



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ PLÁN

BUSINESS PLAN

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. PAVLÍNA COUFALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Coufalová Pavlína, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

### **Podnikatelský plán**

v anglickém jazyce:

### **Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno Computer press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- JANKŮ, J. a kol. Základy práva pro posluchače neprávnických fakult. 1. vydání. Praha C.H. Beck, 2004. 524 s. ISBN 80-7179-883-5.
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- BARROW, C. Základy drobného podnikání. 1. vydání. Praha Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.
- HISRICH, R. D. PETERS, M. P. Založení nového podniku. 1. vydání. Praha Viktoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 23. 05. 2011

## **ABSTRAKT**

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou zpracování podnikatelského plánu. Tato práce je rozdělena do tří hlavních částí – teoretické, analytické a praktické.

Teoretická část se věnuje vysvětlení všech souvisejících pojmů a právních náležitostí podnikání. V analytické části jsou vypracovány analýzy nutné pro zpracování plánu a praktická část představuje zamýšlený koncept podnikatelského plánu na založení personální agentury.

## **ABSTRACT**

Presented diploma thesis deals with creation of a business plan, It is divided into three main parts – theoretical, analytical and practical.

The theoretical part is dedicated to explain all related terms and legal aspects of the business. Next part includes all necessary analyses for creation of a business plan. Last part of this thesis introduces the concept for establishment of recruitment agency.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnikání, podnikatel, živnost, podnikatelský plán, analýza trhu, personální agentura.

## **KEY WORDS**

Entrepreneurship, entrepreneur, licence, business plan, market analysis, recruitment company.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

COUFALOVÁ, P. *Podnikatelský plán*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 75 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi při zpracování práce poskytla.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

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

V Brně dne 23. května 2011

.....

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE .....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	11
2.1 Volba typu právní formy podnikání - živnost nebo s.r.o.? .....	12
2.1.1 Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění.....	13
2.1.2 Společnost s ručením omezeným.....	15
2.2 Druhy živností.....	16
2.3 Podmínky získání živnostenského oprávnění .....	17
2.4 Postup získání živnostenského oprávnění.....	19
2.5 Struktura podnikatelského plánu a jeho obsah .....	22
2.6 Analýzy k sestavení podnikatelského plánu .....	26
2.7 Analýza a řízení rizik .....	28
2.8 Právní úprava zprostředkovávání zaměstnání: .....	30
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	35
3.1 Analýza trhu.....	36
3.1.1 Analýza poptávky .....	36
3.1.2 Analýza nabídky .....	39
3.2 Analýza vnějšího okolí podniku .....	43
3.2.1 SLEPT- analýza obecného okolí podniku .....	43
3.2.2 Porterův model konkurenčních sil .....	46
3.3 Analýza vnitřního prostředí .....	48
3.3.1 SWOT analýza.....	48
3.4 Kompletní shrnutí provedených analýz .....	49
4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	50
4.1 Zvolený typ formy podnikání .....	50
4.2 Popis firmy.....	51
4.2.1 Produkty – poskytované služby .....	51
4.2.2 Umístění společnosti.....	56
4.3 Příprava podnikatele .....	57
4.4 Obchodní plán.....	58
4.4.1 Zákazníci.....	58
4.4.2 Cenové podmínky .....	59
4.4.3 Smluvní podmínky a garance .....	59
4.4.4 Propagace.....	60
4.5 Organizační plán .....	61
4.6 Dodavatelé .....	63
4.7 Analýza finančních možností.....	64
4.8 Hodnocení rizik.....	68
ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	73
SEZNAM TABULEK.....	74
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	75

# ÚVOD

Jako téma mé diplomové práce jsem si vybrala zpracování podnikatelského plánu a to proto, že sama již delší dobu aktivně uvažuji o realizaci některých vlastních podnikatelských nápadů. Zpracování podnikatelského plánu by mělo být jedním z prvních kroků budoucího podnikatele. Detailní analýza a následný popis plánovaných aktivit, strategií a cílů slouží nejen pro externí účely, například při získání potřebných externích zdrojů pro financování, ale především poskytne samotnému podnikateli nástroj, jak se zamyslet nad konkrétními aspekty vlastního podnikání. Při sepisování podnikatelského plánu se musí podnikatel rozhodnout, jakou právní formu podnikání zvolí, jaké služby bude poskytovat nebo jaké výrobky vyrábět, kdo budou jeho zákazníci, na jakých trzích, jakým způsobem bude oslovovat zákazníky, jakou zvolí cenovou politiku, kdo budou jeho spolupracovníci a v neposlední řadě také co mu má podnikání přinést a jakým způsobem ho bude financovat.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Hlavními cíli této práce je:

- shromáždění všech informací důležitých pro sestavení podnikatelského plánu na realizaci konkrétního podnikatelského záměru - založení personální agentury v Brně,
- zpracování konkrétního podnikatelského záměru na založení personální agentury do podoby podnikatelského plánu.

Za tímto účelem jsem práci rozdělila do tří hlavních částí. V teoretické části této práce pomocí metody popisu předložím přehled jednotlivých náležitostí souvisejících se založením živnosti, volbou typu právní formy podnikání a také popíši náležitosti, které by měl obsahovat správně vypracovaný podnikatelský plán. Z teoretického hlediska také popíšu, jaké analýzy je třeba provést a co by měly obsazovat, aby z nich bylo možné získat důvěryhodná a vypovídající data, která poslouží při rozhodování se a plánování podnikatelské aktivity.

Provedu analýzu trhu, vnějšího okolí pomocí SLEPT analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil a následně ještě SWOT analýzu.

V poslední části zpracuji konkrétní podnikatelský plán na založení personální agentury, který bude obsazovat informace o typu společnosti, právní formě, o poskytovaných službách, klientech, cenách za poskytované služby, ale i výčet možných rizik.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

„**Podnikání** obsahuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu, podnikatelská rozhodnutí o znovurozdělení disponibilních zdrojů, překonávání tradičních stereotypů – iniciaci a zavádění nových řešení, ochotu a připravenost podnikatele převzít nevyhnutelné podnikatelské riziko spojené s možným ekonomickým úspěchem.“<sup>1</sup>

Každý, kdo uvažuje o podnikání, by si měl na počátku svého rozhodování stanovit základní vymezení podnikání:

- v jakém oboru chce podnikat,
- jaké produkty vyrábět či jaké služby bude poskytovat,
- na jakém trhu bude působit a kdo budou zákazníci,
- jaké má finanční zdroje na rozjezd podnikání,
- jakou právní formu podnikání zvolí.

Pojem **podnikatel** je v ČR vymezen Zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.[11]

Ten říká, že podnikatelem je osoba:

- zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- osoba podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu.

---

<sup>1</sup> MARTINOVIČOVÁ, D. a TABAS, J. *Nauka o podnikání*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2009. 109 s. ISBN 978-80-214-3851-4, str. 7.

## 2.1 Volba typu právní formy podnikání - živnost nebo s.r.o.?

Jak jsem již uvedla výše, na počátku rozhodování o podnikání stojí budoucí podnikatel před velice důležitým rozhodnutím o právní formě podnikání, volba typu právní formy je zcela na podnikateli. Obchodní zákoník [11] rozděluje právní formy následovně:

- podnikání fyzických osob,
- podnikání právnických osob.

Fyzická osoba podnikatel, která není zapsaná do obchodního rejstříku, činí právní úkony pod svým jménem a příjmením. Právnická osoba a fyzická osoba zapsaná v rejstříku činí právní úkony pod svým názvem zapsaným v obchodním rejstříku.

Otázku právní formy je třeba řešit nejen v případě nově zakládaného podniku, ale také v případech např. strategického rozhodování, kdy dojde k rozhodnutí o změně právní formy podniku. Změnu právní formy podniku z jedné na druhou nazýváme transformací. [9]

V případě, že se jedná o úmysl více osob, jsou kritéria rozhodování jiná než v případě založení firmy jednou osobou. Více osob bude nejspíše uvažovat o založení nějaké právní formy společnosti, například: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, akciovou společnost, družstvo.

Jedna osoba si může buď také založit společnost, např. s ručením omezeným s 1 společníkem nebo si může zřídit živnost.

Zde uvádím rozdělení dle Synka [9]:

1. samostatný podnikatel (fyzická osoba= živnostník)

2. obchodní společnosti:

- osobní
  - veřejná obchodní společnost
  - komanditní společnost

- kapitálové
    - společnost s ručením omezeným
    - akciová společnost
3. družstva
  4. státní podniky
  5. evropské hospodářské zájmové sdružení
  6. evropská společnost
  7. evropská družstevní společnost
  8. ostatní

Protože praktická část této práce bude aplikována na situaci, kdy je zakládajícím 1 osoba, dále se budu věnovat přestavení dvou nejobvyklejších forem podnikání a to fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění a společnost s ručením omezeným.

### **2.1.1 Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění**

„Fyzická osoba podnikající samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění:

Jde o formu podnikání vhodnou pro začínající podnikatele. Využívají ji i ti, kteří v podnikatelské činnosti nespatřují hlavní zdroj svých příjmů. U této formy podnikání je velmi jednoduché zahájení činnosti. Lze ji vhodně kombinovat s výhodami plynoucími ze sdružení fyzických osob apod.

#### **Výhody:**

- minimum formálně-právních povinností (pokud nemusí být zapsán do obchodního rejstříku, odpadá například procedura zápisu a povinnosti zveřejňování požadovaných údajů),
- velmi nízké správní výlohy nutné pro založení,

- podnikatelské činnosti lze zahájit hned po ohlášení (s výjimkou koncesovaných živností nebo činností vyžadujících zvláštní povolení),
- případné změny probíhají poměrně rychle,
- není nutný počáteční kapitál,
- samostatnost a volnost při rozhodování,
- jednoduché přerušování či ukončení činnosti,
- lze zvolit daňovou evidenci nebo podvojný účetnictví (pokud není podnikatel zapsán do obchodního rejstříku),
- možnost uplatnit výdaje pro zjištění dílčího základu daně z podnikání paušální částkou, je-li to pro podnikatele výhodnější,
- za určitých podmínek lze požádat o stanovení daně paušální částkou,
- zisk z podnikání je zdaněn progresivní daní z příjmu fyzických osob, je možno uplatnit nezdánitelné částky a jiné odpočitatelné položky,
- lze přizvat osobu žijící ve společné domácnosti s podnikatelem jako spolupracující osobu a přerozdělit na ni kromě pracovních povinností také část příjmů a výdajů z podnikání a využít možnost daňové úspory.

#### **Nevýhody:**

- vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení majetkem podnikatele (riziko lze omezit změnou podílu na společném jmění manželů),
- možné finanční problémy v podnikání se mohou projevit v rodině podnikatele,
- vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele,
- podnikatel obvykle zastává jak vlastní podnikatelskou činnost, tak nezbytnou administrativu spojenou s podnikáním,
- omezený přístup k bankovním úvěrům,
- v obchodních kontraktech může působit jako „malý či méněcenný partner“,
- ze zisku z podnikání se platí i pojistné sociálního pojištění a tak při vysokém zisku jakou odvody velmi vysoké.

### **2.1.2 Společnost s ručením omezeným**

Jde o nejrozšířenější formou podnikání právnických osob. Základní kapitál společnosti je tvořen vklady společníků. Společníci ručí za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů, dokud není splacen v plné výši společníky realizováno a zapsáno v obchodním rejstříku. Společnost odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem. Společnost může být založena jednou osobou, nejvíce může mít 50 společníků. Společnost s jediným společníkem nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné společnosti. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným. Výše základního kapitálu musí činit alespoň 200 tisíc Kč, přičemž minimální výše vkladu jednoho společníka je 20 tisíc Kč. Společnost musí vytvářet rezervní fond. Základním dokumentem společnosti je společenská smlouva. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem společnosti, kterému náleží obchodní vedení, jsou jednatele jmenovaní valnou hromadou. Na základě ustanovení společenské smlouvy lze stanovit dozorčí radu.

#### **Výhody:**

- omezené ručení společníků,
- zákaz konkurence platí pro jednatele, na společníky ho lze rozšířit společenskou smlouvou,
- pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků,
- do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad,
- vklad lze splatit ve lhůtě pěti let (před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno 30% každého vkladu, v úhrnné výši všech vkladů alespoň 100 tisíc Kč),
- lze ustanovit kontrolní orgán – dozorčí rada,
- vyplacené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám nepodléhají pojistnému sociálního pojištění.

## **Nevýhody:**

- nutný počáteční kapitál,
- administrativně náročnější založení a chod společnosti – svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad – někdy nutný notářský zápis, nutné ustanovení jednatele,
- v očích obchodních partnerů (zejména s ohledem na ručení) méně důvěryhodná než osobní obchodní společnosti či akciové společnosti,
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní.<sup>2</sup>

## **2.2 Druhy živností**

Živnostenské podnikání je upraveno zákonem č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, v platném znění.[12] Fyzická i právnická osoba si musí vždy ověřit, zda činnost, ve které chce podnikat, vykazuje znaky živnosti.

Podle živnostenského zákona se za živnost považuje soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

Dále živnostenský zákon vymezuje osoby, které jsou a nejsou oprávněny provozovat živnost.

Živnosti jsou členěny na:

- koncesované
- ohlašovací:
  - volné
  - vázané
  - řemeslné

---

<sup>2</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. str. 68.

K provozování **ohlašovací** živnosti je rozhodující vůle tohoto subjektu touto formou podnikat. Pokud subjekt splňuje zákonem předepsané podmínky k založení, stačí u ohlašovacích živností, aby podle předepsaných náležitostí toto provozování živnosti nahlásil.

V případě živností **koncesovaných** je třeba povolení živnostenského úřadu ve formě koncese a oprávnění k provozování živnosti zakládá až pravomocné rozhodnutí živnostenského úřadu.

Oprávnění provozovat živnost vzniká právnickým osobám již zapsaným do obchodního rejstříku, právnickým osobám, které se do obchodního rejstříku nezapisují, a fyzickým osobám u ohlašovacích živností dnem ohlášení nebo pokud je v ohlášení uveden pozdější den vzniku živnostenského oprávnění, tímto dnem a u koncesovaných živností dnem nabytí právní moc rozhodnutí o udělení koncese.

### **2.3 Podmínky získání živnostenského oprávnění**

„Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, živnostenské oprávnění podnikatel prokazuje výpisem ze živnostenského rejstříku, do vydání výpisu stejnopisem ohlášení s prokázaným doručením živnostenskému úřadu a to i prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy nebo pravomocným rozhodnutím o přidělení koncese.

V případě, že se rozhodneme podnikat prostřednictvím živnosti, je třeba, abychom splnili podmínky provozování živnosti. V rámci podmínek způsobilosti provozovat živnost rozlišujeme obecné a zvláštní podmínky způsobilosti.“<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> JANKŮ, J. a kol. *Základy práva pro posluchače neprávnických fakult* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. str. 283.

Všeobecnými podmínkami se rozumí:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Za bezúhonného se dle živnostenského zákona nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen za trestný čin spáchaný úmyslně k nepodmíněnému trestu odnětí svobody v trvání alespoň jednoho roku, nebo pro trestný čin, jehož skutková podstata souvisela s podnikáním. Pokud již došlo k zahlazení odsouzení, je pachatel posuzován, jako by nebyl nikdy odsouzen a je tedy pro účely živnostenského zákona považován za bezúhonného.

„Zvláštní podmínky jsou dány tím, zda se jedná o živnost řemeslnou, vázanou či koncesovanou. Týkají se především odborné způsobilosti, u koncesovaných živností též osobních vlastností a morálních a profesionální spolehlivosti podnikatele. Nelze-li odbornou nebo jinou způsobilost prokázat dokladem vydaným jedné fyzické osobě, je možné ji doložit potvrzením, které podnikateli vydá příslušný odborný orgán v souladu se zvláštními předpisy. Odborná způsobilost může být potvrzena ustanovením odpovědného zástupce.“<sup>4</sup>

**Odpovědný zástupce** je fyzická osoba ustanovená podnikatelem, která odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je k podnikateli ve smluvním vztahu. Odpovědný zástupce se musí zúčastňovat provozování živnosti v potřebném rozsahu. Odpovědný zástupce musí splňovat všeobecné i zvláštní podmínky provozování živnosti.

---

<sup>4</sup> JANKŮ, J. a kol. *Základy práva pro posluchače neprávnických fakult* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. str. 284.

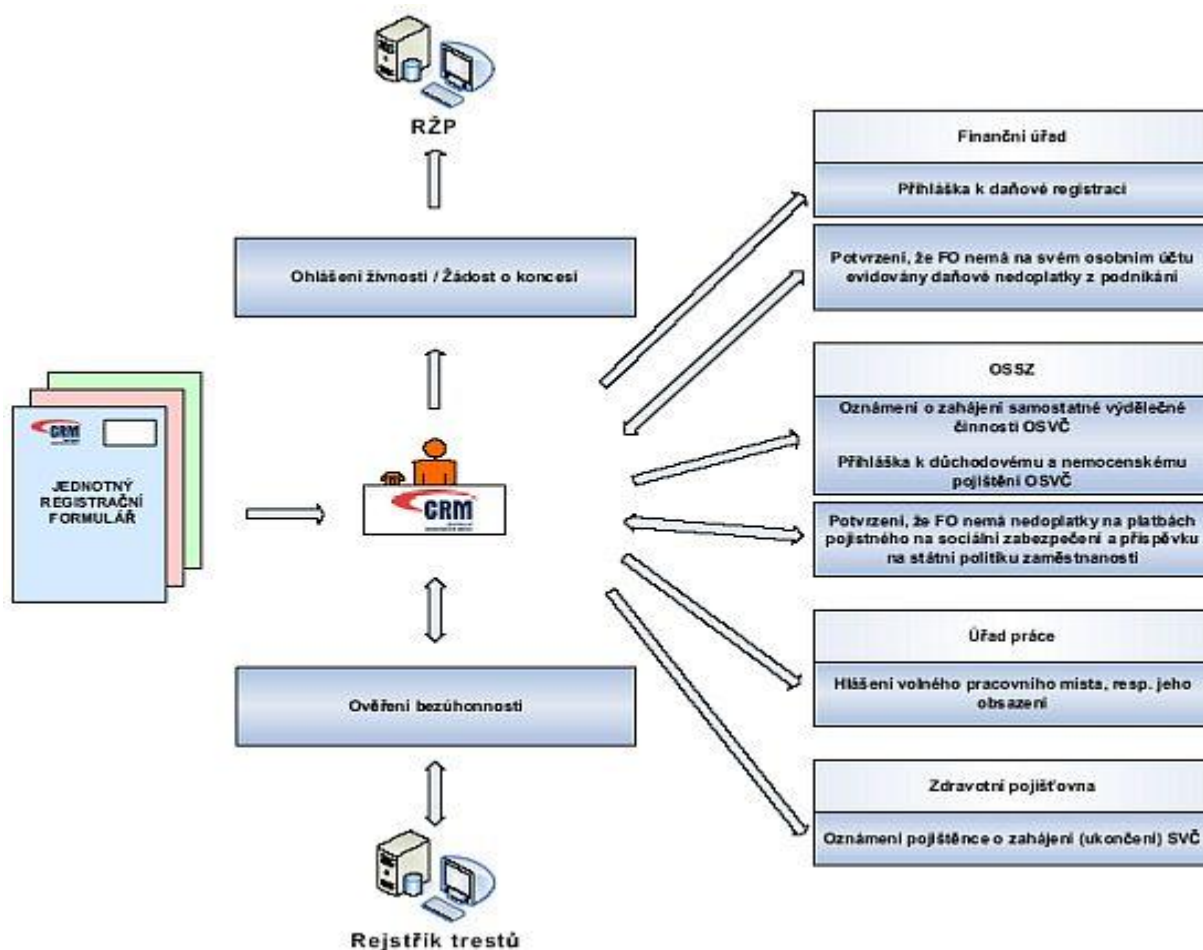
## 2.4 Postup získání živnostenského oprávnění

Před zahájením činnosti je nutné ohlášení na příslušné úřady. Toto ohlášení lze podat osobně u kteréhokoliv obecního živnostenského úřadu – centrálního registračního místa nebo zaslat živnostenskému úřadu poštou nebo elektronickou formou. V tomto případě musí být ohlášení opatřeno zaručeným elektronickým podpisem. Dále je možno žádost podat osobně prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy tzv. Czech Point.

Jako informační zdroj pro začínající podnikatele slouží velmi dobře internetové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu, z nichž jsem čerpala následující informace pro zpracování této kapitoly. [15]

K ohlášení živnosti stačí podat jeden formulář na Centrálním registračním místě. Tento formulář se nazývá Jednotný registrační formulář a je velmi užitečný v tom, že náležitosti z jednotlivých úřadů se sjednotily do jednoho formuláře, zpřehlednily se pro podnikatele a současně se odstranilo opakované vyplňování totožných, zejména identifikačních údajů na registračních či přihlašovacích formulářích určených pro všechny dotčené orgány.

Existují dva základní typy jednotných registračních formulářů, a to v rozdělení pro právnickou a fyzickou osobu.



Obrázek 1: Schéma CRM (Zdroj: www.mpo.cz)

Pomocí Jednotného registračního formuláře<sup>5</sup> jsou možné tyto registrace resp. přihlášky do evidencí:

### 1. Ve vztahu k živnostenskému úřadu

- ohlášení živnosti,
- žádost o koncesi,
- oznámení změny, resp. doplnění údajů dle § 49, resp. § 56 živnostenského zákona,
- žádost o zrušení živnostenského oprávnění,

<sup>5</sup> JEDNOTNÝ REGISTRAČNÍ FORMULÁŘ. Dostupný z [www: http://www.mpo.cz/dokument68557.html](http://www.mpo.cz/dokument68557.html).

- oznámení o zahájení/ukončení provozování živnosti v provozovně,
- oznámení o přerušení provozování živnosti,
- oznámení o pokračování v provozování živnosti před uplynutím doby, na kterou bylo provozování živnosti přerušeno.

## ***2. Ve vztahu k finančnímu úřadu***

- k registraci k dani z příjmů fyzických osob/ právnických osob,
- k registraci k dani z přidané hodnoty,
- k dani z nemovitosti,
- k dani silniční,
- k registraci pro plátcovy pokladny,
- k registraci - odštěpné závody a provozovny,
- k dani z příjmů jako plátců daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků, daně z příjmů vybírané zvláštní sazbou daně a zajišťující daň.

## ***3. Ve vztahu k České správě sociálního zabezpečení***

- den zahájení samostatné výdělečné činnosti, den zániku oprávnění vykonávat samostatnou výdělečnou činnost, popřípadě den pozastavení činnosti,
- dále může podat přihlášku k důchodovému a nemocenskému pojištění.

## ***4. Ve vztahu k úřadu práce***

- Nahlášení volného pracovního místa.

## ***5. Ve vztahu ke zdravotní pojišťovně***

- Podnikateli vzniká v souvislosti se zahájením činnosti také oznamovací povinnost vůči zdravotní pojišťovně. Do 8 dnů kdy zahájil nebo ukončil podnikání je povinen toto oznámit pojišťovně.

## 2.5 Struktura podnikatelského plánu a jeho obsah

„Na samém počátku každého malého podniku existuje přesvědčení zakladatele, že objevil příležitost, kterou jiní přehlédli, nebo že dovede něco udělat lépe, tedy lepším způsobem než dosavadní dodavatelé. Jedním z paradoxů drobného podnikání je, že nemůžeme začít bez investování určitého množství času a peněz.“<sup>6</sup> Proto bychom si měli důkladně provést průzkum trhu před zahájením podnikání, který nám dá jasnou odpověď, zda náš podnik uspěje či nikoliv a také sestavit podnikatelský plán.

Zpracování podnikatelského plánu je prvním krokem, který navazuje na konečné rozhodnutí o zahájení podnikání. Podnikatelský plán popisuje všechny klíčové faktory související se založením a následně i chodem podniku. Jsou v něm stanoveny nejen cíle, ale i způsoby a postupy jejich dosažení. Proto je zapotřebí věnovat mu patřičnou pozornost. Pečlivé zpracování podnikatelského plánu slouží nejen k vlastnímu řízení podniku, ale může být také podkladem při komunikaci s bankovními institucemi a získávání potřebných finančních zdrojů. Slouží ale i dalším interním a externím subjektům, ať už manažerům nebo investorům.

U živností jsou obvykle podnikatelské plány jednodušší a nejsou tak propracované jako například u většího podniku. Některé podniky si dokonce najímají externí poradenské firmy, aby za ně plán vypracovali.

„Nikde není jednoznačně řečeno, že podnikatelský plán pro mikro nebo živnostenské podniky musí být jednoduchý a pro větší podniky rozsáhlejší a komplexnější. Propracovanost a komplexnost podnikatelského plánu velmi závisí na velikosti a záběru navrhovaného nového podniku“<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> BARROW, C. *Základy drobného podnikání*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. str. 99.

<sup>7</sup> HISRICHI, R. D. a PETERS, M. P. *Založení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Viktoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

V různých zdrojích je struktura podnikatelského plánu uváděna částečně odlišně, existují však hlavní společné body:

- obsah,
- titulní strana,
- celkový souhrn,
- popis firmy,
- produkty,
- analýza trhu,
- analýza finančních možností,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- vztahy k životnímu prostředí,
- přílohy.

Vysvětlení jednotlivých částí plánu jsem čerpala z knihy Podnikatelský plán (Koráb, Peterka, Režňáková):

### **„Titulní strana**

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde měly být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, e-mail), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.

### **Exekutivní souhrn**

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciačních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky,

očekávání, stručné tabulky finančního plánu – výhledu na několik let. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.

### **Analýza trhu**

Sem patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.

### **Popis podniku**

V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Je důležité, aby byla potencionálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení. Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění/lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku/organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference.

### **Výrobní plán**

Tato pasáž zachycuje celý výrobní proces. Pokud bude podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutno uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o oblast poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.

### **Marketingový plán**

Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.

### **Organizační plán**

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailně rozvést informace o managementu podniku a dále dle příslušné formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje organizační struktura podniku.

### **Hodnocení rizik**

Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního partnera investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit.

## **Finanční plán**

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky, jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady, vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech, odhad rozvahy (bilance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

## **Přílohy (podpůrná dokumentace)**

Zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samostatného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy.<sup>8</sup>

## **2.6 Analýzy k sestavení podnikatelského plánu**

Přípravu konkrétního podnikatelského plánu je zcela nezbytné podložit výstupy z odborných analýz, kterých se v literatuře uvádí celá řada.

„Pro strukturovanější provádění analýzy je účelné a běžné odlišit analýzy vnitřních a vnějších podmínek a využít některých doporučovaných analytických nástrojů – SWOT, SLEPT, Porterův model konkurenčních sil.“<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. str. 36.

<sup>9</sup> KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. str. 48.

**SWOT analýza** identifikuje a posuzuje významnost faktorů z hlediska silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podnikatelského záměru a budoucího podniku a dále pak z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým může být budoucí podnik vystaven.

**Silné a slabé stránky** jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivnit.

**Hrozby a příležitosti** jsou externí vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme reagovat.

### **SLEPT analýza**

Někdy také označovaná PEST, slouží i identifikaci a zkoumání externích faktorů. Dle Horákové [4] je rozbor vnějšího prostředí podniku nedílnou součástí celkového analytického procesu. Pomocí analýzy vnějšího okolí podnik monitoruje všechny faktory z okolí firmy, které působí na její činnost a následně výsledky analýzy vyhodnocuje.

- sociální oblast – trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míra vnímání korupce aj.,
- legislativní oblast – zákony a jejich použitelnost, práce soudů aj.,
- ekonomická oblast – makroekonomické hospodářské ukazatele, přímé a nepřímé daně, restrikce dovozů a vývozů, státní podpora aj.,
- politická oblast – stabilita poměrů, státní a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání aj.,
- technologická oblast – technologické trendy.

### **Porterův model konkurenčních sil**

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je určována především působením pěti základních faktorů, a to:

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- rivalitou firem, které působí na trhu,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů.

### **2.7 Analýza a řízení rizik**

Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku. [2]

Dle Raise [8] je prvním krokem v procesu snižování rizik jejich analýza, ta je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik.

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní,
- stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu,

- identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb,
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

### **Metody analýzy rizik:**

Existují dva základní přístupy – kvalitativní a kvantitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik, v analýze se používá buď jednoho z těchto přístupů, nebo jejich kombinace.

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu, např. obodována 1-10 nebo určena pravděpodobnosti 0-1 nebo slovně – malé, střední, velké. Úroveň je určována kvalifikovaným odhadem. Tyto metody jsou jednodušší, rychlejší, ale zároveň více subjektivní. Obvykle přináší problémy v oblasti zvládnání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů na eliminaci hrozby, která může být touto metodou charakterizována jako „velká až kritická“ Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se znesnadňuje kontrola efektivnosti nákladů.

Kvalitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech, např. ve formě roční předpokládané ztráty. Tyto metody jsou více exaktní, jsou ale náročné na provedení.

**Řízení rizik** je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích různých faktorů, která by mohla riziko způsobit, dále navrhuje řešení pro eliminaci účinku rizik a jejich nežádoucích vlivů.

V souvislosti s podnikáním v oblasti poskytování služeb jsou důležitá tato rizika:

- finanční rizika, např. investiční riziko, pojišťovací riziko,
- projektová rizika,

➤ obchodní rizika – např.:

- marketingové riziko (vytvoření produktu, který nikdo nechce nebo kterému obchodní zástupci nerozumí a neví, jak ho prodat,
- strategické riziko (vytvoření produktu, který nezapadá do obchodní strategie podniku),
- riziko managementu (ztráta podpory vedení pro projekt vlivem změny zaměření nebo změny osob),
- rozpočtové riziko (nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku),

S některými riziky se při podnikání musí počítat a je jisté, že nastanou, jiná je nutné co nejvíce eliminovat. Rais uvádí některé praktické přístupy k řízení rizika (RAIS, 2007, s. 81-82):

- neriskuj více, že co si můžeš dovolit ztratit,
- uvažuj o pravděpodobnostech,
- neriskuj mnoho pro málo.

V praxi můžeme některá rizika přesunout nebo zadržet, někdy je možné se mu zcela vyhnout nebo ho alespoň redukovat. V některých situacích se můžeme proti následkům rizika pojistit.

## **2.8 Právní úprava zprostředkovávání zaměstnání:**

Právní úpravu zprostředkovávání zaměstnání agenturami práce řeší především zákon č. 435/2004, o zaměstnanosti [13]. Povolení mohou získat jak fyzické, tak i právnické osoby a to za předpokladu splnění náležitostí uložených tímto zákonem.

V minulých letech vydávalo toto rozhodnutí Ministerstvo práce a sociálních věcí, s platností od 1. 4. 2011 jej vydává generální ředitelství Úřadu práce České republiky.

Informace k této problematice jsem hledala na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí. [17]

„Právní úpravu zprostředkování zaměstnání agenturami práce obsahují zejména ust. § 58 - § 66 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o zaměstnanosti).

Činnost zprostředkování zaměstnání mohou legálně vykonávat fyzické nebo právnické osoby pouze s platným povolením ke zprostředkování zaměstnání.

Toto povolení vydává v České republice Úřad práce České republiky (dále jen „Úřad práce“) formou správního rozhodnutí, po provedeném správním řízení podle zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „správní řád“).

Správní řízení je zahájeno podáním písemné žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání v českém jazyce, na tiskopisu žádosti o vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání.

Existují dvě varianty žádosti podle toho, zda se jedná o žádost:

Podle § 14 odst. 1 písm. a) a c) - touto žádostí je povolena forma zprostředkovávání zaměstnání:

- a) vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,
- c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Podle § 14 odst. 1 písm. 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.

Vyplněný tiskopis žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání podepisuje a podává statutární orgán právnické osoby nebo fyzická osoba (poštou, osobně nebo prostřednictvím datové schránky) na podatelnu Úřadu práce České republiky, Karlovo náměstí 1/1359, Praha 2, 128 00, nebo prostřednictvím jednotných kontaktních míst (JKM), která jsou na 15 obecních živnostenských úřadech ve všech krajích ČR.

**K písemné žádosti přikládá právnická osoba tyto zákonné doklady:**

- 1) výpis z Obchodního rejstříku nebo jiného rejstříku či registru, vedeného orgánem veřejné správy, k doložení identifikačních údajů podle ust. § 61 odst. 6 v souběhu s ust. § 61 odst. 1 písm. a) a b) zákona o zaměstnanosti,
- 2) výpis z Rejstříku trestů České republiky (ne starší 3 měsíců) a doklad, potvrzující bezúhonnost odpovědného zástupce – zahraniční fyzické osoby ve státě, jehož je zahraniční fyzická osoba občanem, podle ust. § 61 odst. 2 písm. a) v souběhu s ust. § 60 odst. 4 zákona o zaměstnanosti,
- 3) doklady o odborné způsobilosti odpovědného zástupce podle ust. § 61 odst. 2 písm. a) v souběhu s ust. § 60 odst. 5,6 zákona o zaměstnanosti,
- 4) písemné prohlášení odpovědného zástupce o jeho souhlasu s ustanovením do funkce odpovědného zástupce podle ust. § 61 odst. 2 písm. b) zákona o zaměstnanosti,
- 5) adresy svých pracovišť, která budou zprostředkování zaměstnání provádět, podle ust. § 61 odst. 2 písm. c) zákona o zaměstnanosti, za podmínky, že má žadatel na území ČR více pracovišť.

**K písemné žádosti přikládá fyzická osoba tyto zákonné doklady:**

- 1) doklady o odborné způsobilosti žadatele podle ust. § 61 odst. 4 písm. b) v souběhu s ust. § 60 odst. 5 a 6 zákona o zaměstnanosti,
- 2) výpis z Rejstříku trestů České republiky (ne starší 3 měsíců) a doklad, potvrzující bezúhonnost zahraniční fyzické osoby ve státě, jehož je občanem, podle ust. § 61 odst. 4 písm. a) v souběhu s ust. § 60 odst. 4 zákona o zaměstnanosti,
- 3) adresy svých pracovišť, která budou zprostředkování zaměstnání provádět (má-li takových pracovišť v ČR více), podle ust. § 61 odst. 4 písm. c) zákona o zaměstnanosti.

Odpovědný zástupce právnické osoby je konkrétní fyzická osoba garantující, že agentura práce – právnická osoba bude činnost zprostředkovávání zaměstnání provádět v souladu s právními předpisy České republiky. Tato fyzická osoba může být ustanovena do funkce odpovědného zástupce pouze u jedné právnické osoby

a nesmí být současně držitelem povolení ke zprostředkování zaměstnání jako fyzická osoba.

Odpovědný zástupce právnické osoby nebo žadatel – fyzická osoba v případě podání žádosti jako fyzická osoba musí splňovat tyto zákonné podmínky (§ 60 odst. 3 – 5 zákona o zaměstnanosti):

- věk nejméně 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- odborná způsobilost, \*\*
- bydliště na území České republiky, pokud nemá, pak doručovací adresa v ČR.

\*\* Vysvětlení odborné způsobilosti:

Odbornou způsobilost odpovědného zástupce nebo žadatele – fyzické osoby tvoří stupeň jeho dosaženého vzdělání (SŠ s maturitou nebo VŠ) a jeho odborná praxe (nejméně 5 let u SŠ nebo nejméně 2 roky u VŠ), vykonávaná po ukončení vzdělávání, v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být povolení ke zprostředkování povoleno.

Za předpokladu řádného podání žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání a splnění všech podmínek zákona o zaměstnanosti, vyžádá Úřad práce od Ministerstva vnitra závazné stanovisko k udělení povolení ke zprostředkování podle §60a zákona o zaměstnanosti.

Za předpokladu vydání souhlasného závazného stanoviska Ministerstva vnitra (ve lhůtě do 15 pracovních dnů) vyzve úřad práce žádající osobu k zaplacení správního poplatku podle ust. § 61 odst. 8 zákona o zaměstnanosti.“ [14]

Výše správních poplatků činí:

- vydání povolení ke zprostředkovávání zaměstnání na území České republiky – 5000Kč,
- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání do zahraničí – 10 000Kč,
- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání cizincům na území České republiky – 10.000Kč.

Zaplatit správní poplatek je žádající právnická osoba nebo žadatel fyzická osoba povinna do 15 dnů po doručení písemné výzvy ministerstva. Po zaplacení správního poplatku doručuje Úřad práce žádající právnické osobě správní rozhodnutí o udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání na dobu neurčitou.

**Vykonávat činnost lze až ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání.**

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Rozhodla jsem se založit si vlastní společnost, a protože jsem více než 11 let působila v oblasti personálního poradenství, moje volba byla jasná. Mým cílem je zúročit získané zkušenosti a postupně vybudovat společnost, kterou budu řídit a rozvíjet podle svých představ. Společnost, pro kterou jsem si zvolila název Best People, bude poskytovat služby v oblasti personálního poradenství v Brně a okolí.

Na provozování této činnosti je třeba získat povolení od Úřadu práce. Jak uvádím v teoretické části této práce, zprostředkování zaměstnání má v podstatě dvě kategorie:

- vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovníky,
- zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele.

Na každou z těchto kategorií je třeba získat povolení zvlášť. Dále se zvláštní povolení žádá v případě, že se jedná o vyhledávání nebo zaměstnávání osob ze zahraničí.

Na počátku mých úvah o tom, jaký typ povolení budu žádat, stály tyto analýzy a tato kritéria:

- jak dobře znám specifika poskytování těchto služeb a do jaké míry je moje společnost schopna tyto služby poskytovat kvalitně?
- jaké jsou ekonomické a právní nároky poskytování těchto služeb?
- jaká je poptávka ze strany klientů?
- mám partnery v zahraničí, pro které by například moje společnost mohla dodávat zaměstnance?
- chci od začátku poskytovat co nejširší služby?
- nebude lepší začít v menším objemu a postupně? Bude pak ale moje společnost pro klienty zajímavá?
- mám dost finančních prostředků?
- kolik budou stát všechny povolení?
- kdo budou moji klienti?
- na jak velkém trhu budu působit?

Výčet dalších otázek by byl velmi dlouhý. Proto, abych se mohla rozhodnout, jak správně zvolit typ a rozsah poskytovaných služeb, je nutné nejprve provést různé analýzy. Od počátku jsem měla v hlavě nějaký záměr, představu o tom, co bych chtěla a popř. nechtěla. Zkušenosti mě již naučily, že přes určitý cit pro obchod a podnikání se nemohu rozhodovat jen na základě představ či pocitů. Především jsem provedla analýzu trhu z pohledu nabídky a poptávky, dále jsem se zamýšlela nad tím, co může nová společnost nabídnout a jaký je pro ni na trhu prostor z pohledu konkurence, jaké budou její silné a slabé stránky, jaké může mít na trhu příležitosti, ale současně jaké hrozby ji mohou ohrozit. Tyto skutečnosti jsem dále posuzovala zasazené do vlivů obecného okolí, jako jsou demografické faktory, faktory ekonomické a další, které mohou mít vliv na podnikání ve zvoleném oboru. Níže uvádím přehled jednotlivých analýz, které jsem provedla.

### **3.1 Analýza trhu**

#### **3.1.1 Analýza poptávky**

Poptávku v oblasti personálního poradenství představují společnosti, které potřebují řešit některý z následujících problémů: mají volná pracovní místa, s jejichž obsazením potřebují pomoci, potřebují pokrýt dočasný nárůst zakázek či projektů pomocí dočasných zaměstnanců, z různých důvodů potřebují dlouhodobě outsourcovat zaměstnance, nemají vlastní HR oddělení nebo dostatečnou kapacitu realizovat různé projekty v HR oblasti, chtějí pomoci s personální inzercí, vzděláváním zaměstnanců a jiné.

Zahraniční společnosti jsou zvyklé běžně využívat služeb personálních agentur a stejně tak i větší české společnosti. V Brně a okolí působí velké množství zahraničních společností.

Protože jsem od roku 2005 působila v oblasti poskytování personálních služeb na brněnském trhu, u konkurenční společnosti, mám znalosti o tom, jaké společnosti zde působí a jaká je jejich poptávka po nových zaměstnancích.

Které společnosti tedy v Brně nejčastěji využívají služeb personálních agentur?

Jsou to:

- výrobní podniky v průmyslových zónách,
- IT společnosti,
- centra sdílených služeb,
- call centra a centra zákaznické podpory.

Výrobní společnosti jsou především umístěny v těchto průmyslových zónách:

Černovická terasa, Modřická průmyslová zóna, Pohořelická průmyslová zóna, Technologický park a Šlapanická průmyslová zóna.

IT společnosti, centra sdílených služeb a call centra sídlí především ve Spielberk office centru, Technologickém parku a Brno Business parku.

Dle informací, které v posledních dvou letech prezentovaly média, je již kapacita průmyslové zóny Černovická terasa zaplněná, noví investoři mají zájem do Brna přicházet, ale v současné době zde nejsou žádné pozemky určené pro průmyslovou zónu. U Brna se dále buduje průmyslová zóna u Šlapanic, která má výbornou návaznost na dálnici D1 a letiště v Tuřanech a je tedy pro nové investory také velmi zajímavá. Před ekonomickou krizí se uvádělo, že v této zóně najde práci asi 10.000 lidí. Vzhledem ke krizi a také protestům šlapanických obyvatel nebude nakonec tato zóna tak velká, nicméně i tak zde budou působit zajímavé společnosti, které nabídnou další pracovní příležitosti.

Pro příklad uvádím některé z firem, významných zaměstnavatelů, v těchto průmyslových zónách:

Černovická terasa:

Honeywell, Daikin, Daido Metal, Wistron, Acer, Andrew, AOL, Quisda.

Modřická průmyslová zóna:

Inventec, IMI Norgren, Danaher Motion, Compani, Andrew, IFE.

Technologický park:

IBM, Siemens, Motorola, FEI.

Pohořelická průmyslová zóna:

s.n.o.p, Cleners, Hanuli. V této průmyslové zóně jsou především logistické sklady.

Z administrativních center působí nejvíce společností ve Spielberk office centru a Brno Business Park:

Spielberk office centre:

Infosys, Lufthansa, Monster, AVG Technologies, Logica, Miele, Partners, DSG.

Brno Business Park:

Citibank, Seznam, ICZ, Dimension.

Campus Square:

AT&T.

Všechny výše uvedené společnosti přišly do Brna nebo okolí v posledních 6 letech a vytvořily zde několik tisíc nových pracovních míst. Obvyklé důvody, proč si investoři Brno vybírají a také oblíbili, jsou následující:

- průmyslová historie regionu,
- vysoká vzdělanost regionu, zajištěná velkým množstvím učilišť, středních škol a vysokých škol,
- výborná dopravní dostupnost: dálnice, železnice, letiště,
- blízkost Prahy, Vídně a Bratislavy,
- a v neposlední řadě vládní investiční pobídky.

Výše uváděné společnosti již nyní, kdy odeznívají příznaky krize, začínají nabírat nové zaměstnance ve větším množství.

V posledních dvou letech především zesílil zájem společností působících v IT oblasti a tento sektor bude dle informací získaných ve společnosti CzechInvest i nadále posilovat. Jen v letošním roce zahájilo v Brně činnost několik firem působících v oblasti vývoje softwaru, např. Net Suite, FNZ, Solarwinds, aj.

Tyto společnosti v současné době hledají dohromady několik stovek specialistů např. programátorů, analytiků, testerů.

Významně své aktivity v Brně posiluje společnost AT&T, která do konce roku plánuje přijmout asi 500 specialistů v oblasti sítí.

### **3.1.2 Analýza nabídky**

Nabídku na trhu personálních služeb tvoří agentury. V České republice má povolení k této činnosti přibližně 1700 subjektů. Většina z těchto agentur poskytuje službu vyhledávání zaměstnanců pro společnosti, které mají volná pracovní místa, podstatná část současně poskytuje službu agenturního zaměstnávání tj. přidělování zaměstnanců k výkonu práce u uživatelů. Ani jednu z těchto služeb by nebylo možné poskytovat bez toho, že by lidé byli ochotní pracovat. Velmi důležitým faktorem v nabídce práce hrají ekonomické a demografické faktory.

#### **Trh personálních agentur v Brně**

Brno a Jihomoravský kraj se díky přílivu nových investic staly zajímavé a proto v posledních 6 letech postupně v Brně otevřely své pobočky všechny velké personální agentury. Mezi ty největší patří např. Manpower, Adecco, Randstad, Grafton, jedná se o firmy s celosvětovým pokrytím a v rámci ČR obvykle působí ve všech krajích.

Dále zde působí několik velkých agentur, které mají v ČR více poboček a současně poskytují služby v několika zemích světa. Mezi ty významnější bych jmenovala např:

Advantage Consulting, GIT Consult, HAYS, CPL Jobs, May Consulting.

Mimo těchto velkých společností, které obsluhují většinu trhu, zde působí několik desítek menších agentur, které jsou obvykle jen lokální, mají pobočku pouze v Brně a pečují o několik zákazníků.

V případě některých typů pozic dostávají na lokálním trhu příležitost i agentury, které zde nemají přímo pobočky. Takovým příkladem může být například oblast manažerských pozic, které se obvykle obsahují formou tzv. executive search, kterou poskytují specializované agentury. V ČR mají tyto agentury kanceláře jen v Praze, protože v ostatních městech není tak častá poptávka po manažerských pozicích.

Obecně lze ale říci, že pokud chce agentura poskytovat služby v dané lokalitě, je vždy lepší, když tam má pobočku. Je to především z důvodů komunikace se zájemci o pozice. Češi nejsou příliš ochotní cestovat na pohovory např. z Brna do Prahy.

Přesto, že je v Brně vysoká konkurence, jsem přesvědčena, že je na trhu prostor pro to, aby zde mohly vznikat a úspěšně působit další agentury.

### **Pracovní síla v Brně a Jihomoravském kraji**

Z ekonomického hlediska jsou lidé ochotni pracovat, pokud se jim práce vyplatí. Pro personální agentury jsou zdrojem uchazečů jednak nezaměstnaní a jednak zaměstnaní lidé. U nezaměstnaných je výhodou, že mohou do nového zaměstnání nastoupit ihned. Zaměstnaní jsou obvykle k dispozici v rozmezí 1 - 3 měsíců, podle toho, zda je možná dohoda u stávajícího zaměstnavatele na ukončení stávajícího pracovního poměru.

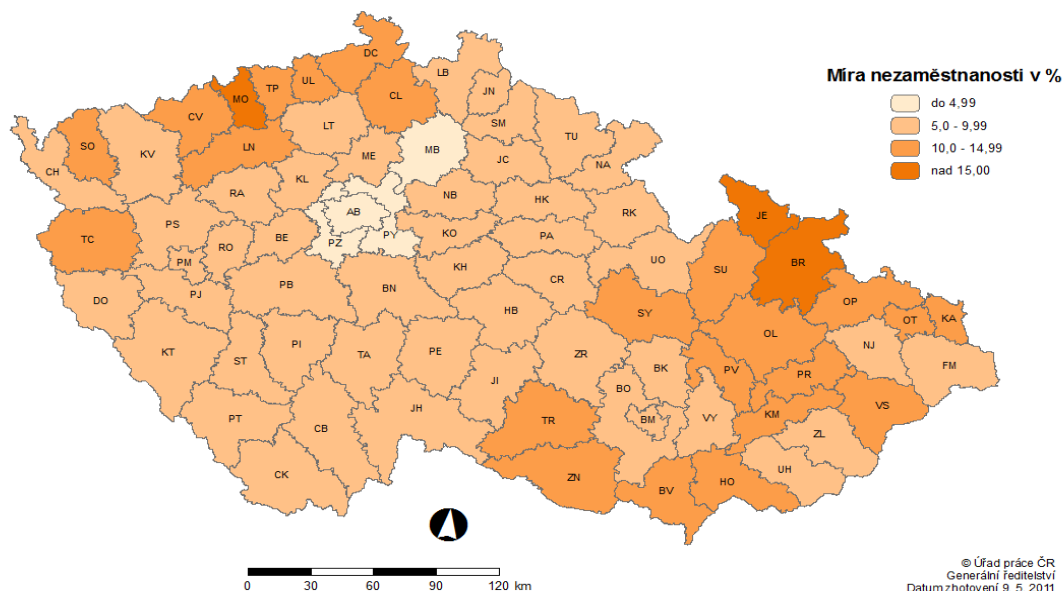
Problémovou skupinou jsou dlouhodobě nezaměstnaní, kteří jsou sice k dispozici ihned, ale mezi zaměstnavateli není moc velká ochota tyto uchazeče přijímat, protože mají obavy, že dlouhodobě nezaměstnaný člověk ztrácí dobré pracovní návyky.

V posledních třech letech, kdy firmy málo nabíraly nové zaměstnance, byla současně znát určitá neochota zaměstnaných lidí měnit práci. Tato skutečnost byla pravděpodobně způsobena tím, že lidé měli raději horší práci, nebo práci, kde nebyli úplně spokojeni, než aby podstupovali riziko změny.

Již od přelomu let 2010/2011 je opět znát, že se situace na trhu práce začíná zlepšovat.

„Průmyslové podniky začaly přijímat zaměstnance a výsledky 1. čtvrtletí 2011 tento nárůst počtu zaměstnanců potvrdily. Na trhu práce však stále panuje nervozita. Míra nezaměstnanosti 1. čtvrtletí 2011 je 7,3 %, ale proti začátku loňského roku klesla o necelé procento (0,9 %). Trvale nízkou míru nezaměstnanosti mají vysokoškoláci (2,8 %). Podobně nízkých hodnot dosahují osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (5,2 %). Nejhorší situace je stále u osob se základním vzděláním, mezi nimi je nezaměstnaný každý čtvrtý (25,0 %).“ [16]

**Míra nezaměstnanosti v okresech České republiky k 30. dubnu 2011**



**Obrázek 2: Míra nezaměstnanosti v okresech ČR (Zdroj: www.mpsv.cz)**

Obrázek ukazuje míru nezaměstnanosti v jednotlivých regionech České republiky. Je z něj zřejmé, že situace v Brně a blízkém okolí - okresech Brno venkov, Vyškov a Blansko je míra nezaměstnanosti poměrně nízká, ale v dalších okresech Jihomoravského kraje je situace mnohem horší. Do následující tabulky jsem zpracovala konkrétní čísla udávající počet celkové pracovní síly, počet

nezaměstnaných, nahlášených volných míst a míru nezaměstnanosti v procentech pro jednotlivé okresy Jihomoravského kraje a to k 30. 4.2011.

**Tabulka 1: Pracovní síla a počet nezaměstnaných v JM kraji** (Zdroj: převzato a upraveno z dat na [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz) )

Okresy	pracovní síla	počet nezaměstnaných	Volná místa	Míra nezaměstnanosti v %
Blansko	54 034	5 083	170	9,0
Brno-město	224 165	18 924	1 031	8,1
Brno-venkov	102 922	8 059	629	7,7
Břeclav	60 986	6 929	174	11,0
Hodonín	81 104	11 992	409	14,3
Vyškov	46 050	3 968	214	8,2
Znojmo	60 788	8 003	336	12,9
<b>Jihomoravský kraj</b>	<b>630 049</b>	<b>62 958</b>	<b>2 963</b>	<b>9,6</b>

Český statistický úřad uvádí v Jihomoravském kraji mezi lety 2000 - 2010 počet ekonomicky aktivních obyvatel mezi 550 – 590 tisíci obyvatel.

Přesto, že plánuji, že v prvních letech bude agentura Best People spolupracovat pouze s klienty v Brně a velmi blízkém okolí, max. do 30 kilometrů, domnívám se, že je důležité brát v úvahu výše uvedená čísla za celý Jihomoravský kraj, protože mám zkušenost, že v rámci našeho kraje jsou lidé ochotní za práci cestovat. Mnoho lidí ze Znojemska nebo Břeclavska dojíždí denně za prací do Brna.

Dle ČSÚ je v Jihomoravském kraji 2. nejvyšší vzdělanost v ČR. Předpokládám, že i nadále si tento kraj bude udržovat vysoký podíl vzdělanosti a kvalitní pracovní sílu.

## **3.2 Analýza vnějšího okolí podniku**

### **3.2.1 SLEPT- analýza obecného okolí podniku**

V následující SLEPT analýze se budu zabývat popisem a zhodnocením vlivu sociálně – kulturních, právních, ekonomických, politických a technologických vlivů na podnikání a působení v oboru.

#### **Sociální oblast**

- nízká pracovní mobilita v ČR,
- vzdělání – ne vždy odráží aktuální poptávku trhu,
- demografické faktory – stárnutí populace, nízká porodnost,
- postoje k práci a volnému času,
- nedostatek pracovníků s určitým vzděláním nebo kvalifikací.

#### **Legislativní oblast**

- rychlost a jednoduchost počátku podnikání,
- zákony pro podnikání obecně (legislativa určující zdanění, regulující podnikání),
- zákony pro podnikání v daném oboru – zákon o zaměstnanosti, zákoník práce: např. nepružnost v případě výpovědi z pracovního poměru ze strany zaměstnavatele,
- neflexibilní úprava agenturního zaměstnávání.

#### **Ekonomická oblast**

- výše podpory v nezaměstnanosti a sociální dávky, které nemotivují k práci,
- výše minimální mzdy,
- výše daní z příjmů fyzických i právnických osob,
- výše odvodů na zdravotní a sociální pojištění,
- výše DPH,
- ekonomický růst ČR a EU.

## **Politická oblast**

- stabilní politické prostředí.

## **Technologická oblast**

- vývoj nových technologií přinese nové pracovní příležitosti,
- vliv změn v informačních technologiích – nové způsoby práce s daty, využívání databází,
- nové komunikační technologie zásadně mění způsob komunikace.

Z výše vyjmenovaných vlivů, které působí na podnikání v oboru personálního poradenství, bych mezi ty nejdůležitější jmenovala následující: všechny uvedené sociální faktory podstatnou měrou určují nabídku pracovní síly na trhu práce, stejně tak jako výše podpory v nezaměstnanosti či výše sociálních dávek.

Posledních minimálně 10 let si společnosti stěžují na to, že školství nereaguje na poptávku trhu. Například ze středních a vysokých škol vychází příliš mnoho absolventů s ekonomickým nebo humanitním zaměřením, pro které pak není na trhu práce uplatnění. S příchodem mnoha zahraničních výrobních společností do ČR v posledních letech je obrovská poptávka po absolventech technických škol, kterých ale není dostatek.

V posledních 5 letech Brno zaznamenalo příchod několika velice významných světových společností poskytujících IT služby, bohužel na druhou stranu školství ani trh nenabízí dostatečné množství kvalitně vzdělaných IT specialistů. U mnoha těchto specializovaných pozic dále chybí zájemcům jazykové vybavení, které už se stalo nepostradatelnou samozřejmostí pro výkon takového povolání.

Další problém je u pracovníků ve výrobě. Dnes má mnohem více pracovníků středoškolské vzdělání ukončené maturitou, čím dál tím více zájemců má možnost studovat vysokou školu, tento fakt ale způsobuje nedostatek lidí, kteří chtějí pracovat na dělnických pozicích ve výrobě.

Důležitá je tedy vzájemná komunikace a spolupráce škol a firem, které by měl napomáhat stát a kraje.

Opačným extrémem zůstává mnoho lidí, kteří nemají žádné vzdělání kromě základního.

Neochota Čechů cestovat nebo se stěhovat za práci způsobuje problémy s vysokou nezaměstnaností v regionech, kde je pracovních příležitostí málo, na Moravě např. Jesenicko, některé části Moravskoslezského, Zlínského kraje či kraje Vysočina. Naopak v Brně je na některé pozice vysoký nedostatek pracovníků.

Z legislativních oblastí nejvíce ovlivňuje působení v personálním poradenství skutečnost, že agenturní zaměstnávání, tedy situace, kdy agentura práce přiděluje dočasně zaměstnance k výkonu práce u klienta, tzv. uživatele, není v zákonech ČR řešena dostatečně. Zahraniční společnosti, které nejčastěji tuto službu personálních agentur využívají, jsou ze zahraniční zvyklí na mnohem větší flexibilitu. Dle českého zákoníku práce musí mít i dočasně přidělený zaměstnanec srovnatelné podmínky jako kmenový zaměstnanec uživatele a ještě větší problémy v praxi nastávají v souvislosti s ukončováním pracovních poměrů takto přidělených zaměstnanců. Klienti si žádají flexibilitu, tedy mít možnost říci: „tento měsíc mám zakázku a práci pro 20 lidí, ale za další měsíc už je ASI nebudu potřebovat“. V praxi nastává problém s řešením velikosti úvazku, délky smlouvy, způsobu ukončení takového pracovního poměru. Nehledě na to, že uživatel mnohdy nechce dočasným pracovníkům, kteří nejsou tak kvalifikovaní jako jeho dlouhodobí zaměstnanci, platit stejnou mzdu.

Z pohledu mobility a flexibility českých pracovníků zase nastává problém s tím, že český pracovník raději bude čekat na Úřadu práce na stálou práci, než by přijal dočasnou práci a vydělal si tím peníze a potažmo zvýšil kvalifikaci.

Tento fakt má ale opět návaznost na legislativní ustanovení, protože od 1.1. 2011 si člověk evidovaný na ÚP nemůže přivydělávat a podpora v nezaměstnanosti se vypočítává z posledního zaměstnání. Záměr zákonodárců byl možná dobrý, ale prakticky toto opatření způsobilo fakt, že nezaměstnaní raději nepřijmou krátkodobou práci, protože by pak měli např. nižší podporu v nezaměstnanosti.

Vlivem finanční krize došlo v posledních letech k výraznému snížení poptávky po pracovní síle. Tento fakt měl klíčový vliv na výsledky podnikání v našem oboru. Mnoho menších personálních agentur ukončilo svoji činnost. Z tohoto hlediska, je

pro nás důležitý ekonomický růst a jaké vláda pro něj vytvoří podmínky, aby mohly společnosti opět začít nabírat pracovníky.

Z technologických faktorů bych chtěla zdůraznit vliv moderních komunikačních technologií za změnu způsobu práce. Naše podnikání není přímo závislé na vývoji nových technologií. Potažmo ale ano, protože nové technologie u našich klientů, výrobců v různých oborech, mají vliv na počet pracovních sil obsluhující tyto technologie.

Co naši práci ovlivňuje denně je komunikace s klienty a uchazeči o zaměstnání a v tomto smyslu došlo vlivem nových technologií v posledních letech k výrazným změnám a jsem si jistá, že k dalším bude docházet.

Jen pro příklad uvedu způsoby získávání vhodných uchazečů o práci. Ještě před několika lety jsme je získávali z reakcí na inzerci uveřejněnou v novinách. Dnes už jsou noviny pro pracovní inzerci zcela „zastaralým a neflexibilním“ médiem. Veškerá inzerce je dnes na internetu. Vzniklo nové podnikání – provozování pracovních portálů, které nabízí možnost rychlého zveřejnění volného pracovního místa a možnost rychlé reakce ze strany zájemců. U novinové inzerce jsme čekali na reakce několik dní, u internetové máme první reakce v řádech minut od zveřejnění volného místa.

Nezanedbatelný vliv při oslovování vhodných uchazečů hrají moderní sociální sítě jako například je LinkedIn nebo Facebook.

### **3.2.2 Porterův model konkurenčních sil**

#### **Interní rivalita a Hrozba vstupu nových firem**

Služby v oboru personálního poradenství působí přibližně 1700 společností. Vzhledem k velikosti českého trhu je to velká konkurence. Jedinou bariérou vstupu do odvětví je nutnost získání povolení Úřadu práce, které se uděluje na základě prokázané kvalifikace. Ekonomické limity nebo patentové limity na vstup do odvětví nejsou. Stejně tak neexistují bariery exitu. Cenová konkurence je velká, ale agentury, které mají důležitý vliv na trhu, se snaží držet podobnou cenovou hladinu poskytovaných služeb. Problém spíše způsobují malé agentury, které nemají

tak velké provozní náklady jako ty velké a proto se snaží vést určitou cenovou válku tím, že nabízí klientům mnohem nižší poplatky například za vyhledání vhodného kandidáta.

### **Síla nakupujících**

Na trhu personálních agentur existují hodně podobné poplatky za určitý typ služeb a také podobné garance na poskytování těchto služeb. Obvykle velcí klienti, firmy s celorepublikovým působením, nebo nadnárodní společnosti typu telefonních operátorů, bank, obchodních řetězců nebo velkých výrobních firem tlačí nákupní podmínky do hodně nízkých marží a také jsou velice přísní v požadovaných garancích. Tyto velké firmy například vyžadují 90 ti denní splatnost faktur a 100% vrácení peněz při odchodu doporučeného kandidáta v době 3 měsíců nebo vrácení určité částky až po dobu 1 roku. Vrácení 100% částky znamená, že agentura po několika měsících práce na zakázce a náklady s tím spojenými plus náklady na inzerci musí klientovi vrátit celou částku za službu. Pro malé agentury našeho typu to může být likvidační. V tomto ohledu spatřuji pro společnost Best People vysoké riziko.

### **Substituty a komplementy**

Rozsah služeb nabízených jednotlivými agenturami je hodně podobný. Kvůli rozlišení obvykle nabízí nějakou specializaci nebo službu navíc nebo silné regionální či mezinárodní pokrytí.

### **Síla dodavatelů**

Mezi dodavateli, kteří mají významný vliv v našem podnikání, jsou poskytovatelé inzerce, od kterých nakupujeme inzerci pro zveřejňování volných pozic. Nejčastěji se jedná o pracovní portály typu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), atd. Inzerce na těchto portálech odpovídá potřebám dnešní moderní a rychlé doby, ale je velmi drahá a ceny se stále zvyšují. To představuje velmi vysoké náklady.

Dalšími dodavateli jsou poskytovatelé telekomunikačních a internetových služeb.

Z pohledu nákladů bude výraznou položku představovat nájemné kancelářských prostor. S ohledem na to, že v Brně je hodně volných kancelářských prostor vhodných pro poskytování naší služby, můžeme vybírat v dobrém poměru mezi lokalitou, cenou a kvalitou kanceláří, z tohoto pohledu není vyjednávací síla dodavatelů v tomto oboru nijak dominantní.

### **3.3 Analýza vnitřního prostředí**

#### **3.3.1 SWOT analýza**

Zpracovaná SWOT analýza bude brát v potaz pouze skutečnosti známé před založením společnosti. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou mě známé předem a s jejichž vědomím bude společnost vznikat. Tak, jak se bude společnost vyvíjet, bude se posilovat nebo měnit její postavení na trhu, velikost, počet zaměstnanců, obrat, zisk a další kritéria, budou se tyto jednotlivé stránky SWOT analýzy měnit.

Například v hrozbách jmenuji lokální orientaci firmy – tedy zaměření na poskytování služeb v Brně a blízkém okolí či nemožnost (neschopnost) realizovat velké projekty. Mým cílem je, aby se společnost v následujících letech rozrůstala, přijala další zaměstnance a byla tak schopná např. personálně zajistit realizaci větších projektů nebo poskytovat služby firmám, které působí na více místech republiky. Nicméně minimálně v prvním roce nepředpokládám, že by toto bylo možné. Chci, aby růst firmy byl postupný a plynulý. Jsem si vědoma rizik, které by vyplývaly z přijetí velké zakázky, kterou by společnost nebyla schopna realizovat v dostatečné kvalitě a rychlosti.

**Tabulka 2: SWOT analýza** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Strengths (silné stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- dlouholetá praxe v HR oblasti</li><li>- dobré obchodní kontakty</li><li>- znalost lokálního trhu</li><li>- profesionální zaměstnanci</li><li>- nadstandartní péče o klienty</li></ul>	<b>Weaknesses (slabé stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- pouze lokální orientace</li><li>- není možné realizovat velké projekty</li><li>- malá společnost vlastněná 1 majitelem, fyzickou osobou</li></ul>
<b>Threats (hrozby)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- neschopnost získat klienty</li><li>- ztráta klientů</li><li>- špatná ekonomická situace společnosti</li><li>- špatná ekonomická situace země</li><li>- demografický vývoj</li><li>- nedostatek určitých kvalifikací</li></ul>	<b>Opportunities (příležitosti)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- získání nových klientů</li><li>- rozšiřování působnosti v ČR</li><li>- růst ekonomiky – nábor nových zaměstnanců pro firmy</li><li>- rozšiřování portfolia služeb</li><li>- příchod nových investorů do regionu, do ČR</li></ul>

### **3.4 Kompletní shrnutí provedených analýz**

Z výše provedených analýz vyplývá, že pro podnikání v dané oboru jsou obecně vytvořeny ekonomické i legislativní podmínky, nejsou zde žádné bariery vstupu další společnosti na trh za předpokladu získání patřičných povolení. Analyzovaný trh je současně dostatečně velký a schopný poskytnout prostor další společnosti a to jak z hlediska nabídky lidských zdrojů, tak ze strany poptávky zákazníků.

## 4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

V následující části se budu věnovat představení konkrétního podnikatelského plánu na založení personální agentury. Odůvodním zvolený typ formy podnikání, výběr lokality pro působení. Představím společnost z hlediska obchodního, organizačního plánu, jejich služeb, segmentace zákazníků.

### 4.1 Zvolený typ formy podnikání

Po detailní analýze možných typů právní formy podnikání jsem se rozhodla pro společnost s ručením omezeným. Protože chci podnikat sama, bez společníků, abych mohla svoji firmu řídit podle vlastních představ, rozhodovala jsem se mezi živnostenským podnikáním a společností s ručením omezeným.

Hlavními argumenty pro toto rozhodnutí byly:

- ručení za závazky společnosti,
- větší důvěryhodnost vůči klientům, bankám a institucím,
- větší důvěryhodnost vůči zaměstnancům.

Předmět podnikání dle OR: zprostředkování zaměstnání

Povolení ÚP: Podle § 14 odst. 1 písm. a) a c) - touto žádostí je povolena forma zprostředkovávání zaměstnání:

- a) vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,
- c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Název společnosti: **Best People, s.r.o.**  
Sídlo: Holandská 878/2, 639 00 Brno  
Jednatel: Pavlína Coufalová  
Tel: 723 821 586  
e-mail: [coufalova@bestpeople.cz](mailto:coufalova@bestpeople.cz)  
web: [www.bestpeople.cz](http://www.bestpeople.cz)

Předpokládané datum vzniku společnosti: k 1. 8. 2011

Charakteristika společnosti: personálně – poradenská společnost

Poskytované služby: vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly a poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Základní kapitál: 200 000Kč, bude splacen 100% k 1. 8. 2011

## **4.2 Popis firmy**

### **4.2.1 Produkty – poskytované služby**

Společnost Best People, s.r.o. bude poskytovat služby v oblasti personálního poradenství v Brně a blízkém okolí.

Bude se postupně jednat o tyto služby:

- vyhledávání pracovníků pro společnosti na území ČR,
- vyhledávání pracovníků pro společnosti v zahraničí,
- přidělování dočasných, tzv. agenturních zaměstnanců na území ČR,
- konzultační služby v HR oblasti.

Služby, které bude společnost poskytovat, budou stát na následujících pilířích:

- kvalita,
- dlouhodobá spolupráce,
- vysoká profesionalita a korektnost,
- nadstandardní péče o zákazníky,
- velmi blízké vztahy se zákazníky,
- rychlost.

Ke každému klientovi bude přistupováno individuálně, na počátku a průběžně během spolupráce se budeme s klientem potkávat za účelem poznání jeho firemní prostředí, poznání interního fungování společnosti, abychom dokázali doporučit na danou pozici ty nejvhodnější kandidáty. Důležitá bude dlouhodobá spolupráce založená na vzájemné důvěře.

Při vzniku společnosti je záměr získat pouze povolení ke zprostředkovávání pracovníků na volná místa ke klientům a to na území ČR. V prvním roce společnost bude věnovat cíleně jen poskytování této služby a být opravdu kvalitním partnerem pro klienty. Detaily jsou uvedeny v následujících podkapitolách věnovaných obchodnímu a organizačnímu plánu.

### **Detailní přestavení jednotlivých služeb:**

#### **1. Vyhledávání zaměstnanců pro společnosti na území ČR**

Tato služba zahrnuje přijetí objednávky na volné pracovní místo od klienta, konzultaci ohledně požadavků, inzerci, před selekci vhodných uchazečů z databáze a získaných na základě inzerce, pohovory s vybranými uchazeči, zhodnocení a doporučení nejvhodnějších uchazečů klientovi, organizaci pohovorů u klienta, předávání zpětných vazeb. V případě, že výběrové řízení proběhne úspěšně, klient si vybere vhodného uchazeče, agentura prezentuje konkrétní pracovní nabídku vybranému uchazeči a je prostředníkem pro vyjednání konkrétních podmínek zaměstnání.

V den nástupu nového pracovníka ke klientovi agentura ověří nástup. V průběhu garanční doby ověřuje spokojenost obou stran.

Dle požadavků klienta agentura otestuje některé dovednosti.

Na tomto místě bych chtěla detailně popsat způsoby vyhledávání vhodných uchazečů, a jakým procesem uchazeče projde, než obdrží pracovní nabídku.

### **Způsoby vyhledávání uchazečů:**

Nejvýznamnějším způsobem je z placené inzerce na různých pracovních portálech na internetu, dále pak inzerce v novinách, pro některé typy pozic je dobré rozdávat letáčky v ulicích nebo zveřejnit volné místo na Úřadu práce. Významným způsobem, který slouží i pro samotnou prezentaci firmy, je účast na různých karierních dnech, které pořádají školy. Cílem společnosti je získávat nové zájemce také na základě doporučení spokojených uchazečů a klientů.

A na posledním místě bych jmenovala způsob, který je poměrně nový, ale již dnes nepostradatelný a to je vyhledávání na sociálních sítích jako např. LinkedIn.

### **Způsoby práce s uchazeči:**

Na úvod je nutné zdůraznit, že služby agentur vůči uchazečům jsou zdarma. Uchazeč díky tomu, že je na pozici procesován agenturou, může získat cenné rady a informace, které by pravděpodobně neměl, pokud by oslovil danou společnost přímo.

To, že jde do výběrového řízení přes agenturu jej sice „stojí“ jeden pohovor navíc, ale pokud agentura poskytuje kvalitní služby, jde tento kandidát ke klientovi na pohovor připraven.

Jakým způsobem bude agentura Best People pracovat s uchazeči?

Životopis, který bude agentuře doručen z jednoho z výše popsaných zdrojů, bude pečlivě posouzen. Jestliže se kandidát bude jevit jako vhodný pro některou z aktuálně obsazovaných pozic, bude ihned telefonicky objednan na pohovor. Pozvánku na pohovor spolu s potvrzením sjednaného termínu, kontaktů a adresy a popisu cesty, zašleme kandidátům na e-mail.

Pohovory budou obvykle vedeny individuální formou. Kandidát se setká s konzultantem, který danou pozici obsazuje. Při pohovoru kandidát vyplní krátký dotazník a musí agentuře udělit písemný souhlas s uchováním osobních údajů.

Cílem pohovoru je získat detailní přehled o pracovních zkušenostech, vzdělání, jazykových předpokladech, projektech, motivaci. Z hlediska výběru pro konkrétní firmy je pak důležité zjistit, jakou práci uchazeč vlastně hledá, za jakých podmínek,

kdy bude moci nastoupit do nového zaměstnání. Výstupem z pohovoru by dále měl být popis osobnostních charakteristik a zhodnocení kandidáta. V první části pohovoru se jedná spíše o obecnější otázky, protože je předpoklad, že pro uchazeče bude mít agentura v nabídce více pozic. Jednotlivá volná pracovní místa u různých klientů jsou pak dle posouzení konzultanta kandidátovi představena a ten si vybere, která se mu líbí a kam ho agentura může doporučit.

Je velice důležité, aby práce s kandidáty byla kvalitní. Ti musí z pohovoru odcházet spokojeni a s pocitem, že pro ně tato schůzka měla přínos. Musí obdržet informace o nabízené pozici, o klientovi a jeho aktivitách, kam dané místo zapadá v organizační struktuře společnosti, jaké budou jeho úkoly, pravomoci. Dále by měl dostat informace o tom, jak bude probíhat výběrové řízení u klienta, např. na kolik kol, s kým se pravděpodobně setká.

Měl by také být ujistěn o tom, že z pohledu platových podmínek se jedná o pozici, která odpovídá jeho představám.

Agentura zpracuje životopis kandidáta, doplní ho o údaje získané z pohovoru a spolu s hodnocením jej zasílá klientům. Našimi partnery v komunikaci budou obvykle pracovníci personálních oddělení, tzv. náboráři, kteří buď sami životopis vyhodnotí, nebo zasílají příslušnému manažerovi.

Agentura hraje roli prostředníka mezi kandidátem a klientem, domlouvá pozvánky na hovory, předává oběma stranám navzájem zpětné vazby. V případě, že je daný kandidát vybrán, agentura mu tlumočí konkrétní pracovní nabídku. V případě zamítnutí předá zpětnou vazbu k důvodu neúspěchu.

Každý kandidát, který projde pohovorem, bude zaevidován v naší interní databázi, abychom s ním mohli i v budoucnu pracovat a komunikovat.

## **2. Vyhledávání pracovníků pro společnosti v zahraničí**

Tato služba je v podstatě stejná jako vyhledávání pracovníků v ČR. Jen je na ni potřeba získat zvláštní povolení ÚP.

Důraz u této služby bude kladen na jazykové vybavení uchazečů. To bude podle dané země znamenat také potřebu jazykového vybavení konzultantů. A dále organizace pohovorů nebude tak rychlá a flexibilní jako u pozic obsazovaných v Brně.

## **3. Přidělování dočasných, tzv. agenturních zaměstnanců na území ČR**

Jak již bylo uvedeno dříve, na poskytování této služby je třeba získat další povolení od ÚP. Tato služba je mnohem náročnější a záměrem společnosti je nabídnout ji klientům nejdříve po prvním roce působení společnosti na trhu. Poskytování této služby vyžaduje výbornou znalost pracovně právní problematiky a nutnost silného finančního zázemí, protože přiděleným zaměstnancům je nutné vyplácet mzdy měsíčně, ale s klienty mohou být nastaveny splatnosti faktur delší než měsíční a datum výplat není stejné jako datum fakturace, takže může docházet k problémům s cash flow.

Agenturní zaměstnanci prochází stejnými pohovory jako kandidáti doporučení na místa obsazovaná přímo klienty. V některých případech nechává výběr agenturních zaměstnanců klient na agentuře, někdy si chce sám vybrat z uchazečů, které mu agentura předvybere. Pracovníci jsou k výkonu práce u klienta – uživatele přidělení tzv. Pokynem, který stanovuje na jakou pozici, k jakému klientovi, na jakou dobu a za jakých podmínek bude přidělován. Pracovník má s agenturou práce uzavřenou buď pracovní smlouvu, nebo dohodu o pracovní činnosti.

Mezi agenturou práce a uživatelem musí být podepsána tzv. Dohoda o dočasném přidělení, která stanovuje jaký pracovník, na jakou dobu, pozici a za jakých podmínek bude přidělen.

Výhodou této služby je, že veškerá administrativa spojená s náborem a zaměstnáváním pracovníka je na agentuře. Uživateli odpadají starosti a náklady spojené s inzercí pozice, selekcí životopisů, přípravou pracovně právních dokumentů, přihlašování pracovníka ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění, zpracováním mezd, vedením docházky a v neposlední řadě náležitosti spojené

s ukončováním pracovního poměru. Agentura také musí u svých zaměstnanců zajistit vstupní a dále pravidelné lékařské prohlídky a je zodpovědná za školení v oblasti BOZP.

#### **4. Konzultační služby v HR oblasti a poskytování dalších odborných služeb**

Vzhledem k velmi dobrým znalostem lokálního trhu a dobré orientaci v související legislativě může společnost nabídnout poradenství např. menším společnostem, které nemají vlastní personální nebo právní oddělení. Služba může být zajímavá také např. pro nově přichozí investory.

##### **4.2.2 Umístění společnosti**

Za účelem výběru vhodných kancelářských prostor jsem provedla průzkum mezi několika realitními kancelářemi. Od počátku byl jedinou variantou pronájem kancelářských prostor, o koupi jsem nikdy neuvažovala.

Z hlediska oboru podnikání je důležité mít sídlo v lokalitě, která je dobře dostupná zájemcům o zaměstnání. Většina firem podnikajícím v tomto oboru má kanceláře buď přímo v centru města, nebo v jeho užším okolí, obvykle se jedná o frekventovanější lokalitu. Z důvodu důvěryhodnosti by kanceláře měly být reprezentativní.

Rozhodla jsem se, že využiju služeb realitní kanceláře při hledání vhodných prostor, protože ty mají ucelený přehled o tom, jaké kanceláře se aktuálně nabízejí, znají trh, ceny, specifika a jsou schopny poradit v souvisejících právních otázkách.

Předala jsem realitní kanceláři moji představu na lokalitu a velikost a funkčnost budoucích prostor a dostala jsem širokou nabídku vhodných prostor. Přibližně desítku objektů jsem navštívila i osobně. Měla jsem možnost volit mezi dvěma variantami:

- klasický pronájem kanceláří,
- pronájem kanceláří tzv. na klíč.

Klasický pronájem obnáší starosti navíc se zařizováním provozních záležitostí. Nájemce obvykle musí kanceláře vybavit nábytkem, musí pořídit technické vybavení jako je tiskárna, kopírka, telefonní linky, internet. Sám řeší dodávky elektřiny, plynu, vody, tepla, zajištění úklidu. Nakoupení veškerého vybavení na počátku podnikání stojí spoustu peněz, které firma obvykle hned nevydělává. Zároveň vyřízení všech těchto záležitostí stojí také spoustu času.

V mém případě jsem se tedy rozhodla, že pro pronájem kanceláří využiji kanceláře na „klíč“ ve společnosti Regus, která sídlí v prestižní lokalitě Spielberk office centra v Brně.

Tyto kanceláře jsou poněkud dražší, co se měsíčního nájmu týče, ale poskytnou společnosti možnost ihned začít pracovat v momentě, kdy zahájí činnost. Kanceláře jsou vybaveny nábytkem, telefonními a internetovými linkami. Společnost nabízí možnost kopírování, faxování, skenování, vazby dokumentu, takže nemusím za koupi těchto zařízení zaplatit na počátku několik desítek tisíc. Dále je možné pronajmout si zasedací místnosti pro případ větších jednání. Jedná se o kanceláře, které jsou reprezentativní, což pro mne také bylo důležité.

Dalším důvodem pro tuto volbu je lokalita Spielberk office centra, protože zde sídlí mnoho významných firem, potenciálních klientů pro společnost Best People.

Nájem v těchto kancelářích je z hlediska doby velmi flexibilní pro začínající podnikatele, protože na rozdíl od běžných dob nájmu je zde možné uzavřít smlouvu třeba jen na půl roku.

### **4.3 Průprava podnikatele**

V oblasti zprostředkování zaměstnání se pohybuji od roku 1999, za dobu více než 11 let jsem působila v oblasti náboru, agenturního zaměstnávání, outsourcingu HR procesů, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Celkem 4 roky jsem působila na vedoucích pozicích, nejprve jako vedoucí oddělení zprostředkovávání stálých pracovníků v Praze a poté jako vedoucí pobočky v Brně, kterou jsem spoluzakládala. Získala jsem zkušenosti s vyhledáváním nových klientů, vyjednáváním podmínek spolupráce, realizací řady různých projektů. Postavila jsem tým zaměstnanců pobočky, které jsem školila a následně řídila, byla jsem odpovědná za fungování

pobočky a výsledky. Mám vysokoškolské ekonomické vzdělání a hovořím plynně anglicky.

Jsem přesvědčena, že tyto zkušenosti mně pomohou k realizaci tohoto podnikatelského plánu. Mým cílem je využít také osobních kontaktů a dobrých vztahů s klienty z oboru, se kterými jsem měla možnost v uplynulých letech spolupracovat a kteří znají dobře můj způsob práce, moje výsledky.

## **4.4 Obchodní plán**

V prvním roce působení si dává společnost za cíl zaměřit se pouze na poskytování dvou služeb, konkrétně vyhledávání pracovníků na volná místa u klientů a poskytování konzultačních služeb. Jak bylo uvedeno výše, poskytování zbývajících dvou služeb je velmi náročné na organizační a ekonomické zajištění. Služba přidělování agenturních zaměstnanců bude poskytována nejprve po prvním roce fungování společnosti, až bude firma na to připravená a bude již mít nějaké klienty. Bude to znamenat přijmout další zaměstnance, kteří budou mít na starosti vyhledávání klientů a realizaci a zajištění těchto zakázek. Současně s tím bude muset společnost vyřešit problematiku zpracování mezd.

Dalším záměrem je službu vyhledávání pracovníků do zahraničí začít poskytovat přibližně v horizontu dvou až tří let. Rozšíření firmy o další tým, který bude tuto službu poskytovat, bude znamenat nutnost lepší organizace, vytvoření širší organizační struktury, nutnost silného ekonomického zajištění a také přestěhování se do větších kanceláří. Společnost bude v prvních letech působit pouze na lokálním trhu – tedy v Brně a popřípadě Jihomoravském kraji.

### **4.4.1 Zákazníci**

Část této práce, věnovaná analýze trhu, již nastínila budoucí potenciální zákazníky.

Budou jimi především společnosti z těchto oborů:

- průmysl – výrobní společnosti napříč různými obory,
- zákaznická centra a centra sdílených služeb,
- IT firmy – vývoj, správa.

Na tyto společnosti agentura Best People zaměří a osloví je s nabídkou spolupráce. Z počátku chci využít dobrých obchodních kontaktů, které jsem získala během svého působení v oboru. Věřím, že později, až společnost bude moci nabídnout reference, bude zajímavá a důvěryhodná i pro další klienty.

#### **4.4.2 Cenové podmínky**

Za vyhledání a doporučení vhodných uchazečů si agentura bude účtovat poplatek ve výši 2 – 3 násobku hrubé nástupní mzdy vybraného uchazeče. Konkrétní výše bude stanovena ve smlouvě s klienty a bude se lišit dle náročnosti obsazované pozice, četnosti spolupráce.

V případě, že si klient nevybere žádného uchazeče doporučeného agenturou Best People, nevzniká jí nárok na žádnou odměnu.

Splatnost faktur: 15 – 30 dní, bude se lišit dle požadavků klienta.

Velké nadnárodní společnosti někdy žádají i delší, např. 60 ti denní splatnost.

#### **4.4.3 Smluvní podmínky a garance**

Započetí spolupráce s novým klientem bude nejprve nutné upravit písemnou smlouvou o spolupráci, která bude vymezovat rozsah, podmínky spolupráce, stanoví výši odměny za poskytované služby a garance.

Vzhledem k vysoké konkurenci a rivalitě mezi společnostmi poskytujícími personální poradenství se délka garance stala jednou z konkurenčních výhod. Některé agentury se snaží nabídnout garance co největší a nejdéší, např. částečné vrácení uhrazené odměny v případě ukončení pracovního poměru s doporučeným kandidátem až do doby 1 roku. Opět jsou to především velké zahraniční společnosti, které žádají garance co nejdéší a refundace (vrácení poplatku) v co nejvyšší hodnotě. Není výjimkou ani požadavek na vrácení 100% odměny, pokud je pracovní poměr ukončení z kterékoliv strany během prvních 3 měsíců.

Je logické, že firma, která za vyhledání pracovníka zaplatí několik desítek tisíc, chce, aby tento pracovník pracoval a mohla využívat efektu z jeho zaměstnání. Pokud tedy je pracovní poměr ukončen a to z jakéhokoliv důvodu, je legitimní požadavek na slevu nebo vrácení části poplatku. Na druhou stranu, pokud se na stejnou situaci podíváme z pohledu personální agentury, ta nechce vrátet celou částku, nebo část odměny, protože jí v souvislosti s poskytnutím služby vznikly náklady na inzerci, práci konzultanta, který se zakázce věnoval (někdy i několik měsíců), telefony a další provozní, nepřímé náklady. Agentura je tržím subjektem, nesupluje služby úřadu práce a tudíž musí generovat zisk.

Rozumným kompromisem z tohoto pohledu je, pokud mají obě strany zájem, aby jejich spolupráce byla oboustranně ekonomicky výhodná.

Agentura Best People je připravena svým klientům nabídnout následující garance:

V případě, že je pracovní poměr mezi klientem a doporučeným kandidátem ukončen během prvních 3 měsíců, a to z jakéhokoliv důvodu, může si klient vybrat, zda bude chtít:

- vyhledat zdarma náhradního kandidáta,
- vrátit část ze zaplacené odměny, podle uběhlé doby pracovního poměru a to v následující výši:
  - pokud PP trval méně než 1 měsíc, vrácení 75% odměny,
  - pokud PP trval mezi 1 – 2 měsíci, vrácení 50% odměny,
  - pokud PP trval mezi 2 – 3 měsíci, vrácení 25% odměny.

#### **4.4.4 Propagace**

Dobré reference, jak od kandidátů, tak klientů by měly být tou nejlepší propagací agentury Best People, která si klade za cíl vybudování výborné pověsti.

Dále bude důležité, aby se společnost, co nejvíce finanční zdroje dovolí, prezentovala na různých veletrzích pracovních příležitostí, odborných seminářích, HR konferencích.

Chtěla bych, aby se jak to bude možné, společnost stala členem Asociace poskytovatelů personálních služeb, což je profesní organizace a také členem České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů.

Společnost bude mít webové stránky, na kterých budou zveřejněna aktuálně obsazovaná volná místa. Zájemce se bude moci přímo přes tyto stránky přihlásit do výběrového řízení a zaslat životopis.

#### **4.5 Organizační plán**

Společnost bude založena jako s.r.o. s jediným společníkem a jednatelem. V počátku budu ve společnosti fungovat pouze s jedním zaměstnancem a to na asistentské pozici. Osobně se budu věnovat vyhledávání a oslovování klientů, vyjednávání podmínek, vedení pohovorů a obsazování volných pozic. Dále budu rozvíjet a připravovat další služby. Asistent/ka bude mít na starosti chod kanceláře po provozní stránce a dále pak administrativní úkoly jako například zadávání inzerátů, preselekcí životopisů, zvaní na pohovor, zpracování životopisů, vedení interní databáze.

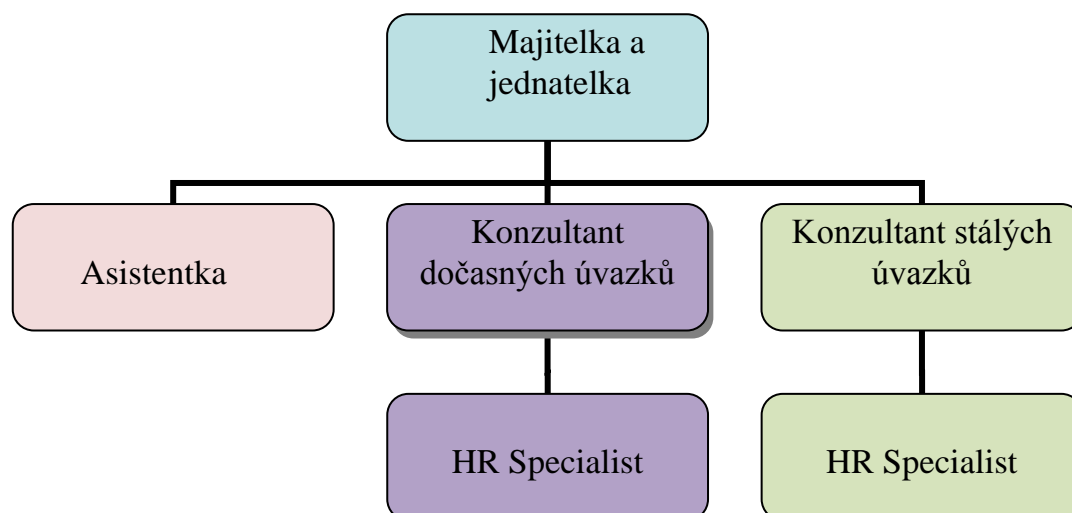
Jak bylo uvedeno v obchodním plánu, postupně se bude společnost rozšiřovat a to poskytováním dalších služeb. To bude znamenat zaměstnat další pracovníky, popřípadě vytvoření oddělení nebo divizí. V současné době je záměr takový, že ve druhém roce působení společnosti bude přijat nejprve zkušenější konzultant, někdo s praxí v oboru, kdo má kontakty a zná dobře trh a problematiku. Tento nový pracovník bude mít na starosti získávání zakázek v oblasti agenturního zaměstnávání a jejich realizaci. S plánovaným rostoucím objemem těchto zakázek pak bude tým rozšířen o administrativní podporu, pracovníka na pozici HR Specialist, který bude mít na starost přípravu pracovních smluv, evidenci jejich délky, prodlužování či zkracování, zpracování docházky, přípravu podkladů pro mzdy, atd.

Ve druhém roce současně je počítáno s rozšířením portfolia klientů v oblasti vyhledávání pracovníků pro klienty a tudíž posílení týmu o jednoho konzultanta např. specializovaného na oblast pozic v průmyslu nebo IT nebo zákaznickém servisu, podle toho, ve kterém segmentu se bude nejvíce dařit získávat klienty.

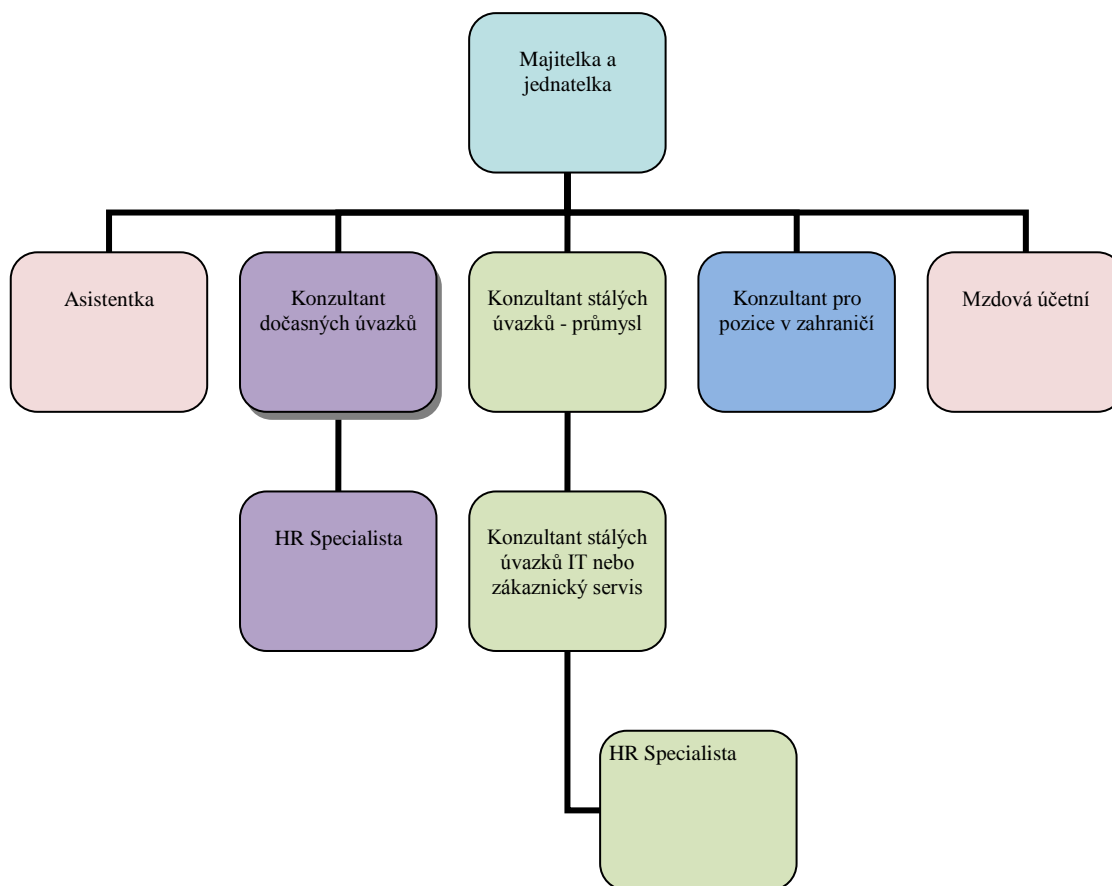
Nový konzultant by na sebe měl převzít také zodpovědnost za vyhledávání nových klientů, aby se množství klientů zvyšovalo. Tým bude v této fázi posílen o HR Specialistu, který bude inzerovat volné pozice, vyhledávat kandidáty i dalšími způsoby, zpracovávat životopisy. Převezme část činností z této oblasti, které doposud dělala asistentka. Té, vzhledem k rozšiřování se společnosti přibudou další provozní a organizační úkoly.

Současně s rozšiřováním týmu se moje aktivity budou více zaměřovat na výběr interních zaměstnanců, jejich školení, řízení a motivaci a také na strategické plánování budoucích aktivit.

Z hlediska střednědobé strategie v horizontu více než 5 let uvažuji o možnosti rozšíření pobočkové sítě do jiných regionů. Zatím ale nemám žádný plán na to, jaký region(y) by to mohl(y) být.



**Obrázek 3: Předpokládané organizační schéma ve 2.-3. roce fungování společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)**



**Obrázek 4: Předpokládané organizační schéma mezi 3. – 4. rokem fungování společnosti** (Zdroj: vlastní zpracování)

## 4.6 Dodavatelé

V souvislosti s poskytováním našich služeb jsou nejvýznamnějšími dodavateli společnosti, které poskytují možnost inzerce. Díky zkušenostem, které v oboru mám, jsem za dodavatele internetové inzerce zvolila společnost LMC, která provozuje dva největší pracovní portály [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Inzerce zde je sice velmi drahá, ale jedná se o poměrně efektivní nástroj. Dále s ohledem na blízkost Slovenska a ochotu Slováků pracovat v ČR využiji také portál [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk).

Další dodavatelé souvisí s provozem kanceláří. Díky pronájmu kanceláří na klíč nebude nutné minimálně v počátku řešit žádné smlouvy s dodavateli elektřiny, plynu, vody, tepla, internetových služeb, protože tyto služby jsou součástí nájemní

smlouvy se společností Regus. V následujících letech, kdy je předpokládáno přestěhování se do jiných kanceláří, bude nutné uzavření takových smluv.

Pro zajištění telefonních hovorů jsem si mezi operátory vybrala Telefoniku O<sub>2</sub> a jako banku Českou spořitelnu a to z toho důvodu, že tyto firmy využívám pro privátní účely a jsem s nimi spokojená.

Drobné kancelářské potřeby typu papír, tužby, desky, lepidla, atd. budou zatím kupovány v běžném papírnictví. Do budoucna využiji služeb firem, které na tuto službu specializují. Současně je nutné vybrat společnost, která povede firmě finanční a mzdové účetnictví.

#### 4.7 Analýza finančních možností

Na zahájení podnikání budou použity pouze vlastní finanční zdroje. V případě, že by to budoucí situace vyžadovala, využila by společnost některý ze způsobů externího financování.

Následující tabulka uvádí přehled výdajů souvisejících se založením a začátkem fungování společnosti.

**Tabulka 3: Přehled zřizovacích výdajů** (Zdroj: vlastní zpracování)

Základní kapitál	200 000
------------------	---------

<i>Zřizovací výdaje</i>	<i>Částka</i>
povolení ÚP	5 000
právní služby	20 000
notebook	20000
Telefon	5000
<b><i>Celkem</i></b>	<b><i>50 000</i></b>

**Tabulka 4: Zahajovací rozvaha** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
Bankovní účet	200	Základní kapitál	200
<i>Aktiva celkem</i>	<i>200</i>	<i>Pasiva celkem</i>	<i>200</i>

**Tabulka 5: Počáteční rozvaha k 1. 8. 2011** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	
DM nehmotný	25	Základní kapitál	200
DM hmotný	25	Kapitálové fondy	
HM neodpisovaný		fondy ze zisku	
<b>Dlouhodobý finanční m.</b>		výsledek hospodaření z min let	
<b>Krátkodobý finanční m.</b>		Výsledek hospodaření z běžného obd.	
Zásoby		<b>Cizí zdroje</b>	
Pohledávky		Rerervy	
Bankovní účty	150	Dlouhodobé závazky	
Pokladna		Krátkodobé závazky	
		Bankovní úvěry	
<b>Aktiva celkem</b>	<b>200</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>200</b>

**Tabulka 6: Přehled měsíčních provozních nákladů v prvním roce** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Náklady</b>	<b>Částka</b>
mzdové náklady	75 000
kanceláře nájem	20 000
IT a telekomunikace	5000
propagace a inzerce	15 000
drobné provozní výdaje	5 000
<b>Celkem</b>	<b>120 000</b>

### **Ocenění služeb:**

- Za umístění kandidáta 2-3 násobek hrubé nástupní mzdy kandidáta, podle typu obsazovaných pozic a průměrné odměně ve výši cca 40 – 60 tisíc Kč za 1 umístěného kandidáta.

V případě pozice, která je ohodnocena např. 30 tisíci Kč za měsíc a odměně ve výši 2 násobku, bude fakturační částka 60 tisíc Kč, při 3 násobku – 90 tisíc Kč.

- Služba agenturního zaměstnávání bude ohodnocena následovně:  
(Hrubá měsíční mzda pracovníka \* 1,34) \* 10-20% = celková fakturační částka
- Konzultační služby budou oceněny individuálně, podle typu služby a rozsahu.

### **Odhad tržeb a nákladů**

Tento odhad vychází z předpokladů stanovených obchodním a organizačním plánem společnosti, reflektuje postupné zapojení jednotlivých služeb, přijmutí nových zaměstnanců, pronájem větších kanceláří a tomu odpovídající vyšší provozní náklady.

Nejvýznamnější nákladovou položkou jsou mzdy, dále pak nákup inzerce a pronájem kanceláří. Jedná se o souhrnný odhad za 1., 2. a 3. rok.

**Tabulka 7: Odhad tržeb a nákladů 1. – 3. rok** (Zdroj: vlastní zpracování)

	<i>1. rok</i>	<i>2. rok</i>	<i>3. rok</i>
<b><i>Odhad tržeb – celkem</i></b>	<b>1 600 000</b>	<b>4 650 000</b>	<b>12 950 000</b>
za umístění v ČR	1 500 000	3 000 000	4 400 000
za agenturní zaměstnávání		1 500 000	6 000 000
za umístění do zahraničí			2 400 000
za poradenské služby	100 000	150 000	150 000
<b><i>Odhad nákladů - celkem</i></b>	<b>1 450 000</b>	<b>3 666 000</b>	<b>10 570 000</b>
mzdové kmenoví zaměstnanci	900 000	1 550 000	2 800 000
mzdové agenturní zaměstnanci		1 320 000	5 280 000
kanceláře - nájem a provoz	240 000	300 000	300 000
IT a telekomunikační služby	60 000	96 000	140 000
drobné provozní výdaje	20 000	30 000	50 000
Propagace a inzerce	200 000	270 000	500 000
nábytek, SW, HW	30 000	100 000	1 500 000
<b><i>Zisk před zdaněním</i></b>	<b>150 000</b>	<b>984 000</b>	<b>2 380 000</b>

**Tabulka 8: Cash- flow 1. – 3. rok** (Zdroj: vlastní zpracování)

	1.rok	2.rok	3. rok
počáteční hotovost	150 000	231 000	1 028 040
tržby z prodeje	1 600 000	4 650 000	12 950 000
výplata mezd a SZP	900 000	2 870 000	8 080 000
platby dodavatelům	540 000	666 000	940 000
ostatní výdaje	20 000	30 000	50 000
investice	30 000	100 000	1 500 000
Daně	29 000	186 960	452 200
saldo příjmy -výdaje	81 000	797 040	1 927 800
<b>konečný stav</b>	<b>231 000</b>	<b>1 028 040</b>	<b>2 955 840</b>

## 4.8 Hodnocení rizik

V následující kapitole uvádím možná rizika, která by mohla ohrozit fungování společnosti a to především z ekonomického hlediska.

### 1. Špatně nastavené obchodní cíle

V případě, že by se společnosti nedařilo plnit obchodní plány, což by se projevvalo tím, že tržby/zisky z poskytovaných služeb by nebyly dosahovány. V dlouhodobějším horizontu by to mělo za následek, že náklady budou převyšovat výnosy a společnost bude generovat ztrátu. Z krátkodobého pohledu by to nebyl problém, z dlouhodobého hlediska ano.

V případě, že by tato situace nastala, bylo by nutné, abych provedla analýzu toho, proč k tomu dochází. Možné důvody spatřuji v následujících příčinách a navrhuji následující řešení:

- nerealisticky nastavené plány → přehodnotit a nastavit lépe,
- špatný výběr klientů → přehodnotit a zaměřit se na jiné klienty, třeba i jiný segment,
- špatná práce konzultanta → snažit se dosáhnout zlepšení, vedení, školení,
- špatně nastavené parametry služby (např. malá ziskovost) → změnit.

### 2. Nebude se dařit obsazovat volná místa

V tomto případě budeme muset provést detailní analýzu proč tomu tak je. Toto riziko je v našem oboru velice vysoké. Pravděpodobnost obsazení nějakého místa je poměrně nízká a závisí na mnoha okolnostech, např. na tom, zda si klient obsazuje vlastní pozici i sám, kolik dalších agentur se na obsazování tohoto místa podílí, jak náročné jsou požadavky a zda vůbec a kolik je vhodných uchazečů.

Smluvní podmínky mezi klienty a agenturou umožňují klientům využívat několik agentur současně a odměnu inkasuje pouze ta agentura, která představí kandidáta, který uspěje. Ostatní pracují na zakázce zcela zdarma a navíc jim při hledání vhodného kandidáta vznikají náklady, např. inzerce, telefony, mzdy. Z této skutečnosti pramení veliké riziko, ale zároveň tako je tento fakt podstatný v našem

oboru. Je to realita a běžně přijímaná praxe, která je pro klienty výhodná a určitě ji nebudou ochotni měnit.

Co tedy můžeme udělat k tomu, abychom dopady tohoto rizika snížily na co nejúnosnější minimum? Klienty pečlivě vybírat. Nemá cenu usilovat o získání firmy, o které víme, že jejími dodavateli už je 5 agentur. Poskytováním kvalitních služeb postupně získat klienta ke spolupráci natolik, že nebude mít důvod poptávat jinde. Nabídnout zajímavější podmínky v případě intenzivnější spolupráce, např. nižší odměnu za umístění více kandidátů nebo lepší garanční podmínky.

### **3. Garance**

Jedním z nejrizikovějších faktorů jsou poskytované garance. Obecně, pokud podnik něco vyrábí nebo poskytuje nějakou službu, musí ručit za kvalitu. V našem oboru dodáváme lidi a to je někdy „kámen úrazu“, protože každý člověk je individuum, které se nějak chová, nějak jedná a my nemůžeme ovlivnit jeho činy. Tudiž pokud takový pracovník je na pohovoru výborný a klient si ho vybere, zaměstná a po čase zjistí jedna nebo druhá strana, že to nebyla ta správná volba. Praxi se běžně setkávám se situacemi, že pracovník dostane jinou nabídku, stěhuje se, něco mu na dané práci nevyhovuje a rozhodne se odejít. Jsou to skutečnosti, které agentura ovlivnit nemůže, přesto pokud je to v garanční době, musí hledat náhradního pracovníka zdarma nebo vrátit celou nebo část odměny. Může se stát, že výše popsaná skutečnost nastane u několika doporučených kandidátů a pro malou agenturu, jako bude alespoň z počátku Best People, to může být riziko. Opět je to ale riziko, které patří k této práci a je to třeba brát jako daný fakt. Jediné, čím je možné toto jej eliminovat, je opravdu dobře vybírat doporučené uchazeče a realisticky jim přestavit pozici, její detaily, náročnost, zodpovědnosti, je třeba si dobře ujasnit finanční očekávání kandidáta a na druhé straně možnosti klienta, abychom tím předcházeli možným nepochopením. Například nespokojenost s platem je jedním z nejčastějších důvodů ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.

#### **4. Agenturní zaměstnávání**

Největší riziko v rámci všech poskytovaných služeb souvisí s přidělováním zaměstnanců k uživatelům. Uživatelé obvykle předem neznají, na jak dlouho a kolik přesně budou potřebovat pracovníků. Zároveň žádají co největší flexibilitu při ukončení přidělení a zde může nastat velký problém s ukončováním pracovního poměru přidělených zaměstnanců, protože to se musí řídit zákoníkem práce. Dát zaměstnanci výpověď je velice složité a dohodnout se na ukončení může být složité také. Dále může nastat problém s případným vyplácením odstupného. Jsou klienti, kteří v žádném případě na uhrazení odstupného nepřistoupí. Zisk agentury z této služby je takový, že bez toho, aby byla na zakázce ztrátová, si nemůže dovolit vyplatit např. 3 měsíční odstupné.

Tato služba také nejčastěji způsobuje problémy s cash flow, protože výplaty jsou splatné měsíčně, ale uživatelé vyžadují dobu splatnosti faktur např. 45- 60 dní.

Tato rizika ale s touto službou souvisí a je nutné se na ně dobře připravit. Preventivní opatření k minimalizaci budou: vyjednat co nejlepší smluvní podmínky, aby část rizik a nákladů nesl klient, snažit se vyjednat co nejkratší splatnost faktur. Vůbec nepřijímat zakázky, kde by všechna výše uvedená rizika byla na agentuře.

## ZÁVĚR

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou zpracování konkrétního podnikatelského záměru na založení personální agentury. Za tímto účelem jsem nastudovala literaturu, která s danou problematikou souvisí, a z té jsem zpracovala přehled nejdůležitějších náležitostí. V teoretické části této práce jsem se věnovala vymezení pojmů jako je podnikatel, živnost, vysvětlila jsem, jaké jsou formy podnikání, druhy živností a co musí fyzická nebo právnická osoba udělat pro získání živnosti. Dále jsem v této části detailně popsala přednosti a nevýhody dvou forem podnikání, a to fyzická osoba podnikatel a společnost s ručením omezeným, protože mým záměrem je jednu z těchto forem využít v praxi. Zabývala jsem se také tím, jaké analýzy by měl budoucí podnikatel provést, aby získal odpovídající data, která mu poslouží ke správnému rozhodnutí a naplánování jednotlivých aspektů podnikání.

Pro působení v oblasti personálního poradenství je nutné získat povolení, které vydává Úřad práce. Pro jeho obdržení je důležitá především kvalifikace v oboru a to buď u fyzické osoby, která o povolení žádá, nebo u odpovědného zástupce firmy. Detailům získání povolení jsem se věnovala taktéž v teoretické části této práce.

Druhou, analytickou část, jsem celou zaměřila na provedení nutných analýz. Prozkoumala jsem trh, možné zákazníky, dodavatele, konkurenci, dále pak ekonomické, právní, demografické a technické aspekty podnikání v oboru.

Věnovala jsem se také interním vlivům, zamýšlela jsem se nad silnými a slabými stránkami budoucí společnosti a jejími příležitostmi na trhu a hrozbami, kterým může čelit.

Praktickou část jsem zaměřila za zpracování konkrétního cíle, tedy založení personálně poradenské společnosti, pro kterou jsem si vybrala název Best Peole. Protože mám mnohaletou praxi v oboru, vycházela jsem především ze svých zkušeností a potřeb zákazníků. Právní formu jsem zvolila společnost s ručením omezeným s jediným společníkem. Důvody této volby v práci zdůvodňuji.

Detailně se věnuji představení služeb, které bude společnost poskytovat, segmentaci zákazníků, vymezení trhu. Přestavila jsem také svůj obchodní a organizační plán a plán dalšího rozvoje společnosti. Diplomová práce také obsahuje odhad

ekonomických ukazatelů, především příjmů a nákladů v prvních třech letech působení společnosti.

Zamýšlím se také nad možnými riziky, která mohou mít vliv na moje podnikání a navrhuji řešení na odstranění nebo snížení následků těchto rizik.

Pro mne osobně bylo psaní této práce velkým přínosem, věřím, že takto zpracované informace v budoucnu skutečně využiji k realizaci záměru a založení společnosti. Pevně věřím, že moje plány jsou postaveny na realistických základech a že společnost Best People si v budoucnu najde své místo na trhu a stane se silným a kvalitním partnerem pro své klienty a uchazeče o zaměstnání nebo zaměstnance.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) BARROW, C. *Základy drobného podnikání*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.
- 2) FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 3) HISRIC, R. D. a PETERS, M. P. *Založení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Viktoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 4) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2001. 152 s. ISBN 80-769-996-9.
- 5) JANKŮ, J. a kol. *Základy práva pro posluchače právnických fakult* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 524 s. ISBN 80-7179-883-5.
- 6) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*, 1. vyd., Brno: Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-10605-5.
- 7) MARTINOVIČOVÁ, D. a TABAS, J. *Nauka o podnikání*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2009. 109 s. ISBN 978-80-214-3851-4.
- 8) RAIS, K. a DOSKOČIL, R. *Risk management*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- 9) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. 455 s. ISBN 80-7169-211-5.
- 10) VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

### **Zákony**

- 11) Zákon 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, v platném znění
- 12) Zákon č 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění
- 13) Zákon č. 435/2004, o zaměstnanosti, v platném znění

### **Internetové zdroje**

- 14) *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Jednotný registrační formulář [on line] 2011. [cit. 2011- 05-05]. Dostupný z <http://www.mpo.cz/dokument68557.html>.
- 15) *Ministerstvo průmyslu a ochodu*. Rádce pro podnikatele [on line] 2010. Dostupný z [http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr\\_prace/zadostzpr](http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/zadostzpr).
- 16) CHRÁMECKÝ, T. *Opatrné oživení trhu práce*. [online]. 2011 [cit. 2011-5-10]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/opatrne\\_oziveni\\_trhu\\_prace20110506](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/opatrne_oziveni_trhu_prace20110506).
- 17) *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Agentury práce [on line] 2011. Dostupný z [http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr\\_prace](http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace).

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pracovní síla a počet nezaměstnaných v JM kraji .....	42
Tabulka 2: SWOT analýza.....	49
Tabulka 3: Přehled zřizovacích výdajů.....	64
Tabulka 4: Zahajovací rozvaha.....	65
Tabulka 5: Počáteční rozvaha k 1. 8. 2011 .....	65
Tabulka 6: Přehled měsíčních provozních nákladů v prvním roce.....	65
Tabulka 7: Odhad tržeb a nákladů 1. – 3. rok .....	67
Tabulka 8: Cash- flow 1. – 3. rok .....	67

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma CRM .....	20
Obrázek 2: Míra nezaměstnanosti v okresech ČR.....	41
Obrázek 3: Předpokládané organizační schéma ve 2.-3. roce fungování společnosti ....	62
Obrázek 4: Předpokládané organizační schéma mezi 3. – 4. rokem fungování společnosti .....	63