



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra regionálního managementu

Bakalářská práce

# Řízení zvolené personální společnosti

Vypracoval: Lenka Budilovská  
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2015

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

V Českých Budějovicích dne 3.9.2015

.....  
Lenka Budilovská

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí práce **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové** za její ochotu, trpělivost, cenné připomínky a odborné rady při vypracování bakalářské práce.

# OBSAH

1	<b>ÚVOD</b> .....	4
2	<b>CÍLE A METODIKA</b> .....	5
2.1	Cíl práce .....	5
2.2	Zdroje dat .....	5
2.3	Metodika .....	5
3	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	9
3.1	Vymezení pojmů .....	9
3.2	Podnikatelský záměr (plán).....	13
3.2.1	<i>Využití podnikatelského záměru</i> .....	14
3.2.2	<i>Požadavky na podnikatelský záměr</i> .....	14
3.3	Struktura podnikatelského záměru .....	15
3.3.1	<i>Titulní list</i> .....	16
3.3.2	<i>Obsah</i> .....	17
3.3.3	<i>Úvod, účel a pozice dokumentu</i> .....	17
3.3.4	<i>Shrnutí</i> .....	17
3.3.5	<i>Popis podnikatelské příležitosti</i> .....	18
3.3.6	<i>Klíčové osobnosti a organizační struktura</i> .....	18
3.3.7	<i>Makro a mikro prostředí firmy</i> .....	19
3.3.8	<i>Marketingová a obchodní strategie</i> .....	20
3.3.9	<i>Analýza rizik</i> .....	20
3.3.10	<i>Finanční plán</i> .....	21
3.3.11	<i>Přílohy</i> .....	21
4	<b>ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY</b> .....	23
4.1	Charakteristika zvoleného podniku Best Point Plzeň s.r.o. ....	23
4.1.1	<i>Sídlo a prostory společnosti</i> .....	23
4.1.2	<i>Služby společnosti Best Point Plzeň s.r.o.</i> .....	24
4.1.3	<i>Organizační struktura</i> .....	25
4.2	Aktuální trendy v HR managementu.....	25
5	<b>PROVEDENÍ ANALÝZ</b> .....	30
5.1	STEP analýza .....	30
5.2	Porterův model pěti sil .....	36

5.2.1	<i>Dodavatelé</i>	36
5.2.2	<i>Odběratelé</i>	38
5.2.3	<i>Stávající konkurence</i>	40
5.2.4	<i>Nové konkurenční firmy</i>	42
5.2.5	<i>Substituty</i>	43
5.3	Analýza marketingového mixu	43
5.3.1	<i>Produkt</i>	43
5.3.2	<i>Cena</i>	46
5.3.3	<i>Distribuce</i>	46
5.3.4	<i>Marketingová komunikace</i>	47
5.3.5	<i>Materiální prostředí</i>	47
5.3.6	<i>Lidé</i>	49
5.3.7	<i>Procesy</i>	49
5.4	SWOT analýza	49
6	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST</b>	54
6.1	Titulní strana	54
6.2	Obsah	55
6.3	Souhrn	56
6.4	Úvod, účel a pozice dokumentu	56
6.5	Popis podniku	56
6.6	Popis podnikatelských činností	57
6.7	Klíčové osoby a organizační struktura	57
6.8	Analýza mikroprostředí a makroprostředí	58
6.9	Marketingový a obchodní plán	58
6.9.1	<i>Produkt</i>	58
6.9.2	<i>Cena</i>	59
6.9.3	<i>Distribuce</i>	60
6.9.4	<i>Marketingová komunikace</i>	60
6.9.5	<i>Materiální prostředí</i>	60
6.9.6	<i>Lidé</i>	61
6.9.7	<i>Procesy</i>	61
6.10	Hodnocení rizik	61
6.11	Finanční plán	63

7	<b>ZÁVĚR</b> .....	65
8	<b>SUMMARY</b> .....	67
9	<b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	68
10	<b>SEZNAMY OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b> .....	70
11	<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

Podnikatelský záměr nebo-li podnikatelský plán je také označován jako „business plan“. Předpokladem pro úspěšné vedení podniku je kvalitně vypracovat podnikatelský záměr. Podnikatelský plán bude reálný teprve tehdy, pokud bude pečlivě připraven. Sestavování podnikatelského plánu je přínosem i pro samotného majitele podniku. Neexistuje podnik dosahujících vytyčených cílů, který by nebyl řízen osobou nebo skupinou osob, koordinující jednotlivé procesy. Při zpracování podnikatelského plánu si majitel zjistí, co přesně by měl udělat v jednotlivých oblastech. Zaměřuje se na to jak oslovit potenciální zákazníky, na jakém trhu bude nabízet službu či produkt, jak se odlišit od konkurence, kolik bude zaměstnávat pracovníků apod. Jednotlivé kapitoly podnikatelského záměru obvykle zahrnují popis podnikatelské příležitosti, cíle vlastníků, určení potencionálních trhů, analýzu konkurentů, marketingovou strategii a finanční plán. Sestavení podnikatelského záměru se neuskutečňuje jen při zahájení podnikání, ale i při rozšiřování dalších podnikatelských činností.

Téma bakalářské práce je Řízení zvolené personální společnosti. Autorka se v práci zaměřuje na společnost Best Point Plzeň s.r.o. poskytující služby v oblasti zprostředkování personálních služeb. Na vybrané společnosti autorka aplikuje teoretické poznatky na vytvoření optimálního podnikatelského záměru pro rozšíření nových služeb.

Práce je rozdělena na dvě části. V první teoretické části se autorka zaměřuje na teoretický výklad. Jsou zde vysvětleny základní pojmy související se samotným podnikání. Dále zde čtenáři najdou veškeré informace, které je nutné znát pro zpracování podnikatelského záměru. Klíčová část teorie se věnuje struktuře podnikatelského záměru.

V druhé praktické části se autorka zabývá již vybranou společností. Na úvod se čtenář seznámí s charakteristikou dané společnosti a aktuálními trendy v human resource. Následně je aplikována STEP analýza a Porterův model pěti sil. Výsledkem těchto analýz je SWOT analýza, kde autorka určila strategii, kterou se bude vybraná společnost řídit do budoucna. Závěr práce je věnován zpracování optimálnímu podnikatelskému záměru.

## 2 CÍLE A METODIKA

### 2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zanalyzování tržních podmínek a analýza vnitřního prostředí společnosti Best Point Plzeň s.r.o.. Na základě teoretických a praktických poznatků bude následně vypracován návrh optimálního podnikatelského záměru dle aktuálních trendů v managementu.

Dílčím cílem je analýza podmínek vnějšího a vnitřního prostředí odvětví zprostředkování personálních služeb.

Zvolené analýzy jsou aplikovány na vybranou společnost, která se zabývá poskytováním personálních služeb.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy pro přiblížení tématu. V druhé praktické části je představena společnost Best Point Plzeň s.r.o.. Dále jsou zde využity analýzy a řešení celkové problematiky.

### 2.2 Zdroje dat

Podklady pro vypracování bakalářské práce byly získány prostudováním odborné literatury a elektronických zdrojů. Součástí jsou i vlastní pracovní postřehy z daného odvětví. Veškeré zdroje jsou uvedeny v literárním přehledu práce.

### 2.3 Metodika

#### STEP analýza

Tato analýza (někdy nazývána PEST) se používá ke zhodnocení makroprostředí. Název PEST analýza je odvozen od prvních písmen jednotlivých prostředí analyzující podmínky v dílčích oblastech národního nebo mezinárodního hospodářství. (Parmová, D. (2004). *Řízení služeb: Přednášky*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.).

Mezi jednotlivé faktory patří:

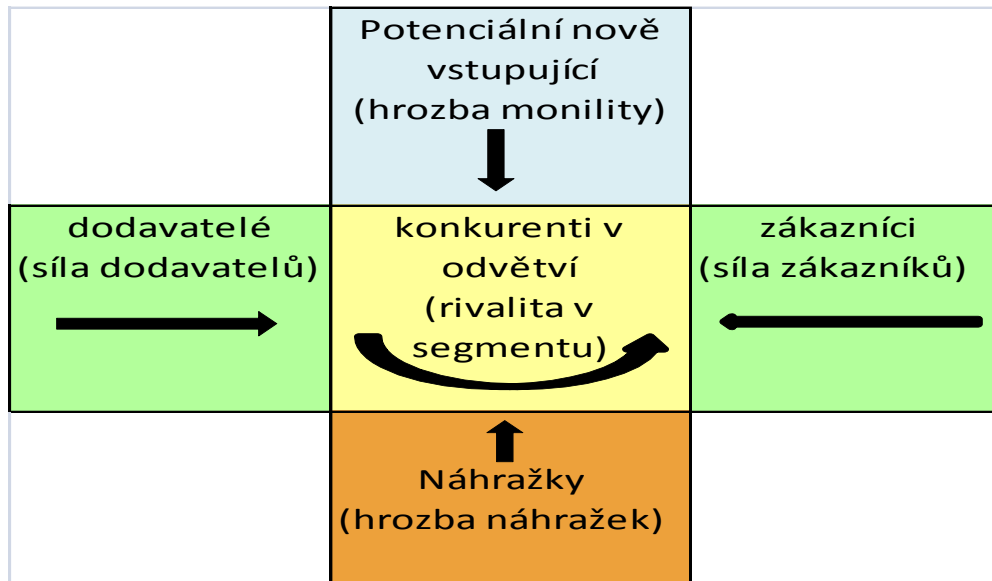
- Sociálně kulturní vlivy;
- Ekonomické vlivy;
- Technologické vlivy;
- Politicko - legislativní vlivy;



## Porterův model pěti sil

Model se využívá při hodnocení vnějšího mikroprostředí podniku. Zakladatelem je Michael Porter. Definoval pět sil rozhodující o dlouhodobé aktivitě trhu nebo tržního odvětví: konkurenti v segmentu, nově vstupující konkurenti, substituty, zákazníci a dodavatelé. (Kotler, P., & Keller, K. L., (2007). *Marketing management*. Praha: Grada)

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil



(Zdroj: Kotler, P., & Keller, K. L., (2007). *Marketing management*. Praha: Grada)

## Analýza marketingového mixu

Marketingový mix je souborem nástrojů a díky nim se utváří vlastnosti služeb nabízený zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu se dají namíchat v různě intenzitě a pořadí. Dříve marketingový mix obsahoval jen čtyři prvky, nicméně pro organizace poskytující služby nestačily. K nim se připojily další tři prvky. (Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. Praha: Grada.)

## Produkt

Podstatu nabídky na trhu tvoří především produkt, je jádrem marketingu. Problémy řešené v rámci podnikatelského záměru u produktu jsou následující:

- které produkty nabízet, uvedení nových produktů na trh, stažení starých;
- atributy produktu;
- produktový mix;

- životní cyklus;

## **Cena**

Výška a stabilita ceny vytvářejí příjmy firmy. Existence a prosperita podniku na těchto prvcích závisí. Nákupní rozhodování zákazníků ovlivňuje stanovení ceny, tím i určíme svoji pozici vůči konkurenci. Při tvorbě ceny musíme brát v potaz určité faktory:

- firemní cíle a cenová politika;
- náklady;
- poptávka;
- konkurence;
- fáze životního cyklu podniku;
- právní a regulační opatření;

Celkovým východiskem je stanovení cenové politiky firmy vycházející z cílů podniku. (Srpková, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlick, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

## **Distribuce**

Každý podnik si musí dle jednoduché úvahy zvolit svoji distribuční cestu pro výrobky či služby na trh. Distribuční cesty by měly poskytnout zákazníkovi co největší užitek. Produkt se stane majetkem zákazníka ve chvíli, kdy mu je výrobek či služba dodána včas a na správné místo. Máme tři možnosti: dodávka přímo od výrobce, dodávka přes maloobchod a dodávka přes velkoobchod. (Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D., (2010). *Malé a střední podnikání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta)

## **Propagace**

Nejviditelnější nástrojem marketingového mixu je marketingová komunikace. Pod slovem marketing se nám často vybavuje reklama. Reklama patří do komunikační politiky. Postoj zákazníků k produktu závisí na výběru komunikačního nástroje, který plní řadu ekonomických cílů jako je např. stimulace poptávky, poskytování informací o produktu, kvalitách, vlastnostech a vytváří pozitivní postoj spotřebitelů. Mezi jednotlivé složky komunikačního mixu patří: reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. (Businessinfo (2012). *Podnikatelský plán a strategie*.)

## **Materiální prostředí**

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nemůže posoudit služby dříve, než je spotřebuje. Tento fakt zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiálové prostředí má mnoho forem - od budovy po kancelář, kde jsou poskytované služby, potřebné vybavení pro poskytování služeb, brožury, oblečení zaměstnanců a další. (Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. Praha: Grada.)

## **Lidé**

Při poskytování služeb dochází ke komunikaci mezi zákazníkem a klientem. Proto jsou zaměstnanci významným prvkem marketingového mixu služeb. Organizace by se měla zaměřit na výběr, motivaci a vzdělání zaměstnanců. (Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. Praha: Grada.)

## **Procesy**

Pro podrobnější zaměření na to jakým způsobem poskytovat služby je důležitá interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb. Je nutné provádět analýzy při poskytování služeb a následně stvořit jejich schémata, zjednodušit průběh kroků ze kterých se procesy skládají. (Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. Praha: Grada.)

## **SWOT analýza**

Jde o další analytický nástroj sledující dění na trhu. Tato metoda mapuje i situaci ve vnitřním prostředí firmy. V podnikatelském záměru bychom touto analýzou měli dokázat, že známe silné jakožto i slabé stránky, ale taktéž příležitosti a hrozby.

- **Stengths (silné stránky)** - mezi tyto stránky můžeme zařadit kvalifikaci zaměstnanců, zkušenost managementu, konkurenční výhodu apod.
- **Weaknesses (slabé stránky)** - vyjmenováním slabých stránek upozorníme investora na to, že jsme neponechali nic náhodě. Při uvedení slabých stránek musíme myslet na to, aby se vzápětí uvedly pozitiva čili silné stránky.
- **Opportunities (příležitosti)** - při analýze příležitostí se soustředíme na okolí podniku. Zde můžeme poukázat na atraktivní příležitosti přinášející výhody.
- **Threats (ohrožení)** - hrozby musí být posuzovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že nastanou. (Srpková, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlík, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

## 3 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 3.1 Vymezení pojmů

#### Podnik

Dříve byl podnik definován jako ekonomicky a právně samostatná jednotka existující za účelem podnikání. Ekonomická samostatnost byla projevem svobody a souvisela se zodpovědností majitelů za veškeré podnikatelské výsledky. S právní samostatností mohl podnik vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty a uzavírat s nimi smluvní ujednání, z nichž vyplývají jak práva, tak povinnosti pro podnik. (Srpová, J., & Řehoř, V, (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada)

Nyní je termín podnik nahrazen slovem obchodní závod. Definice obchodního závodu dle Zákona č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (§502) zní takto: „*Obchodní závod (dále jen „závod“)* je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (Česká republika, (2012) *Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník*)

#### Podnikání

V Živnostenském zákonu nalezneme tuto definici: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Česká republika, (1991) *Zákon č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon*)

Pro podnikání je charakteristických několik rysů:

- Základním cílem pro podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu.
- Ziskem se docílí toho, aby byly uspokojeny potřeby zákazníků.
- Podnikatel svými výrobky či službami uspokojuje potřeby zákazníků prostřednictvím trhu a tím čelí rizikům. Rizika snižuje tím, že se snaží sledovat vhodnou strategii a politiku.
- Při kterémkoliv podnikání podnikatel na počátku vkládá kapitál a to buď vlastní, nebo vypůjčený. Velikost kapitálu závisí na předmětu podnikání.

(Synek, M., & Kislíngrová, E., (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck)

## **Podnikatel**

V novém Občanském zákoníku se dočteme, že podnikatel je ten, kdo samostatně vykonává na vlastní zodpovědnost a vlastní účet výdělečnou činnost nebo podobným způsobem se záměrem činit tak za účelem zisku. Za podnikatele se také považuje osoba uzavírající smlouvy, které souvisí s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba jednající jménem nebo na účet podnikatele.

Nauka o podnikání rozlišuje dva typy podnikatelů. Primární podnikatel je vždy fyzická osoba jejíž nástrojem podnikání je podnik. Sekundární podnikatel je vlastník, ale podnik pouze spravuje. (Srpková, J., & Řehoř, V, (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada)

## **Malé a střední podnikání**

*„Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému.“* (Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D., (2010). *Malé a střední podnikání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta).

Základní kritéria pro vymezení malých a středních podniků dle EU jsou následující:

- počet zaměstnanců;
- obrat;
- celková hodnota aktiv;
- nezávislost;

### Střední podniky:

- mají méně než 250 zaměstnanců;
- roční obrat/příjmy nepřesáhnou korunový ekvivalent 50 mil. EUR nebo aktiva/majetek nepřesáhnou korunový ekvivalent 43 mil. EUR;
- splňují kritérium nezávislosti (pokud není více než 25% kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu);

### Malé podniky:

- mají méně než 50 zaměstnanců;
- roční obrat/příjmy nebo aktiva/majetek nepřesáhnou korunový ekvivalent 10 mil. EUR;
- splňují kritérium nezávislosti;

### Drobné podniky:

- mají méně než 10 zaměstnanců;
- roční obrat/příjmy nebo aktiva/majetek nepřesáhnou korunový ekvivalent 2 mil EUR. (Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D., (2010). *Malé a střední podnikání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta)

### Charakteristické rysy MSP:

- Management je vykonáván převážně vlastníkem podniku. Plánování je krátkodobé až střednědobé. Informační a kontrolní systém nebývá příliš dostačující.
- MSP bývají rodinné firmy. Podnikatel používá spíše vlastní kapitál a má omezené finanční možnosti z důvodu minimálního přístupu ke kapitálovému trhu.
- Organizační struktury jsou převážně ploché.
- Marketing je omezený z důvodu individuální poptávky v úzkém segmentu trhu. Za to je však podnik schopen rychle reagovat na přání zákazníka. Špatná přizpůsobivost ke změnám trhu oproti velkým podnikům.
- Zaměstnanci mívají praktické znalosti, ale chybí znalosti teoretické. Málo příležitostí pro další vzdělávání či školení. Malý počet pracovníků.  
(Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D., (2010). *Malé a střední podnikání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta)

### **Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o kapitálovou společnost. Může jí založit pouze jeden zakladatel a vklad je minimálně 1 Kč. Je možné vložit i nepeněžitý vklad. Za dluhy společnosti ručí společníci společně a to do výše svých nesplacených vkladů dle zápisu v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyznání ke splacení. Každý společník má právo

podílet se na řízení společnosti na valné hromadě i mimo ní. Označení „společnost s ručením omezeným“ může být nahrazeno zkratkou „spol. s.r.o. nebo s.r.o.“. Podíly společníků se určují podle poměru jeho vkladu k výši základnímu kapitálu, pokud neurčí společenská smlouva jinak. Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceno celé vkladové ážio a nejméně 30% hodnoty každého vkladu. (Česká republika, (2012) *Zákon č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních společnostech a družstev*)

### **Charakteristika personální agentury/společnosti**

Tyto obchodní korporace přímo nezaměstnávají uchazeče o práci, nýbrž pouze zprostředkovávají zaměstnání uchazeče třetím subjektům a od nich inkasují provize za zprostředkování. Provize většinou bývají jeden až dva hrubé měsíční platy zaměstnance.

Každá personální agentura/společnost musí mít udělené povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí a být zaregistrovaná. Dále musí reportovat a podávat přehled o činnosti. (vlastní)

### **Definice a charakteristika služeb**

Nalézt tu nejpřesnější definici pro tak heterogenní skupinu činností není jednoduché, avšak zde je uvedeno několik příkladů.

1. Jedná se o uspokojování potřeb nehmotným statkem a to za úplatu.
2. Služby můžeme chápat jako činnosti, výhody nebo uspokojení nabídnuté k prodeji či poskytnuté v souvislosti s nákupem zboží.
3. Výrobní podnik nabízí služby jako doplněk ke svým výrobkům a tím oproti ostatním může vytvářet konkurenční výhodu nebo jedinečnost své nabídky. (Parmová, D., (2004). *Řízení služeb: Přednášky*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.)

Základní rysy služeb:

- nehmotnost;
- nedělitelnost;
- neoddělitelnost od poskytovatele;
- pomíjivost; (Parmová, D., (2004). *Řízení služeb: Přednášky*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.)

## **Předpoklady pro zahájení podnikání**

K podnikání je zapotřebí mít motivaci a osobní předpoklady. Motivací je například touha po nezávislosti, nespokojenost se současným zaměstnáním, vidina bohatství apod. Důležité jsou i osobní předpoklady jako je vytrvalost, podnikavost, zodpovědnost, iniciativa, sebedůvěra a rozhodnost. Tyto faktory jsou sice nezbytné, ale na druhou stranu i nedostačující pro úspěšné podnikání. Nelze jednoznačně definovat co kromě nich je zapotřebí, ale můžeme uvést několik obecně platných faktorů:

- podnikatelský nápad či vymezení mezeru na trhu;
- posouzení podnikatelského nápadu;
- vyjasnění potřeb pro finanční zdroje;
- zvolení vhodné právní formy podnikání;
- příprava zakladatelského rozpočtu;
- sestavení podnikatelského záměru;
- volba místa pro podnikání (Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D., (2010). *Malé a střední podnikání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta)

### **3.2 Podnikatelský záměr (plán)**

Při zakládání nového obchodního závodu je jedna z klíčových činností si sestavit podnikatelský záměr. Nový podnikatel si v záměru ujasní cíle podnikání, dosáhne přehledu o nutných nákladech spojených s budováním a celkovým chodem podniku, dále se snaží se předpovědět možné výnosy z jeho podnikatelské činnosti. (Parmová, D., (2004). *Řízení služeb: Přednášky*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta)

Podnikatelský plán se sestavuje za účelem posouzení reálnosti a životaschopnosti našeho podnikatelského nápadu. Podoba dokumentu je písemná a je zpracováván podnikatelem. Obsahuje všechny podstatné vnitřní i vnější faktory, které souvisejí s podnikatelskou činností. (Srpková, J., & Řehoř, V., (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada)

Základním dokumentem při rozpracování představy o podniku, jeho budoucnosti a očekávaných výsledcích je podnikatelský plán, často označován anglickým názvem „business plan“. Definiuje a určuje cíle podnikání a prostředky k jejich dosažení. (Synek, M., & Kislíngrová, E., (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck)



### **3.2.1 Využití podnikatelského záměru**

Podnikatelský záměr má dvojí využití. Využívá se jako vnitřní dokument sloužící jako základ vlastního řízení firmy a nadále je určen pro externí uplatnění v případě, že by podnik měl být financován pomocí cizího kapitálu. Pro tento případ je třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o tom, že projekt je výhodný a nadějný. (Fotr, J. (1999). *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada)

Účelem podnikatelského záměru je sloužit podnikateli uvnitř firmy jako nástroj plánování, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly a atd. Komplexně bývá sestavován ve chvíli, kdy ho od podnikatele požadují externí subjekty, jako jsou banky, investoři či budoucí partneři. (Srpková, J., & Řehoř, V., (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada)

Podnikatelský záměr slouží podnikateli a jeho zaměstnancům, ale i externím subjektům jako jsou například investoři, banky, obchodní partneři apod., kteří posuzují, zda je firma životaschopná. Z toho vyplývá, následující využití:

- při založení firmy;
- pro rozhodování a plánování;
- při poskytnutí bankovního úvěru;
- při plánování vstupů nových vlastníků, investorů atd. (Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D., (2010). *Malé a střední podnikání. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta*)

### **3.2.2 Požadavky na podnikatelský záměr**

Vzhledem k tomu, že podnikatelé většinou chtějí zapůsobit na externí subjekty a získat finanční prostředky na svůj projekt tak při zpracování podnikatelského záměru by měli respektovat obecně platné zásady. (Srpková, J., & Řehoř, V., (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada)

**Tabulka 1 - Požadavky na podnikatelský záměr**

dle Srpové & Řehoře a kol. (2010)	dle Fotra (1999)	Dle Bednářové & Škodové Parmové (2010)
Inovativní	Stručný a přehledný	Srozumitelný
Srozumitelný a stručný	Jednoduchý	Logický
Logický a přehledný	Demonstrovat výhody produktu či služby	Uváženě stručný
Pravdivý a reálný	Orientace na budoucnost	Pravdivý a reálný
Respektující rizika	Nejvěrohodnější a realistický	Má respektovat rizika
	Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu	
	Nebýt příliš pesimistický	
	Nezakrývat slabá místa a rizika projektu	
	Upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu	
	Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky	
	Být zpracován kvalitně i po formální stránce	

(Zdroj: vlastní zpracování dle uvedených autorů)

### 3.3 Struktura podnikatelského záměru

Ucelená struktura pro podnikatelský záměr prozatím neexistuje. V různých literaturách najdeme nespočetně informací, jak by podnikatelský záměr měl vypadat, nicméně to není právně upravené.

Každý subjekt jako jsou investoři či banky, který si vyžádá podnikatelský záměr, má jiné požadavky. Banky většinou požadují řadu dalších dokumentů a informací, naopak investoři z důvodu nedostatku času se spokojí s prezentací záměru v programu MS PowerPoint. (Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlický, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

Autorka vybrala několik struktur podnikatelského záměru dle různých autorů:

Struktura dle Bednářová & Škodová Parmová, 2010:

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| 1. Přehled podnikových záměrů                        | 6. Prodejní taktika             |
| 2. Formulace cílů                                    | 7. Navrhovaná organizace        |
| 3. Stav technologického vývoje<br>v navrhované části | 8. Kvantitativní dokumentace    |
| 4. Technický popis služby                            | 9. Vztahy k životnímu prostředí |
| 5. Strategie trhu                                    | 10. Závěry                      |
|  | 11. Přílohová část              |

Struktura dle Srpová, Svobodová, Skopal & Orlík, 2011:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1. Titulní list                     | 9. Marketingová a obchodní<br>strategie                |
| 2. Obsah                            | 10. Realizační projektový plán                         |
| 3. Úvod, účel a pozice dokumentu    | 11. Finanční plán                                      |
| 4. Shrnutí                          | 12. Hlavní předpoklady úspěšnosti<br>a rizika projektu |
| 5. Popis podnikatelské příležitosti | 13. Přílohy  |
| 6. Cíle firmy a vlastníka           |  |
| 7. Potenciální trhy                 |  |
| 8. Analýza konkurence               |  |

Struktura dle Fotra, 1999:

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 1. Realizační resumé   | 5. Shrnutí a závěry |
| 2. Charakteristika firmy a jejich cílů                                       | 6. Přílohy          |
| 3. Organizace řízení a manažerský tým  |                     |
| 4. Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu |                     |

### **3.3.1 Titulní list**

Titulní strana by měla obsahovat následující:

- obchodní název a logo firmy;
- název podnikatelského záměru;
- jméno autora, klíčových osob či zakladatelů;
- je doporučeno uvádět prohlášení ohledně reprodukování, kopírování apod.  
(Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlík, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

### **3.3.2 Obsah**

Faktem je, že se na obsah často zapomíná. Slouží především čtenáři pro to, aby nemusel dlouho vyhledávat konkrétní informace. Obsah bývá krátký, nejvýše má 1,5 stránky. Členění v obsahu je zjednodušené, uvádí se nadpisy první, druhé a třetí úrovně. (Srpková, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlík, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

### **3.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu**

Úvod se řadí na začátek podnikatelského záměru. Čtenář se dozví o rozsahu, podrobnostech, úplnosti apod. Je zde i uvedeno pro koho je záměr určený např. pro banky, investory a atd. Pozice se zaměřuje na to, jak je záměr členěn, jak jsou jednotlivé kapitoly rozpracovány a zda jsou doplněné veškeré detaily či bude záměr ještě doplněn. Proto je třeba hned v úvodu uvést, jestli se jedná o verzi zkrácenou nebo plnou. (Srpková, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlík, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

### **3.3.4 Shrnutí**

Shrnutí by nemělo být bráno jako úvod, jsou to zhuštěné informace, co nás čeká v následujících stránkách, nesmí být kratší než dvě stránky a delší než sedm. Zpracovává se ve chvíli, kdy je hotový celý podnikatelský záměr. Je třeba, aby shrnutí ve čtenáři vyvolalo zvědavost a zájem si přečíst další podrobnosti. (Srpková, J., & Řehoř, V., (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada)

Následující body slouží jako osnova shrnutí:

- Poskytované produkty či služby;
- Silné stránky produkty/služby vůči ostatním;
- Komentář k trhu a tržním trendům;
- Klíčové osobnosti podniku a jejich realizované úspěchy;
- Celkový finanční plán; (Srpková, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlík, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

### **3.3.5 Popis podnikatelské příležitosti**

Tato část objasňuje, v čem bychom rádi začali podnikat. Je potřeba přesvědčit čtenáře, že tento okamžik je nejvhodnější doba na realizaci našeho nápadu a my máme nejlepší předpoklady. Uvedeme kdo náš výrobek či službu potřebuje. Je důležité upozornit i na to jak převedeme naši myšlenku do podoby tržeb a zisku. V rámci popisu příležitosti se musíme zaměřit na tyto tři body:

#### **1. Popis produktu**

Definuje fyzický vzhled výrobku či vlastnosti služby. Výrobek musí být popsán do detailu, což zahrnuje i jaké bude mít vlastnosti, k čemu bude sloužit a zda je na trhu nový nebo je již nabízen. Popisu by měl rozumět i laik, proto je třeba se vyhnout odborným názvům. U charakteristiky služby uvedeme, v čem spočívá, jak funguje a zpřesníme to, jak služba bude poskytována a které vybavení bude vyžadovat.

#### **2. Konkurenční výhoda**

Je nezbytné, aby výrobek nebo služba měla konkurenční výhodu. V dnešní době vládne tvrdá konkurence. Rozhodně musíme být lepší než ostatní. Měli bychom mít zajímavější koncepci, profesionální servis a lépe řešit problémy zákazníků.

#### **3. Užitek pro zákazníka**

Úspěšnost podnikatelského záměru závisí na užitku. Musíme upozornit na to, jaký prospěch plyne z naší nabídky a proč by měli zákazníci mít zájem zrovna o naše produkty. Předpokladem je znát konkrétní trhy na které se budeme orientovat. (Srpková, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlický, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

### **3.3.6 Klíčové osobnosti a organizační struktura**

Při posuzování podnikatelského plánu je jeden z nejvýznamnějších faktorů charakteristika důležitých osob ve firmě. Do této kapitoly se uvádí vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti řídicího pracovníka firmy. Není nutné do této kapitoly zařadit CV, ale může se zařadit do příloh. Vhodným aspektem je přiložení návrhu organizační struktury podniku. (Srpková, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.)

### **3.3.7 Makro a mikro prostředí firmy**

Celkové okolí firmy musíme dobře znát a v podnikatelském záměru ho dostatečně specifikovat. (Srpková, J., & Řehoř, V., (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada)

Makrookolí nemůžeme ovlivňovat. Jedná se o celkovou ekonomiku. Pro tuto problematiku použijeme například STEP analýza. (Parmová, D., (2004). *Řízení služeb: Přednášky*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.)

Mikrookolí ovlivňuje podnikání v daném odvětví a prostředí uvnitř podniku. Pro vnější mikroprostředí se využívá Porterův model pěti sil a SWOT analýza se snaží mapovat vnitřní mikroprostředí. (Parmová, D., (2004). *Řízení služeb: Přednášky*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.)

Všechny tři zmíněné analýzy jsou již rozpracovány v metodice práce. Nejvýznamnější subjekty pro mikrookolí jsou zákazníci a konkurence.

#### **Konkurence**

Musíme prozkoumat konkurenční poměry a vliv na náš produkt. Do těchto hypotéz zahrnujeme silné a slabé stránky konkurence. K poznání konkurence můžeme použít metodu benchmarking. Z této metody nám vyplyne především naše pozice a výhody oproti konkurenci. Po poznání konkurence sledujeme jejich odbytové cesty, objem prodeje, kvalitu servisu, image služeb apod. Informace o konkurenci můžeme zhodnotit pomocí matice. V ní určíme naše přednosti a slabiny. (Srpková, J., & Řehoř, V., (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada)

#### **Zákazníci**

U analýzy zákazníků si vymezíme tržní segmenty a okruh cílových zákazníků. Předpokladem je dostatečně velký trh s potencionálním růstem. V rámci této analýzy je potřeba znát potřeby či přání budoucích zákazníků. Pro hodnocení zákazníku bychom se měli zaměřit na těchto pět bodů:

- Které produkty poskytovat jednotlivým zákazníkům.
- Místo poskytování produktů, zohlednit geografické hledisko.
- Jaký okruh zákazníků můžeme v dané lokalitě získat a na které se zaměříme.
- Faktory určující poptávku.

- Nákupní zvyklosti zákazníka. (Srpková, J., & Řehoř, V., (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada)

### **3.3.8 Marketingová a obchodní strategie**

#### **Marketing**

„ Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Podstata marketingu je velmi jednoduchá myšlenka, která platí ve všech profesích. Úspěch vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňuje.“ (Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G., (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada)

Marketing a následující prodej má značný vliv na budoucnost podniku. Marketingová strategie řeší tyto okruhy: výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu. (Srpková, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlík, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

Marketingový mix, jinak řečeno 4P marketingu, je metoda stanovující produktové strategie a produktové portfolio. Skládá se z těchto nástrojů: Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce), Promotion (propagace). K marketingu služeb se přidávají ještě další 3P: Physical evidence (materiální prostředí), People (lidé) a Processes (procesy). (www.managemetnmania.com, 2014)

Zmíněný marketingový mix je již popsán v metodice.

### **3.3.9 Analýza rizik**

Riziko je negativní odchylka a je spojováno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza podnikateli umožňuje pohled na pravděpodobnost dosažených efektů a i na přípravu jednotlivých opatření, které by bylo potřeba realizovat, kdyby nastala riziková situace. Rizikové faktory mohou být změny v chování zákazníka, změny v legislativě, slabé stránky podniku, chyby ve vedení společnosti, technologické inovace apod. Máme dva typy řešení pro analýzu rizik:

- **Expertní hodnocení** - Jedná se o profesionální odhad rizik vzhledem k plánovaným cílům podniku.

- **Analýza citlivosti** - Zjišťuje se z hospodářského výsledku. Nejčastější faktory, které se sledují je výše poptávky, realizovaná tržní cena poskytovaných služeb s ohledem na konkurenci a změny fixních či variabilních nákladů. (Srpková, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.)

### 3.3.10 Finanční plán

Finanční plán přetváří podnikatelský záměr do číselné podoby. Prokazuje reálnost projektu z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří především plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, bod zvratu aj. U podvojného účetnictví musíme rozlišovat výnosy a příjmy. Výsledkem podnikání jsou výnosy vyjádřené v penězích za určité období a příjmy jsou peněžní částky za prodané výrobky a služby, které podnik skutečně získal. (Srpková, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlík, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

Bankéři a investoři předpokládají, že podnikatel sestaví finanční výkazy. Mezi finanční výkazy patří:

- **Cash flow** - definuje předpokládané příjmy a výdaje spojené s činností. Zpočátku by měl být plán peněžních toků zpracován podrobněji v rozsahu v prvních šesti měsících a následně stačí roční údaje.
- **Plánovaný výkaz zisků s ztrát** - slouží k vyčíslení výnosů, nákladů a hospodářského výsledku v jednotlivých letech.
- **Plánovaná rozvaha** - znázorňuje předpokládaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Sestavuje se počáteční rozvaha, rozvaha za první pololetí a v dalších obdobích k 31.12 příslušného období. (Srpková, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlík, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada)

Pozitivní vývoj finanční situace firmy se prokazuje pomocí poměrových ukazatelů: ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti. Více o nich bylo zmíněno v metodice práce.

### 3.3.11 Přílohy

V příloze můžeme uvádět různé dokumenty. Mohou to být výpisy, životopisy, různé fotografie, výsledky výzkumů, technologické schéma výroby, výkazy zisků a ztrát,



finanční plány, rozvahy, smlouvy, reference apod. Rozsah příloh závisí na konkrétním projektu. (Srpková, J., & Řehoř, V., (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada

## 4 ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY

### 4.1 Charakteristika zvoleného podniku Best Point Plzeň s.r.o.

Společnost Best Point Plzeň s.r.o. působí na trhu od roku 2010. Zabývá se zprostředkováním personálních služeb. Jedná se o franchisu společnosti Manmark Czech Republic s.r.o. Korporaci založil pan Báča a v současné době je vlastněna a vedena panem Budilovským. Současný majitel podniká na základě živnostenského oprávnění, předmětem podnikání je:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

#### 4.1.1 Sídlo a prostory společnosti

Společnost má umístěnou kancelář v samém centru Plzně, hned vedle známé „Měšťanské Besedy“. Skládá se ze čtyř samostatných místností o celkové podlahové ploše kolem 80 m<sup>2</sup>, což zaručuje ty nejlepší podmínky pro činnost personálních konzultantů, ale hlavně příjemné a privátní prostředí pro uchazeče o zaměstnání a též i pro klienty. Prostory společnosti tvoří chodba, kancelář pro konzultanty, místnost pro pohovory, kuchyňka, toaleta a místnost, která je prozatím nevyužita. Podnikatelská aktivita se převážně odehrává v kanceláři. Kapacita kanceláře je pro 4 - 5 personálních konzultantů. Provozní doba je od pondělí do čtvrtka od 08:00 hod. do 17:00 hod. a v pátek od 08:00 hod. do 14:30 hod.

Obrázek 2 - Sídlo společnosti



(Zdroj: [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz))

#### **4.1.2 Služby společnosti Best Point Plzeň s.r.o.**

Portfolio služeb personální společnosti není široké, především se orientuje na poskytované služby zvané Personnel recruitment a Executive research. Jedná se o vyhledávání pracovníků buď prostřednictvím firemní databáze či prostřednictvím jiných zdrojů např. inzerce, internet nebo přímé oslovení kandidáta.

Společnost je schopná s využitím obsáhlé databáze vyhovět klientovi v maximální výši. Specializuje se na manažerské pozice a to od nižšího managementu až po vrcholový management. Osloveno je velké množství vhodných uchazečů z firemní rozsáhlé databáze, která čítá cca 800.000 uchazečů.

Základní pravidla a hesla pro společnost Best Point Plzeň s.r.o. jsou:

- Rychlost - reakce s nabídkou do 48 hod;
- Aktivita - okamžitá inzerce na pracovních serverech;
- Záruka - garance na naše služby;
- Komunikace - osobní personalista pro zajištění 100% kvality služeb;
- Odbornost - tým profesionálů;

#### **Stanovení cen za poskytnuté služby**

Obvyklá cena za vyhledání pracovníka se stanovuje prostřednictvím násobků nástupního platu, který se odvíjí od konkrétní pracovní pozice. Násobky platů závisí na jednotlivých pozicích. Začíná se obvykle na 1,5 násobku. Čím je pozice vyšší a více specializovaná, tím bude násobek platů vyšší. Velkou roly také hrají požadavky klientů na budoucí pracovníky. Snazší je vyhledávat pracovníka na nižší pozice jako je Mistr výroby než na vysoce kvalifikované pozice např. Lean manager apod. Je třeba, aby personální společnost disponovala širokou databází uchazečů o zaměstnání. Hlavním bodem u schopnosti uspokojit veškeré požadavky klientů je mít v databázi co nejkvalitnější uchazeče.

#### **Obchodní podmínky a garance**

Společnost Best Point Plzeň s.r.o. nabízí svým klientům rámcovou smlouvu na dobu neurčitou či jednorázovou objednávku. Rámcová smlouva se vztahuje na veškeré pozice bez ohledu na to, zda se jedná o pozice v nízkém management či vysokém management, nicméně jdou do smlouvy zakomponovat výjimky, vždy záleží na individuálním jednání s klienty. Jednorázové objednávky se uzavírají na každou pracovní pozici zvlášť, nevýhodou je administrativní zatížení jak klienta, tak společnosti, musí být nejdéle

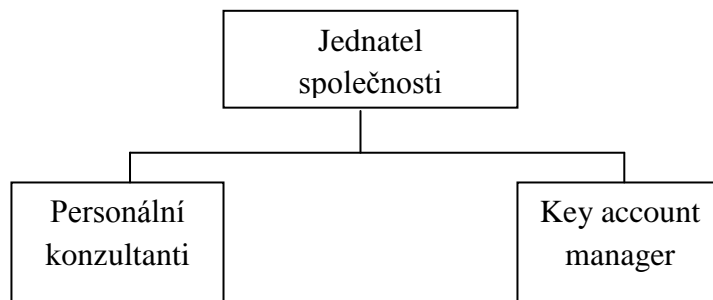
uzavřená před každým pohovorem. Důležité je zmínit to, že k platbě dochází jen v případě, že klient s uchazečem uzavřel pracovněprávní vztah či jinou formu spolupráce. U rámcové smlouvy i u jednorázové objednávky jsou klientům poskytované garance. V případě, že s kandidátem klient ukončí pracovněprávní vztah nebo jinou formu spolupráce ve sjednané době 3 měsíců od vzniku, má klient nárok na jiného kandidáta na tutéž pracovní pozici a společnost je povinna mu jednoho kandidáta bezplatně zajistit. Pokud společnost nezajistí nabídku náhradního kandidáta na požadovanou pozici do 30 dnů, tak má klient právo na vrácení poměrné části odměny dle trvání pracovněprávního vztahu kandidáta.

#### **4.1.3 Organizační struktura**

Vzhledem k tomu, že se jedná o drobný podnik, tak je organizační struktura společnosti Best Point Plzeň s.r.o. jednoduchá, mohu jí přirovnat k ploché organizační struktuře.

V současné době ve společnosti pracují čtyři zaměstnanci, dále má společnost externě vedené účetnictví. V čele společnosti stojí majitel pan Jaroslav Budilovský, který je zároveň jednatelem. Pod jeho vedením pracují 3 personální konzultanti. Je zde kladen důraz na týmovou práci.

**Obrázek 3 - Organizační struktura**



(Zdroj: vlastní zpracování)

#### **4.2 Aktuální trendy v HR managementu**

Společnost Best Point Plzeň s.r.o. je jen zprostředkovatelem. Klienti (převážně velké společnosti) mívají odlišnou personální politiku a je potřeba s ní personální konzultanty seznámit, od toho se odvíjí hledání vhodných kandidátů.

V řízení lidských zdrojů je Česká republika hodně ovlivněna zahraničím. Tento jev je spojen s vlastnictvím společností. Není žádným tajemstvím, že velké korporace jsou převážně vlastněny zahraničními majiteli. Ty do firem přinášejí nové pohledy na personální řízení. Dříve velké společnosti sázely na to, že nejvhodnějšího

zaměstnance nalákají a udrží díky bonusům a benefitům. V dnešní době to nestačí. Společnosti jsou si vědomi toho, že je to dnes o přístupu celé firmy, aby získali ochotné a motivované zaměstnance. Není to jen o tom vydávat inzeráty, vybírat uchazeče a sepisovat pracovní smlouvy. Jde o to, že si společnosti začali uvědomovat, že za úspěchem firmy může stát i jediný člověk, proto je nutné, aby se přijetí zaměstnance nestávalo jen suchou administrativou. (*Jaké jsou trendy a vize HR pro rok 2015 očima Lucie Spáčilové, (2015)*)

Na trhu práce je velká konkurence a nedostatek pracovních míst, výsledkem toho jsou vyšší nároky na zaměstnance. Inzerované pracovní pozice jsou stále více a více specifické. Neustále se zvyšují nároky na vzdělání, jazykovou vybavenost a praxi. Hlavní důvody pro tyto specifika jsou následující: přijetí nevhodného zaměstnance a náročné pracovní pozice. Nejdůležitější zdroj pro úspěch výrobních společností jsou talentovaní, flexibilní a technologicky vyspělí zaměstnanci.

Podle HR NEWS, portál pro profesionály z oblasti řízení lidských zdrojů v ČR, by neměli HR manažeři být průměrní náboráři, nýbrž by měli brát nábor jako umění. Níže jsou popsány důležité dovednosti náborářů.

## **8 kroků k ovládnutí umění náboru**

### **1. Ujasnit si, co společnost hledá**

Personalisti musejí myslet na to, že hledají někoho, kdo vyřeší určitou potřebu dané firmy. Vzdělání, zkušenosti a dosavadní praxe uchazečů jsou důležité, nicméně si personalisté musejí určit nejdříve potřebu a následovně specifikovat předpoklady pro její splnění. Poté určí požadavky na pracovní pozici a začnou hledat vhodné kandidáty.

### **2. Zajistit uchazečům nejlepší podmínky při konání pohovoru**

Každý uchazeč o zaměstnání, který se má zúčastnit pohovoru by měl od personalistů obdržet veškeré a hlavně přesné informace. To zahrnuje datum, čas, místo konání, způsob vedení pohovoru, kdo u pohovoru bude přítomen a zda budou probíhat nějaké testy. Uchazeče by nemělo čekat žádné nepříjemné překvapení.

### **3. Prověření uchazeče**

Důležité je si o uchazečích zjistit co nejvíce informací. Je třeba o nich vědět více, než oni zjistí o firmě. V tomto případě se jim mohou klást inteligentní otázky. Zpočátku personalisté čtou životopisy, další informace se mohou

dozvědět i na sociálních sítích. Cílem je, aby se zjistili záliby, cíle, úspěchy či neúspěchy. Pohovor pak bývá spíše rozhovor než samotný výslech. K získání informací mohou sloužit i reference od minulých zaměstnavatelů, nicméně v mnoha případech bývají neobjektivní.

#### **4. Pomocť stydlivým zaměstnancům**

Díky tomu, že uchazeči mohou být nervozní či váhaví, tak nemusí udělat dobrý dojem. Personalisté musejí brát v úvahu, že řada pozic nevyžaduje výborné komunikační a prezentační dovednosti. Nejlépe uvolní personalisté uvolní uchazeče tím, že se jich ptají na jejich koníčky a dosavadní úspěchy.

#### **5. Připravit si scénář pohovoru**

Personalisté by měli mít připravený scénář ohledně pokládání otázek konkrétnímu uchazeči. Avšak to neznamená, že by personalisté nemohli klást i nepřipravené otázky. Potřeba je poslouchat, co uchazeč odpoví na první otázku a potom se ptát dále. Pokud personalistu něco zaujme, mel by chtít vědět více, proto se přidávají otázky proč, kdy jak apod. Detaily jsou důležité.

#### **6. Nevést monolog**

Uchazeč by se neměl vybírat podle toho, jak personalistu dobře poslouchá. Když bude mluvit personalista celou dobu, tak se o uchazeči nic nedozví. 10% času by měl mluvit personalista a zbývajících 90% procent by měl mluvit uchazeč.

#### **7. Nebrat průměr**

Dobrý personalista chce co nejlepšího pracovníka, který nejen splní firemní potřeb, ale také ji překoná. Uchazeči s dobrou kvalifikací, dobrými dovednostmi a dobrým přístupem vlastně nemají žádná negativa. Ale to neznamená, že to je zrovna ten člověk, kterého společnost hledá.

#### **8. Následný postup**

Uchazeč by měl odcházet z pohovoru s tím, že ví, jaké budou následovat další kroky. Sám by se na to ptát neměl, personalisti by mu to měli vysvětlit sami. Každý potenciální pracovník si zaslouží odpověď, zda uspěl nebo neuspěl. Při neozvání si uchazeči nebudou stěžovat personalistům, ale budou si

stěžovat na personalisty. (HR NEWS, (2015) *8 kroků k ovládnutí umění náboru*)

V posledních pár letech nedocházelo pouze ke změnám v odměňování zaměstnanců či změnám v pracovních smlouvách, ale hlavně i k jinému přístupu k zaměstnancům. Společnosti své zaměstnance začínají brát jako své partnery, ukazují jim, že jejich názory jsou v práci respektovány. Je tedy jasné, že roste snaha o komunikaci s pracovníky a následovné zapojení do rozhodování. Tímto mohou firmy dosáhnout lepších pracovních výsledků, ale i rozvíjet osobnost pracovníků. V neposlední řadě společnosti dbají na příjemné pracovní prostředí. Dále se snaží odstranit negativní vlivy na zdraví zaměstnanců, tím, že poskytují například balíčky vitamínů, masáže či různé permanentky na sportovní aktivity. Následně budou rozepsány různé změny a nové trendy v human resource.

#### **a) Změny v pracovních smlouvách**

Za posledních pár let se hromadně propouštělo a tím i rostla nezaměstnanost. Byla nízká spotřeba a přestalo se tolik vyrábět. Z toho plynulo omezování provozu, následné propouštění a strach z nabírání nových pracovníků. Výsledkem byly změny v nabírání a odměňování zaměstnanců. Trendem začaly být smlouvy na dobu určitou. Ty jsou výhodné pro zaměstnavatele, ale nikoliv pro zaměstnance. Z takových smluv plyne nejistota z dalšího prodloužení. To může znamenat stres pro pracovníky, ale i špatní podmínky pro brání si hypoték nebo úvěrů. Nicméně od roku 2012 platí zákonné opatření „třikrát a dost“. To znamená, že pracovní poměr na dobu určitou u jednoho zaměstnavatele nesmí přesáhnout tři roky a může se opakovat jen dvakrát.

#### **b) Pružná pracovní doba**

Tento trend je používán hodně společnostmi. Spíše se využívá u vyšších pracovních pozic. Flexibilní pracovní doba může zaměstnancům umožnit pracovat efektivněji a určovat si volnost v rozhodovacím procesu. Dále je nabízena možnost „home office“ pokud toušsem dovolí pracovní pozice. Home office = práce z domova je hojně využívána u IT pozic či projektových managerů.

### c) Trendy v odměňování

Úprava odměňovacího systému vede k větší motivaci pracovníků. Největším trendem je tzv. pohyblivá částka mzdy. Pracovníkům se může mzda dělit na fixní část a na pohyblivou část. Fixní částka je samozřejmě neměnná a pohyblivou částku mohou tvořit bonusy či osobní ohodnocení. Většinou se bonusy odvíjejí od výsledku hospodaření, bývá to určité procentu z měsíční hrubé mzdy při dosažení vytyčených cílů. Variabilní složka mzdy je pro společnosti výhodná. Při neprosperování firmy nebudou mzdy tak vysoké.

### d) Školení a rekvalifikace

Tento trend je brát jako jeden z motivátorů zaměstnance. Bývají externí či interní. Každý pracovník se může ve svém oboru zdokonalovat a je potom poměrně větším přínosem pro firmu. O takové zaměstnance firmy nechtějí přicházet. Školení nebývají levnou záležitostí, proto si to společnosti někdy pojišťují tím, že by pracovník při odchodu z firmy po určité době, musel zaplatit poměrnou část z ceny školení.

Na školení a rekvalifikace mohou některé firmy brát dotace z evropských vzdělávacích fondů. Převážně se to využívá při poklesu zakázek, kdy zaměstnanci nemusejí být na nucené dovolené, ale rozšiřují si své dosavadní zkušenosti na rekvalifikacích.

### e) Personální outsourcing

Jedná se o personální služby, vykonávající externím dodavatelem, který má zodpovědnost za kvalitu zadaných činností. Tyto služby se využívají převážně u administrativně náročnějších činností.

- outsourcing procesů: získávání a výběr pracovníků, školení, BOZP , vedení mzdové agendy apod.
- outsourcing zaměstnanců: najímání pracovníků (personální agentury)



## 5 PROVEDENÍ ANALÝZ

### 5.1 STEP analýza

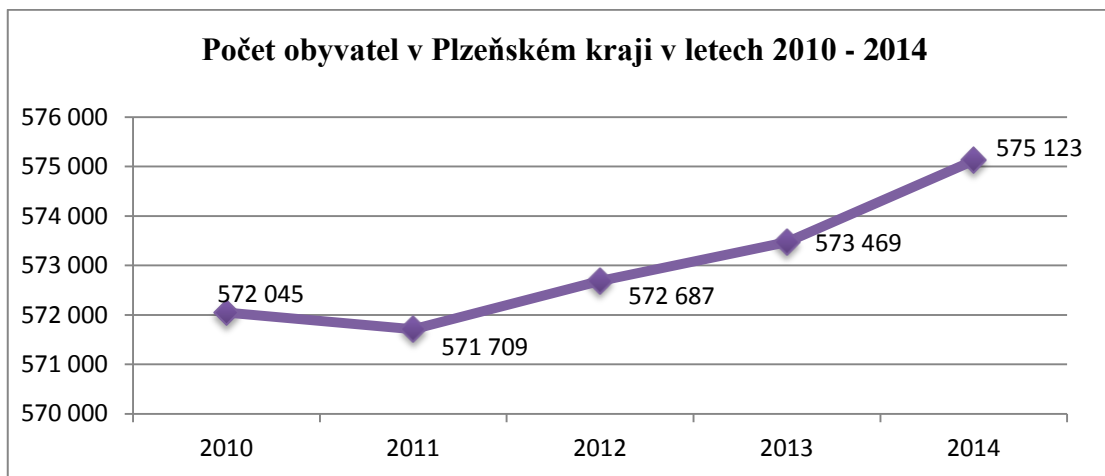
V této části práce jsou identifikované faktory z hlediska vnějšího prostředí, cílem je zjistit jak tyto faktory mohou působit na vybraný podnik a zda jsou do budoucna důležité.

#### Sociálně kulturní vlivy

Demografický vývoj - Tento faktor je pro společnost jedním z těch důležitějších. Přece jenom společnost Best point Plzeň s.r.o. „prodává lidi“, bez obyvatel v příslušném kraji by nemohla provádět svoji podnikatelskou činnost.

K 31. 12. 2014 žilo v Plzeňském kraji 575 123 obyvatel. Počet obyvatel se v roce 2014 mírně zvýšil, je to díky vlivu migrace. Tento trend je v Plzeňském kraji zaznamenaný již čtvrtým rokem. Především se migrace projevila v okrese Plzeň - město, což je pro společnost velkým plusem, čím více obyvatel tím více potenciálních uchazečů o zaměstnání.

**Graf 1 - Počet obyvatel**



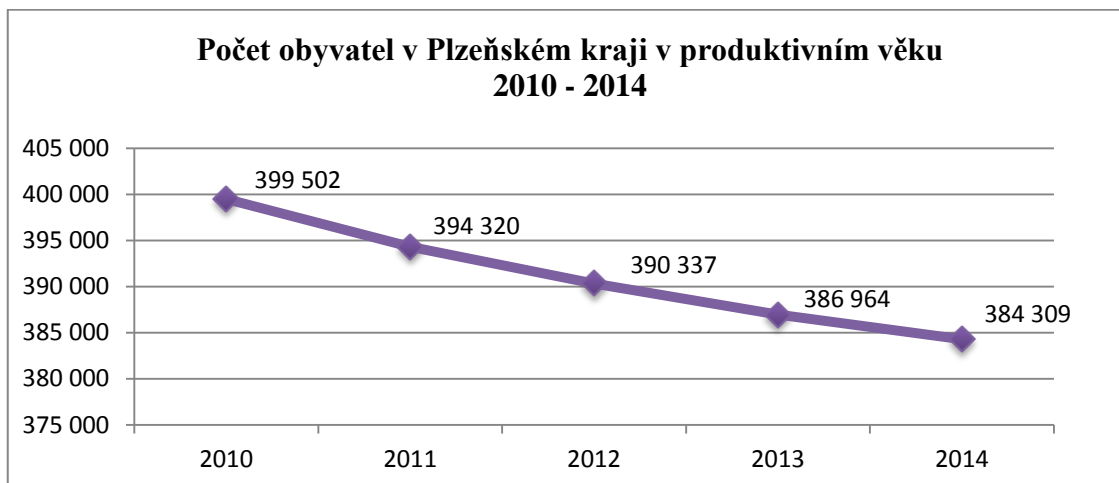
(Zdroj: zpracování dle Českého statistického úřadu)

Do vzdálené budoucnosti to pro firmu vypadá celkem příznivě v návaznosti na potenciální uchazeče. Porodnost v Plzeňském kraji je sice kolísavá, ale za rok 2014 se narodilo o 163 dětí více než v roce 2013. Zaznamenalo se 5 674 narozených dětí.

Příznivým ukazatelem je i střední délka života, která se začíná zlehka prodlužovat. V současnosti se délka života u mužů prodloužila o dva a půl roku z 68 na 75 let a u žen

o rok a půl ze 76 na 81 let. Znáмым faktem je, že ženy se dožívají delšího věku než muži, důvodem je životní styl.

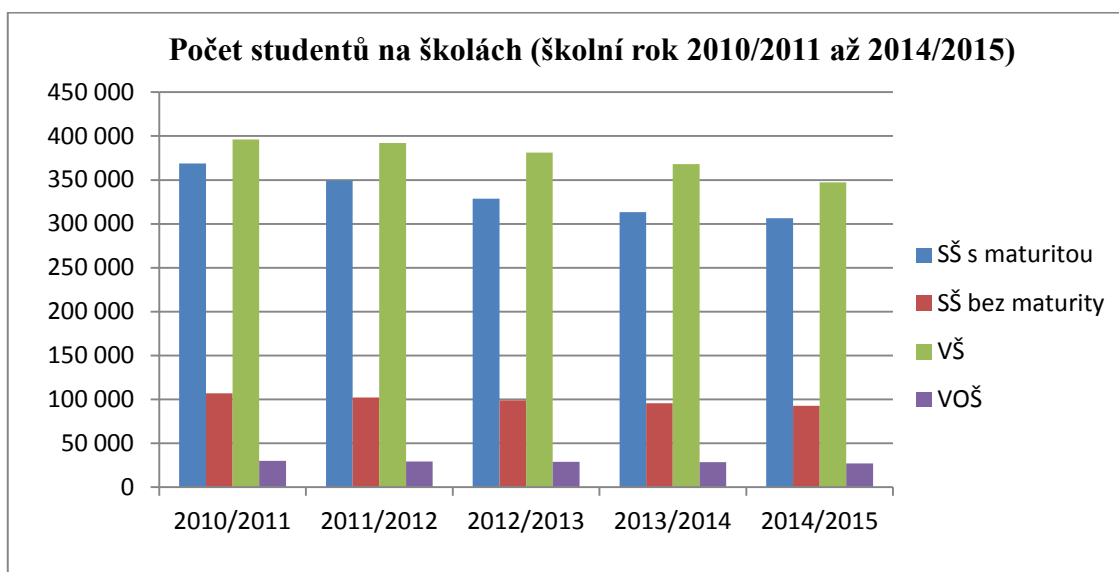
**Graf 2 - Produktivní věk**



(Zdroj: zpracování dle Českého statistického úřadu)

Úroveň vzdělávání - Pozitivním ukazatelem je to, že se za posledních deset let snížil počet obyvatel, kteří by pouze měli či vůbec neměli základní vzdělání. Dále se snížil i počet obyvatel bez maturity, to je dáno i tím, že se z nemála učebních oborů staly obory s maturitou. V plzeňském kraji je 54 středních škol, 5 vyšších odborných škol a jedna univerzita. Studenti základních škol chtějí převážně studovat obory s maturitou a v lepším případě chtějí vystudovat i vysokou školu, důvodem je, že se mohou lépe uplatnit na trhu práce. Tento faktor je pro firmu Best Point Plzeň s.r.o. velkým plusem, protože se hlavně specializuje na pozice od nižšího managementu. Nemałym problémem v plzeňském kraji je velký nedostatek uchazečů s učebními obory a po nich je velká poptávka. Tento fakt se stal noční můrou mnoha firem. Studenti nemají o učební obory zájem, protože v útlém věku nevidí žádnou perspektivu a vidí samá negativa, příkladem může být představa špinavé práce, práce rukama apod. Často se poptávají pracovní pozice jako: seřizovač vstřikolisu, karuselář, soustružník, brusič, obráběč kovů atd. Z vlastní zkušenosti autorka ví, že firmy jsou schopné nabídnout na těchto pozicích atraktivní platové ohodnocení, je to dáno tím, že je nedostatek uchazečů s takovým vzděláním a hlavně s praxí.

**Graf 3 - Úroveň vzdělání**



(Zdroj: zpracování dle Českého statistického úřadu)

Mobilita obyvatel - V celé České republice je mobilita za pracovní příležitostí velkým problémem a tématem firem. Dle výzkumů uchazeči odmítají za práci dojíždět či se přestěhovat. Hlavním důvodem je čas strávený na cestě do zaměstnání, nadále únava a stres z cesty. Nicméně taková pracovní příležitost může být pro některé uchazeče lákavá, ale jen za určitých podmínek. Firmy musejí vynaložit velké úsilí, aby takové pracovníky získaly. Vyšší ochota cestovat za prací je u mladých lidí, mají větší ambice a jsou více flexibilní. V praxi se s tímto setkávají personální konzultanti ve firmě Best Point Plzeň s.r.o. velmi často, jejich zákazníci jsou firmy např. ze Stříbra a Tachova. Spolupracující firmy dojíždění kompenzují příspěvkem na dopravu a u manažerských pozic tuto problematiku řeší poskytnutím služebního automobilu.

### **Technologické vlivy**

Změny technologie - Inovace a rozvoj technologií ovlivňuje životy všech lidí a samozřejmě i firem. Nejdůležitějším rozvojem pro společnost Best Point Plzeň s.r.o. je rozvoj internetu. Internet firmě umožňuje především komunikaci mezi uchazeči a zákazníky. Dále umožňuje zveřejňovat nabídky volných pracovních pozic na webových stránkách. Pozitivní je to hlavně pro uchazeče o zaměstnání, kteří nemusí hned osobně navštěvovat personální společnost. Prostřednictvím webových stránek se mohou registrovat a jsou uloženi v databázi uchazečů o zaměstnání. Dále se neustále rozvíjí telekomunikace. Personální konzultanti potřebují ke svojí práci mobilní telefony, kvůli neustále komunikaci se zákazníky a k tomu jsou samozřejmě zapotřebí co

nejvýhodnější tarify. Existuje celkem velká konkurence mezi telefonními operátory a to vede k tomu, že musejí svým klientům nabízet výhodné tarify, a tím se mohou snížit provozní náklady personální společnosti.

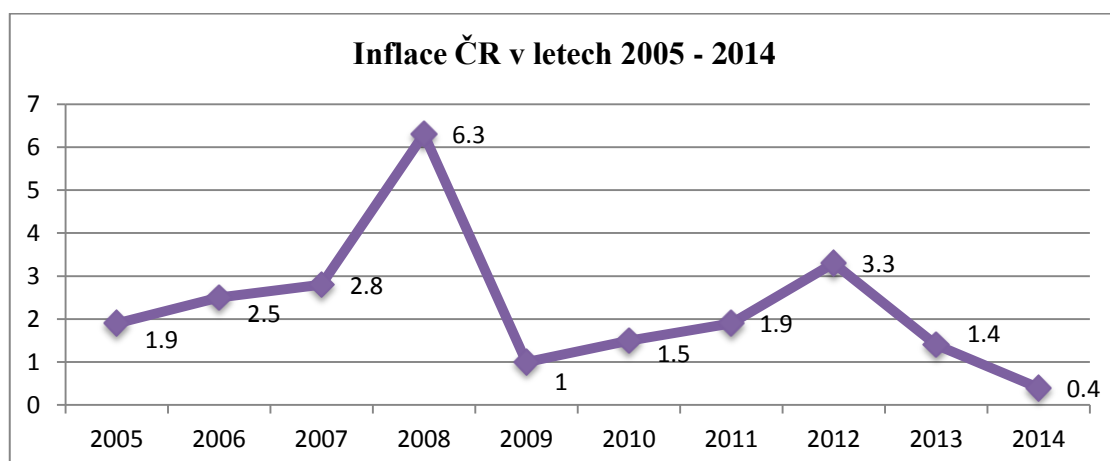
Moderní databáze - Díky databázi Dibase 9 jsou personální konzultanti schopni co nejrychleji nalézat vhodné kandidáty. U každého kandidáta je v databázi přiložen životopis v českém jazyce popřípadě v AJ nebo NJ. Podle klíčových slov je databáze schopná nalézat kandidáty, kteří by se na hledanou pracovní pozici hodily.

Vybavenost kanceláře - Je zapotřebí mít v kanceláři dobré vybavení, tím se může ušetřit čas a využije se k další pracovní činnosti. Konzultanti celý den sedí u počítačů nebo telefonují. Proto potřebují velké LCD monitory a odolné mobilní telefony.

### **Ekonomické vlivy**

Inflace - Hodnotí výkonnost ekonomiky. Je jedním z důležitých faktorů, používá se při propočítávání reálných mezd, důchodu apod. V České republice je inflace kolísavá. Zvyšování inflace by pro firmu Best Point Plzeň s.r.o. znamenalo nevýhodu jak ze strany odběratele, tak ze strany dodavatele. Jako odběratel je ovlivněna při nákupu zboží a služeb pro vykonávání podnikatelské činnosti. Zákazníci firmy se při vyšší inflaci snaží pochopitelně ušetřit a nemají schválený budget na čerpání služeb od personálních agentur. Od roku 2012 inflace klesá, to je pro firmu velké plus.

**Graf 4 - Míra inflace**



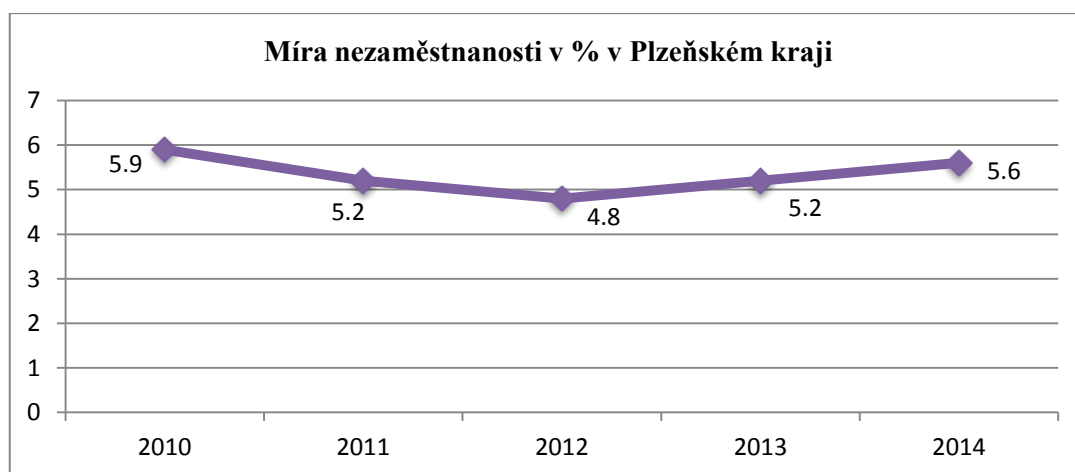
(Zdroj: zpracování dle Českého statistického úřadu)

Hrubý domácí produkt - HDP v České republice každým rokem roste. K růstu vedou především zahraniční investice a export. Zahraniční investoři představují velmi výhodné

ekonomické přínosy, jako jsou nové technologie, kapitál, vytváření pracovních míst, know-how, rozvíjející se infrastruktura a další. Pro firmu Best Point Plzeň s.r.o. je vzrůstající HDP velkým přínosem. V plzeňském kraji se v posledních pár letech rozrůstají velké fabriky podnikající převážně v průmyslu. Jedná se hlavně o společnosti, které vlastní zahraniční investoři. Díky tomu jsou nabízeny nové pracovní příležitosti a pro personální společnost to znamená vidinu potenciálního zisk.

Nezaměstnanost - Tento ukazatel je pro firmu Best Point Plzeň s.r.o. velmi důležitý. Může to být jak kladný tak i záporný ukazatel ovlivňující podnikatelskou činnost firmy. V Plzeňském kraji míra nezaměstnanosti výrazně neklesá ani neroste. Kladem pro společnost je rozšiřování firemní databáze uchazečů hledající zaměstnání. Zásadní důvod je ten, že se lidé snaží najít pracovní příležitost všemi možnými způsoby a proto se obracejí na personální agentury. Při rychle se snižujících tržbách musejí fabriky začít propouštět zaměstnance, tento proces vzniká především díky zvyšující se nezaměstnanosti. Čím je vyšší procento nezaměstnanosti, tím se snižuje procento vydělávajících lidí, a tím se snižují tržby podniků, protože zákazníci málo utrácejí. V této fázi podniky nenabírají nové zaměstnance, takže personální společnost začíná stagnovat. Uchazečům, kteří jsou krátkodobě nezaměstnaní, se hledá pracovní příležitost snadněji. U dlouhodobě nezaměstnaných lidí je to složitější. Stává se, že tito uchazeči polevují ve svých pracovních návycích.

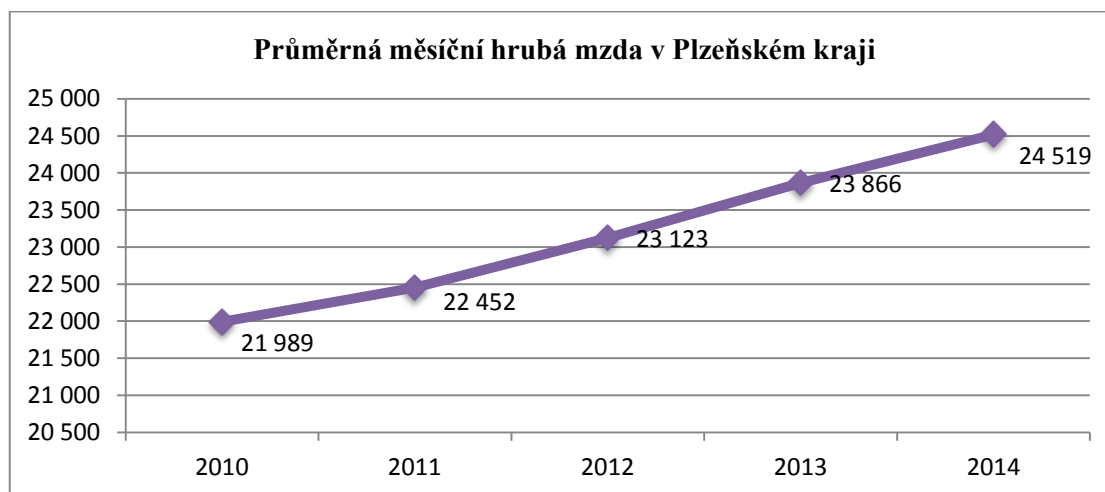
**Graf 5 - Míra nezaměstnanosti**



(Zdroj: zpracování dle Českého statistického úřadu)

Průměrná mzda - Další z důležitých faktorů. Je známo, že by většina lidí chtěla, aby se mzdy odvíjely od celorepublikového měřítka, tento fakt si někdy přejí i sami HR Manažeři v podnicích. To bohužel není možné. Mnoho pracovních pozic má stejné pracovní náplně, nikoliv stejné finanční ohodnocení. To je dáno tím, že každá obchodní korporace si mzdy upravuje dle svých firemních standardů, finančních možností a mohou mít jiné požadavky na uchazeče. Konzultanti se setkávají s tímto problémem dennodenně. Pro společnost Best Point Plzeň s.r.o. jsou rozhodně lepší nadprůměrné mzdy, protože z nich plynou vyšší provize pro společnost. Průměrné mzdy v Plzeňském kraji rostou, vzhledem k tomu se budou muset do budoucna zvyšovat i mzdy na manažerských pozicích, na které se firma zaměřuje.

**Graf 6 - Průměrná měsíční mzda**



(Zdroj: zpracování dle Českého statistického úřadu)

### **Politicko - legislativní vlivy**

Daňová politika - Jedná se o jeden z nejvýznamnějších faktorů. Od roku 2010 se změnila základní sazba DPH z 20% na 21% a snížená sazba z 10% na 15%. Změna sazeb ovlivňuje veškeré obchodní korporace. Od těchto sazeb se odvíjí prodejní ceny jak statků, tak služeb. V poslední době se zaznamenává tlak od zákazníků na snižování cen. Velkou výhodou je, že většina personálních agentur má stejné platební podmínky při poskytnutí služeb v oblasti personnel recruitment, proto firma Best Point Plzeň s.r.o. nemusí snižovat své ceny za služby.

Stabilita vlády - Během posledních let byla vláda nestabilní a často se měnila. Tím docházelo ke změnám v zákonech. Nejdůležitější změnou pro společnost byla změna

obchodního zákoníku na zákon o korporacích a občanský zákoník. Dále například změna DPH a změna daní z příjmů fyzických a právnických osob.

*Legislativa* - Zprostředkování práce personálními agenturami je upraven zákonem č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Práci mohou zprostředkovávat jen personální společnosti, které mají k této činnosti licenci od Ministerstva práce a sociálních věcí. Licence lze získat jen po splnění určitých podmínek ukládající zákonem. Licence je vydávána na tři roky a poté se žádá o prodloužení. Personální agentury působící na území České republiky nesmí požadovat od uchazečů žádný poplatek za zprostředkování pracovní příležitosti.

## **5.2 Porterův model pěti sil**

Pomocí tohoto modelu je v analyzováno konkurenční prostředí ve kterém se nachází společnost Best Point Plzeň s.r.o.

### **5.2.1 Dodavatelé**

Vzhledem k tomu, že se firma Best Point Plzeň s.r.o. věnuje zprostředkování personálních služeb, tak potřebuje především dobré materiálních zajištění a vhodné prostředí pro pracovní činnost personálních konzultantů. Jedná se o malý podnik, proto není zapotřebí mít mnoho dodavatelů. Mezi klíčové dodavatele patří následující firmy:

*Pilskom s.r.o.*

Česká firma sídlící v Plzni. Na trhu je od roku 1998. Poskytuje služby, které souvisí s účetnictvím a daněmi. Pro firmu Best Point Plzeň s.r.o. zajišťuje externí účetnictví a s tím spojenou agendu. Výhodou je, že se kancelář nachází pár kroků od společnosti.

*O2 Czech Republic a.s.*

Jedná se o největšího telekomunikačního operátora. Na českém trhu působí od roku 1994. Zákazníkům nabízí co nejmodernější technologie. Firmám poskytují komplexní informační a komunikační řešení podle individuálních potřeb. Společnost Best Point Plzeň s.r.o. od nich čerpá tyto služby: internet, mobilní tarify, bezdrátové připojení, pevná linka a mobilní zařízení.

#### *Intego s.r.o.*

Zajišťuje odborný servis hardwarového i softwarového vybavení. Dále provozují internetový obchod PC Sklad. Společnosti Best Point Plzeň s.r.o. dodávají převážně tonery do tiskárny a odborný servis v rámci vznikajících poruch na počítačích.

#### *Alza cz. a.s.*

Jeden z největších internetových prodejců počítačů a elektroniky. Na trhu firma začínala ještě pod hlavičkou fyzické osoby v roce 1994. Společnost Best Point Plzeň s.r.o. zde nakupuje potřebnou elektroniku. Tento dodavatel se využívá jednou za čas. Přece jenom konzultanti pro svoji práci potřebují kvalitní vybavení, tudíž jsou nakoupeny drahé sestavy počítačů a není zapotřebí je často měnit.

#### *MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.*

Společnost zajišťující velkoobchodní prodej velmi širokého sortimentu. Jedná se o potravinářské a spotřební zboží. Firma prodává registrovaným podnikatelům, obchodníkům a dalším subjektům. Podnikatelům se vystavují zákaznické karty, ty umožňují vstup do všech prodejen Makra. Majitel společnosti Best Point Plzeň s.r.o. od firmy odebírá kancelářské a hygienické potřeby a občerstvení převážně pití.

#### *RWE*

Je dodavatelem zemního plynu a elektřiny. Firma je největším hráčem c českém plynárenstvím. Od roku 2010 začala dodávat zákazníkům i elektřinu a od roku 2013 poskytuje služby v rámci virtuálního operátora. Firma Best Point Plzeň s.r.o. odebírá od této společnosti zemní plyn kvůli vytápění kanceláře.

#### *ČEZ a.s.*

Celá skupina ČEZ je integrovaným energickým koncernem. Poskytuje služby v oblasti dodání elektřiny, tepla, zemního plynu a těžby uhlí. Společnost dbá na etické standardy, které zahrnují chování k zaměstnancům, spotřebitelům a životnímu prostředí. Podporuje energetickou úspornost a prosazuje nové technologie. Firma Best Point Plzeň s.r.o. odebírá od společnosti elektřinu.

#### *Česká pošta*

Je státním podnikem. Poskytuje velkou škálu služeb z oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží fyzickou nebo elektronickou formou. Firma Best Point Plzeň



s.r.o. tento podnik využívá k běžným listovním službám. Hlavně jde o odesílání a přijímání doporučených psaní.

### **5.2.2 Odběratelé**

Mezi odběratele využívající služby společnosti Best Point Plzeň s.r.o. patří velké podniky, které svojí obchodní činnost zaměřují na průmysl. Spadá sem převážně automobilový segment, elektrotechnický segment a strojírenský segment.

#### *Assa abloy Es Production s.r.o.*

Firma vyrábějící automatické dveřní systémy. Sídli v Kotelci, Ostrov u Stříbra 11. Na trhu působí od roku 2007. Závod je součástí koncernu, který dodává systémy zákazníkům do 75 zemí. Mateřská společnost sídlí ve Švédsku. V současné době má závod v Ostrově cca 200 zaměstnanců.

#### *Grammer CZ s.r.o.*

Je dceřinnou společností Grammeru AS Amberg, SRN. Zabývá se výrobou automobilových interiérů. Na trhu je od roku 1995. V České republice má 3 závody v Tachově, Mostě a Dolní Kralovici. Dohromady závody zaměstnávají zhruba 1400 pracovníků, z toho má závod v Tachově cca 600 zaměstnanců. S tímto závodem spolupracuje firma Best Point Plzeň s.r.o.

#### *MD Elektronik spol. s.r.o.*

Je výrobcem kabelových propojek pro automobilový průmysl. Mateřskou společnost mají v Německu. Společnost vznikla v roce 1993 a sídlí v Chotěšově. Výroba probíhá ve čtyřech halách a sčítá zhruba 2900 zaměstnanců.

#### *Pebal s.r.o.*

Společnost byla založena v roce 1995. Sídli v Nýřanech. Jedná se o výrobce a dodavatele obalového materiálu. Firma má cca 100 zaměstnanců.

#### *Technické plastové systémy s.r.o.*

Firma byla založena v roce 2007 a sídlí v Dýšině. Zaměřuje se na výrobu platových dílů pro automobilový průmysl. Zaměstnává cca 320 lidí. Mateřskou společností jsou Němci.

*Ideal Automotive Bor s.r.o.*

Společnost je na trhu od roku 1999. Jedná se o automobilový průmysl se zaměřením na výrobu textilních částí do automobilů. V České republice má 3 závody: Bor u Tachova, Stříbro a Strakonice. Firma Best Point Plzeň s.r.o. spolupracuje se závody v Boru a ve Stříbře. Závody dohromady zaměstnávají cca 2000 lidí. Mateřská společnost sídlí v Německu.

*Elkamet s.r.o.*

Společnost působí na trhu od roku 2004. Sídlo společnosti se nachází v Myslince u Nýřan. Firma se zaměřuje na technologie extruze a rotační odlévání profilů z technických polymerových materiálů pro automobilový průmysl. Zaměstnává cca 200 lidí. Mateřskou společnost mají v Německu.

*Faiveley Transport Lekov a.s.*

Jedná se o firmu, která je na trhu od roku 1997 a sídlí na jihu Plzně v Blovicích. Zaměřují se na výrobu elektromechanických komponentů pro železniční vozidla. Svoji mateřskou firmu mají ve Francii. Zaměstnávají zhruba 250 pracovníků.

*Loma systems s.r.o.*

Je světovým výrobcem systémů detekce kovů, kontrolního vážení a rentgenové kontroly pro potravinářský, farmaceutický a balicí průmysl. Na českém trhu jsou od roku 2004 a sídlo mají v Dobřanech. Mateřská společnost je v Anglii. Firma má cca 100 zaměstnanců.

*EvoBus Česká republika s.r.o.*

Na českém trhu působí od roku 1998 a výrobní závod má v Holýšově. Firma vyrábí podvozky a základní konstrukce pro všechny typy autobusů. Zaměstnává cca 600 pracovníků. Mateřská společnost má sídlo v Německu.

*Gerresheimer Horšovský Týn spol. s.r.o.*

Firma patří mezi výrobce plastových dílů pro farmaceutický průmysl a automobilový průmysl. Na českém trhu je od roku 1993 a sídlí v Horšovském Týně. Zhruba zaměstnává 500 pracovníků.

### **5.2.3 Stávající konkurence**

Hlavním bojem mezi konkurenčními personálními agenturami je rychlost při poskytování služeb a doplňování stávající databáze o další uchazeče. Úspěch personálních agentur především záleží na komunikačních a obchodních dovednostech personální konzultantů a na kvalitě uchazečů, kteří jsou zprostředkováni do firem.

Největší konkurenti:

*Advantage consulting s.r.o.*

Jedná se o největší personální agenturu poskytující služby v oblasti recruitmentu. Na českém trhu je od roku 2002. Společnost má hlavní sídlo v Brně a disponuje dalšími 6 pobočkami. V síti poboček zaměstnává zhruba 70 konzultantů. Orientuje se na vyhledávání kandidátů v oblasti top managementu, nižším a středním managementu, specialisty i odborné dělníky.

Nabízené služby:

- Recruitment;
- Executive research;
- Assesment centre;
- Personální diagnostika;
- Agenturní zaměstnávání THP;

*Adecco spol. s.r.o.*

Na českém trhu firma působí od roku 1992. V České republice má 16 poboček. V průběhu roku zaměstná cca 3 800 uchazečů a 3 500 agenturních zaměstnanců. Společnost je členem asociace personálních služeb. Pobočka v Plzni se spíše zaměřuje na agenturní zaměstnávání.

Nabízené služby:

- Temporary help;
- Try & Hire;
- Assesment centre;
- Recruitment;
- Payroll;
- Outsourcing;
- Xpert testing (personální diagnostika);

*Manpower group s.r.o.*

Společnost Manpower v České republice je na trhu od roku 1991. Postupně se začaly otevírat nové pobočky. V současné době má po celé České republice 25 poboček a zaměstnává cca 250 pracovníků. V Plzni byla první pobočka otevřená v roce 2000, nyní jsou zde dvě. První pobočka v Plzni se až do současné doby zaměřuje jen na agenturní zaměstnávání a brigády, druhá pobočka je zaměřena na recruitment (Engineering, Kvalita, Logistika, Nákup, Finance, HR, Obchod).

Nabízené služby:

- Temporary help;
- Recruitment;
- Try & Hire;
- On-site;
- Outsourcing;
- Assesment centre;

*Hofmann - Wizard s.r.o.*

Tato personální agentura byla založena v Plzni roku 1993. Povolení k prostředkování zaměstnání dostala v roce 1994. Disponuje sedmi pobočkami, které jsou rozesté po České republice. Zpočátku se společnost věnovala jen službě recruitment, nicméně své služby dále rozšířila. Nejvíce obsazují pozice pro výrobní společnosti, především se jedná o pozice do výroby (řízení), ekonomické pozice a administrativa.

Nabízené služby:

- Recruitment;
- Temporary help;
- Try & Hire;
- Executive Research;
- Recruiting support;

*Trenkwalder a.s.*

Tato pracovní a personální agentura je na českém trhu od roku 1991. Postupně se rozrůstala a nyní má 13 poboček. Jejich zákazníci jsou převážně mezinárodní společnosti, ale i malé a střední firmy. Klientům jsou nabízené kompletní personální

služby, důraz je kladený vyhledávání a výběr zaměstnanců pro dočasné přidělování. Jsou členem Asociace poskytovatelů personálních služeb.

Nabízené služby:

- Temporary help;
- Outsourcing;
- Recruitment;
- Assesment centre;
- Executive research

*Trend práce s.r.o.*

Jedná se o personální a pracovní agenturu, která působí na českém trhu od roku 2006. Za tu dobu stihla rozšířit své působení z Prahy do dalších dvou měst Plzně a Jablonce nad Nisou. Agentura se zaměřuje na dělnické, ale i velmi kvalifikované pozice. Důležitým pilířem pro tuto agenturu je dočasné přidělování zaměstnanců. Za dobu jejich působení dočasně přidělili zhruba 6 500 zaměstnanců a v rámci služby recruitment několik desítek. Jsou členem Asociace pracovních agentur. V plzeňské pobočce se zaměřují na temporary help a recruitment.

Nabízené služby:

- Temporary help;
- Personální poradenství;
- Payroll;
- Recruitment;

#### **5.2.4 Nové konkurenční firmy**

Překonání bariér vstupu do tohoto typu odvětví není zcela lehkou záležitostí. Nejpodstatnější bariérou vstupu do odvětví zprostředkování personálních služeb je získání povolení k výkonu této činnosti od Ministerstva práce a sociálních věcí. Personální agentury se musejí řídit dle zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Povolení ke zprostředkovávání personálních služeb je vydáno buď fyzické, nebo právnické osobě. K povolení této činnosti musí fyzická osoba splnit následující podmínky: dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, odborná způsobilost a bydliště na území České republiky. Vypadá to jednoduše, nicméně u způsobilosti jsou další podmínky: ukončené VŠ vzdělání + nejméně dvouletá odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání, nebo ukončené SŠ vzdělání

+ nejméně pětiletou odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání. U právnické osoby je to stejné, ale tyto všechny parametry musí plnit odpovědný zástupce.

Další bariérou je kapitálová náročnost. Žádný podnikatel, nemůže počítat s tím, že po otevření nové obchodní korporace bude mít hned příjmy. U tohoto odvětví je třeba zajistit poměrně drahé materiálové vybavení, vytvořit si od samého začátku dobré jméno firmy, nabrat ty správné zaměstnance a začít si budovat databázi uchazečů. Nově vstupující konkurenti si musejí uvědomit, že se jedná o celkem velký business v oblasti personálních služeb a uvědomit si, že nebude lehké dostat zrovna jejich služby k HR Managerům, kteří již delší dobu spolupracují s více personálními agenturami naráz.

### **5.2.5 Substituty**

V tomto případě substituty nelze moc specifikovat. Personální agentury „prodávají lidi“ a skoro každý pracovník se dá nahradit novým pracovníkem. Služba jako taková u zprostředkování personálních služeb se nedá nahradit ničím jiným.

## **5.3 Analýza marketingového mixu**

Makroprostředí a mikroprostředí bylo již analyzováno. Teď je zapotřebí se dostat k samotnému jádru a to je podnik. Analýza marketingového mixu služeb se skládá z (7P):

- a) Produktu;
- b) Ceny;
- c) Distribuce;
- d) Marketingová komunikace;
- e) Materiálového prostředí;
- f) Lidí;
- g) Procesů;

### **5.3.1 Produkt**

Sledovaný podnik poskytuje služby v oblasti zprostředkování personálních služeb. V kapitole 4.1.2. byly nastíněné informace o službách společnosti Best Point Plzeň s.r.o. Nyní jsou služby detailně popsány.

#### Personnel recruitment

Zajištění kvalitního zaměstnance do trvalého pracovního poměru pro poptávající firmu. Jedná se o prověřené kandidáty. Kandidáti musejí splňovat předem daná kritéria.

Společnost Best Point Plzeň s.r.o. se u této služby zaměřuje převážně na technické, ekonomické a obchodní profese v nižším a středním managementu.

Výhody pro klienta:

- velká databáze uchazečů;
- ušetření času personálního úseku klienta a jejich nadřízených;
- prověření kandidáta;
- rychlá reakce kandidátů na pracovní nabídku;

Aktivita konzultantů:

- inzerce;
- oslovení lidí z databáze;
- roztřídění došlých životopisů;
- při nesplnění požadavků odmítnutí kandidáta;
- prezentace vhodných kandidátů klientovi;
- sjednání pohovorů;
- celková komunikace s kandidátem;

#### Executive research

Jedná se o službu, kde se vyhledávají top manažeři. Jsou to specializovaní odborníci a hledání není jednoduché. Je zapotřebí oslovovat již předem vytipované uchazeče. Ve většině případech jsou kandidáti zaměstnání a podle všeho nesledují pracovní nabídky nebo inzeráty. I přes tyto fakta bývají otevřeni pro nové pracovní příležitosti. Personální konzultanti s nimi udržují kontakt a v případě objevení zajímavé pracovní nabídky je neprodleně kontaktují.

Výhody pro klienta:

- diskrétnost;
- získání velmi zkušeného pracovníka v daném oboru;
- není zapotřebí dlouhodobé proškolení pracovníka;
- konkurenční firmy se nedozví, že někoho poptávají;

Aktivity konzultantů:

- nalezení společnosti se stejným zaměřením;
- vytipování zkušených kandidátů;
- diskrétnost;
- oslovení kandidátů;
- představení CV;
- sjednání pohovorů;

### **Všeobecný postup při vyhledávání a výběru vhodných uchazečů pro klienty**

Postup je rozdělen na několik fází, během těchto fází probíhá mezi personální společností a klientem častá komunikace.

První fáze - Nejdříve se naváže kontakt s klientem. Stávající klienti se ve většině případech ozývají sami. Nové klienty kontaktují přímo personální konzultanti. Pokud se domluví spolupráce mezi novým klientem a společností Best Point Plzeň s.r.o. tak je třeba nastavit obchodní podmínky, sepsat smlouvu či jednorázovou objednávku o zprostředkování služeb a přijmout objednávku.

Druhá fáze - Hlavním bodem druhé fáze je objednávka. Klient poskytne potřebné informace o poptávané pracovní pozici, tyto informace zahrnují: pracovní náplň dané pozice, požadavky na uchazeče a benefity v rámci firmy. Po obdržení potřebných informací konzultanti zpracují objednávku do databáze a následně se začínají hledat vhodní kandidáti. Pracovní pozice se také inzerují na pracovních serverech.

Třetí fáze - Konzultanti udělají předvýběr životopisů vhodných kandidátů a poté je pozvou na pohovor do kanceláře. Pokud jde o uchazeče, kteří se delší dobu snaží najít pracovní místo a již s nimi byl veden pohovor, není třeba je zvat znovu. U nových kandidátů je pohovor nutnou záležitostí. Na pohovorech se projednávají dosavadní zkušenosti kandidáta, jejich představy o pracovní pozici a v neposlední řadě představy o nástupním platu.

Čtvrtá fáze - U této fáze se vyhodnocují jednotliví kandidáti a jejich profil je prezentován klientům (cca 4 a více CV). Ke klientům se dostávají slepé životopisy, což znamená, že v nich nejsou uvedeny kontaktní údaje na kandidáta. Nepsaným pravidlem je i sdělit představy o nástupním platu kandidáta. Během následujících dvou až pěti dní konzultanti dostávají zpětnou vazbu na zaslané životopisy.



Pátá fáze - Během této fáze se domlouvají osobní schůzky s kandidáty, které si klient vybral. Klientovi jsou sděleny kontaktní údaje kandidáta. Schůzky si klient domlouvá sám nebo prostřednictvím personální společnosti. Schůzky se ve většině případech odehrávají přímo u klienta. Na schůzkách jsou přítomni HR manažeři a vedoucí pracovníci. Po určitém čase dochází k uzavření výběrového řízení.

### **5.3.2 Cena**

Stanovení cenu poskytovaných služeb společnosti Best Point Plzeň s.r.o. jsou rozebrány v kapitole 4.1.2. Ceny služeb jsou převážně fixní. Jedná se o násobky nástupních platů.

Stanovení násobků také záleží na velikosti a národnosti klienta. U menších, českých firem bývá jeden a půl násobek a u mezinárodních firem dvojnásobek, také to může být odstupňované dle pozice.

Provize za zprostředkování zaměstnance klient platí až ve chvíli fyzického nástupu kandidáta.

### **5.3.3 Distribuce**

Jak již bylo řečeno společnost Best Point Plzeň s.r.o. má dva typy zákazníků: uchazeče o zaměstnání a podniky.

Pracovní nabídky se dostávají k ucháčkům prostřednictvím internetu a telefonní komunikace. Pracovní nabídky pro uchazeče z databáze jsou rozesílány na jejich soukromé emaily. Dále společnost využívá svoje webové stránky a mnoho inzertních serverů. U služby executive research se vytipovaným uchazečům rovnou volá.

#### *Stávající firmy*

Se stávajícími firmami jsou personální konzultanti v neustálém kontaktu. Spíše se využívá komunikace přes mobilní telefony, nicméně někteří HR manažeři rychleji odpovídají na emaily. V rámci péče o zákazníka konzultanti zjišťují momentální personální situaci u klienta. Při této příležitosti si upevňují vztahy s HR manažery.

#### *Budoucí klienti (firmy)*

Distribuce služeb od společnosti Best Point Plzeň s.r.o. začíná na základě sledování různých inzertních portálů. Sledují se nově poptávané pozice od nespolupracujících firem. Tyto faktory sledují jak konzultanti tak key account manager. Nejdříve se zavolá do vybrané firmy a zkusí se navázat nová spolupráce. Pokud je ze strany firmy zájem

tak se založí nová objednávka do systému a následuje všeobecný postup, který je popsán u produktu, skládá se z pěti fází, popřípadě se ještě předtím jede na osobní schůzku. V situaci, kdy firma zájem nemá, se snaží konzultanti či key account manager domluvit alespoň osobní informativní schůzku.

#### *Iniciativní firmy*

Již několikrát se stalo, že společnost Best Point Plzeň s.r.o. oslovila nová firma sama. Především je to díky referencím od spokojených zákazníků.

#### **5.3.4 Marketingová komunikace**

Společnost Best Point Plzeň s.r.o. pro uchazeče o zaměstnání využívá své webové stránky, LinkedIn a další inzertní portály. Na webových stránkách ([www.hledampraciplzen.cz](http://www.hledampraciplzen.cz)) jsou prezentovány všechny poptávané pracovní pozice. Stránky jsou přístupné jen v českém jazyce. Jednotlivé pracovní nabídky obsahují celkové zadání pozice: náplň práce, požadavky na uchazeče a benefity od firmy. Dále se využívají inzertní servery a tištěné letáčky velikosti A3. Uchazeči o zaměstnání se mohou přijít osobně zaregistrovat do kanceláře.

U firem se marketingová komunikace děje převážně díky telefonnímu kontaktu. Celá franchisa Manmark Czech Republic s.r.o. má webové stránky, nicméně jsou neaktuální, nepřehledné a zcela nepoužitelné.

Společnost má venkovní reklamu na budově, kde je sídlo kanceláře.

#### **5.3.5 Materiální prostředí**

Pro zprostředkování personálních služeb je zapotřebí mít dobře vybavené prostory. Společnost disponuje třemi samostatnými místnostmi: místnost pro pohovory, kancelář a kuchyňka + sociální zařízení.

Kancelář je důležitým článkem. Zde se sjednávají veškeré obchodní činnosti společnosti. Personální konzultanti celý den potřebují sedět u počítače a komunikovat s uchazeči a s firmami. Kancelář je vybavena velkými stoly, čtyřmi LCD počítačovými monitory, multifunkční tiskárnou, velkou skříní pro ukládání dokumentů, pevnou linkou, tabulí, flipcharty, skartovací a laminovací technikou a v neposlední řadě potřebnými kancelářskými potřebami. Všechny vyjmenované komponenty splňují vysokou kvalitu z důvodu každodenního použití.

Dalšími prvky pro zajištění dobrého materiálního prostředí jsou studijní podklady pro konzultanty a dotazníky pro uchazeče o pracovní místo.

Místnost pro pohovory je oddělené od kanceláře dveřmi a je vybavena jednoduše, aby se mohla co neefektivněji používat. K dispozici jsou stoly, židle a psací potřeby.

**Obrázek 4 - Kancelář**



(Zdroj: vlastní zpracování)

**Obrázek 5 - Místnost pro pohovory**



(Zdroj: vlastní zpracování)

V kuchyňce je k dispozici prvotřídní kávovar, malá lednička a mikrovlnná trouba. Kávovar se hojně využívá při pohovorech, které si vedou sami HR manažeři ze společnosti.

### **5.3.6 Lidé**

Faktem je, že při poskytování služeb dochází ke kontaktu zákazníka se zaměstnancem společnosti. Tento kontakt ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb. Zaměstnanci firmy Best Point Plzeň s.r.o. mají minimálně středoškolské vzdělání a dvě personální konzultantky si dodělávají ekonomickou vysokou školu v kombinované formě studia. Pan jednatel klade důraz na obchodní dovednosti konzultantů, na týmovou spolupráci, rétoriku, znalost všeobecných náplní práce u pracovních pozic v průmyslovém odvětví a pozitivní myšlení. Vzhledem k tomu, že má dvacetiletou praxi na vyšších postech v oblasti obchodu, tak se snaží co nejvíce konzultantům pomáhat s rétorikou a obchodními dovednostmi. Mínusem je absence vzdělávacích kurzů.

Při potřebě nového zaměstnance se vypíše výběrové řízení. Vzhledem k tomu, že se jedná o personální společnost tak není až tak velkým problémem nalézt vhodného uchazeče. Pohovory si samozřejmě vede sám pan jednatel.

### **5.3.7 Procesy**

Vzájemné působení mezi firmou Best Point Plzeň s.r.o. a zákazníky jsou důkladně popsány v předešlých odstavcích.

Nesmí se opomenout procesy mezi franchisou a franchisantem. Centrála Manmark Czech Republic s.r.o. poskytuje za poplatek především IT podporu. Ta zahrnuje: emailové adresy, překlopení pracovních pozic na inzertní placené servery, databázi Dibase 9, různé dokumenty (dotazníky, rámcové smlouvy, testy apod.) a interní školení ohledně databáze. Franchisa platí měsíčně zhruba 23 000 Kč + 17% z částky kterou zaplatí klient za zprostředkování pracovníka.

## **5.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je sestavená na základě předchozích použitých analýz. Prostřednictvím této analýzy byl získán komplexní přehled nad fungováním společnosti Best Point Plzeň s.r.o. Byly identifikovány její silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

### **Silné stránky společnosti**

- Jméno společnosti;
- Rychlá reakce na objednávku klienta;
- Individuální přístup ke klientům;
- Týmová práce;

- Specializace na nižší, střední a vyšší management
- Dlouhodobý klienti;
- Smluvní podmínky (garance, výměna pracovníka);
- Neustále doplňování databáze uchazečů;

### **Slabé stránky společnosti**

- Velikost společnosti;
- Absence vzdělávacích kurzů pro konzultanty;
- Nedostatečné služby;
- Specializace jen na určité pozice;
- Občasné výkyvy objednávek;
- Špatné webové stránky pro firmy;

### **Příležitosti**

- Příliv zahraničních investorů;
- Růst tržeb v oblasti zprostředkování personálních služeb;
- Noví klienti;
- Nabídka nových služeb;
- Zvýšení mobility obyvatel za pracovní příležitostí;
- Zvýšení průměrné hrubé mzdy;

### **Hrozby**

- Demografický vývoj;
- Silná konkurence;
- Špatná platební morálka odběratelů služeb;
- Vstup nových konkurentů;
- Ztráta klientů;
- Snížení hrubého domácího produktu;

Jednotlivé faktory ve SWOT analýze autorka ohodnotila podle významnosti pro společnost. K tomuto hodnocení byl použit Fullerův trojúhelník. Principem tohoto trojúhelníku je párové srovnávání, to spočívá v tom, že se porovnávají dva faktory a cílem porovnání je vybrat z každé dvojice faktor důležitější. Trojúhelníkovou maticí a seřazení faktorů od nejdůležitějšího po nejméně důležitý najdete v příloze č. 1 a č. 2.

Na základě tohoto porovnání je sestavena tabulka 2, kde jsou uvedené všechny faktory, jejich četnost výher a celkový podíl. Z celkového podílu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je určeno, která ze dvou dvojic má rozhodující vliv pro společnost. Z výsledků Fullerova trojúhelníku je určena strategie společnosti Best Point Plzeň s.r.o.

**Tabulka 2 - Celkový podíl významnosti**

<b>Celkový podíl</b>	<b>Četnost výher</b>	<b>Faktor</b>
<b>Silné stránky</b> <b>41 %</b>	20	Jméno společnosti
	18	Rychlá reakce na objednávku klienta
	14	Individuální přístup
	12	Týmová práce
	13	Specializace na nižší, střední a vyšší management
	23	Dlouhodobí klienti
	14	Smluvní podmínky
	20	Neustálé doplňování databáze
<b>Slabé stránky</b> <b>15 %</b>	4	Velikost společnosti
	1	Absence vzdělávacích kurzů pro konzultanty
	14	Nedostatečné služby
	8	Specializace jen na určité pozice
	8	Občasné výkyvy objednávek
<b>Příležitosti</b> <b>23 %</b>	12	Špatné webové stránky
	19	Nabídka nových služeb
	22	Noví klienti
	16	Růst tržeb v oblasti personálních služeb
	6	Přiliv zahraničních investorů
	4	Zvýšení mobility obyvatelstva
<b>Hrozby</b> <b>21 %</b>	9	Zvýšení průměrné hrubé měsíční mzdy
	0	Demografický vývoj
	15	Silná konkurence
	20	Špatná platební morálka klientů
	14	Vstup nových konkurentů
	17	Ztráta stávajících klientů
	2	Snížení HDP

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků trojúhelníkové matice, která pomohla vyhodnotit SWOT analýzu vyplývá, že je pro společnost Best Point Plzeň s.r.o. vhodná strategie využití. Jedná se o ofensivní strategii. Společnost se bude především snažit nabídnout nové služby, získat si nové klienty a následně zlepšit svoji pozici na trhu. K přesvědčování nových klientů budou použity silné stránky.

**Tabulka 3 - matice SWOT**

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	Strategie VYUŽITÍ	Strategie HLEDÁNÍ
<b>Hrozby</b>	Strategie KONFRONTACE	Strategie VYHÝBÁNÍ

(Zdroj: vlastní zpracování)

Největší počet výher u silných stránek je faktor dlouhodobí klienti. Těmto klientům by společnost měla nabídnout nové služby jako první, důvodem je dlouhodobá spolupráce a znalost jejich potřeb. Dále vyhrál faktor: neustálé doplňování databáze, tento faktor pomůže společnosti „nasbírat“ další vhodné kandidáty na pracovní pozice, tyto uchazeči budou použiti jak na stávající služby, tak i pro nově poskytované služby. U příležitostí vyhrály především faktory: noví klienti a nabídka nových služeb, tyto příležitosti může společnost ovlivnit svým chováním. Nové partnerské vztahy s firmami se bude společnost snažit získat pomocí svých silných stránek a hlavně obchodním vyjednáváním pana jednatele a personálních konzultantů, tato marketingová komunikace bude probíhat především na osobních schůzkách a po telefonu či emailech. Na předních příčkách hrozeb se usadily faktory: špatná platební morálka klientů, silná konkurence a ztráta stávajících klientů. Společnost Best Point Plzeň s.r.o. by měla mít dobře upravené smluvní podmínky a měla by se vyhýbat klientům, kteří mají špatnou platební morálku. V tomto odvětví se takové informace dají celkem snadno zjistit. Co se týče ztráty stávajících klientů, jde o to, že by si konzultanti měli udržovat dobré vztahy s HR managery a zprostředkovávat jen samé kvalitní uchazeče. Je známo, že si firmy hodně stěžují na neschopnost personálních agentur najít opravdu vhodné a adekvátní uchazeče na jim poptávané pozice, příkladem je zasílání kvanta životopisů kandidátů, kteří absolutně neodpovídají pracovnímu profilu dané pozice. Důležité je i zmínit slabé

stránky, tam vévodí faktory: nedostatečné služby a špatné webové stránky. Společnost od roku 2016 začne nabízet nové služby více rozpracováno v kapitole 6.9.1 Produkt. Webové stránky budou upraveny do zcela nové podoby.



## 6 NÁVRHOVÁ ČÁST

Následující část práce je věnována optimálnímu podnikatelskému záměru do budoucna pro společnost Best Point Plzeň s.r.o.

### 6.1 Titulní strana

Podnikatelská záměr

<b>Název subjektu:</b>	Best Point Plzeň s.r.o.
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Podnikatel:</b>	Jaroslav Budilovský
<b>Adresa a kontakt:</b>	Kopeckého sady 15, 301 00 Plzeň 773 826 111
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Datum zpracování:</b>	V Plzni dne 16.4.2015



(Zdroj: vlastní zpracování)

Jedná se o důvěrný podnikatelský záměr a je autorským majetkem Lenky Budilovské.

## 6.2 Obsah

Dle literárních zdrojů se jeví jako nejlepší zvolit obsah respektive strukturu podnikatelského záměru v následující podobě:

1. Souhrn
2. Úvod, účel a pozice dokumentu
3. Popis podniku
4. Popis podnikatelských činností
5. Klíčové osoby a organizační struktura
6. Analýza makroprostředí a mikroprostředí
7. Marketingová a obchodní strategie
  - 7.1. Produkt
  - 7.2. Cena
  - 7.3. Distribuce
  - 7.4. Marketingová komunikace
  - 7.5. Materiálové prostředí
  - 7.6. Lidé
  - 7.7 Procesy
8. Analýza rizik
9. Finanční plán
10. Přílohy

### **6.3 Souhrn**

Společnost Best Point Plzeň s.r.o. je na českém trhu již od roku 2010. Jedná se o celkem prosperující obchodní korporaci zaměřenou na poskytování personálních služeb. Mají jasně vytyčené cíle a ty spočívají v poskytování co nejkvalitnějších služeb a s navyšujícím počtem spokojených zákazníků. Mají dva druhy zákazníků: uchazeče o zaměstnání a podniky hledající zaměstnance. Primární činností je zprostředkování zaměstnání.

Mezi silné stránky společnosti patří především specializace na nižší, střední a vyšší management, individuální přístup ke klientům, rychlá reakce na objednávku a týmová práce zaměstnanců. Důležitými příležitostmi pro společnost Best Point Plzeň s.r.o. by byly noví investoři, kteří by v plzeňském kraji rozšiřovali stávající průmyslové podniky či by stavěli nové moderní fabriky, noví klienti, nové služby a zvýšení hrubé měsíční mzdy. Mezi slabé stránky společnosti patří malé portfolio poskytovaných služeb, velikost společnosti a špatné webové stránky.

Hlavním předmětem podnikatelského záměru je celkové zlepšení marketingového mixu a především začlenění nových služeb pro klienty.

### **6.4 Úvod, účel a pozice dokumentu**

Struktura tohoto podnikatelského záměru není zcela kompatibilní s obecně známou strukturou podnikatelského plánu. Je rozčleněn na několik kapitol a v těchto kapitolách je čtenář odkázán na předchozí kapitoly 5 nazývající se Řešená problematika.

Tento podnikatelský záměr je zpracovaný pouze pro interní využití jednatele společnosti Best Point Plzeň s.r.o.

### **6.5 Popis podniku**

Charakteristice personální společnosti Best Point Plzeň s.r.o. zabývající se zprostředkováním personálních služeb se věnuje kapitola 4.1.

Personální společnost byla založena v roce 2010 panem Báčou, dlouhá léta pracoval jako manažer v oblasti obchodu. Tato společnost byla založena v rámci franchisi Manmark Czech Republic s.r.o. V lednu roku 2012 společnost Best Point Plzeň s.r.o. koupil a převzal pan Jaroslav Budilovský, stal se jednatelem. Do roku 2011 působil na vysokých obchodních pozicích. Pan Budilovský do podniku vkládá veškeré své dosavadní obchodní znalosti a zkušenosti nasbíraných z dřívějších let. Preferuje individuální přístup ke klientům a co nejlépe odvedenou práci. Samozřejmě se tímto postojem musejí řídit všichni jeho zaměstnanci. Společnost si zakládá na udržení

stávajících zákazníku, na vybudování ještě větší databáze uchazečů z plzeňského kraje, na vybudování nových vztahů s průmyslovými podniky a na kvalitě poskytovaných služeb. Základem společnosti jsou dobré vyjednávací schopnosti zaměstnanců, dále jejich znalosti a především co nejkvalitnější uchazeči i o zaměstnání. Provozní doba je od pondělí do čtvrtka od 08:00 hod. do 17:00 hod. a v pátek od 08:00 hod. do 14:30 hod.

## **6.6 Popis podnikatelských činností**

Dosavadní poskytované služby společnosti jsou představeny v kapitole 4.1. a následně detailně popsány v kapitole 5.3. Struktura již poskytovaných služeb zůstane zachována, ale zároveň v marketingovém plánu budou rozpracovány nově poskytované služby do budoucna.

## **6.7 Klíčové osoby a organizační struktura**

V současnosti je majitelem společnosti pan Jaroslav Budilovský, zároveň je jednatelem a vedoucím pracovníkem. Podnik převzal v roce 2012 od zakladatele společnosti.

Pan Jaroslav Budilovský se narodil roku 1965 v Sušici, následně se jeho rodina přestěhovala do Plzně. V Plzni vystudoval v letech 1980 – 1984 Střední Průmyslovou školu Strojnickou, studium ukončil státní maturitní zkouškou. Po vystudování střední školy ihned nastoupil do společnosti Škoda Plzeň a.s. na pozici Vedoucího provozu metalurgické kontroly. V roce 1991 se rozhodl, aby se jeho další pracovní zkušenosti ubírali směrem k obchodu. Téhož roku nastoupil jako Vedoucí obchodního úseku pro ČR do firmy F.a Tool Plants s.r.o. V následujících dvaceti letech vystřídal několik firem, ve většině případech byl dosazen na manažerské pozice. V roce 2010 se rozhodl podnikat jako živnostník. Firmu Best Point Plzeň s.r.o. převzal v lednu 2012.

Jeho kompetence ve vedoucí pozici společnosti:

- celkové řízení společnosti
- vedení zaměstnanců
- uzavírání obchodů a příprava obchodních podmínek
- jednání se stávajícími klienty
- akvizice nových zákazníků

V současnosti ve společnosti pracují čtyři zaměstnanci včetně pana jednatele. V budoucnosti z důvodu nových poskytovaných služeb by bylo zapotřebí přijmout

dalšího personálního konzultantu. Organizační struktura umístěná v podkapitole 4.1.3 zůstane stejná.

## **6.8 Analýza mikroprostředí a makroprostředí**

Detailně rozebrané makro a mikro prostředí je k nalezení v kapitolách 5.1 a 5.2. SWOT analýza v které jsou shrnuty předchozí analýzy je v kapitole 5.4.

Zajímavým aspektem je, že společnost Best Point Plzeň s.r.o. má dva typy zákazníků.

- uchazeče o zaměstnání – neplatící zákazníci
- velké firmy převážně z průmyslového odvětví – platící zákazníci

Tento faktor je rozebrán v podkapitole 5.2.2.

## **6.9 Marketingový a obchodní plán**

Marketingová analýza společnosti je rozebrána v kapitole 5.3. V následující části pohlédneme na jednotlivé prvky marketingového mixu.

### **6.9.1 Produkt**

Stávající poskytované služby zůstanou nezměněné. Od roku 2016 společnost rozšíří své portfolio o tyto dvě služby:

#### **a) Temporary help (agenturní zaměstnávání)**

Jedná se o hledání nových zaměstnanců především na operátorské pozice na určitou chvíli bez přijímání do pracovního vztahu u klienta. Pracovníci budou dočasně umístěni do klientovy firmy. Společnost Best Point Plzeň s.r.o. převezme celkovou osobní a mzdovou agendu. Mezi další aktivity agenturního zaměstnávání pro konzultanty se zahrnuje: vyhledání a přidělení pracovníka ke klientovi, kontrola pracovních smluv, kontrola odpracovaných hodin a reporting.

*Nejdůležitější přínosy pro klienta:*

- odpadá nábor personálu;
- absence nákladů spojených s vyhledáváním pracovníka;
- rychlost výměny nespolehlivého pracovníka;
- vymizení personální agendy;

## b) Personální diagnostika

Tato služba klientům poskytne snižování rizik spojených se špatným rozhodováním v rámci personalistiky. Na osobních schůzkách u klienta se budou sestavovat dokonalé profily kandidátů na hledané pozice. Kandidáti se budou testovat. Během testů budou zjištěny předpoklady uchazeče na danou pozici. Dále se provede srovnání reálných výsledku s požadavky, následovat bude vypracování hodnotící zprávy a doporučení.

### 6.9.2 Cena

Ceny dosavadních služeb personnel recruitment a executive research zůstanou stejné. Společnost se bude snažit uzavírat rámcové smlouvy či jednorázové objednávky jen na provizi z dvojnásobku hrubé měsíční mzdy.

Stanovení cen u nově nabízených služeb je drobet složitější. U služby Temporary help záleží na druhu operátorské pozice a na tom jak klient odměňuje své kmenové pracovníky. V následující tabulce jsou navrženy orientační hodinové sazby za práci pronajatého pracovníka. Velmi bude záležet na individuální domluvě, jak s pracovníky, tak s klienty.

**Tabulka 4 - Navržení hodinové sazby**

Název pozice	Hodinová sazba
Svářeč	200 – 350 Kč
Operátor v lakovně	150 – 200 Kč
Operátor ve výrobě	120 – 150 Kč
Skladník	90 – 130 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stanovení ceny u služby personální diagnostika je jednodušší oproti temporary help. Ceny budou staveny dle rozdělení pracovních pozic do nižšího, středního a vyššího managementu. Prozatím jsou ceny jen orientační, bude opět záležet na domluvě s klienty.

**Tabulka 5 - Ceny za personální diagnostiku**

<b>Management</b>	<b>Cena</b>
Nižší management	1 000 – 1 500 Kč
Střední management	2 000 – 2 500 Kč
Vyšší management	3 000 – 3 500 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

### **6.9.3 Distribuce**

Pro oba typy zákazníků společnosti se distribuce prozatím měnit nebude. Stále bude v kompetenci personálních konzultantů a jejich obchodních dovedností. Popis distribuce naleznete v kapitole 5.3.

### **6.9.4 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace k uchazečům o zaměstnání se bude nadále provádět prostřednictvím webových stránek společnosti a prostřednictvím telefonního kontaktu, popřípadě osobního setkání v kanceláři. Více o marketingové komunikaci v kapitole 5.3.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.3 marketingová komunikace se k firmám dostává jen díky telefonnímu kontaktu nebo osobní schůzkou. Pro vylepšení marketingové komunikace navrhuji vytvoření webových stránek určené přímo pro firmy a následné spojení s webovými stránkami pro uchazeče. Zakázka bude zadána vybrané reklamní agentuře. Webové stránky budou obsahovat následující body:

- představení firmy;
- detailně rozepsané poskytované služby;
- reference od klientů;
- kontakt na jednotlivé personální konzultanty;
- vize společnosti;
- nabídka pracovních pozic;

### **6.9.5 Materiální prostředí**

Dosavadní materiálové vybavení kanceláře, kuchyňky a místnosti pro pohovory zůstane ve stejném složení. Popis materiálového prostředí je popsán v kapitole 5.3.

Kvůli nově zavedené službě personální diagnostika bude vybavena prozatím nevyužívaná místnost. Vzhledem k tomu, že firma disponuje nevyužívanou počítačovou

sestavou tak nebude nutné investovat do počítačového vybavení. Pokud se služba osvědčí a bude hojně využívána, dokoupí se další počítačová sestava.

### **6.9.6 Lidé**

Tento lidský faktor, který je velice důležitý pro poskytování služby, je popsán v kapitole 5.3. Nadále se bude dbát na týmovou práci. Vzhledem k tomu, že budou poskytovány nové služby a že se neustále mění segment řízení lidských zdrojů, tak navrhuji každoroční proškolení personálních konzultantů školícími středisky. Každý konzultant může být poslán na jiné školení a poté si vyměnit mezi sebou získané znalosti. Dále by bylo zapotřebí, z důvodu nových služeb, aby byl přijat další personální konzultant. O přijetí nového konzultanta by se jednalo teprve za předpokladu, že by byl velký zájem o nově poskytované služby.

### **Obchodní plán**

V kapitole 5.2 je rozebrán Porterův model pěti sil, kde jsou popsáni dodavatelé společnosti. Dá se tvrdit, že jsou to dlouhodobí dodavatelé. Při zvýšení cen popsáných dodavatelů by autorka navrhovala využít vyjednávací sílu či se poohlédnout po konkurenci.

### **6.9.7 Procesy**

Všechny procesy společnosti zůstanou na stejné bázi.

### **6.10 Hodnocení rizik**

Dle názoru autorky nikde neexistuje žádná obchodní korporace, která by se nebála nějakého rizika. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce rizika mohou mít podíl na ovlivňování výsledku hospodaření. Rizika dělíme na obecná a na rizika, která jsou výsledkem podnikatelské činnosti podniku.

#### **Marketingová rizika**

Společnost Best Point Plzeň s.r.o. bude od roku 2016 poskytovat nové služby. Jak si jistě všimnete tyto služby nabízejí převážná většina největších konkurentů společnosti. Bude záležet na obchodních dovednostech konzultantů a samotného pana jednatele. Velké riziko je hlavně v tom, že třeba službu temporary help poskytuje konkurence již delší čas. Firmy jsou na ně zvyklé a nebude lehké se jim prodat. Nicméně z osobní zkušeností autorka ví, že si zákazníci těchto služeb na hodně personálních agentur



stěžují, důvodem je kvalita lidí a převážně to, že jim do firem posílají samé cizince. S tímto marketingovým rizikem vlastně souvisí i riziko neúspěchů u zákazníka.

### **Rizika spojená s nedodržením obchodních podmínek**

Prozatím s tímto rizikem společnost Best Point Plzeň s.r.o. neměla tu čest, což je velkým pozitivem. Nicméně rizika tu jsou. Někdy se stává, že jde kandidát na pohovor ke klientovi a nebyl čas podepsat smlouvu či objednávku, to je hlavně dané tím, že smlouva nebo objednávka musí být zastoupená a podepsaná jednatelem daného klienta nebo osobou k tomu určená, tato situace nastává jen ve chvíli, kdy je tato osoba třeba na služební cestě. Prozatím se nestalo, že by obchodní podmínky nebyly dodatečně podepsány nebo to, že by nás firma obešla a zaměstnala si kandidáta bez našeho vědomí. V obchodních podmínkách jsou udané splatnosti ve většině případech 10 dnů a u některých klientů 30 dnů, samozřejmě jsou udané sankce při nedodržení splatnosti. Smlouva nebo objednávka se vyhotovuje ve dvou kopiích a v písemné podobě. Originály jsou zasílané Českou poštou a v případě potřeby scanem.

### **Bezpečnostní rizika**

Nejdůležitějším rizikem je v tomto případě informační riziko. Společnost Best Point Plzeň s.r.o. pracuje s velmi citlivými daty. Uchazeči o zaměstnání si k nám pomocí webových stránek či inzertních serverů zasílají své životopisy. Ty se ukládají do databáze. Přece jenom jsou v CV uvedené dosti osobní údaje a nebylo by v pořádku, kdyby se tyto údaje dostaly do rukou neznámých osob. Samozřejmostí je instalace profesionálních antivirů do všech počítačů ve společnosti. Dále jsou personální konzultanti poučeni o tom, že z emailových firemních schránek mají okamžitě mazat podezřelé emaily, emaily by mohly obsahovat například trojské koně, různé viry a vymazáním těchto zpráv se předchází riziku. Dále do bezpečnostního rizika můžeme fyzickou bezpečnost. Nikdo nechce přijít do kanceláře, která by byla vykradena, to by způsobilo jednatelemi nemalé škody, sice je firma pojištěna, ale před zloději se chrání. Ke vstupu do kanceláře jsou vstupní dveře s alarmem, dále zamčená mříž a za dalšími zamčenými dveřmi je již kancelář. Mříž je z důvodu toho, že celkový prostor obývá společnost ještě s jednou firmou, nicméně jsou odděleny zdi.

## Živelná a přírodní rizika

Do těchto rizik zařazujeme živelné pohromy a přírodní katastrofy. Jedná se nepředvídatelné pohromy a mohou způsobit rozsáhlé škody. Můžeme sem zařadit povodně, požáry, tornáda či zemětřesení. Jisté je to, že společnost není schopna tyto rizika ovlivnit. Firma má sídlo nedaleko řeky Radbuzy, nicméně je sídlo do kopce a není pravděpodobné, že by jí zasáhli povodně. Autorka by viděla problém převážně v požáru. V celé budově sídlí několik firem a jsou zde i byty. Žádný člověk není dokonalý a může se stát, že by požár vznikl díky lidské chybě. Jak již bylo řečeno v předchozím odstavci pak jednatel má sjednané pojištění.

### 6.11 Finanční plán

Vzhledem k tomu, že tento vypracovaný podnikatelský záměr není použit k novému založení obchodní korporace, tak nebude zapotřebí vysokých investic. Nepředpokládá se, že by se musela podnikatelská činnost dotovat z cizího kapitálu.

V tabulce níže najdete přehled nákladů, výnosů a výsledků hospodaření od roku 2010 do roku 2014. V prvním roce, kdy společnost byla založena, provozovala činnost jen 4 měsíce, je logické, že díky nákladům pro začátek podnikání se VH dostal do mínusu. Následující rok byl VH již v plusových číslech. V roce 2012 byl VH v mínusu, to je dáno tím, že byla společnost prodána a získala nového majitele. Nový majitel začínal s podnikáním, během roku vyměnil stávající zaměstnance za nové, seznamoval se s děním ve firmě a investoval. Další dva roky byl VH opět v plusu, což bylo pro společnost příznivé. Dle interních zdrojů od majitele společnosti by firma v roce 2015 měla být ve větším plusu než v roce předešlém.

**Tabulka 6 - Výsledek hospodaření 2010 - 2014**

Ukazatel	2010 (08-12)	2011 (01-12)	2012 (01-12)	2013 (01-12)	2014 (01-12)
Náklady	262 000 Kč	1 196 000 Kč	1 000 000 Kč	1 025 841 Kč	1 220 900 Kč
Výnosy	180 000 Kč	1 465 000 Kč	652 000 Kč	1 328 984 Kč	1 744 530 Kč
VH	- 82 000 Kč	273 000 Kč	- 348 000 Kč	303 143 Kč	523 630 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další tabulka znázorňuje předpokládané nákladové položky pro rok 2016. V rozpočtu jsou již zahrnuty i náklady vztahující se ke změnám ve společnosti.

**Tabulka 7 - Rozpočet**

<b>Nákladové položky</b>	<b>Cena v Kč (rok)</b>
Nájem prostor	132 000 Kč
Mobilní telefony + internet	32 500 Kč
Voda, elektřina, plyn	25 800 Kč
Účetní služby	144 000 Kč
Mzdové náklady	540 000 Kč
Franchisové poplatky	355 000 Kč
Kancelářské potřeby	6 500 Kč
Nové webové stránky	20 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>1 255 800 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

## 7 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zpracování optimálního podnikatelského záměru zvolené personální společnosti. Úkolem také bylo zanalyzovat vnitřní a vnější prostředí odvětví zprostředkování personálních služeb a dále zanalyzovat vnitřní prostředí vybrané společnosti. Cíl autorka splnila zhotovením kompletního podnikatelského záměru společnosti Best Point Plzeň s.r.o., která se tímto plánem zkusí řídit do budoucna.

V praktické části byla charakterizovaná vybraná společnost. Autorka věnovala pozornost vnitřnímu prostředí společnosti a dosavadním poskytovaným službám. Díky rozpracování marketingového mixu společnosti bylo zjištěno, že by bylo zapotřebí především navrhnout nové webové stránky a rozšířit stávající služby o nové služby. Dále bylo zanalyzované mikroprostředí a makroprostředí, u kterých byly použity následující analýzy: STEP analýza a Porterův model pěti sil. Step analýza ukázala, že na společnost především působí sociálně kulturní vlivy a ekonomické vlivy. Mezi sociálně kulturní vlivy byly zařazeny faktory: demografický vývoj, úroveň vzdělávání, mobilita obyvatelstva a mezi ekonomické vlivy: inflace, HDP, nezaměstnanost a průměrná mzda. Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že se společnost nachází mezi vysokou koncentrací konkurentů, kteří poskytují více služeb než sledovaná firma. I tento výsledek potvrzuje, že společnost zaostává díky tomu, že neposkytuje některé služby jako konkurence. Nicméně bylo i zjištěno, že má dostatek stávajících klientů a to jak ze strany uchazečů o zaměstnání, tak i o firmy hledající zaměstnance.

Na základě SWOT analýzy autorka identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Následně byl použit Fullerův trojúhelník pro vybrání vhodné strategie. Z této trojúhelníkové matice vyplynulo, že by se společnost měla zaměřit na strategii využití. To znamená, že díky tomu, že se naskytly příležitosti, bude společnost rozvíjet své silné stránky a snažit se o lepší postavení na trhu. Dále, jako každá firma, by se měla soustředit i na omezování hrozeb.

Poslední část bakalářské práce je věnována návrhu optimálního podnikatelského záměru. Vycházelo se z praktické části, kde byly provedeny analýzy na konkrétní společnosti. Přesná struktura podnikatelského plánu neexistuje, proto se vycházelo z různých struktur uvedených v literaturách. Autorky podnikatelský záměr obsahuje souhrn, úvod a účel, popis podniku, popis podnikatelských činností, klíčové osoby

a organizační struktura, analýza makroprostředí a mikroprostředí, marketingová a obchodní strategie, analýza rizik, finanční plán a přílohy. Tento plán je především postavený na tom, že společnost Best Point Plzeň s.r.o. by měla začít nabízet nové služby.

Závěrem lze podotknout, že by se společnost nemusela dostat do potíží. Na trhu je již několik let a má dostatek stávajících klientů. V budoucnu by se měli objevit noví klienti a měli by se ještě více upevňovat vztahy se stávajícími klienty. Vše bude záležet na tom, zda se majitel společnosti rozhodne řídit dle nového optimálního podnikatelského záměru.

## **8 SUMMARY**

This Bachelor thesis is focused on the analysis of the mediation sector of personnel services. The purpose of the research is to analyze market conditions and inner environment of the chosen personnel company Best Point Plzeň s.r.o.

Bachelor thesis is divided into two parts. The theoretical part is focused on familiarization with the problem of the topic. The main source of information is the study of professional literature and information is obtained from the Internet. In the practical part the optimal business plan based on current trends in management of human resources is drafted.

The following analyse are used: STEP analysis, Porter's model, SWOT analysis and analysis marketing mix. All shortcomings, threats, opportunities and assets were summarized according to the analysis. In conclusion an appropriate solution is suggested.

The authors solution will be presented to the owner of Best Point Plzen s.r.o.

Keywords:

(business plan, step analysis, porter's model, swot analysis, marketing mix, management, personnel services)

## 9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

### Knižná publikace

Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Marketing management: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada

Vašítková, M., & Keller, K. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada.

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, p., & Orlík, T., (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada

Synek, M., & Kislingerová, E., (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck

Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D., (2010). *Malé a střední podnikání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta

Parmová, D., (2004). *Řízení služeb: Přednášky*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta

Fotr, J. (1999). *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G., (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada

### Internetové zdroje

Businessinfo, (2012). *Podnikatelský plán a strategie*. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!>

Travel trade gazette, (2015) *Jaké jsou trendy a vize HR pro rok 2015 očima Lucie Spáčilové?*, (2015) Dostupné z: <http://www.ttg.cz/jake-jsou-trendy-a-vize-hr-pro-rok-2015-ocima-lucie-spacilove/>

Trendy v podnikání - vědecký časopis, (2013) *Trendy v řízení lidských zdrojů* Dostupné z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-1-2013-clanek-6.pdf>

HR NEWS, (2015) *8 kroků k ovládnutí umění náboru* Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/8-kroku-k-ovladnuti-umeni-naboru-id-2427226>

Advantage Consulting, Dostupné z: <http://www.advantage-consulting.cz/>

Adecco spol. s.r.o., Dostupné z: <http://www.adecco.cz/>

Manpower group s.r.o., Dostupné z: <https://www.manpower.cz/>

Hofmann - Wizard s.r.o., Dostupné z: <http://www.hofmann-personal.cz/>

Trenkwalder a.s., Dostupné z: <https://www.trenkwalder.com/cz/>

Trend práce s.r.o., Dostupné z: <http://www.trendprace.cz/>

**Právní předpisy:**

Česká republika, (2012) *Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník* dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>

Česká republika, (1991) *Zákon č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon* dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast1>

Česká republika, (2012) *Zákon č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních společnostech a družstev* dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1>



## 10 SEZNAMY OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil .....	6
Obrázek 2 - Sídlo společnosti .....	23
Obrázek 3 - Organizační struktura.....	25
Obrázek 4 - Kancelář .....	48
Obrázek 5 - Místnost pro pohovory .....	48

### Seznam grafů

Graf 1 - Počet obyvatel .....	30
Graf 2 - Produktivní věk .....	31
Graf 3 - Úroveň vzdělání .....	32
Graf 4 - Míra inflace .....	33
Graf 5 - Míra nezaměstnanosti.....	34
Graf 6 - Průměrná měsíční mzda .....	35

### Seznam tabulek

Tabulka 1 - Požadavky na podnikatelský záměr .....	15
Tabulka 2 - Celkový podíl významnosti.....	51
Tabulka 3 - matice SWOT .....	52
Tabulka 4 - Navržení hodinové sazby .....	59
Tabulka 5 - Ceny za personální diagnostiku.....	60
Tabulka 6 - Výsledek hospodaření 2010 - 2014 .....	63
Tabulka 7 - Rozpočet.....	64



## Příloha č. 2 - Seřazení faktorů dle důležitosti

1.	Nabídka nových služeb
2.	Noví klienti
3.	Růst tržeb v oblasti zprostředkování personálních služeb
4.	Silná konkurence
5.	Ztráta klientů
6.	Dlouhodobí klienti
7.	Neustálé doplňování databáze
8.	Zvyšování průměrné hrubé mzdy
9.	Nedostatečné služby
10.	Rychlá reakce na objednávku klienta
11.	Špatná platební morálka klientů
12.	Specializace jen na určité pozice
13.	Specializace na nižší, střední a vyšší management
14.	Občasné výkyvy objednávek
15.	Individuální přístup ke klientům
16.	Týmová práce
17.	Špatné webové stránky
18.	Jméno společnosti
19.	Smluvní podmínky
20.	Příliv zahraničních investorů
21.	Velikost společnosti
22.	Noví konkurenti
23.	Zvýšení mobility obyvatelstva za prací
24.	Demografický vývoj
25.	Snížení HDP
26.	Absence vzdělávacích kurzů