody zdravotního a sociálního pojištění, dále také zákonné pojištění a diety.

Celkové osobní náklady se dále také zvýšily v roce 2019 o odměnu nového jednatele společnosti, a také díky přijetí nových personálních koordinátorů. Tito koordinátoři byli přijati z důvodu zvýšení počtu agenturních zaměstnanců. Společnost UNIWORKS CB si zakládá na tom, aby byli jejich zaměstnanci v zaměstnání spokojeni. A tak se snaží motivovat své zaměstnance různými benefity a procentuálními odměnami. Následující graf č. 10 slouží pro přehledné zobrazení veškerých položek při horizontální analýze výkazu zisku a ztráty.

Graf 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2016 – 2019



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2.2 Vertikální analýza

Tato analýza je charakteristická tím, že vyjadřuje určitý podíl jednotlivých sledovaných položek ke stanovenému procentuálnímu podílu. Představuje procentní rozbor a je zaměřena na strukturu aktiv a pasiv.

- **Analýza aktiv**

Tabulka 15: Vertikální analýza aktiv za období 2016 – 2019

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	ROK 2019		ROK 2018		ROK 2017		ROK 2016	
	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč
AKTIVA								
aktiva celkem	100,00	13 108,00	100,00	11 434,00	100,00	10 479,00	100,00	10 358,00
dlouhodobý majetek celkem	19,48	2 554,00	19,19	2 194,00	5,95	623,00	11,43	1 184,00
DNM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DHM	19,48	2 554,00	19,19	2 194,00	5,95	623,00	11,43	1 184,00
DFM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
					0,00		0,00	
oběžná aktiva celkem	78,65	10 309,00	79,46	9 085,00	94,05	9 856,00	88,57	9 174,00
zásoby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
krátkodobé pohledávky	67,00	8 782,00	61,52	7 034,00	75,71	7 934,00	55,29	5 727,00
peněžní prostředky	11,65	1 527,00	17,94	2 051,00	18,34	1 922,00	33,28	3 447,00
ostatní aktiva celkem	1,87	245,00	1,36	155,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 15 je zřejmé, že oběžná aktiva jsou několikanásobně větší, než je dlouhodobý majetek společnosti. Jedná se tedy o společnost kapitálově lehkou, což je v případě společností poskytujících služby běžný stav. Oběžná aktiva společnosti jsou nejvyšší v roce 2019, kdy činila 78,65 % z celkových aktiv společnosti. Tato oběžná aktiva jsou tvořena zejména pohledávkami z obchodního styku, které narostly díky vyšším fakturačním sazbám, zvýšením počtu zakázek, a také díky rozrůstání společnosti o další agenturní zaměstnance.

U dlouhodobého majetku lze sledovat, že od roku 2018 se zvýšil podíl majetku na celkových aktivech na přibližně 19 %. Je to způsobeno zejména investicemi do osobních automobilů pro interní zaměstnance.

- **Analýza pasiv**

Tabulka 16: Vertikální analýza pasiv za období 2016 – 2019

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	ROK 2019		ROK 2018		ROK 2017		ROK 2016	
	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč
PASIVA								
pasiva celkem	100,00	13 108,00	100,00	11 434,00	100,00	10 479,00	100,00	10 358,00
vlastní kapitál	35,68	4 677,00	21,67	2 478,00	57,11	5 985,00	51,48	5 332,00
základní kapitál	0,76	100,00	0,87	100,00	0,95	100,00	0,97	100,00
rezervní fond	0,08	10,00	0,09	10,00	0,10	10,00	0,10	10,00
VH z minulých let	9,99	1 309,00	51,37	5 874,00	49,82	5 221,00	54,39	5 634,00
VH běžného období	24,86	3 258,00	-30,66	-3 506,00	6,24	654,00	-3,98	-412,00
cizí zdroje	62,63	8 209,00	78,33	8 956,00	42,89	4 494,00	48,52	5 026,00
rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
dlouhodobé závazky	14,03	1 839,00	14,26	1 630,00	6,78	711,00	10,30	1 067,00
krátkodobé závazky	48,60	6 370,00	64,07	7 326,00	36,10	3 783,00	38,22	3 959,00
ostatní pasiva celkem	1,69	222,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 16 uvádí, že společnost UNIWORKS CB byla v roce 2017 financována z větší části formou vlastního kapitálu. Od roku 2018 je ovšem společnost financována zejména cizími zdroji. Tento systém je obecně levnější variantou pro financování společnosti, ovšem také rizikovější formou zdroje. Tento cizí kapitál v roce 2018 tvořil 78,33 % z celkových pasiv společnosti.

Z hlediska cizích zdrojů je také patrné, že došlo od roku 2018 k navýšení dlouhodobých závazků v porovnání s celkovými pasivy o 14 %. To bylo zapříčiněno zejména úvěry, kterými byly financovány osobní automobily.

Z hlediska vlastních zdrojů došlo v roce 2018 k velkému propadu, který byl zapříčiněn ztrátou společnosti v roce 2018 ve výši 3 506 tis. Kč. Tato ztráta se negativně promítla do celkových vlastních zdrojů společnosti, a i když společnost v roce 2019 vykázala zisk ve výši 3 258 tis. Kč, na původní výši vlastního kapitálu již nedosáhla. Ostatní položky vlastního kapitálu, jakou jsou základní kapitál a rezervní fond zůstaly neměnné.

5.2.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

- **Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál nám představuje prostředky, které zůstanou společnosti po zaplacení všech krátkodobých závazků. Jedná se o tzv. přebytek oběžného majetku. Tento ukazatel nám říká, jakou má společnost platební schopnost.

Tabulka 17: Čistý pracovní kapitál za období 2016 – 2019

ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	ROK 2019	ROK 2018	ROK 2017	ROK 2016
zásoby (+)	0,00	0,00	0,00	0,00
krátkodobé pohledávky (+)	8 782,00	7 034,00	7 934,00	5 727,00
krátkodobý FM a peněžní prostředky (+)	1 527,00	2 051,00	1 922,00	3 447,00
krátkodobé závazky (-)	6 370,00	7 326,00	3 783,00	3 959,00
ČPK (=)	3 939,00	1 759,00	6 073,00	5 215,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 17 uvádí, že hodnota platební schopnosti společnosti je pozitivní za všechna sledovaná období. Pouze v roce 2018 došlo k velkému propadu oproti roku 2017. Tento propad lze zpozorovat také v grafu č. 11 níže.

Graf 11: Čistý pracovní kapitál za období 2016 – 2019



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

- **Ukazatele rentability**

Tímto ukazatelem lze změřit výnosnost vloženého kapitálu. Ukazatel je důležitý zejména z důvodu řízení společnosti. Pokud je totiž dostatečná rentabilita firmy, může vyšší míra zadlužení zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu. Níže je uvedena tabulka č. 18 s vývojem ukazatelů rentability.

Tabulka 18: Vývoj ukazatelů rentability za období 2016 – 2019

UKAZATELE	ROK 2019	ROK 2018	ROK 2017	ROK 2016
Návratnost investice (ROI)	30,65	-29,63	7,72	-3,03
Rentabilita tržeb (ROS)	4,89	-7,37	1,70	-0,60
Rentabilita aktiv (ROA)	24,86	-30,66	6,24	-3,99
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,70	-1,41	0,11	-0,08
Výnosnost zapojeného kapitálu (ROCE)	52,67	-82,47	10,83	-4,91

Zdroj: vlastní zpracování

Návratnost investice (ROI) vypovídá o tom, jak je celkově vložený kapitál, který byl vložen do podnikání, efektivní, a to nezávisle na financování. Z tabulky č. 18 vyplývá, že námi vypočtený ukazatel má velice kolísavou tendenci, což lze označit za negativní jev. Ve zdravém podniku by se tento ukazatel měl pohybovat v rozmezí 12 – 15 %, což společnost nedosahuje v žádném ze sledovaných let.

Rentabilita tržeb (ROS) říká, jak jsou naše tržby ziskové. Ve zdravém podniku by se hodnoty měly pohybovat v rozmezí 2 – 6 %, zaleží ovšem také na odvětví, ve kterém podnik působí. V případě vypočteného ukazatele u firmy UNIWORKS CB tento ukazatel poklesl v roce 2018 na 7,37 %, což bylo zapříčiněno velkou ztrátou z důvodu interních změn ve společnosti. Za pozitivum lze brát pouze to, že v roce 2019 byl ukazatel 4,89 %, a tudíž v daném rozmezí pro zdravý podnik.

Rentabilita aktiv (ROA) uvádí, jak jsou aktiva společnosti zisková. Ve zdravém a prosperujícím podniku by se tato hodnota měla pohybovat něco málo přes 10 %. I tento sledovaný ukazatel značně kolísá a nedrží se stanovené linie pro dobře prosperující podniky.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) udává, jak je vlastní kapitál společnosti z hlediska zisku efektivní. Z tohoto hlediska se tento sledovaný ukazatel držel okolo nulové hranice.

Výnosnost zapojeného kapitálu (ROCE) uvádí, jaké má společnost výnosy z hlediska dlouhodobého kapitálu ve společnosti. Ukazatel je značně kolísavý, zejména mezi obdobími 2018 a 2019.

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří, jak využívat vložené prostředky a zároveň měří i provázanost všech složek kapitálu. Níže je uvedena tabulka č. 19 s vývojem ukazatelů aktivity.

Tabulka 19: Vývoj ukazatelů aktivity za období 2016 – 2019

UKAZATELE	ROK 2019	ROK 2018	ROK 2017	ROK 2016
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	38,47	55,09	59,87	39,71
Doba obratu závazků (ve dnech)	27,90	57,38	28,55	27,45
Obrat celkových aktiv (v %)	6,27	4,02	4,55	5,01
Obrat stálých aktiv (v %)	32,18	20,95	76,57	43,85

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek říká, jak dlouho musí společnost čekat na úhrady od svých odběratelů. Ukazatel je vhodné porovnávat s běžnou splatností faktur, jelikož obecně platí, že čím je hodnota vypočteného ukazatele nižší, tím je to pro společnost příznivější.

Dle tabulky č. 19 je vypočtená hodnota za sledovaná období vysoká.

Do roku 2018 se v účetnictví pohybovaly nedobytné pohledávky, které zkreslují tento výpočet. Od roku 2018 je vysoká hodnota zapříčiněna zejména tím, že se v krátkodobých pohledávkách zobrazují také kauce, které společnost v rámci své agenturní činnosti musela složit, zejména záloha složená Úřadu práce ve výši 500 tis. Kč. Ve sledovaném období vyšla nejvyšší hodnota v roce 2017, kdy tvořil obrat pohledávek téměř 60 dní. To bylo způsobeno právě nedobytnými pohledávkami několik let po splatnosti, které činily ještě v roce 2017 přes 1 mil. Kč.

Doba obratu závazků nám sděluje, že podnik po vypočtenou dobu zadržuje peněžní prostředky externím dodavatelům a využívá je ve svůj prospěch. Pokud je vypočtená doba nižší než u obratu pohledávek, pak by společnost poskytovala úvěr delší, než sama čerpá od svých dodavatelů. Dle výše uvedených výpočtů je patrné, že společnost UNIWROKS CB není, mimo roku 2018, v rámci provozních úvěrů ve výhodě, jelikož doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků.

Obrat celkových aktiv udává, jaká výše % z tržeb připadá na jednotku z celkových aktiv. Pokud je ukazatel nižší než průměrná hodnota ve sledovaném oboru, společnost poté hospodaří s aktivy lépe, než je v oboru obvyklé. Hodnoty ukazatele se v jednotlivých letech pohybovaly okolo 4 až 6 %, což jsou z hlediska agentury práce ideální hodnoty.

Obrat stálých aktiv vyjadřuje, kolik % tržeb připadá na jednotku ze stálých aktiv v ZC. Pokud je ukazatel nižší než průměrná hodnota ve sledovaném oboru, společnost pak pracuje se stálými aktivy lépe, než je v oboru obvyklé. Nejnižší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2017, kdy dosahoval hodnoty 76,57 %.

- **Ukazatel zadluženosti**

Tento ukazatel řízení dluhu měří, v jakém rozsahu se společnost financuje přes cizí zdroje. Hodnotí tedy finanční strukturu společnosti. Tabulka č. 20 zobrazuje vývoj ukazatele zadluženosti za období roku 2016 – 2019.

Tabulka 20: Vývoj ukazatelů zadluženosti za období 2016 – 2019

UKAZATELE	ROK 2019	ROK 2018	ROK 2017	ROK 2016
celková zadluženost (v %)	62,63	78,33	42,89	48,52
ukazatel úrokového krytí	23,09	-28,71	11,39	-3,17
koeficient samofinancování (v %)	35,68	21,67	57,11	51,48

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost udává, v jaké míře společnost využívá jak své vlastní zdroje, tak cizí zdroje k financování podniku. Často se také nazývá jako tzv. „ukazatel věřitelského rizika“, proto věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. Společnost využívá v posledních dvou letech ve větší míře k financování podniku zejména cizí zdroje, jelikož v roce 2018 dosahoval koeficient zadluženosti 77,33 %. Nejnižší byl v roce 2017 na úrovni 42,89 %.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk sledovaného podniku překračuje placené úroky. Zdravý podnik dosahuje nejvyšší hranice 8. V našem případě úrokové krytí není na doporučené hranici.

Koeficient samofinancování vypovídá o tom, jaký podíl aktiv z rozvahy zůstane vlastníkům společnosti, pokud by společnost zaplatila veškeré své závazky. Podle tabulky č. 20 vyplývá, že nejvyšších hodnot dosahovala společnost v roce 2017, a to 57,11 %. Naopak nejnižších hodnot dosahovala v roce 2018 ve výši 21,67 %.

- **Ukazatele likvidity**

Při analýze firmy UNIWORKS CB byly využity ukazatelé běžné a hotovostní likvidity, které jsou pro tuto společnost relevantní. Ukazatel pohotovosti likvidity nemůže být sledován, a to z toho důvodu, že společnost nedisponuje žádnými zásobami. Níže je uvedena tabulka č. 21 s vývojem běžné likvidity v letech 2016 – 2019.

Tabulka 21: Vývoj ukazatele likvidity za období 2016 – 2019

UKAZATELE	ROK 2019	ROK 2018	ROK 2017	ROK 2016
běžná likvidita	1,62	1,24	2,61	2,32
hotovostní likvidita	0,24	0,28	0,51	0,87

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel běžné likvidity určuje, kolikrát jsou schopna naše oběžná aktiva pokrýt krátkodobé závazky. Ve zdravých podnicích se hodnoty pohybují v rozmezí od 2 – 3 %. Jak lze vidět v tabulce č. 21, ukazatel běžné likvidity se v období roku 2016 – 2017 pohyboval v kladných hodnotách pro zdravý podnik. V roce 2018 je patrný vysoký pokles na 1,24 %, což bylo zapříčiněno zejména vysokým nárůstem krátkodobých závazků.

Ukazatel hotovostní likvidity udává, kolikrát jsou schopny naše finanční prostředky pokrýt krátkodobé závazky. Ve zdravých podnicích se hodnota tohoto ukazatele pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5. Jak je patrné z tabulky č. 21, tak se ukazatel od roku 2017 pohybuje ve stanoveném rozmezí. V roce 2019 dosahoval 0,24.

5.2.2.5 Analýza soustavy ukazatelů

- **Altmanův index finančního zdraví podniku**

Tato analýza umožňuje souhrnně vyhodnotit finanční zdraví podniku. V této analýze se finanční zdraví stanoví pomocí jednoho konkrétního čísla, což je tzv. Z – skóre. Číslo je složeno z pěti následujících ukazatelů: rentabilita, zadluženost, likvidita, aktivita a struktura kapitálu. Na základě empirických výzkumů je těmto ukazatelům přiřazena určitá váha.

Vzorec Altmanova modelu lze znázornit následovně:

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,420 * X4 + 0,998 * X5$$

Jednotlivé symboly ve vzorci nám ukazují:

- X1 = ukazatel likvidity (čistý pracovní kapitál / aktiva celkem);

- X2 = ukazatel dlouhodobé rentability (výsledek hospodaření z minulých let / aktiva celkem);
- X3 = ukazatel rentability (EBIT / aktiva celková);
- X4 = ukazatel zadluženosti (vlastní kapitál / cizí zdroje);
- X5 = ukazatel aktivity (tržby / celková aktiva).

Níže v tabulce č. 22 je uveden Altmanův index finančního zdraví podniku.

Tabulka 22: Altmanův index finančního zdraví podniku za období 2016 – 2019

UKAZATELE	ROK 2019	ROK 2018	ROK 2017	ROK 2016
X1 * 0,717	0,22	0,11	0,42	0,36
X2 * 0,847	0,08	0,44	0,42	0,46
X3 * 3,107	0,95	-0,92	0,24	-0,09
X4 * 0,420	0,24	0,12	0,56	0,45
X5 * 0,998	6,26	4,01	4,54	5,00
Z-skóre	7,75	3,75	6,18	6,18

Zdroj: vlastní zpracování

Podle hodnocení Altmanova indexu vychází následující veličiny:

- Z-skóre > 2,9 – jedná se o finanční silný podnik
- 1,2 < Z-skóre < 2,9 – jedná se o podnik, který má určité problémy
- Z-skóre < 1,2 – jedná se o podnik, který je kandidátem na bankrot

Tabulka č. 22 udává, že společnost UNIWORKS CB je finančně velice silná. Nejvyšší hodnoty dosahuje ukazatel X5, z důvodu vysokých tržeb. Z hlediska Z-skóre nám vyšla nejlepší úroveň v roce 2019. Ačkoliv byl v roce 2018 obrovský propad v tržbách a zisku, společnost se stále udržela vysoko nad hranicí Altmanova indexu pro finančně silně stabilní podnik.

5.2.2.6 Doba dodání pracovní síly a analýza tržeb

Společnost dodává přibližně 60 % svých zaměstnanců z Ukrajiny na základě krátkodobého Schengenského víza, kdy osloví své zprostředkovatele na tomto území. Konkrétní zprostředkovatelé těchto služeb nemohou být v rámci práce zveřejněny z důvodu ochrany KNOW-HOW. Samotné zajištění zaměstnance od zprostředkovatele trvá přibližně 3 pracovní dny. Schengenské vízum je vystaveno na dobu 3 měsíců

před plánovanou cestou. Samotnou žádost schvaluje úřad Velvyslanectví České republiky ve lhůtě 5 pracovních dnů, ve zvlášť složitých případech do 30 dnů od podání žádosti. Pokud si společnost podá expresní žádost, je doba řízení okolo 3 pracovních dnů, což uvádí i Velvyslanectví České republiky na svých webových stránkách. Dle slov jednatele společnosti ovšem schválení trvá průměrně 3 týdny. Společnost je tak schopna při žádosti ze strany odběratele dodat zaměstnance v rozmezí 4 týdnů. Vyšší počet zaměstnanců při jedné objednávce neprodlužuje stanovenou dobu dodání. Níže v tabulce č. 23 je uveden vývoj prodeje a průměrného počtu zaměstnanců za období 2016 – 2019.

Tabulka 23: Analýza prodeje za období 2016 – 2019

ANALÝZA PRODEJE	ROK 2019	ROK 2018	ROK 2017	ROK 2016
Obrat společnosti (v tis. Kč)	82 086,00	47 012,00	48 663,00	51 954,00
Počet zaměstnanců	165,00	122,00	181,00	159,00
Podíl na 1 zaměstnance (v tis. Kč.)	497,49	385,34	268,86	326,75

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2019 došlo ke zvýšení průměrného počtu zaměstnanců oproti předešlému roku, společnost poprvé od své existence dosáhla počtu 250 zaměstnanců. Z výše uvedené tabulky č. 23 je patrné, že společnosti se zvýšil výrazně obrat na jednoho zaměstnance. Při porovnání roku 2019 s rokem 2017 je tento podíl téměř dvojnásobný. Tento jev je zapříčiněn zejména zvýšením fakturačních sazeb, ale dále také vyšší efektivitou, jelikož většina dodaných zaměstnanců chodí řádně do přidělených společností, a je tak minimum zaměstnanců na dočasné pracovní neschopnosti.

Shrnutí vybraných finančních ukazatelů společnosti

Dle provedených analýz je patrné, že společnost investuje v posledních letech do dlouhodobého majetku, jelikož pořizuje osobní automobily přes bankovní úvěry. Tyto osobní automobily využívají zejména koordinátoři při svém výkonu práce.

V případě analýzy čistého pracovního kapitálu bylo zjištěno, že společnost má dostatečný příjem k tomu, aby pokryla své závazky a mohla se stále rozvíjet.

Při analýze ukazatele zadluženosti bylo zjištěno, že společnost využívá v posledních dvou letech ve větší míře k financování podniku zejména cizí zdroje, na místo vlastních. Obecně platí, že cizí zdroje jsou levnější než zdroje vlastní, avšak jsou také rizikovější.

V případě ukazatelů aktivity byly zkoumány zejména doby obratu pohledávek a závazků. Doba obratu pohledávek byla v porovnání s dobou obratu závazků vyšší. Společnost tak nechtěně poskytuje ostatním společnostem „provozní úvěr“, v čemž lze shledat negativum.

Dle provedené analýzy soustavy ukazatelů pomocí Altmanova indexu finančního zdraví podniku bylo zjištěno, že společnost je finančně velice silná.

V případě analýzy prodeje bylo zjištěno, že průměrně jeden zaměstnanec společnosti vydělal v roce 2019 přibližně 500 tis. Kč ročně. Tento podíl obratu na jednoho zaměstnance postupně narůstá, v čemž lze shledat pozitivum. K tomuto pozitivnímu jevu dochází zejména díky navyšování fakturačních sazeb a získávání nových zákazníků. Co se týče doby dodání zaměstnance, tak i z důvodu náročných legislativních předpisů je doba dodání rychlá. Aby byla společnost schopna dodávat ještě rychleji své zaměstnance, musela by se zaměřit na zaměstnance z Evropské Unie, kde nejsou takto náročné legislativní podmínky.

6 Vyhodnocení zjištěného stavu

Podkladem pro vyhodnocení zjištěného stavu je SWOT analýza, která bude vycházet z provedené STEP analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví, a také z vybraných finančních ukazatelů společnosti UNIWORKS CB. Tato provedená analýza nám umožní poznat silné a slabé stránky společnosti, ale také příležitosti a hrozby, které nám vyhodnotí a sumarizuje.

6.1 Analýza SW

Níže je uvedena tabulka č. 24 pro hodnocení faktorů v případě silných a slabých stránek společnosti UNIWORKS CB. Pro hodnocení faktorů byla použita tabulka s pětistupňovým bodovým posouzením stavu a třístupňovým posouzením stavu důležitosti těchto sledovaných faktorů. Míra posouzení stavu faktorů byla analyzována následovně: 1 – nízké posouzení stavu, 5 – vysoké posouzení stavu. V případě důležitosti hodnotících faktorů pak: 1 – nízká závažnost, 2 – průměrná závažnost, 3 – vysoká závažnost.

Tabulka 24: Hodnocení faktorů silných a slabých stránek společnosti

Hodnocené faktory	Posouzení stavu (výkonnost)					Důležitost (závažnost)		
	1	2	3	4	5	nízká	prům.	vysoká
1. Kvalita nabízených služeb					5			3
2. Rozsah nabízených služeb			3				2	
3. Závislost na odběratelích	1							3
4. Závislost na dodavatelích	1							3
5. Odbornost řídicích pracovníků					5			3
6. Nedostatek pracovních sil		2						3
7. Likvidita pohledávek z obchodních vztahů					5			3
8. Čistý zisk				4				3
9. Obrat a postavení na trhu	1							3

10. Propagace	1						3
11. Čistý pracovní kapitál			4				3
12. Formy zprostředkování zaměstnání				5			3
13. Vysoké náklady na ubytování a sjednaná doba ubytování	1						3
14. Zadluženost			3				3
15. Špatná kontrola produktivity zaměstnanců a jejich ziskovosti pro společnost		2				2	
16. Člen Jihočeské hospodářské komory			3		1		
17. Certifikace ISO 9001:2016			3			2	
18. Počet poboček	1					2	
19. Investice do dlouhodobého majetku			4			2	
20. Doba dodání pracovníků			3				3
21. Míra inovací			3			2	
22. Finanční stabilita společnosti				5			3
23. Doba obratu pohledávek	1					2	
24. Doba obratu závazků			3			2	
25. Potřeba investic od společníků k rozvoji společnosti		2					3
26. Možnost získání nových poznatků díky propojení se zahraniční společností			3				3
27. Motivace interních zaměstnanců ve formě vyšších odměn a podílu ve společnosti			3				3
28. Nedostatečná analýza návštěvnosti webu		2				2	

Zdroj: vlastní zpracování

1. Kvalita nabízených služeb

Vzhledem k tomu, že společnost nepatří mezi giganty na trhu, nabízí uchazečům o práci kvalitní a individuální přístup, možnost přesněji specifikovat představy uchazeče o potencionálním zaměstnavateli i budoucím zaměstnání. Díky menšímu týmu jsou konzultanti více flexibilní a nabídka je „šitá na míru“ požadavkům a profesnímu zázemí. Výhodou této personální agentury je, že své klienty dobře zná, má s nimi osobnější vztah, a lze jim tedy lépe zajistit vhodné zaměstnání. Další výhodou je také, že na poptávky uchazečů reaguje obratem.

2. Rozsah nabízených služeb

Agentura nabízí mnoho služeb v oblasti personálního poradenství, jejichž účelem je zejména řešit individuální záležitosti a problémy, které se týkají zaměstnávání a navrhnout praxí prověřená řešení. Mezi nabízené služby personálního poradenství patří zejména: zpracování vnitřních předpisů, motivačních plánů a provedení analýzy v případě umisťování pracovníků na volné pracovní pozice. Další službou, kterou společnost nabízí je poradenství v oblasti pracovního práva, a to zejména konzultace v oblasti pracovních smluv, zákoníku práce, zákoně o zaměstnanosti, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

3. Závislost na odběratelích

Samotný odběratel služeb má vysokou moc v případě odebírání zaměstnanců. Jeho výhodou je zejména to, že přidělené zaměstnance může odmítnout den předem a agentura na to musí patřičně reagovat. Bohužel takto stanovené podmínky zahrnuje samotný zákon o agenturním zaměstnávání a lze v něm tedy spatřit nevýhodné jednání.

4. Závislost na dodavatelích

Společnost má pouze dva dodavatele zaměstnanců, a to na Slovensku a Ukrajině. Měla by se tedy soustředit na širší spektrum těchto dodavatelů, aby byla zajištěna možnost přechodu k jinému dodavateli v případě nespokojenosti nebo navyšování samotných sazeb. Aktuální sazba dodavatelů za hodinu zprostředkovatelských služeb je 15 Kč/hod.

5. Odbornost řídicích pracovníků

Profesionální konzultant by měl být zdatným komunikátorem, protože řečnění patří mezi jeho každodenní náplň práce. Důležité jsou ale i syntetické a analytické schopnosti, díky kterým předpokládá potřeby zákazníka a navrhuje jejich řešení. Proto by měl konzultant

umět uchazečům naslouchat a dívat se na problémy jejich očima, zároveň ale i svým nezávislým pohledem. Společnost také zajišťuje pro své zaměstnance externího psychologa, který provádí psychologické poradenství.

6. Nedostatek pracovních sil

Společnost má aktuálně nedostatek pracovníků pro své zákazníky, a není tak plně využita kapacita veškerých poptávaných míst. K 30. 6. 2020 se jednalo přibližně o 50 pracovních pozic. Tento nedostatek vznikl z důvodu restriktivních opatření vlády a omezením vstupu cizinců na území České republiky.

7. Likvidita pohledávek z obchodních vztahů

Likvidita pohledávek je vzhledem k výši fakturovaných částek velice uspokojivá, splatnost vydaných faktur bývá do 14 dnů, ale společnosti jsou ve většině případů faktury uhrazeny již do 10 dnů.

8. Čistý zisk

Společnost vykázala oproti dosaženému obratu značně vysoký zisk a dle dosažených výsledků k 30. 6. 2020 lze předpokládat, že tento zisk bude obdobný roku předešlému. Tyto informace lze zjistit také ze zveřejněných výkazů na stránkách soudu (www.justice.cz).

9. Obrat a postavení na trhu

Obrat společnosti vypovídá o množství zakázek, zaměstnaných pracovníků a tržním podílu. Z hlediska obratu analyzované společnosti lze považovat tržní podíl za velice nízký. Dle provedené analýzy tržního podílu bylo zjištěno, že společnost má na trhu agenturního zaměstnávání podíl v hodnotě 0,14 %.

10. Propagace

Firma by se měla zaměřit na zvýšení propagace, čímž by mohlo dojít jak ke zvýšení poptávky po zaměstnancích, tak ke zvýšení poptávky samotných zaměstnanců. Společnost spolupracuje s reklamní agenturou a má umístěnou reklamu na dvou velkoplošných plakátech v centru Českých Budějovic a v regionálním rádiu. Měla by se ovšem zaměřit také na internetovou reklamu, jako jsou portály google.cz či seznam.cz. Tímto krokem by se společnost mohla dostat do povědomí veřejnosti, čímž by zvýšila svůj relevantní podíl na trhu agenturního zaměstnávání.

11. Čistý pracovní kapitál

Hodnota platební schopnosti společnosti je pozitivní za všechna sledovaná období. K roku 2019 byla hodnota čistého pracovního kapitálu ve výši 3 939 tis. Kč. Společnost má tedy dostatečný příjem k tomu, aby pokryla své závazky a mohla se stále rozvíjet.

12. Formy zprostředkování zaměstnání

Společnost disponuje všemi druhy zprostředkování, což je značnou výhodou na trhu agenturního zaměstnávání. Tyto formy zprostředkování uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí na základě splnění podmínek.

13. Vysoké náklady na ubytování a sjednaná doba ubytování

Nejvyšší položkou po osobních nákladech jsou náklady na ubytovací zařízení. Tyto náklady by společnost měla minimalizovat, jelikož většina ubytoven není zcela naplněna.

Z důvodu nízkého počtu ubytoven má společnost nasmlouvaná ubytovací zařízení po celém Jihočeském kraji, která hradí za své ukrajinské zaměstnance. Od agentur práce, firem v průmyslovém odvětví a měst, je vysoká poptávka právě po těchto ubytovacích zařízeních. Sjednaná doba je ve většině případů na dobu určitou, stanovena minimálně na dobu 3 – 6 let, což je minimální požadavek ze strany ubytovatelů. Ačkoliv v dnešní době má společnost na Prachaticku či Strakonicku nasmlouvané zakázky, kde přibližně dodává 100 ukrajinských zaměstnanců, a kde má tyto zaměstnance ubytované, za pár let tomu tak být nemusí. Ovšem ubytování se v tomto případě bude muset platit stále, jelikož zrušení smlouvy před uplynutím doby je sankcionováno. Zároveň dochází současně i k tomu, že ačkoliv o vánočních svátcích jsou veškeré firmy zavřené a většina zaměstnanců odjíždí za rodinou domů, společnost i v tomto případě musí nadále platit toto ubytování, i když na ubytovně v tuto dobu nikdo nepobývá.

14. Zadluženost

Agentura má sjednaný kontokorent na částku u Československé obchodní banky a.s. Vzhledem ke splatnosti faktur je tento kontokorentní účet nezbytný pro zachování časové posloupnosti mezi úhradou mezd, odvodů, DPH a příchozími platbami za vystavené faktury.

15. Kontrola produktivity zaměstnanců a jejich ziskovosti

Dnes je již standardem, že každá společnost si své zaměstnance hlídá, a to jak z hlediska produktivity práce, tak ziskovosti jednotlivých zaměstnanců. Proto by si společnost měla zajistit systém, který by hlídal produktivitu zaměstnanců a také jejich ziskovost. Tím by společnost přehledně věděla, co jí konkrétní zaměstnanec přináší a jak je efektivní. Dle provedeného rozhovoru s jednatelem společnosti bylo zjištěno, že společnost neprovádí analýzy ziskovosti a produktivity po jednotlivých zaměstnancích, ale pouze po zakázkách.

16. Člen Jihočeské hospodářské komory

Společnost je dlouhodobým členem Jihočeské hospodářské komory. Členem se může stát každá právnická nebo fyzická osoba vlastnící živnostenské oprávnění, která má sídlo či místo podnikání v České republice.

Mezi hlavní výhody členství v Jihočeské hospodářské komoře patří získání nových kontaktů a potencionálních zákazníků. Společnost pořádá řadu networkingových akcí, kde lze navázat nové obchodní příležitosti. Dále nabízí širokou nabídku seminářů a propagačních služeb. A v neposlední řadě spolupracuje se školami na odborné výuce a získává tak přístup k nadějným absolventům. Společnost UNIWORKS CB využívá převážně služby poradenské a konzultační, zejména v oblasti jejich podnikatelské činnosti a dále pomoc při vstupu na zahraniční trhy.

17. Certifikace ISO 9001:2016

Společnost aktuálně vlastní certifikaci ISO 9001: 2061. Certifikace EN ISO 9001 má zaměření na management kvality bez ohledu na typ organizace a oblast. Jedná se o celosvětově uznávaný standard, jenž lze využít pro aplikaci veškerých požadavků na systém řízení společnosti. Norma ISO 9001 byla vytvořena Mezinárodní organizací pro standardizaci (International Organization for Standardization). Cílem této organizace je stanovit mezinárodní požadavky pro systém řízení kvality. Vydaný certifikát zaručuje, že systém řízení kvality v dané společnosti je používán a dokumentován v souladu s požadavky na tuto normu.

Mezi přínosy certifikace lze zařadit:

- Stablní úroveň nabízených výrobků a služeb;
- Důvěryhodnost společnosti v očích obchodních partnerů a zákazníků;

- Získání nových zákazníků díky poskytnutí kvalitní produkce;
- Zavedení pravidel do veškerých aktivit firmy;
- Zpětná kontrola při plnění stanovených pravidel v systému kvality.

18. Počet poboček

Společnost má pouze jednu pobočku, a to v Českých Budějovicích. Jelikož nabízí zaměstnance i do jiných měst, určitě by bylo na zvážení, zda nerozšířit počet o další pobočky, aby se agentura dostala do širšího povědomí společnosti.

19. Investice do dlouhodobého majetku

Společnost pravidelně obměňuje osobní automobily z důvodu velkého opotřebení. Každým rokem je minimálně jeden osobní automobil nakoupen a nejstarší automobil prodán. Tato obměna je výhodná jak z hlediska daňového uplatnění, tak i z hlediska vysokých nákladů na opravu starých automobilů. Aktuálně má společnost automobily k 31. 12. 2019 v hodnotě 2 554 tis. Kč.

20. Doba dodání pracovníků

Doba dodání pracovníků je přibližně 4 týdny. Pokud zákazník žádá striktně zahraničního pracovníka, je tato doba v celku přijatelná při zvážení náročnosti české legislativy, jelikož společnost dodává pracovníky z Ukrajiny. Avšak při porovnání s dodáním zaměstnanců z Evropské unie je tato lhůta nekonkurenceschopná.

21. Míra inovací

V dnešní době jsou stále častější obavy z nové technologie a nahrazení některých pracovních pozic stroji. Ačkoliv technologický pokrok neustále zrychluje, je otázkou, zda umělá inteligence dosáhne v blízké budoucnosti na úroveň té lidské.

22. Finanční stabilita společnosti

Společnost je finančně stabilní a silná, jak potvrdil i samotný Altmanův index finančního zdraví podniku, jehož hodnota k 31. 12. 2019 je 7,75. Tuto finanční stabilitu může společnost využít zejména k rozvoji do ostatních krajů a zemí.

23. Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel byl k 31. 12. 2019 celkem 38,47 dnů. Toto vysoké číslo je způsobeno zejména zaplacenými zálohami, jako je např. složená kauce Úřadu práce, která je v položce rozvahy pod č. C.II.2.1. „*pohledávky z obchodních vztahů*“ zohledněna.

24. Doba obratu závazků

V případě doby obratu závazků vyšla hodnota tohoto ukazatele k 31. 12. 2019 celkem 27,90 dnů. Společnost tedy zadržuje celkem dlouhou dobu peněžní prostředky externím dodavatelům ve svůj prospěch. Bohužel při porovnání s obratem pohledávek není v rámci provozních úvěrů ve výhodě, jelikož doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků.

25. Potřeba investic od společníků k rozvoji společnosti

Aby se společnost mohla rozvíjet a zaujmout vyšší tržní podíl, je třeba vyšších investic od společníků, zejména zahraničního investora VISSIO Service Group GmbH. Tento investor bude z hlediska efektivity investice sledovat řadu ukazatelů, zejména návratnost investice, rentabilitu tržeb, rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu, výnosnost zapojeného kapitálu, aj. Na základě těchto faktorů se poté bude společník rozhodovat o poskytnutí prostředků společnosti.

26. Možnost získání nových poznatků díky propojení se zahraniční společností

Spojením se zahraničním investorem se naskytuje možnost získat poznatky od této společnosti. Zejména můžeme hovořit o oblasti vedení společnosti, kalkulaci zakázek, nabízených služeb, fungování domácího a zahraničního trhu atd.

27. Motivace interních zaměstnanců ve formě vyšších odměn a podílu ve společnosti

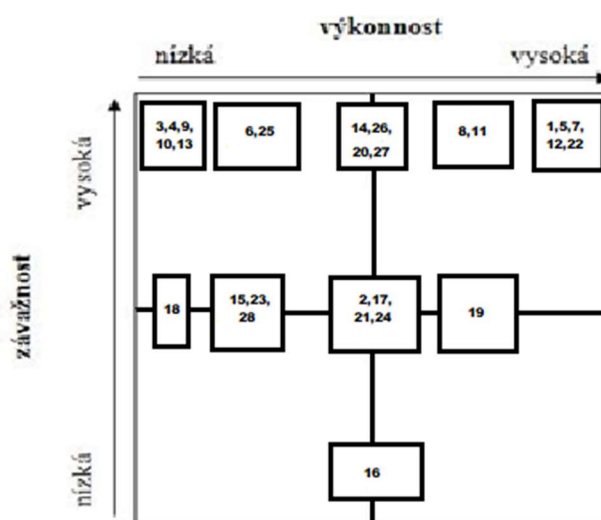
Společnost by mohla motivovat své zaměstnance ve formě vyšších odměn z obrátů společnosti či při získání nových zaměstnanců a zakázek. Dále by mohla motivovat zaměstnance na vyšších pozicích ve formě menšího podílu ve společnosti.

28. Nedostatečná analýza návštěvnosti webu

I když společnost sleduje návštěvnost svého webu pomocí Cookies, tato data bohužel příčinně nevyhodnocuje a dále neanalyzuje. Možností je pořídit si aplikaci přesně na míru společnosti, která by automaticky tato data vyhodnotila.

Pro lepší přehlednost hodnocení faktorů byla využita matice výkonnosti a závažnosti, kde byly jednotlivé faktory zaneseny právě do matice uvedené na straně 92 v obrázku č. 19.

Obrázek 19: Matice silných a slabých stránek



Zdroj: vlastní zpracování

Pro hodnocení faktorů silných a slabých stránek byla využita matice, kde jednotlivé faktory byly zaznamenány do jednotlivých kvadrantů.

V levém horním kvadrantu byly umístěny faktory č. 3, 4, 9, 10, 13, které měly vysokou závažnost, ale nízkou výkonnost. Společnost by měla rozlišit, které slabé stránky zákazníkům vadí, a které naopak ne.

Naopak nejdůležitější faktory z hlediska silných stránek byly umístěny do pravého horního kvadrantu. Aby společnost zachovala svou pozici na trhu, měla by se soustředit na faktory č. 1, 5, 7, 12, 22. Níže je uvedena tabulka č. 25 hodnotící těchto nejdůležitějších faktorů.

Tabulka 25: Výsledky SWOT analýzy – silné a slabé stránky

Silné stránky	
1.	Kvalita nabízených služeb
	Společnost nabízí uchazečům o práci kvalitní a individuální přístup, díky dlouhým zkušenostem na trhu agenturního zaměstnávání. Díky menšímu týmu jsou konzultanti a koordinátoři více flexibilní. Další výhodou této personální agentury je, že své klienty dobře zná, má s nimi osobnější vztah a lze jim tedy lépe zajistit vhodné zaměstnance.
5.	Odbornost řídicích pracovníků
	Odbornost dlouhodobých pracovníků ve společnosti na pozici koordinátorů je značně vysoká. Zaměstnanci mají několikaleté zkušenosti a přesně ví, jaký je průběh celého

	procesu před první směnou agenturního zaměstnance. Zajišťují tak veškeré služby od lékařských prohlídek, ochranných pomůcek, až po první závoz do společnosti.
7.	Likvidita pohledávek z obchodních vztahů
	Společnost má vysokou likviditu pohledávek. Splatnost faktur bývá ve většině případů 14 dní, u některých společností až 30 dní. Jednatel společnosti v rozhovoru potvrdil, že faktury jsou ve většině případů uhrazeny do 10 dnů od jejich vystavení.
12.	Formy zprostředkování zaměstnání
	Společnost disponuje všemi druhy zprostředkování, což je značnou výhodou na trhu agenturního zaměstnávání, a ne každá společnost všemi druhy disponuje. Mezi druhy zprostředkování patří: vyhledávání zaměstnání pro jiné subjekty, zaměstnávání osob pro výkon práce a poradenská činnost.
22.	Finanční stabilita společnosti
	Společnost je dle Altmanova indexu velice stabilní. Dle zjištěného finančního stavu firmy můžeme říci, že společnost si během svého působení na trhu vytvořila vysokou stabilitu. Za rok 2019 byl zisk po zdanění ve výši 3 258 tis. Kč. Tento zisk byl dle sledovaných podniků nejvyšší a při zvážení dosaženého obrátu byl opravdu vysoký. Pokud ho společnost vhodně využije k svému rozvoji, mohla by v následujících letech obsadit další kraje a vytvořit nové pobočky.
Slabé stránky	
3.	Závislost na odběratelích
	V případě zákazníků lze hovořit o závislosti na poptávce po zaměstnancích do odvětví zpracovatelského průmyslu, kam nejvíce společnost své zaměstnance dodává. Toto odvětví bylo ovšem postiženo značně vývojem pandemie koronaviru. Zároveň zde můžeme hovořit i o možnosti odběratelů odvolat zaměstnance den před výkonem práce.
4.	Závislost na dodavatelích
	Společnost je velice závislá na 2 zprostředkovatelích zaměstnání z jiných zemí. Tyto zprostředkovatelé mají velkou moc, co se týče fakturovaných sazeb a nastavení veškerých podmínek. Řešením pro společnost je vytvořit svůj tým, který by se soustředil a poptával zahraniční pracovníky. Dalším řešením je pak zvýšit počet zprostředkovatelských společností.
9.	Obrat a postavení na trhu
	Společnost má nízký tržní podíl na trhu, který byl k 31. 12. 2019 v hodnotě 0,14 %. Lze ho zjistit také při pohledu např. na množství zaměstnanců a obrátu společnosti. Nevýhodou při rozvoji je zejména to, že společnost má pouze 1 pobočku a veškeré zakázky na území Jihočeského kraje. Měla by se tedy soustředit na svůj rozvoj

	do ostatních krajů a zemí, aby získala větší tržní podíl a lepší postavení na trhu agenturního zaměstnávání.
10.	Propagace
	Propagace společnosti je velice špatná, což bylo potvrzeno i samotným jednatelem společnosti na základě rozhovoru. Společnost pracuje na odstranění této slabé stránky a začala se soustředit na propagaci ve formě Twitteru, Instagramu a Facebooku. Další možnosti jsou i rozhovory a články vedoucích pracovníků společnosti v některých novinových člancích či časopisech. Dále pak také formou SEO optimalizací pro vyhledávače, formou prokliků či reklamou v televizi, s čímž jsou ale spojeny vyšší náklady.
13.	Vysoké náklady na ubytování a sjednaná doba ubytování
	Nejvyšší položkou po osobních nákladech jsou náklady na ubytovací zařízení. Ubytovací zařízení jsou ve většině případů ujednána je na dobu 3 – 6 let. Ačkoliv v dnešní době má společnost na Prachaticku či Strakonicku nasmlouvané zakázky, kde přibližně dodává 100 ukrajinských zaměstnanců a kde má tyto zaměstnance ubytované, za pár let tomu tak být nemusí. Společnosti lze doporučit snížit počet sjednaných let ve smlouvě, jelikož je zde hrozba stálého placení ubytoven i v případě ztrát zakázek.

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Analýza OT

Tabulka č. 26 uvedená na straně 95 zobrazuje hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí a hrozeb dle jejich pravděpodobnosti úspěchu a výskytu. Pro hodnocení faktorů byla použita tabulka s pětistupňovým bodovým posouzením stavu a třístupňovým posouzením přitažlivosti těchto sledovaných faktorů. Míra pravděpodobnosti úspěchu byla analyzována následovně: 1 – nízká pravděpodobnost, 5 – vysoká pravděpodobnost. V případě přitažlivosti a závažnosti hodnotících faktorů pak: 1 – nízká přitažlivost/závažnost, 2 – průměrná přitažlivost/závažnost, 3 – vysoká přitažlivost/závažnost.

Tabulka 26: Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí a hrozeb

Hodnotící faktory	Pravděpodobnost úspěchu/výskytu					Míra přitažlivosti/závažnosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	prům.	nízká
1. vývoj minimální mzdy okolních států				4		3		
2. cizinci v České republice	1					3		
3. možnost získání nových obchodních partnerů			3			3		
4. využití ubytovny v Českých Budějovicích					5	3		
5. míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích České republiky					5	3		
6. míra nezaměstnanosti v zahraničí					5	3		
7. vstup nových konkurentů				4			2	
8. růst rivality mezi stávajícími konkurenty					5	3		
9. nedostatečné zabezpečení osobních údajů				4		3		
10. pověst		2				3		
11. vývoj cen					5	3		
12. inflace				4		3		
13. neustupující COVID 19 a vývoj českého trhu					5	3		
14. možnost hledání práce na internetu					5	3		
15. vývoj HDP				4		3		

16. vývoj trhu práce			3			3		
17. vývoj kurzu			3				2	
18. vývoj průměrné mzdy České republiky					5	3		
19. možnost rozšíření služeb do ostatních států					5	3		
20. cizinci v České republice					5	3		

Zdroj: vlastní zpracování

1. Vývoj minimální mzdy okolních států

Nejnižší aktuální průměrná mzda je současně v Albánii a Severní Makedonii ve výši 250 euro/měsčně. Další státy s nízkou mzdou jsou Bulharsko, Srbsko, Černá Hora či Turecko, kde se pohybuje minimální mzda pod hranicí 500 euro/měsčně.

2. Cizinci v České republice

V České republice se stále častěji usazují tzv. třetizemci, kteří si zde zakládají vlastní rodiny. Aktuálně se jejich počet blíží k hranici 300 tis. registrovaných osob. U občanů Evropské unie naopak převládají přechodné pobyty, a to z důvodu stěhování za prací a poptávkou po pracovní síle. Masivní ekonomická migrace je zapříčiněna zejména nedostatkem pracovních sil v rozvíjejících zemích EU.

Co se týče mzdového ohodnocení, rozdíly ve výši mzdy, jsou pro české občany alarmující. Zahraniční pracovníci si ve většině případů vydělají vyšší mzdy než zaměstnanci z České republiky. Lze tedy konstatovat, že nikdo ze zahraničí není mzdově diskriminován, a že by dostával nižší mzdu ve srovnání s Čechem.

3. Možnost získání nových obchodních partnerů

Získání nové zakázky VISCOFAN CB, s. r. o., která poptává operátory do výroby. Tato společnost je na českém trhu již téměř 20 let a pracuje s obrovskými zisky.

Dále můžeme hovořit o dodávání zaměstnanců do společnosti LAŠEK, s. r. o. Díky navázání této spolupráce by mohlo dojít k přímému napojení na společnost Bosch, která zaměstnává velké množství agenturních pracovníků.

Tyto dvě společnosti jsou velkou příležitostí pro firmu UNIWORKS CB, zejména z důvodu nízkého počtu zakázek přímo v Českých Budějovicích. Tímto napojením by se společnost mohla dostat do velkých společností.

4. Využití ubytovny v Českých Budějovicích

Společnosti UNIWORKS CB se naskytla možnost koupit nemovitost přímo na Dobré Vodě u Českých Budějovic, kde by mohla ubytovat své zaměstnance. Z hlediska zeměpisné polohy je tato ubytovna obrovskou příležitostí. Podrobný výpočet návratnosti této investice a další informace jsou uvedeny v příloze č. 3. této práce.

5. Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích České republiky

Ačkoliv v celé České republice je nízká hladina míry nezaměstnanosti pohybující se v květnu okolo 3,6 %, v jednotlivých krajích je tato situace značně odlišná. Jedná se zejména o kraj Ústecký, Moravskoslezský a Jihomoravský.

6. Míra nezaměstnanosti v zahraničí

Míra nezaměstnanosti v zahraničí je oproti České republice značně vysoká, což dokládá i obrázek č. 14 na straně 42. Společnost by se mohla zaměřit mimo Slovenska, i na další okolní státy Evropské unie, kde je nezaměstnanost vysoká. Jedná se zejména o státy Řecka, Španělska, a v dnešní době také Itálie.

Podmínky jsou v případě zaměstnání cizinců v Itálii totožné s našimi. Pokud budeme hovořit o Itálii, Španělsku a Řecku, tak zde lze pracovat téměř za stejných podmínek jako u nás. Zaměstnanec musí mít platný průkaz totožnosti, platnou pracovní smlouvu a identifikační číslo cizince.

V případě nezaměstnanosti v těchto třech státech je výše dávky rozdílná v porovnání s Českou republikou, kde je výše podpory první dva měsíce 65 % z průměrného čistého měsíčního výdělku v posledním zaměstnání, poté třetí a čtvrtý měsíc 50 % z průměrného čistého měsíčního výdělku a 40 % z průměrného čistého měsíčního výdělku dostane nezaměstnaný v závislosti na podpůrní době. Občané do 50 let mohou získat podporu na 5 měsíců, od 55 do 55 let na 8 měsíců a nad 55 let poté až 11 měsíců. Maximální výše podpory v roce 2020 je v částce 19 389,- Kč. V případě Řecka lze hovořit přibližně o 40 % průměrné mzdy, maximálně však 2/3 minimální mzdy po dobu 5 – 12 měsíců. Ve Španělsku je dávka první půl rok 70 % průměrné mzdy, poté již pouze 60 %. Maximální výše je 2,2 násobku minimální mzdy a lze pobírat tuto dávku po dobu 4 – 24

měsíců. V Itálii je výše podpory 40 % z příjmů za poslední 3 opracované měsíce, maximálně 760 EUR/měsíčně. Nárok na podporu mají občané maximálně 180 dnů, občané nad 50 let až 270 dnů.

7. Vstup nových konkurentů

V případě, že by na trh v Jihočeském kraji vstoupila nová personální agentura se světovým jménem, dalo by se předpokládat, že společnost UNIWORKS CB bude ohrožena. Nové firmy ve svých začátcích nabízí zajímavější ceny a snaží se tím přetáhnout klienty od svých konkurentů.

8. Růst rivality mezi stávajícími konkurenty

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky eviduje aktuálně k 30. 6. 2020 okolo 2 227 agentur práce. V současné době má společnost řadu konkurentů, jedná se ale o zdravou konkurenci. Největší hrozba dle rozhovoru s jednatelem společnosti byla spatřena v nelegálních agenturách práce.

9. Nedostatečné zabezpečení osobních údajů

Ohrožení pro společnost představuje i nedostatečné zabezpečení osobních údajů o zaměstnancích, zejména v době, kdy je brán velký důraz na dodržování podmínek „GDPR“. Společnost má nastavenou bezpečnostní bránu od svých IT specialistů, každopádně stále zde existuje ohrožení od počítačových zločinců.

10. Pověst

V případě zaměstnávání velkého počtu zaměstnanců je značnou hrozbou to, že některý ze zaměstnanců nemusí být v práci tolik pečlivý a může tak „kazit“ dobré jméno společnosti. V případě agenturního zaměstnávání je tato špatná pověst rychle rozšířena po celém trhu práce, což může mít negativní dopad na společnost.

11. Vývoj cen

Z hlediska vývoje je pro firmu UNIWORKS CB nejdůležitější vývoj mezd, jelikož je to jeden z největších nákladů společnosti. Pro rok 2019 byla stanovena minimální mzda na 13 350 Kč, v roce 2020 pak 14 600 Kč. Právě minimální mzda má výrazný dopad na zvyšování cen fakturačních sazeb společnosti. V tomto případě existuje hrozba v podobě ztráty zakázky, jelikož některé společnosti nemusí být ochotny toto navýšení akceptovat.

12. Inlace

Zvýšení míry inflace ovlivňuje veškeré výrobky a služby, které společnost za daný rok nakoupí. U firmy UNIWORKS CB se jedná zejména o navyšování nájemného za ubytování, kdy je částka ubytování navýšena právě o míru inflace. I z důvodu toho, že nájemné tvoří po osobních nákladech druhou největší položku společnosti, má míra inflace velký dopad na prosperitu firmy. Míra inflace dosáhla v lednu 2020 hodnoty 2,9 %.

13. Neustupující COVID-19 a vývoj českého trhu

Tento virus se začal u nás, v České republice, rozvíjet od března 2020 a dne 12. 3. 2020 od 14,00 hodin byl vyhlášen nouzový stav s řadou omezení pro podniky a samotné občany. Tato omezení měla obrovský dopad na zaměstnanost a vývoj samotné ekonomiky.

14. Možnost hledání práce na internetu

V dnešní době, kdy internet má většina lidí po celém světě, je možnost vyhledat si práci na pracovních portálech velice jednoduchá. Tyto „vyhledávače“ jsou substitutem agenturního zaměstnávání a snižují tím možnou poptávku po práci přímo u agentur práce.

15. Vývoj HDP

Jelikož je obecným pravidlem, že při růstu HDP roste i zaměstnanost, je agenturní zaměstnávání jedním z prvních sektorů, který z tohoto růstu profituje. Ačkoliv dochází k meziročnímu nárůstu HDP přibližně o 300 mil. Kč, v roce 2020 lze očekávat razantní pokles HDP z důvodu COVID-19. Již první signály naznačují, že ekonomika začala klesat.

16. Vývoj trhu práce

V 1. čtvrtletí roku 2020 dosáhl počet pracujících v České republice 5 439 tis. osob a došlo pouze k mírnému poklesu o 0,5 %. Nejvíce ekonomiku České republiky ovlivnil právě pokles ve zpracovatelském průmyslu, kam společnost UNIWORKS CB dodává většinu svých pracovníků.

17. Vývoj kurzu

Tento ukazatel je důležitý zejména z důvodu placených provizí zahraničním subjektům za dodané pracovníky v eurech. Lze předpokládat dle prognózy ČNB, že kurz české měny

vůči euru zůstane vlivem nepříznivého ekonomické vývoje poblíž aktuálních hodnot. K této hodnotě současně přispěje i výrazné snížení úrokového diferenciálu vůči eurozóně.

18. Vývoj průměrné mzdy České republiky

Z hlediska zpracovatelského průmyslu, kam společnost dodává převážnou část svých pracovníků, dosahuje aktuální průměrná mzda hranici 33 123 Kč, došlo tedy k podprůměrnému tempu růstu o 4 %. Naopak mzdy rostly v administrativě, energetice, zemědělství, IT a školství, a to o více než 5 %.

19. Možnost rozšíření služeb do ostatních států

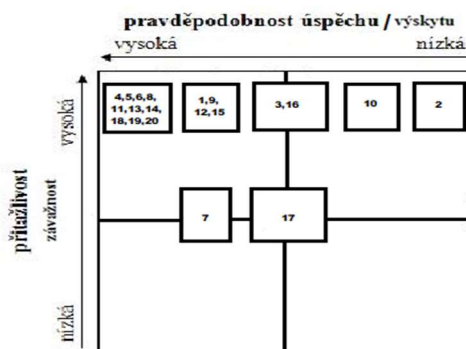
Společnost nabízí uchazečům zaměstnání pouze v České republice. Na základě vstupu zahraničního investora do společnosti se naskytuje možnost v rozšíření služeb i do okolních států, zejména na Slovensko.

20. Úprava legislativy v případě zaměstnávání cizinců

Vláda se snaží najít řešení zejména u občanů z Ukrajiny, kterých na území České republiky k 31. 12. 2019 pracovalo 144 tis. Řešením by bylo prodloužení doby pobytu na 180 dnů, což je ovšem stále pouze v jednání vlády. Toto opatření by firmě UNIWORKS CB přineslo značné snížení nákladů pro vyřízení všech nezbytných dokumentů, provizí za sjednané pracovníky a zároveň by se navýšily i počty zaměstnanců a zisky firmy.

Pro lepší přehlednost hodnocení faktorů byla využita matice s mírou přitažlivost/závažnosti a pravděpodobnosti úspěchů/výskytu. Levý horní kvadrant zobrazuje výborné příležitosti a závažné hrozby, naopak pravý dolní kvadrant představuje nevýznamné příležitosti a nevýznamné hrozby. Níže je uveden obrázek č. 20 s maticí příležitostí a hrozeb.

Obrázek 20: Matice příležitostí a hrozeb



Zdroj: vlastní zpracování

Pro hodnocení faktorů příležitostí a hrozeb byla využita matice, kde jednotlivé faktory byly zaznamenány do jednotlivých kvadrantů.

V levém horním kvadrantu byly umístěny faktory č. 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 18, 19 a 20, na které by se společnost měla z hlediska příležitostí a hrozeb zaměřit. Níže je uvedena hodnotící tabulka č. 27 těchto nejdůležitějších faktorů.

Tabulka 27: Výsledky SWOT analýzy – příležitosti a hrozby

Příležitosti	
4.	Využití ubytovny v Českých Budějovicích
	Společnosti se naskytla možnost koupě ubytovny v Českých Budějovicích. Díky vhodné zeměpisné poloze, která je součástí přílohy č. 3 této práce, je pro společnost koupě této ubytovny značnou příležitostí, a to zejména ve formě ušetřených nákladů za placené ubytování a získáním nemovitosti, jejichž hodnoty neustále rostou.
5.	Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích České republiky
	Díky analýze nezaměstnanosti v jednotlivých krajích bylo zjištěno, že nejvyšší nezaměstnanost je na území Ústeckého, Moravskoslezského a Jihomoravského kraje. Společnost by mohla tuto příležitost využít zejména v poptávce po zaměstnancích na tomto území. Pokud by zaměstnanci přistoupili na nabízené podmínky společnosti UNIWORKS CB, byla by možnost tyto zaměstnance ubytovat v Českých Budějovicích a sjednat jednou týdně svozový autobus, který by zaměstnance odvezl a následně v pondělí znovu zavezl do sjednaných firem.
6.	Míra nezaměstnanosti v zahraničí
	Dle provedené analýzy bylo zjištěno, že nejvyšší nezaměstnanost je na území Řecka. Společnost by se měla soustředit i na okolní státy Evropské unie, kde je vysoká nezaměstnanost a nejsou příliš rozdílné podmínky na mzdové ohodnocení, jako je tomu u nás. Tyto zaměstnance by bylo možné poté přes zprostředkovatele v okolních státech sjednat a zařadit jim v České republice potřebné doklady. U zaměstnanců z Evropské unie nejsou žádné překážky při zaměstnávání, pouze je musí agentura práce zaregistrovat. Počet zaměstnaných cizinců v České republice byl k 31. 12. 2019 okolo 622 tis, což je součástí přílohy č. 10. Při porovnání s vybranými okolními státy máme 3 největší podíl cizinců. Nejvíce cizinců zaměstnává Německo, kde bylo ke stejnému datu 4,15 mil., poté Rakousko s 1,86 mil. zaměstnanými cizinci. V Polsku pracovalo okolo 650 tis. cizinců. Nejmenší podíl v porovnání na počet obyvatel byl na Slovensko, kde pracovalo pouze 78 tis. cizinců.

19.	Možnost rozšíření služeb do zahraničí
	Společnost by se v následujících letech mohla rozšířit i díky vstupu zahraničního investora na Slovensko, kde je mentalita občanů srovnatelná s našimi. Dále pak do Rakouska, jelikož mnoho českých občanů se snaží dojíždět za prací do zahraničí, avšak jejich omezením je jazyková vybavenost. To by mohla agentura práce vyřešit tím, že by v rámci dodání většího počtu zaměstnanců sjednala i překladatele.
20.	Úprava legislativy v případě zaměstnávání cizinců
	V případě úpravy legislativy agenturního zaměstnávání lze hovořit o zaměstnávání osob ze třetích zemí, zejména zaměstnanců z Ukrajiny. Zde lze spatřit příležitost v podobě prodloužení pobytu těchto zahraničních osob a snížení délky schvalovacích procesů těchto zaměstnanců.
Hrozby	
8.	Růst rivality mezi stávajícími konkurenty
	Rivalita mezi stávajícími konkurenty na trhu je při počtu 2 227 legálních agentur práce vysoká, v tom ovšem analyzovaná společnost nevidí žádný problém. Nejvyšší riziko představují „nelegální“ agentury práce, které se snaží obcházet zákon a zaměstnávají více než 300 tis. zaměstnanců. Řešením této hrozby je tvrdě postihovat tyto nelegální praktiky agentur práce a zároveň i odběratele těchto služeb.
11.	Vývoj cen
	Z hlediska vývoje cen je důležité analyzovat vývoj veškerých cen trhu v podobě pojištění, ubytování, ale i mezd, které jsou jedním z největších nákladů společnosti. Pro rok 2020 byla stanovena minimální mzda na 14 600 Kč, kvůli které agentura práce navyšovala své fakturační sazby. Pokud by neustále docházelo k navyšování minimálního mzdového ohodnocení, existuje zde hrozba v podobě ztráty zákazníka, jelikož některé společnosti nemusí být ochotny toto navýšení akceptovat.
13.	Neustupující COVID-19 a vývoj českého trhu
	COVID-19 bohužel od 12. 3. 2020 s sebou přivedl značnou část státního omezení v podnikání a dá se říci, že se kompletně zastavila ekonomika v celém světě. Ač v dnešní době nejsou zatím zcela patrné následky a dopady na ekonomiku, měly by se ukázat již na konci tohoto roku a postihnout všechny subjekty na trhu.
14.	Možnost hledání práce na internetu
	Substitut v podobě neomezené možnosti hledání práce přes internet je pro agenturu práce výrazným problémem. Řešení je jediné, a to rozšířit své služby a reklamu na co největší počet portálů a snažit se o to, aby byla právě agentura práce UNIWORKS CB v povědomí uchazečů o zaměstnání.

18.	Vývoj průměrné mzdy České republiky
	Průměrné mzdy jsou výrazně ovlivněny zejména Středočeským krajem. Ačkoliv ve zpracovatelském průmyslu je aktuální průměrná mzda 33 123 Kč, většina zaměstnanců této částky nedosahuje a může zde hrozit odchod právě do jiných částí území České republiky.

Zdroj: vlastní zpracování

7 Vlastní návrhy

7.1 Využití příležitostí

7.1.1 Využití ubytovny v Českých Budějovicích

Dle propočtu investice a zohlednění zeměpisné polohy se koupě této ubytovny jeví jako velice lákavá příležitost. Zejména díky tomu, že společnost může při dokončení stavebních prací využít své agenturní zaměstnance, které dodává do ostatních firem. Při stavebních pracích lze doporučit společnosti, aby zajistila svozové autobusy, které by dopravovaly zaměstnance na dostavbu nemovitosti. Jednalo by se samozřejmě o zaměstnance, kteří by měli o tyto placené práce zájem. Společnost by tak nemusela zajišťovat žádnou společnost, která by si za dokončení stavebního díla mohla říci vysokou částku. Pouze by bylo potřeba zajistit celodenní stavební dozor, aby byly práce provedeny dle platných stavebních předpisů. *Toto dokončení by na základě provedených výpočtů dosáhlo částky přibližně 4,5 mil. Kč. Ubytovna by měla poté kapacitu 50 míst a skvělou zeměpisnou polohu při porovnání z hlediska vzdálenosti firem, kam společnost dodává většinu svých zaměstnanců. Návratnost investice by byla 10 let, poté by společnost vlastnila svou vlastní ubytovnu.* Při porovnání nákladů za ubytování, které jsou ročně téměř 5 mil. Kč, by se mohla tato investice značně vyplatit a v několika následujících letech je velice reálné, že hodnota nemovitosti bude vyšší, jelikož právě ceny nemovitostí každým rokem značně rostou. Celkový propočet a zeměpisná poloha ubytovny jsou součástí přílohy č. 3 této práce.

7.1.2 Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích

České republiky

Společnost by se měla zaměřit i na zaměstnance z okolních krajů, kde je nedostatek práce. Jedná se především o zaměstnance z okresů Karviná, Bruntál, Jeseník, Ostrava a Znojmo, kde je nejvyšší nezaměstnanost. Společnost by těmito potenciálním zaměstnancům mohla zajistit ubytování a současně i svozové autobusy, které by zaměstnance vždy v pátek odvezly domů a v pondělí by byli tito zaměstnanci zavezeni do zaměstnání. Tímto krokem by se navýšil počet zaměstnanců, kterých je ve firmě

aktuálně nedostatek. *Pokud by společnost zajistila svozový autobus z výše uvedených okresů, stálo by ji to měsíčně přibližně 130 tis. Kč*, což je doloženo v příloze č. 4.

Společnost by se mohla zároveň spojit i s některými školními zařízeními, odkud by mohla dodávat potenciální uchazeče, kteří se vyučí v daném oboru. Je to obrovská příležitost na trhu, navázat na tento typ zprostředkování, jelikož právě mladí uchazeči po svém studiu mají největší problémy získat zaměstnání na trhu práce.

7.1.3 Míra nezaměstnanosti v zahraničí

Příležitost lze shledat také v získání zaměstnanců z ostatních států. Společnost by se měla soustředit zejména na státy Řecka, Španělska či v dnešní době také Itálie. V těchto státech je obrovská nezaměstnanost, která i z důvodu pandemické krize neustále narůstá. Tento krok by zároveň vedl i ke snížení rizika v podobě diverzifikace, jelikož by se společnost nesoustředila pouze na jeden stát, Ukrajinu. Společnost by se poté nemusela obávat, že bude mít v případě uzavření hranic s ohrožujícími státy nedostatek pracovní síly. *V případě zmíněných evropských států jako jsou Španělsko, Itálie a Řecko by zároveň byly i nižší náklady na získání těchto zaměstnanců a kratší doba dodání*, jelikož by se nemusely vyřizovat veškeré dokumenty, jako je to v případě zaměstnávání osob ze třetích zemí. *Zprostředkování 1 osoby, včetně vyřízení veškerých dokumentů a vybavení pracovními pomůckami, by dle provedeného výpočtu stálo odhadem 5 850,- Kč*, což je součástí přílohy č. 5 této práce.

7.1.4 Možnost rozšíření služeb do zahraničí

Společnost by se v následujících letech mohla rozšířit i díky vstupu zahraničního investora na Slovensko, kde je mentalita občanů srovnatelná s našimi. Otevření pobočky by dle odhadů stálo společnost první měsíc přibližně 420 tis. Kč. Poté by měla firma měsíční náklady spojené s kanceláří na Slovensku ve výši 130 tis. Kč. Výpočet je součástí přílohy č. 6 této práce. Náklady spojené se založením nové firmy by společnost neměla, jelikož na Slovensku má uspanou firmu z dřívějších let. Dále by se agentura mohla rozrůstat v dalších letech také do Rakouska, jelikož mnoho českých občanů se snaží dojíždět za prací do této země, avšak jejich omezením je jazyková vybavenost. To by mohla agentura práce vyřešit tím, že by v rámci dodání většího počtu zaměstnance sjednala i překladatele.

7.1.5 Úprava legislativy v případě zaměstnávání cizinců

Úprava zákona o zaměstnávání cizinců je pro společnost velkou příležitostí. *Jedná se zejména o prodloužení délky pobytu z 3 měsíců na 6 měsíců. V tomto případě by se krátkodobé Schengenské vízum mohlo prodloužit z dosavadních 90 možných dnů. Aktuálně dodání jednoho zaměstnance z Ukrajiny stojí společnost přibližně 6 380,- Kč.* Výpočet je součástí přílohy č. 5 této práce. Pokud by k úpravě zákona došlo, odpadly by společnosti značně vysoké náklady za zprostředkování zaměstnanců, lékařské prohlídky, kolky atd. Toto téma projednávala i legislativní rada vlády na svém 240. zasedání ve čtvrtek 9. července 2020. Jednalo se zejména o projednání návrhu zákona o azylu a novelu zákona o pobytu cizinců na území České republiky. Hlavním cílem bylo zefektivnění současné úpravy, a to zejména z hlediska správního řízení a veškerých navazujících řízení. Bohužel v tuto chvíli byl návrh zákona předán předkladatelům k dopracování a je tak třeba sledovat kroky vlády, jak se tento návrh zákona bude vyvíjet dále.

7.2 Eliminace hrozeb

7.2.1 Růst rivality mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je vysoká, jelikož je aktuálně na trhu práce 2 227 legálních agentur práce. *Nejvyšší riziko ovšem dle slov jednatele představují „nelegální agentury práce“, které dle odhadů APA (2020a) zaměstnávají více než 300 tis. osob.* Zastřené zaměstnávání zabírá stále větší část pracovního trhu a oproti legálním agenturám práce snižuje příjem státu na odvodech, což dokazuje i detailní propočet na straně 61 v tabulce č. 8. Vzhledem k tomuto jevu je potřeba ze strany SÚIP při provádění kontrol přehodnotit přístup, zejména z hlediska regulace agenturního zaměstnávání a postihů zastřených agentur práce. *Zastřené agentury jsou aktuálně schopny sjednat až o 50 % levnější smlouvy o dílo či různé dohody o spolupráci, oproti legálním agenturám.* Jelikož na tom vydělává nelegální agentura, objednavatel a dodaný zaměstnanec není kdo by si stěžoval. A jak omezit tuto hrozbu na trhu? Z hlediska firmy asi není možné nic udělat, pouze v případě zjištění nahlásit tyto nelegální praktiky. *Je zejména na kontrolních orgánech České republiky, aby se zaměřily na tyto nelegální*

agentury a postihovaly nejen nelegální agentury, ale i zaměstnance a zejména pak objednatele těchto služeb, čímž by se mohl snížit počet nelegálních agentur práce.

7.2.2 Vývoj cen

Je důležité analyzovat vývoj cen, které mají na společnost značný vliv. Jelikož se jedná o agenturu práce, nejvyšší zastoupení v nákladech mají mzdy, odvody, diety, ubytování, provize za zprostředkování zaměstnanců, lékařské prohlídky, ochranné pomůcky a pohonné hmoty. Tyto jednotlivé náklady by společnost měla detailně analyzovat a sledovat, jak dochází k jejich vývoji v rámci časového horizontu. V případě nejvyššího nákladu v podobě mzdového ohodnocení je níže uvedena tabulka č. 28.

Tabulka 28: Přehled o vývoji částek minimální mzdy 2016 – 2019 v Kč

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Mzda	9 900,-	11 000,-	12 200,-	13 350,-	14 600,-

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV, 2019

Dle tabulky č. 28 dochází k meziročnímu nárůstu minimální mzdy přibližně o 9 %. *Hrozbu lze spatřit zejména v tom, že právě fakturační sazba UNIWORKS CB je ovlivněna minimální mzdou v České republice. Pokud by docházelo neustále k navyšování mzdových sazeb, existuje zde hrozba v podobě ztráty zákazníka, jelikož některé společnosti nemusí být ochotny neustále navyšování fakturačních sazeb akceptovat.*

7.2.3 Neustupující COVID-19 a vývoj českého trhu

Tato pandemická krize s sebou přinesla ekonomický propad v české a světové ekonomice. Zejména pak ekonomický propad v ostatních státech má obrovský dopad na českou ekonomiku, jelikož Česká republika je převážně vývozní zemí. Ačkoliv je v dnešní době již většina činností uvolněna, zásah v podobě omezení podnikání tuto krizi značně prohloubil a lidé přichází o svou práci. *Jediným řešením je proto lék na tento typ viru, a tedy snažit se morálně a finančně podporovat výzkumy, které se na vývoji protilátek proti tomuto typu viru věnují.* Jelikož společnost dodává většinu svých pracovníků do zpracovatelského průmyslu, kde byl dle dostupných dat ČSÚ zaznamenán obrovský propad v tržbách, je třeba detailně analyzovat vývoj tohoto prostředí. V příloze

č. 7 této práce jsou zveřejněna data z MFČR se zohledněním relevantního podílu společnosti UNIWORKS CB. ***Dle odhadů by mělo koncem roku dojít k poklesu české ekonomiky o 5,6 %, což by mohlo mít na společnost dopad ve snížení tržeb z 82 mil. Kč na 75 mil. Kč. V dalším roce se poté očekává nárůst ve výši 3,1 %, čímž by mohlo dojít k navýšení tržeb na 77 mil. Kč.***

7.2.4 Možnost hledání práce na internetu

V dnešní globalizované době existuje mnoho webových stránek, kde si potenciální uchazeč může hledat práci. ***Společnost by se měla snažit, aby byla na co nejširší škále nejnavštěvovanějších webů. Zároveň lze firmě doporučit navázání spolupráce se společností Google a začít tím využívat aplikaci Google Ads, díky které se společnost může více dostat do povědomí vyhledávajících uchazečů.*** Výhoda této aplikace spočívá v online reklamní službě, díky které lze dát větší důležitost své webové stránce při vyhledávání na Google. Sám inzerent si zadá klíčová slova, která jsou pro něj důležitá. Je to cesta, jak si koupit vysoce cílenou reklamu placenou až na základě „prokliků“ nebo tzv. „pay-per-click“ (PPC). Ceny za prokliky jsou u společnosti Google individuální a jsou ovlivněny druhem podnikání. I proto je společnost Google na svých webových stránkách neuvádí. Dle dostupných recenzí začínají ceny od 4 – 8 Kč za jeden proklik.

Další možností je nastartovat internetové stránky pomocí marketingových společností, které se zabývají SEO optimalizací pro vyhledávače, jejíž cílem je, aby se daná internetová stránka zobrazovala na předních místech při vyhledávání. Takto získaná přední pozice ve výsledcích vyhledávání zvyšuje šanci na získání četnějších a cílových zákazníků. Touto formou optimalizace se zabývá mnoho marketingových firem, mezi nejznámější lze zařadit společnost INIZIO, která sídlí nedaleko od společnosti UNIWORKS CB v Žižkově ulici v Českých Budějovicích. Ve většině případů jsou ceny za tuto formu optimalizace sjednávání individuálně. Společnost INIZIO na svém webu uvádí, že cenu řadí do tří kategorií, což je uvedeno v tabulce č. 29 níže.

Tabulka 29: Rozpočet na internetový marketing

Popis	Měsíční cena
Začínající podnikatel	do 5 000,- Kč
Rozjetý byznys a chci jej posunout na vyšší úroveň	5 000,- až 100 000,- Kč
Chci být jednička na trhu v ČR	nad 100 000,- Kč

Zdroj: INIZIO, 2020

V prvních letech by společnost mohla využít službu v podobě „rozjetý byznys a chci jej posunout na vyšší úroveň“, kde se částka pohybuje do 100 tis. Kč. Jak uvádí společnost INIZIO na svých webových stránkách a další společnosti podnikající v tomto oboru, každá cena je stanovena individuálně podle požadavků zákazníka.

Většina osob hledajících práci přes internet si myslí, že při zaměstnání přes agenturu práce se jejich mzdy snižují právě o provizi agentury. To ovšem u agentur práce neplatí, jelikož agenturní pracovníci musí mít dle zákona o agenturním zaměstnávání srovnatelné podmínky s kmenovými zaměstnanci, kam jsou agenturou dodáváni. Proto lze doporučit, aby společnost tyto informace v případě nabídky práce uveřejnila na portálech, kde inzeruje.

7.2.5 Vývoj průměrné mzdy České republiky

Dlouhodobě může mít neustálý růst mezd negativní dopad na konkurenceschopnost českých podniků vůči zahraničí. Aktuální průměrné mzdy jsou převážně ovlivněny pracovníky zaměstnanými v Praze, Středočeském kraji, Plzeňském kraji či Jihomoravském kraji, kde jsou průměrné mzdy nejvyšší. Ačkoliv ve zpracovatelském průmyslu je aktuální průměrná mzda 33 123 Kč, většina zaměstnanců na území Jihočeského kraje této částky nedosahuje a může zde hrozit odchod právě do jiné části území České republiky. ***Řešením této situace je rozšíření služeb i na ostatní území České republiky, otevřít tak novou pobočku v rámci České republiky a vyhledat nové zákazníky na těchto území.*** V příloze č. 8 je uveden výpočet při otevření nové pobočky v rámci Prahy. ***Dle výpočtu by nová pobočka stála společnost přibližně 1. měsíc při otevření přibližně 303 tis. Kč, poté by byly pravidelné měsíční náklady ve výši 59 tis. Kč.***

8 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat příležitosti a hrozby pro vybranou firmu a navrhnout využití získaných informací. Při získání těchto informací pro agenturní společnost UNIWORKS CB byla využita SWOT analýza.

Před samotným provedením SWOT analýzy byly potřebné informace z marketingového prostředí získány následujícími ukazateli. V případě makroprostředí byla využita STEP analýza, která upozornila na veškerá ekonomická, politická, legislativní, sociální, kulturní a technologická ovlivnění. V rámci mikroprostředí byl aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví a vybrané finanční ukazatele.

Po provedení výše uvedených analýz byly stanoveny faktory SWOT analýzy. Silné a slabé stránky společnosti byly posouzeny z hlediska výkonnosti a důležitosti. Dále byly zakomponovány do matice pro lepší zobrazení skutečnosti. Při hodnocení došlo k využití třístupňové pravděpodobnosti úspěchu a pětistupňové míry přitažlivosti. Faktory představující příležitosti a hrozby pro vybranou společnost byly posuzovány z hlediska pravděpodobnosti úspěchu/výskytu a míry přitažlivosti/závažnosti. Jelikož byla práce zaměřena na identifikaci příležitostí a hrozeb pro vybranou společnost, je této problematice věnována samostatná kapitola č. 7 s vlastními návrhy.

V rámci diplomové práce byly stanoveny dvě hypotézy:

Hypotéza č. 1: Dle provedené analýzy na trhu existuje mnoho příležitostí, jak získat pro analyzovanou společnost dostatek pracovníků. Z vyhodnocené SWOT analýzy vyplývá, že platnost této hypotézy je potvrzena. Společnost v případě získání dostatečného množství pracovníků může významně posílit své konkurenční výhody a zaujmout na trhu agenturního zaměstnávání větší tržní podíl.

Doporučením pro společnost je zaměřit se na *zaměstnávání uchazečů z ostatních okresů České republiky, kde je vysoká nezaměstnanost oproti průměru. Jedná se zejména o okresy Karviná, Bruntál, Jeseník, Ostrava a Znojmo*. Zde je možné přímo kontaktovat Úřad práce a nabídnout pracovní příležitosti přímo na tomto úřadě. Tím by se společnost dostala do povědomí těchto uchazečů o práci.

Obrovskou příležitostí pro společnost UNIWORKS CB lze spatřit také ve spojení s některou ze škol. Tímto krokem by byli potenciální uchazeči přímo připraveni na práci v daném oboru dle aktuálních kritérií. Díky získaným informacím bylo

zjištěno, že tento krok neučinila ještě žádná z agentur a lze v tomto kroku spatřit velkou příležitost, ať už z hlediska mladých uchazečů, kteří mají problémy při získávání zaměstnání, tak zároveň v možnosti dostat se do širšího povědomí lidí obecně.

Dalším krokem, jak získat zaměstnance, je ***zaměřit se na okolní státy, ať už Evropské unie či třetích zemí, kde je vysoká nezaměstnanost. V případě států Evropské unie lze hovořit o Španělsku, Itálii či Řecku.*** Zde by odpadly problémy týkající se vyřízení dokladů, jako je to v případě „třetizemců“. Tímto krokem by společnost zvýšila počet svých zaměstnanců a zároveň by díky diverzifikaci snížila riziko, které nyní nastalo v období pandemické krize, kdy byla omezena možnost dodávat zaměstnance z Ukrajiny, na které se společnost v případě zaměstnávání cizinců zaměřuje.

Hypotéza č. 2: Dle provedené SWOT analýzy existuje celá řada substitutů na trhu agenturního zaměstnávání. Platnost této hypotézy byla tedy naplněna. Mezi nejvýznamnější patří pracovní portály, díky kterým uchazeči mohou vyhledat práci bez služeb agentur práce. Další hrozbu lze také spatřit v zahraničním trhu práce, kdy uchazeč může upřednostnit jinou agenturu práce v zahraničí.

Pro eliminaci hrozby v případě pracovních portálů zní doporučení, aby společnost zvýšila nabídku práce na nejvýznamnějších portálech, zejména www.jobs.cz, www.prace.cz či www.profesia.cz. Pokud bude mít společnost na těchto portálech dostatek nabídek práce, ideálně veškerou nabídku, eliminuje tím, že potenciální uchazeč bude zaměstnán jinde.

V případě eliminace vyhledávání práce na trhu v zahraničí zní doporučení, aby se společnost snažila růst i na ostatní trhy ve světě. V prvních letech lze doporučit rozšíření se na slovenský trh, kde je mentalita občanů srovnatelná s našimi. V dalších letech pak do ostatních států. Ačkoliv eliminace této hrozby bude trvat řadu let, může se stát, že tuto hrozbu společnost nakonec promění ve svou příležitost.

Návrhy byly zpracovány na základě omezených možností z důvodu eliminace úniku informací. Proto lze doporučit vedení společnosti, aby jednotlivé zpracované návrhy zvážilo a dle interních dat propočítalo vhodnost těchto variant. Zejména pak kalkulaci jednotlivých doporučení z hlediska nákladovosti na získání zaměstnanců z okolních států a jiných okresů. Pokud bude společnost pracovat na posílení identifikovaných příležitostí a zároveň bude eliminovat vyskytující se ohrožení, mohla by v rámci několika let posílit svou pozici na trhu agenturního zaměstnávání.

Summary

This thesis aims to analyse a selected company and explore the opportunities and threats within its sector. Further, it proposes an application of the data gained through this process in practice.

The theoretical part of the thesis focuses on STEP analysis and examines a variety of economical, political, legal, social, cultural and technological influences. Porter's framework of five competitive forces and selected financial indicators were used in the context of the microenvironment.

The practical part looks closely at UNIWORKS CB, a company mediating agency employment. The SWOT analysis was chosen to determine opportunities and threats within the company. The base for this analysis were data gained using the STEP process, which characterised opportunities and threats occurring in the macroenvironment of the company. The data concerning the microenvironment of the company were collected using Porter's framework of five competitive forces within the sector. The company itself was analysed using selected financial indicators highlighting the strengths and weaknesses of the company.

The following factors were recognised as the most significant opportunities: utilization of accommodation premises in Ceske Budejovice, acquiring of employees from other regions within the country and from other countries for customers, possibility of expanding services abroad and changes in legislation concerning employment of foreign citizens.

On the other hand, the factors perceived as the biggest threats were as follows: increasing competition between current service providers within sector, price progression, continuing restrictions in connection with COVID-19 and its effect on changes in Czech economy, increasing use of the internet for finding work and changes to average income in the Czech Republic.

To fulfill the aim of this thesis, I have suggested the UNIWORKS CB company several ways of using the opportunities in the field of agency employment mediation as well as elimination of hidden threats. In view of the fact that the company in the long term struggles with the lack of employees in relation to demand, I have advised to explore the

possibility of employing job applicants from other regions of the Czech Republic or wider variety of foreign countries and forming partnerships with local schools or universities. To eliminate what seems to be the biggest threat, the substitute of agency employment, I have suggested that the company increases the amount of work offered on the major web portals to raise awareness of its services in a wider population. To eliminate the threat of searching for work on foreign job markets, I have proposed to the company to expand to other markets abroad, and specifically to focus on Slovakia.

Keywords: opportunities, threats, employment, competitors, substitutes, employees, agency employment, marketing, SWOT analysis.

9 Seznam literatury

9.1 Bibliografické zdroje

- Bárta, V., Pátík, L., & Milan, P. (2009). *Retail marketing*. Praha: Management Press.
- Boučková, J., & kolektiv. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2009). *International marketing*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Cooper, J., & Lane, P. (1999). *Marketingové plánování - praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing.
- Dolanský, V. (2004). *Marketing*. Praha: ČVUT.
- Foret, M., Prochazka, P., & Urbánek, T. (2005). *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press.
- Grünwald, R., & Korbová, R. (2010). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: VŠE.
- He, H., Chao, M. M., & Zhu, W. (2019). Cause-related marketing and employee engagement: The roles of admiration, implicit morality beliefs, and moral identity. *Journal of Business Research*, 83-92.
- Hesková, M. (2003). *Marketing*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. Praha: Idea Servis.
- Hron, J., Dohnal, J., & Tichá, I. (2000). *Strategické řízení*. Praha: ČZU, Provozně ekonomická fakulta.
- Jenčo, M., & Lysá, L. (2018). Evaluation of a Work Team Strategy by using the SWOT Analysis. *QUALITY-ACCESS TO SUCCESS*, 39-44.
- Kincl, J. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing.
- Kislíngrová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.

- Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Upper Saddle Rive: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V. S., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press.
- Mařík, M., & kolektiv. (2011). *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress.
- Mrkvička, J. (1997). *Finanční analýza*. Praha: Bilance.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press.
- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza - metody ukazatele a využití v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Ryneš, P. (2020). *Podvojně účetnictví a účetní závěrka k 1. 1. 2020*. Praha: ANAG.
- Sedláček, J. (1998). *Účetní data v rukou manažera*. Praha: Computer Press.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
- Schwarz, O. (1992). *Efektivní marketing taktika podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- Stehlík, E. (2005). *Marketingové aplikace*. Praha: VŠE.
- Strouhal, J. (2020). *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. Praha: Wolters Kluwer.
- Světlík, J. (2003). *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M., & kolektiv. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Tichá, I., & Hron, J. (2008). *Strategické řízení*. Praha: ČZU.

- Tomek, G., & Vávrová, V. (1999). *Malý výkladový slovník marketingu*. Praha: A plus.
- Urban, J., & Procházka, R. (1998). *Marketing*. Ostrava: Repronis.
- Vaculík, J., Berka, A., & Kuběnka, M. (2005). *Marketing: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita.
- Valach, J. (1997). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.
- Valach, J., & kolektiv. (2010). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress.
- Zamazalová, M., & kolektiv. (2010). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Zlámal, J. (2002). *Podnikové finance*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Živělová, I. (1998). *Finanční řízení podniku*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

9.2 Elektronické zdroje

- Asociace pracovních agentur. (20. 2 2020a). *Názory, stanoviska, materiály z konferencí*. Načteno z http://www.apa.cz/nazory_stanoviska.htm
- Asociace pracovních agentur. (9. 1 2020b). *Diskuze*. Načteno z <http://www.apa.cz/diskuze.htm>
- Česká národní banka. (7. 5 2020). *Prognóza ČNB z května 2020*. Načteno z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Český statistický úřad. (26. 11 2019a). *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2019*. Načteno z <https://www.czso.cz/csu/czso/12-vzdelavani-se-v-oblasti-vypocetni-techniky-z38b75fv08>
- Český statistický úřad. (14. 6 2019b). *Tržní služby - časové řady - Základní finanční ukazatele - čtvrtletní - Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE)*. Načteno z https://www.czso.cz/csu/czso/trszfus_cr
- Český statistický úřad. (2020a). *Hrubý domácí produkt ČR výdajovou metodou*. Načteno z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC02->

S1az3&z=T&f=TABULKA&skupId=486&katalog=30832&pvo=NUC02-S1az3&str=v64#w=

Český statistický úřad. (15. 6 2020b). *Vývoj ekonomiky České republiky - trh práce.*

Načteno z <https://www.czso.cz/documents/10180/125507849/320193-20q1a6.pdf/6c21879c-a585-4736-8f90-8f2ec1525f89?version=1.1>

Český statistický úřad. (10. 7 2020c). *Inflace - druhy, definice, tabulky.* Načteno z

https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad. (8. 6 2020d). *Data - počet cizinců.* Načteno z

https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz_pocet_cizincu

Český statistický úřad. (29. 6 2020e). *Cizinci: Počet cizinců.* Načteno z

<https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>

Český statistický úřad. (20. 8 2020f). *Indexy tržeb bez DPH v tržních službách -*

očištěno. Načteno z [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1893&katalog=32024&pvo=SLU01-COC&pvo=SLU01-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1893&katalog=32024&pvo=SLU01-COC&pvo=SLU01-COC&str=v99&c=v3~8__RP2019&v=v283__STOCISTENI__7604__O)

[COC&str=v99&c=v3~8__RP2019&v=v283__STOCISTENI__7604__O](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1893&katalog=32024&pvo=SLU01-COC&pvo=SLU01-COC&str=v99&c=v3~8__RP2019&v=v283__STOCISTENI__7604__O)

Český statistický úřad. (1. 6 2020g). *Tržní služby - Časové řady - Roční ukazatele.*

Načteno z https://www.czso.cz/csu/czso/trszvfu_cr

Český statistický úřad. (23. 4 2020h). *Cizinci: Zaměstnanost.* Načteno z

https://www.czso.cz/csu/cizinci/2-ciz_zamestnanost

Eurostat Statistics Explained. (2 2020). *Statistika minimálních mezd.* Načteno z

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Minimum_wage_statistics/cs

INIZIO. (20. 8 2020). *Jaký je Váš plánovaný měsíční rozpočet na internetový marketing?* Načteno z <https://www.inizio.cz/objednavka-marketingu/1.html>

Mapy.cz. (15. 8 2020). Načteno z

<https://mapy.cz/zakladni?x=14.4118866&y=50.0841391&z=11>

Ministerstvo financí České republiky. (4. 6 2020). *MF očekává pokles české ekonomiky*

o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1 %. Načteno z

<https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (20. 12 2019). *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. Načteno z <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (30. 6 2020). *Agentury práce*. Načteno z <https://www.uradprace.cz/web/cz/agentury-prace>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. (6 2020). *Analýza vývoje ekonomiky ČR*. Načteno z https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/7/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR_cerven-2020.pdf

Ministerstvo spravedlnosti ČR. (30. 6 2020). *JUSTICE.CZ*. Načteno z [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Reality České Budějovice. (15. 8 2020). *Prodej Ostatních komerčních prostor 1068 m², České Budějovice*. Načteno z <https://www.reality-ceske-budejovice.cz/prodej/komercni-prostory/ostatni-komercni-prostory/ceske-budejovice/agcomerc-prodej-ostatnich-komercnich-prostor-1068-m2-1112481.html>

The World Bank Group. (2020). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. Načteno z <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

TREXIMA, s. r. o. (2019). *Zaměstnávání cizinců v ČR*. Načteno z Analytická studie dopadů ekonomické migrace: https://www.spcr.cz/images/320_2019_SPCR_Zamestnavani_cizincu_v_CR_studie.pdf

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce. (nedatováno). Načteno z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti. (nedatováno). Načteno z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Jednotlivci v ČR, kteří si v roce 2019 hledali práci na internetu.....	44
Tabulka 2: Cizinci v ČR v letech 2009–2019 (stav k 31. 12.).....	47
Tabulka 3: Indexy tržeb bez DPH v tržních službách – (očistěno) za období 2015 – 2019	53
Tabulka 4: Analýza tržního podílu společnosti UNIWORCS CB za období 2015 – 2019	54
Tabulka 5: Vývoj počtu agentur práce od roku 2014 do 30. 6. 2020	54
Tabulka 6: Forma zprostředkování práce podle § 14 odst. 1 k 30. 6. 2020.....	55
Tabulka 7: Srovnání konkurentů za rok 2019.....	58
Tabulka 8: Výpočet hrubé mzdy na DPP, DPČ, HPP v Kč.....	61
Tabulka 9: Srovnání nabízených služeb k 30. 6. 2020	61
Tabulka 10: Srovnání z hlediska formy zprostředkování k 30. 6. 2020	62
Tabulka 11: Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví.....	65
Tabulka 12: Horizontální analýza aktiv za období 2016 – 2019.....	69
Tabulka 13: Horizontální analýza pasiv za období 2016 – 2019	70
Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2016 – 2019	72
Tabulka 15: Vertikální analýza aktiv za období 2016 – 2019	74
Tabulka 16: Vertikální analýza pasiv za období 2016 – 2019	75
Tabulka 17: Čistý pracovní kapitál za období 2016 – 2019.....	76
Tabulka 18: Vývoj ukazatelů rentability za období 2016 – 2019.....	77
Tabulka 19: Vývoj ukazatelů aktivity za období 2016 – 2019.....	78
Tabulka 20: Vývoj ukazatelů zadluženosti za období 2016 – 2019.....	79
Tabulka 21: Vývoj ukazatele likvidity za období 2016 – 2019.....	80
Tabulka 22: Altmanův index finančního zdraví podniku za období 2016 – 2019	81
Tabulka 23: Analýza prodeje za období 2016 – 2019.....	82
Tabulka 24: Hodnocení faktorů silných a slabých stránek společnosti	84
Tabulka 25: Výsledky SWOT analýzy – silné a slabé stránky.....	92
Tabulka 26: Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí a hrozeb.....	95
Tabulka 27: Výsledky SWOT analýzy – příležitosti a hrozby	101
Tabulka 28: Přehled o vývoji částek minimální mzdy 2016 – 2019 v Kč.....	107
Tabulka 29: Rozpočet na internetový marketing.....	108

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové prostředí	7
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví	12
Obrázek 3: Šetření konkurenčního postavení	13
Obrázek 4: Vývoj počtu firem na trhu	13
Obrázek 5: Hodnocení faktorů pro identifikaci silných a slabých stránek firmy	24
Obrázek 6: Matice pro hodnocení silných a slabých stránek.....	24
Obrázek 7: Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí a hrozeb	25
Obrázek 8: Matice příležitostí.....	26
Obrázek 9: Matice ohrožení.....	26
Obrázek 10: Příklad výsledku SWOT analýzy	27
Obrázek 11: Vývoj devizového kurzu CZK/EUR 3.Q.2018 – IV.Q.2021	38
Obrázek 12: Vývoj tržeb z průmyslové činnosti s více než 50 zaměstnanci za období 1. Q. 2018 – 1. Q. 2020.....	39
Obrázek 13: Nezaměstnanost a mzdy podle krajů k 31. 3. 2020.....	41
Obrázek 14: Harmonizovaná míra nezaměstnanosti v zemích EU k 31. 3. 2020 (v %). 42	
Obrázek 15: Minimální mzdy, leden 2010 a leden 2020 (v EUR za měsíc a v %)	43
Obrázek 16: Věková struktura jednotlivců v ČR, kteří si hledali práci na internetu, 2019	46
Obrázek 17: Vývoj počtu cizinců v ČR podle typu pobytu 2004 – 2019.....	49
Obrázek 18: Vývoj politické stability za rok 2008, 2013, 2018.....	51
Obrázek 19: Matice silných a slabých stránek.....	92
Obrázek 20: Matice příležitostí a hrozeb	100

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP v letech 2015 – 2019	36
Graf 2: Vývoj inflace v letech 2009 – 2019.....	37
Graf 3: Celková zaměstnanost (meziročně v %), příspěvky odvětví k meziroční změně zaměstnanosti (v p. b.) a očekávání vývoje zaměstnanosti (saldo v p. b.)	40
Graf 4: Průměrná nominální a reálná mzda, produktivita práce (meziročně, v %)	42
Graf 5: Počet agentur práce v Jihočeském kraji k 30. 6. 2020	56
Graf 6: Srovnání z hlediska obrátů za rok 2016 – 2019	59
Graf 7: Náklady a výnosy společnosti UNIWORKS CB za období 2015 – 30. 6. 2020	68
Graf 8: Horizontální analýza aktiv za období 2016 – 2019.....	70
Graf 9: Horizontální analýza pasiv za období 2016 – 2019	71
Graf 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2016 – 2019.....	73
Graf 11: Čistý pracovní kapitál za období 2016 – 2019.....	76

Seznam zkratek

APA – Asociace pracovních agentur

ČR – Česká republika

ČNB – Česká národní banka

ČSÚ – Český statistický úřad

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

DPP – Dohoda o provedení práce

EU – Evropská unie

GDPR – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

HDP – Hrubý domácí produkt

HPP – Hlavní pracovní poměr

MF ČR – Ministerstvo financí České republiky

MPO ČR – Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky

MS ČR – Ministerstvo spravedlnosti České republiky

MPSV ČR – Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

MV ČR – Ministerstvo vnitra České republiky

SP – Sociální pojištění

SÚIP – Státní úřad inspekce práce

ZP – Zdravotní pojištění

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti k 1. 7. 2020

Příloha 2: Aktiva, pasiva, výkaz zisku a ztrát za období 2016 – 2019

Příloha 3: Návrh návratnosti investice ubytovny na Dobré Vodě u Českých Budějovic, včetně zeměpisného propojení k největším zákazníkům

Příloha 4: Výpočet autobusového svozu z okresu Karviná

Příloha 5: Průměrná cena za dodání 1 zaměstnance z EU a z třetí země

Příloha 6: Otevření pobočky na Slovensku

Příloha 7: Předpokládaný vývoj české ekonomiky v letech 2020 – 2021, včetně relevantního podílu společnosti UNIWORKS CB

Příloha 8: Otevření pobočky v Praze

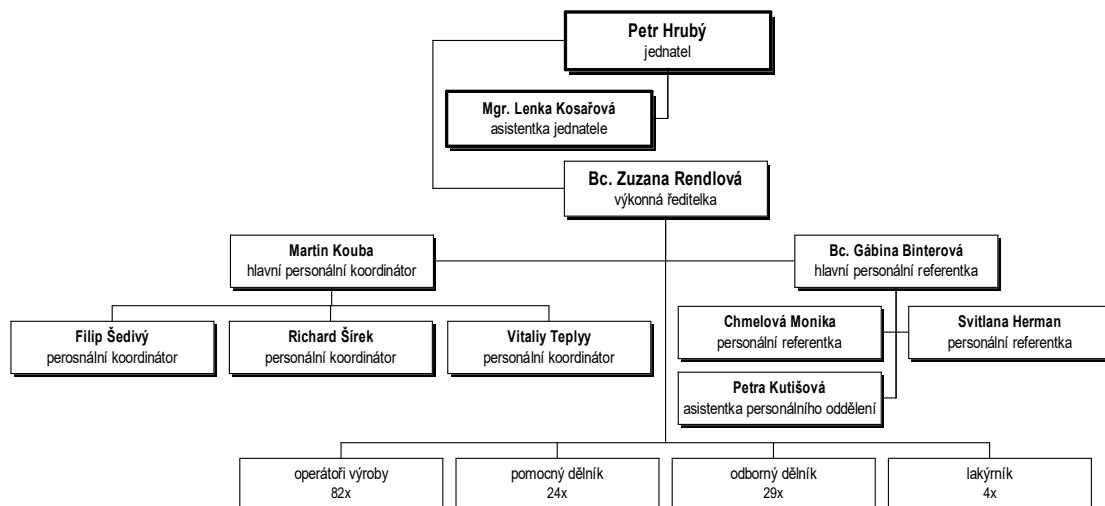
Příloha 9: Rozhovor s jednatelem společnosti

Příloha 10: Zaměstnanost cizinců v ČR podle postavení v zaměstnání za období 2004 – 2019

Příloha 11: Email z Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky

10 Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura společnosti k 1. 7. 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Aktiva, pasiva, výkaz zisku a ztrát za období 2016 – 2019

AKTIVA k 31.12.2019 v tis. Kč

označ.	a	AKTIVA	b	Čís. řádku	ROK 2019	ROK 2018	ROK 2017	ROK 2016
		AKTIVA CELKEM	(f.2+3+37+78) = f.1 PASIVA	1	13 108	11 434	10 479	10 358
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál		2	0	0	0	0
B.		Stálá aktiva	(f.4+14+27)	3	2 554	2 194	623	1 184
B.I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	(f.5+6+9 až 11)	4	0	0	0	0
B.I.1.		Nehmotné výsledky vývoje		5	0	0	0	0
B.I.2.		Ocenitelná práva	(f.7+8)	6	0	0	0	0
B.I.2.1.		Software		7	0	0	0	0
B.I.2.2.		Ostatní ocenitelná práva		8	0	0	0	0
B.I.3.		Goodwill		9	0	0	0	0
B.I.4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		10	0	0	0	0
B.I.5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	(f.12+13)	11	0	0	0	0
B.I.5.1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		12	0	0	0	0
B.I.5.2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		13	0	0	0	0
B.II.		Dlouhodobý hmotný majetek	(f.15+18+19+20+24)	14	2 554	2 194	623	1 184
B.II.1.		Pozemky a stavby	(f.16+17)	15	0	0	0	0
B.II.1.1.		Pozemky		16	0	0	0	0
B.II.1.2.		Stavby		17	0	0	0	0
B.II.2.		Hmotné movité věci a jejich soubory		18	2 554	2 194	623	1 184
B.II.3.		Oceňovací rozdíl k nabytému majetku		19	0	0	0	0

B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř.21 až 23)	20	0	0	0	0
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř.25+26)	24	0	0	0	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.28 až 34)	27	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř.35+36)	34	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř.38+46+72+75)	37	10 309	9 085	9 856	9 174
C.I.	Zásoby (ř.39 až 41+44+45)	38	0	0	0	0
C.I.1.	Materiál	39	0	0	0	0
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
C.I.3.	Výrobky a zboží (ř.42+43)	41	0	0	0	0
C.I.3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
C.I.3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (ř.47+57+68)	46	8 782	7 034	7 934	5 727
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky (ř.48 až 52)	47	0	0	0	0
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky ostatní (ř.53 až 56)	52	0	0	0	0
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky (ř.58 až 60)	57	8 782	7 034	7 934	5 727
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	7 801	6 420	6 834	5 517
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní (ř.62 až 67)	61	981	614	1 100	210
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	4	94	0	135
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	749	220	1 100	75
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	-4	94	0	0
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	232	206	0	0
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv (ř.69 až 71)	68	0	0	0	0
C.II.3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0

C.III.	Krátkodobý finanční majetek	(ř.73+74)	72	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		73	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek		74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	(ř.76+77)	75	1 527	2 051	1 922	3 447
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně		76	512	1 222	704	480
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech		77	1 015	829	1 218	2 967
D.	Časové rozlišení aktiv	(ř.79 až 81)	78	245	155	0	0
D.1.	Náklady příštích období		79	245	155	0	0
D.2.	Komplexní náklady příštích období		80	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období		81	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

PASIVA k 31.12.2019 v tis. Kč

Označ. a	PASIVA b	Čís. řádku	ROK 2019	ROK 2018	ROK 2017	ROK 2016
	PASIVA CELKEM	(ř.2+23+66) = ř.1 Aktiva	13 108	11 434	10 479	10 358
A.	Vlastní kapitál	(ř.3+7+15+18+21+22)	4 677	2 478	5 985	5 332
A.I.	Základní kapitál	(ř.4 až 6)	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	4	100	100	100	100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	5	0	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	6	0	0	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	(ř.8+9)	0	0	0	0
A.II.1.	Ážio	8	0	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	(ř.10 až 14)	0	0	0	0
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0	0	0
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0	0	0
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	14	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	(ř.16+17)	10	10	10	10
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	16	10	10	10	10
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	(ř.19 až 20)	1 309	5 874	5 221	5 634
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	19	1 309	5 874	5 221	5 634
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	ř.1-(3+7+15+18+23+24+64) = ř.55(VZZ)	3 258	-3 506	654	-412
A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	22	0	0	0	0
B. + C.	Cizí zdroje	(ř.24+29)	8 209	8 956	4 494	5 026
B.	Rezervy	(ř.25 až 28)	0	0	0	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0	0	0
B.2.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	28	0	0	0	0

C.	Závazky (ř.30+45+63)	29	8 209	8 956	4 494	5 026
C.I.	Dlouhodobé závazky (ř.31+(34 až 41))	30	1 839	1 630	711	1 067
C.I.1.	Vydané dluhopisy (ř.32+33)	31	0	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	0	0	0	0
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0	0	0
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0	0	0
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	40	0	0	0	0
C.I.9.	Závazky ostatní (ř.42 až 44)	41	1 839	1 630	711	1 067
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	44	1 839	1 630	711	1 067
C.II.	Krátkodobé závazky (ř.46+(49 až 55))	45	6 370	7 326	3 783	3 959
C.II.1.	Vydané dluhopisy (ř.47+48)	46	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	0	3 015	0	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	0	0	0	0
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	51	596	669	757	1 228
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0	0	0
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0	0	0
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní (ř.56 až 62)	55	5 774	3 642	3 026	2 731
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	56	124	0	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	2 097	1 585	1 556	1 354
C.II.8.4.	Závazky za sociálního zabezpečení zdravotního pojištění	59	1 378	986	841	754
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	60	1 771	784	508	530
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	61	404	287	11	7
C.II.8.7.	Jiné závazky	62	0	0	110	86
C.III.	Časové rozlišení pasiv (ř.64+65)	63	0	0	0	0
C.III.1.	Výdaje příštích období	64	0	0	0	0
C.III.2.	Výnosy příštích období	65	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (ř.67+68)	66	222	0	0	0
D.1.	Výdaje příštích období	67	222	0	0	0
D.2.	Výnosy příštích období	68	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2019 v tis. Kč

Označení a	TEXT b	Čís. řádku	ROK 2019	ROK 2018	ROK 2017	ROK 2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	82 181	45 964	47 704	51 916
II.	Tržby za prodej zboží	2	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba (ř.4 až 6)	3	18 840	15 740	12 851	13 574
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	0	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	1 583	870	982	916
A.3.	Služby	6	17 257	14 870	11 869	12 658
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	0	0	0	0
C.	Aktivace (-)	8	0	0	0	0
D.	Osobní náklady (ř.10+11)	9	57 234	31 582	33 482	37 459
D.1.	Mzdové náklady	10	42 483	23 480	25 024	28 517
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř.12+13)	11	14 751	8 102	8 458	8 942
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	14 292	7 902	8 205	8 677
D.2.2.	Ostatní náklady	13	459	200	253	265
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř.15+18+19)	14	768	678	562	562
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř.16+17)	15	701	678	562	562
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	701	678	562	562
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	67	0	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (ř.21 až 23)	20	-105	1 035	958	37
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	789	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	1	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	-105	245	958	37
F.	Ostatní provozní náklady (ř.25 až 29)	24	745	1 925	431	106
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	127	0	0
F.2.	Prodaný materiál	26	0	0	0	0
F.3.	Daně a poplatky	27	479	118	347	32
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	266	1 680	84	74
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř.1 + 2 - 3 - 7 - 8 - 9 - 14 + 20 - 24)	30	4 489	-2 926	1 336	252

IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř.32+33)	31	0	0	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř.36+37)	35	0	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř.40+41)	39	10	6	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	10	6	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř.44+45)	43	174	118	71	99
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	174	118	71	99
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	7	0	1
K.	Ostatní finanční náklady	47	481	475	527	567
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř.31-34+35-38+39-42-43+46-47)	48	-645	-580	-598	-665
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48)	49	3 844	-3 506	738	-413
L.	Daň z příjmů (ř.51+52)	50	586	0	84	0
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	586	0	84	0
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř.49-50)	53	3 258	-3 506	654	-413
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.53-54)	55	3 258	-3 506	654	-413
*	Čistý obrát za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	56	82 086	47 012	48 663	51 954

Zdroj: vlastní zpracování

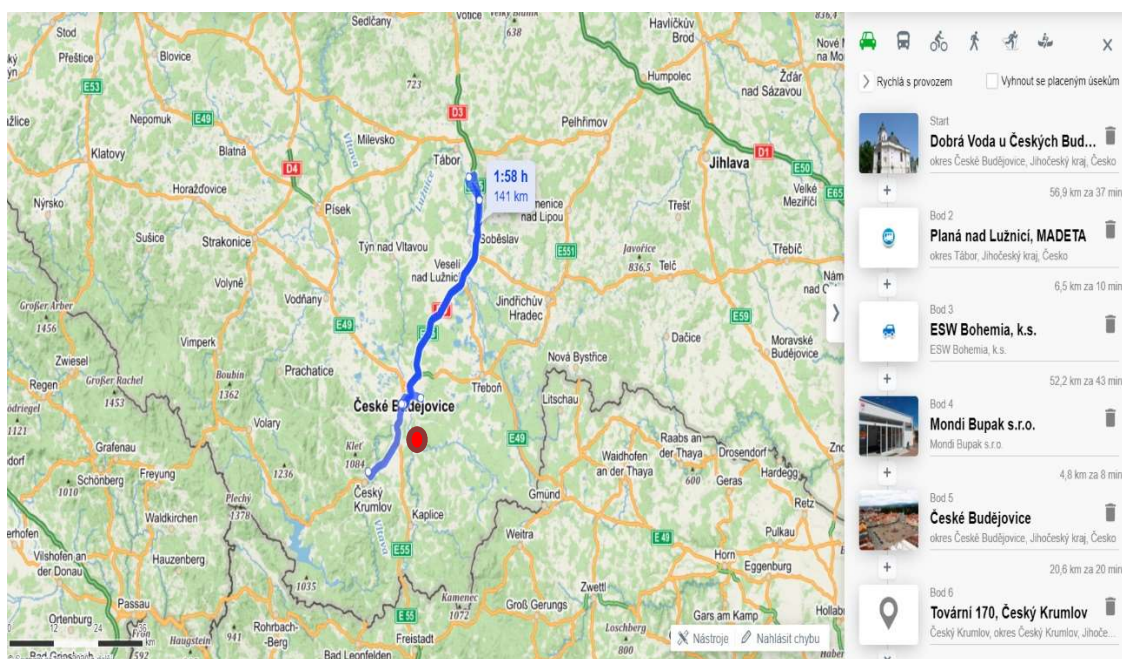
Příloha 3: Návrh návratnosti investice ubytovny na Dobré Vodě u Českých Budějovic, včetně zeměpisného propojení k největším zákazníkům

VÝPOČET NÁVRATNOSTI INVESTICE

Předpokládané náklady na projekt				
Činnost	Náklady			
Náklady na pořízení	15 500 000 Kč			
Daň z převodu nemovitosti	0 Kč			
Dostavba	4 500 000 Kč			
Úprava terénu okolo stavby	500 000 Kč			
Vybavení a zařízení	3 000 000 Kč			
Celkové náklady	23 500 000 Kč			
Zajištění investice				
Vlastní zdroje	0 Kč			
Půjčka banky	23 500 000 Kč			
Celkem	23 500 000 Kč			
Náklady půjčky ročně	3 268 960 Kč			
RPSN	7%			
Doba splácení v letech	10			
$t_{\max} = \frac{1}{i + r}$ $I_{\max} = i * t_{\max}$				
tmax	doba požadované návratnosti	10	let	
i	požadovaný výnos		8 %	
r	riziko		2 %	
Imax	max. výnosnost		39 000 000 Kč	
Předpokládané roční výnosy z projektu				
Nájemné	Cena za lůžko	Počet lůžek	Nájemné	
			Měsíc	Rok
Ubytování firemních zaměstnanců	5000	50	250 000 Kč	3 000 000 Kč
Srážky zaměstnancům	1500	50	75 000 Kč	900 000 Kč
Celkem	6500	100	325 000 Kč	3 900 000 Kč
TEXT	1. ROK	10. LET		
ušetřené náklady za ubytování, srážky	3 900 000 Kč	39 000 000 Kč		
náklady na pořízení nemovitosti	3 268 960 Kč	32 689 602 Kč		
náklady na provoz nemovitosti	450 000 Kč	4 500 000 Kč		
náklady na údržbu a obnovu	170 000 Kč	1 700 000 Kč		
ROZDÍL (ZISK+, ZTRÁTA-)	11 040 Kč	110 398 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

ZEMĚPISNÁ POLOHA UBYTOVNY



Zdroj: vlastní zpracování dle www.mapy.cz, 2020

INFORMACE O UBYTOVNĚ

Prodej ubytovacího objektu, 1068 m²

České Budějovice - České Budějovice 5

15 000 000 Kč (14 044 Kč/m²) [Chci spočítat hypotéku](#)



Zpět na výpis

Hotel- penzion s restaurací a wellness v obci Dobrá Voda u Českých Budějovic

Nabízíme k prodeji hotel - penzion s restaurací a wellness zónou v obci Dobrá Voda u Českých Budějovic.

Nemovitost je ve fázi rozestavěnosti a koncipována jako hotel s ubytováním pro cca 50 lidí. Dále je zde v přízemí architektem naplánována restaurace s příslušenstvím, vstupní hala a wellness zóna s výhledem na zahradu. V druhém a třetím nadzemní patře jsou koncipovány ubytovací prostory. Stavební připravenost: obvodové zdi, nová okna, střecha, střešní okna, rozvody, částečně betonové podlahy, sanita uskladněna.

Vzhledem k poloze se jde o zajímavou investiční příležitost.

Číslo zakázky	IDNES-895556	Zastavěná plocha	356 m ²
Cena	15 000 000 Kč Spočítat hypotéku	Užitná plocha	1068 m ²
Konstrukce budovy	cihlová	Podlaží umístění	2. patro (3. NP)
Stav budovy	ve výstavbě	Elektřina	230-400V
Vlastnictví	osobní	Voda	veřejný
Typ komerční nemovitosti	ubytovací objekt	Odpad	veřejná kanalizace
Plocha pozemku	1516 m ²	PENB	G (vyhl. č. 148/2007 Sb.)

Zdroj: Reality České Budějovice, 2020

FOTOGRAFIE UBYTOVNY

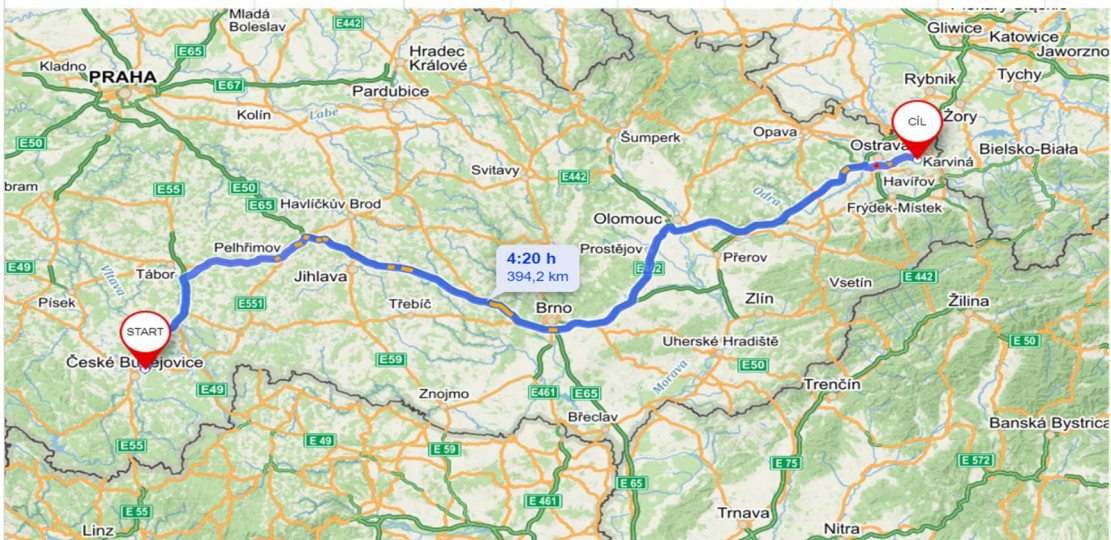


Zdroj: Reality České Budějovice, 2020

Příloha 4: Výpočet autobusového svozu z okresu Karviná

Popis	Kč
cena za 1 km cesty	32,50
počet km	500,00
cena 1 cesty	16 250,00
počet míst	60,00
cena na 1 zaměstnance	270,83
cena za měsíc (8 cest)	130 000,00

<https://www.netbus.cz/cs/cenik/>
<http://uchytil.cz/cenik.html>



www.mapy.cz

Zdroj: vlastní zpracování dle www.mapy.cz, 2020

Příloha 5: Průměrná cena za dodání 1 zaměstnance z EU a z třetí země

Popis	celkem (v Kč)
průměrná cena za dodání od dodavatele (15 Kč/hod*180hod)	2 700,00
lékařská prohlídka (1x)	450,00
test na COVID-19 (1x)	1 600,00
dovoz dokumentů přes DHL na Ukrajinu (1x)	200,00
ochranné pomůcky (1x boty, kalhoty, tričko)	900,00
CELKEM zaměstnanec z EU	5 850,00
kolky-pro zaměstnance ze třetích zemí (1x)	500,00
legalizace-pošta (1x)	30,00
CELKEM zaměstnanec ze třetí země	6 380,00

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6: Otevření pobočky na Slovensku

Popis	Náklad za 1. měsíc (v Kč)	Pravidelný měsíční náklad (v Kč)
cena kanceláře (10 EUR*50m ²) + zálohy (EE, plyn, voda 4 000,- Kč)	16 705,00	16 705,00
osobní automobil (1x)	200 000,00	
pohonné hmoty (průměrná cena 1,17 EUR*300 litrů*25,41 CZK/EUR)	8 918,91	8 918,91
telefon (2x)	15 000,00	
telefonní poplatky (2x), WIFI (1x)	1 940,00	1 940,00
vybavení kanceláře	50 000,00	
notebook	25 000,00	
průměrné mzdy na Slovensku-náborář, obchodní zástupce (2x37 328,- Kč)	74 656,00	74 656,00
odvody institucím (2x35,2 %)	26 279,00	26 279,00
CELKEM	418 498,91	128 498,91

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7: Předpokládaný vývoj české ekonomiky v letech 2020 – 2021, včetně relevantního podílu společnosti UNIWORKS CB

Popis	%	celkem (Kč)
snížení tržeb dle ČSÚ-odhad 2. pololetí 2020	pokles 5,6 %	53 563,50
relevantní podíl UNIWORKS-2. pololetí 2020	podíl 0,14 %	74,99
snížení tržeb dle ČSÚ-odhad 2021	růst 3,1 %	55 223,97
relevantní podíl UNIWORKS-2021	podíl 0,14 %	77,31
CELKEM		108 939,78

Zdroj: vlastní zpracování + MF ČR, 2020

Příloha 8: Otevření pobočky v Praze

Popis	Náklad za 1. měsíc (v Kč)	Pravidelný měsíční náklad (v Kč)
cena kanceláře, včetně energií paušálně (205,60 Kč*17m ²)	3 495,20	3 495,20
osobní automobil (1x)	200 000,00	
pohonné hmoty (průměrná cena 27,92 Kč*300 litrů)	8 376,00	8 376,00
telefon (2x)	15 000,00	
telefonní poplatky (2x), WIFI (1x)	1 150,00	1 150,00
vybavení kanceláře	50 000,00	
notebook	25 000,00	
průměrné mzdy v Praze-obchodní zástupce	34 224,00	34 224,00
odvody institucím (1x33,80 %)	11 568,00	11 568,00
CELKEM	303 021,20	58 813,20

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9: Rozhovor s jednatelem společnosti

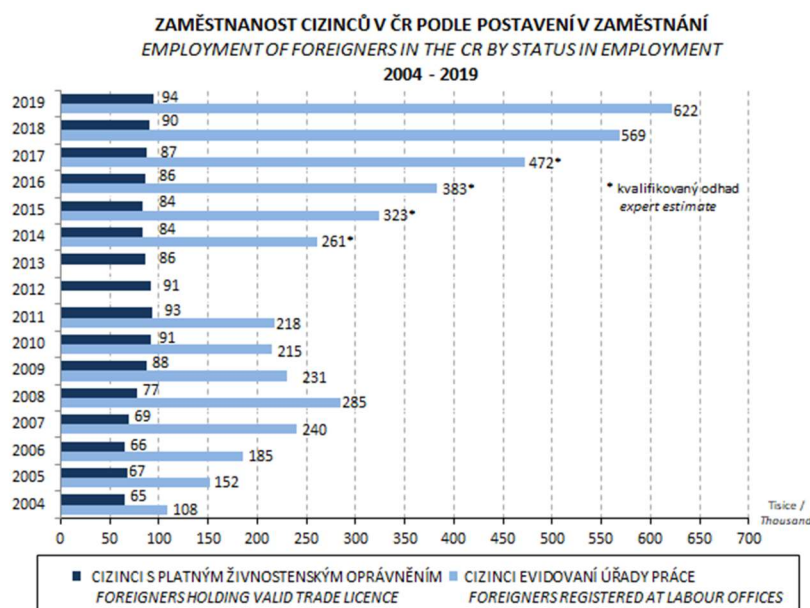
1. otázka	Proč jste si vybral v případě agentur práce dodávat pracovníky do odvětví zpracovatelského průmyslu?
	<i>Prvním důvodem bylo to, že průmysl jsem vystudoval a mohu říci, že tomuto odvětví rozumím. Z hlediska zpracovatelského průmyslu se mi líbí zejména to, že se jedná o prostředí, kde je pořádek a krátké doby splatnosti faktur. Jelikož jsem začínal úplně od nuly, mohu říci, že to byl také jedním z hlavních důvodů.</i>
2. otázka	Jaké vidíte na trhu hrozby z hlediska stávající konkurence?
	<i>Na trhu existuje celá řada společností, které můžeme brát jako potenciální hrozbu pro naši firmu. Ovšem tyto společnosti mi na trhu nevadí, je to zdravá konkurence a každá z těchto firem podniká dle stanovených právních předpisů. Co mi na trhu práce vadí, tak jsou „nelegální agentury práce“. Tyto společnosti se bohužel na trhu objevují čím dál častěji a myslím, že tu zde budou stále. I když došlo k některým opatřením a snaže tyto firmy dohledat a z trhu odstranit, většina jednatelů z těchto firem je nedohledatelná a v případě potíží jednoduše společnost zavřou, na chvíli zmizí a po čase si založí novou společnost za 1 Kč. Bohužel těmto firmám nejde konkurovat.</i>
3. otázka	Provádíte analýzy trhu? Jak často a jakou formou?
	<i>Rozbor trhu provádíme jednou za čtvrtletí s paní ředitelkou. Z hlediska segmentu trhu se v dnešních těžkých časech zaměřujeme na to, co trh přináší.</i>

4. otázka	Jakou formou oslovujete zákazníky? Jak si vybíráte zákazníky?
	<i>Z důvodu „GDPR“ nejdříve do společností zavoláme vztyčné osobě a dohodneme si schůzku. Můj hlavní cíl byl si společnosti vybírat. V dnešní době při tak vysoké konkurenci to už bohužel nelze.</i>
5. otázka	Jak vnímáte teď omezení trhu z hlediska dodávání do společností zejména ukrajinských zaměstnanců?
	<i>Snažíme se na to reagovat a nabízíme do společností i české pracovníky. Většina našich odběratelů ovšem nestojí o české zaměstnance, chce pouze ty ukrajinské. Hlavním důvodem je zejména to, že ukrajinští pracovníci nemají nějak velké požadavky, rychle se zaučí a pracují nad rámec dané pracovní doby. Dnes v době koronavirové krize se snažíme hledat zaměstnance i na Slovensku a v České republice. Poptávka po pracovnících u naší agentury stále je, bohužel není na trhu dostatečná pracovní síla.</i>
6. otázka	Jak máte stanovené zvyšování sazeb u zákazníků?
	<i>Naše sazby se odvíjí na základě stanovených minimálních mezd. Bohužel tyto náklady sebou nesou značné zvýšení odvodů, když mluvíme o 250 zaměstnancích.</i>
7. otázka	V čem vidíte silné stránky společnosti?
	<i>Dlouhodobost na trhu, preciznost, a když něco slíbím, tak to dodržím. I na to zákazníci koukají. Zároveň i kvalitu našich služeb, která nespočívá pouze v dodání konkrétního zaměstnance, ale veškerých služeb od prvního náboru, přes lékařskou prohlídku, vybavení pracovními pomůckami, až po samotné dodání do společnosti.</i>
8. otázka	V čem vidíte slabé stránky společnosti?
	<i>Jednoznačně je to propagace naší společnosti. I když jsme v posledním roce na tomto nedostatku zapracovali, stále zde máme značné nedostatky, zejména v případě sociálních sítí a ve vyhledávání na webu.</i>
9. otázka	Máte dostatek zakázek?
	<i>Ano, zakázek máme dostatek. Bohužel, chybí nám zaměstnanci, zejména z důvodu uzavření hranic, jelikož zaměstnáváme převážně zahraniční pracovníky. Proto jsme se nyní zaměřili na české a slovenské zaměstnance, ale největším problémem jsou zejména třísměnné provozy firem, kde máme</i>

	<i>poptávku po zaměstnancích. Na tyto pozice je obtížné vyhledat českého pracovníka.</i>
10. otázka	Děláte dostatečnou analýzu těchto zakázek a zaměstnanců? Jaká je produktivita a spolehlivost dodávaných pracovníků?
	<i>Analýzu zakázek a jejich ziskovost provádíme měsíčně na základě získaných dat z účetnictví. Díky sestavám máme přehled, jak si která zakázka stojí. Analýzu ziskovosti a produktivity jednotlivých zaměstnanců z důvodu náročnosti sledování těchto údajů neprovádíme. Spolehlivost zahraničních pracovníků v jejich docházce a preciznosti konzultujeme přímo s firmami, kam pracovníky dodáváme. Jelikož ovšem dodáváme velké množství pracovníků, je zde samozřejmě hrozba, že dodaný pracovník nebude tolik pečlivý a může tak „kazit“ dobré jméno naší společnosti.</i>
11. otázka	Jaká je platební morálka Vašich zákazníků?
	<i>Běžná splatnost faktur bývá 14 dní, v ojedinělých případech je 21 až 30 dní. Dle detailních sestav z účetnictví jsou úhrady od zákazníků ve většině případů ještě před splatností faktur, průměrně bývá úhrada na účtu 10 dní od vystavení faktury.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10: Zaměstnanost cizinců v ČR podle postavení v zaměstnání za období 2004 – 2019



Zdroj: ČSÚ, 2020h, pramen: MPO ČR, MPSV ČR

Příloha 11: Email z Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky



Vážený pan
Martin Šíma



Váš dopis značky ze dne **Naše č. i** **Vyřizuje** V Praze dne
18. 8. 2020

Vážený pane Šímo,

dne 19. 7. 2020 Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“) obdrželo Vaše e-mailové podání bez zaručeného elektronického podpisu, ve kterém se ptáte, kolik bylo v České republice agentur práce k 31. 12. 2019 a k 30. 6. 2020 a kde lze nalézt informace o nelegálním zaměstnávání za rok 2019.

Ke dni 31. 12. 2019 bylo evidováno celkem 2 175 agentur práce a ke dni 30. 6. 2020 celkem 2 227 agentur práce. V případě dalších dotazů na oblast agentur práce se můžete rovněž obrátit na Úřad práce České republiky – generální ředitelství.

Státní úřad inspekce práce zveřejňuje na svých internetových stránkách roční zprávy o výsledcích kontrolních akcí, které obsahují mimo jiné i informace o proběhlých kontrolách nelegálního zaměstnávání. Roční souhrnnou zprávu o výsledcích kontrolních akcí za rok 2019 naleznete na internetové stránce: http://www.suip.cz/files/suip-ff57ab22e75b0e506741d3b6dace9e9c/suip_rocni-souhrnna-zprava-o-vysledcich-kontrolnich-akci-za-rok-2019.pdf.

S pozdravem



*vedoucí oddělení platební neschopnosti
zaměstnavatele a agenturního zaměstnávání*

Ministerstvo práce a sociálních věcí
odbor odvolacích a správních činností v oblastech zaměstnanosti
Na Poříčním právu 1/376, 128 01 Praha 2
tel.: +420 221 923 265, ID: sc9aavg, e-mail: posta@mpsv.cz, www.mpsv.cz