

Projekt zpracování podnikatelského plánu pro nový podnikatelský subjekt-personální agentura

Bc. Veronika Bakalíková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika BAKALÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M10921**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zpracování podnikatelského plánu pro nový podnikatelský subjekt-personální agentura**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti podnikání a tvorby podnikatelských plánů.
- Popište analytické metody použité v práci.

II. Praktická část

- Vypracujte situační analýzu pro založení nové personální agentury s působením v oblasti obchodu, zejména farmacie.
- Zpracujte podnikatelský plán pro založení nové personální agentury.
- Vypracujte rizikovou a nákladovou analýzu vytvořeného podnikatelského plánu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

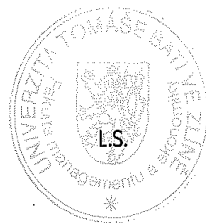
ABRAMS, R. a E. KLEINER. The succesful business planning. Palo Alto: The planning shop, 2003. ISBN 0-9669635-6-3.
BLACKWELL, E. How to prepare a business plan. London: Kogan page LTD,2008. ISBN 978-0-7494-6252-9.
HISRICH, R.D. a M.P. PETERS. Založení nového podniku. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-06.
KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ et al. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zák on č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zák on č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

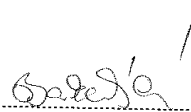
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20.4. 2012



⁴ zák. on. č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*
- (3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce si klade za cíl vypracovat podnikatelský záměr tvorby personální agentury specializující se na obsazení volných obchodních pozic v rámci farmaceutických firem. Míra realizovatelnosti zjištěná na základě záměru rozhodne o budoucí existenci či neexistenci tohoto podniku v praxi. V rámci projektu je vypracována poměrně podrobná analýza odvětví, která je základem pro tvorbu projektu podnikatelského záměru.

Klíčová slova: podnikatelský plán, nový podnikatelský subjekt, personální agentura, nábor zaměstnanců, sektor farmacie, finanční plán

ABSTRACT

The main aim of a master thesis lies in the creation a business plan for a recruitment agency operating in the pharmaceutical business with the stress upon positions in sales departments of the companies. A future existence or non-existence of such a business in real is based on the outcomes of the plan. The project part includes relatively detailed analysis of the sector concerned, which is being a basis for the project creation.

Keywords: business plan, start-up business, recruitment agency, personnel recruitment, pharmaceutical business, financial plan

Děkuji zejména svému synovi, který mi v průběhu těhotenství i prvních měsíců života umožnil věnovat se mé diplomové práci.

Také děkuji ing. Zuzaně Tučkové, Ph. D. za připomínky a vedení práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PODNIK A PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA LEGISLATIVNÍ ÚPRAVY PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	12
1.2 KRITÉRIA PRO VOLBU PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ RÁMCI PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	13
1.2.1 Společnost s ručením omezeným.....	13
1.3 PODNIK A PODNIKÁNÍ V EKONOMICE.....	14
1.4 IDEA PODNIKÁNÍ.....	15
1.4.1 Deset otázek k ohodnocení podnikatelského nápadu.....	15
1.4.2 Podnikání versus „živnost“.....	17
1.4.3 Aktuální stav jednotlivých oborů podnikání a šance pro nové subjekty.....	18
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	20
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	20
2.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	22
2.3 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI.....	26
2.3.1 Analýza mikroprostředí.....	26
2.3.2 Analýza makroprostředí.....	28
3 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ V OBLASTI ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ	29
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY	29
3.2 PODNIKÁNÍ A PROSTŘEDÍ PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	30
3.3 LEGISLATIVNÍ RÁMEC FUNGOVÁNÍ PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	34
3.3.1 Podmínky udělení povolení k zprostředkovávání	37
3.3.2 Postup udělení povolení.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
4 ANALÝZA SITUACE.....	41
4.1 EXTERNÍ ANALÝZA.....	41
4.1.1 Analýza mikroprostředí - Řízený rozhovor, Porterův model.....	41
4.1.2 Analýza makroprostředí - SLEPT analýza	53
4.1.3 Východiska pro projekt.....	56
5 PROJEKT PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	59
5.1 EXEKUTIVNÍ SOUHRN.....	59
5.2 POPIS PODNIKU.....	59
5.2.1 Předmět podnikání.....	59
5.2.2 Lokalizace, právní forma, základní kapitál.....	59
5.2.3 Vize a dlouhodobé strategické cíle podniku.....	62

5.3	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	62
5.3.1	Marketingový mix.....	64
5.4	ORGANIZAČNÍ PLÁN.....	72
5.5	HODNOCENÍ RIZIK.....	73
5.6	FINANČNÍ PLÁN	75
5.6.1	Zahajovací rozvaha.....	75
5.6.2	Obchodní plán.....	77
5.6.3	Proforma výkazu zisků a ztrát.....	79
5.6.4	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku.....	81
5.6.5	Proforma rozvahy.....	82
5.6.6	Proforma cash flow.....	82
5.6.7	Nákladová analýza, určení rentability jednotlivých klientů.....	83
5.7	BUDOUCÍ ROZVOJ PODNIKU.....	87
	ZÁVĚR.....	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	95
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Sestavení podnikatelského plánu je jedním ze základních kroků pro vytvoření životaschopného podnikání. Samozřejmě, tvorbě samotného plánu předchází nová podnikatelská idea a víra v existenci potřeby daného podniku na trhu. Tato samotná idea musí být podrobená zkoumání, její tvůrce si odpovídá na řadu otázek, které potom vyhodnocuje, kterýžto proces je jakýmsi hrubým základem, nejasným obrysem budoucího podnikatelského plánu.

Podobně vznikal v mých myšlenkách i plán tvorby personální agentury specializující se na zprostředkování kandidátů na obchodní pozice pro farmaceutické firmy na českém trhu.

Jako zaměstnanec farmaceutických firem jsem se seznámila s fungováním tohoto trhu, a také se setkala s procesem, systémem a praktikami nábory zaměstnanců do těchto společností. Díky osobním kontaktům v oboru jsem se seznámila jak se situací ze strany klientských firem, tak i s postojem a systémem fungování agentur zprostředkovávající těmto firmám budoucí zaměstnance.

Tyto informace a zkušenosti mne tedy dovedli k nápadu využít znalosti trhu a sama se zařadit na opačnou stranu, tedy stranu poskytovatelů personálních služeb.

Práce nás seznámí se samotnou myšlenkou podnikání a předvede nám jednotlivé názory a postoje renomovaných autorů k tématu, stejně jako praktické rady, které nabízí etablované české i zahraniční servery zaměřené na podnikání, marketing a management.

Tvorba samotného projektu musí být vždy postavena na hluboké a kvalitní analýze, která teprve odkryje možnosti, ohrožení a nastíní zda vůbec bude reálné v námi vybraném oboru vytvořit fungující podnik s vitální strategií podporující růst.

Podnikatelský plán nového subjektu je tedy jakýmsi využitím informací o trhu umně okořeněných o novátorskou myšlenku, která trh obohatí o přidanou hodnotu a majiteli přinese kýžený zisk, společně s popisem praktického zázemí budoucího podniku a odhadem finančního vývoje a možných rizik v budoucích obdobích. Tedy jakousi soustavou jednotlivých plánů, tyto plány by však jeden bez druhého byly jen výkřiky do prázdna, vymyšlená slova a cifry na papíře. Jejich vzájemná souvislost, úzká provázanost a logická návaznost je znakem kvalitního a realizovatelného podnikatelského záměru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnik a podnikání

1.1 Obecná charakteristika legislativní úpravy podnikání v České Republice

Na začátek práce bych ráda definovala co si pod pojmem podnikání představuje legislativa. Jelikož se podnikání v České republice řídí obchodním zákoníkem, tento výše uvedené popisuje jako soustavnou činnost prováděnou podnikatelem samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku. Kromě samotné definice podnikání nám také obchodní zákoník definuje pojem podnikatel, za nějž je považována osoba za psaná v obchodním rejstříku, která podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění, zákon dále určuje možné právní formy podnikání, upravuje postavení podnikatele a veškeré obchodní vztahy a pojmy s tímto související.

Podnikání se dále řídí dle živnostenského zákona, který upravuje vztahy mezi státem a podnikatelskými subjekty, provozujícími svou činnost na základě živnostenského oprávnění. Živnostenský zákon vymezuje pojem živnost jako soustavnou činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem, dále základní podmínky pro získání živnostenského oprávnění a vyjmenovává činnosti, které nejsou za živnost považovány. Dále také upravuje překážky pro provozování živnosti, provozovny a jejich náležitosti, živnostenskou kontrolu a případné sankce za porušování zákona.

Typy právních forem podnikání upravuje obchodní zákoník v druhé části (obchodní společnosti a družstva) - (Zákon č. 513/1991 Sb.) a živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb.) se pak zaměřuje na podnikatelské subjekty provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění.

Podnikatel může podnikat jako fyzická či právnická osoba, přičemž právnická osoba dále vybírá z několika právních forem podnikání, v závislosti na tom, které z forem nejlépe vyhovuje danému předmětu činnosti podnikání. Pod pojmem fyzická osoba rozumíme subjekt, který podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění. Subjekt většinou vykonává činnost menšího rozsahu a většinou také sám podnik řídí a vede, zatímco právnická osoba je sdružením osob nebo majetku a má vlastní právní subjektivitu.

Každá právní forma podnikání má svá specifika a nelze jednoznačně tvrdit, která je výhodnější, proto si podnikatel musí rozmyslet, která z právních forem je pro jeho

podnikání ta nejlepší s ohledem na specifické podmínky a okolnosti jeho podnikání.

Fyzická osoba může na základě živnostenského oprávnění, které prokazuje výpisem ze živnostenského rejstříku, provozovat živnost:

- ohlašovací – řemeslná, vázanou a volnou
- koncesovanou

Právnícká osoba, coby uměle vytvořený subjekt zapsaný do obchodního rejstříku, podniká na území ČR jedním z následujících způsobů:

- společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
- akciová společnost (a.s.)
- veřejná obchodní společnost (v.o.s.)
- komanditní společnost (k.s.)
- družstvo (*Podnikatel.cz, 2007-2012*)

1.2 Kritéria pro volbu právní formy podnikání rámci personální agentury:

- způsob a rozsah ručení
- počet zakladatelů
- nároky na základní kapitál
- administrativní náročnost založení
- finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům
budoucí rozvoj společnosti

1.2.1 Společnost s ručením omezeným

Ručení, statutární orgán, další orgány společnosti

Koráb a Mihalisko (2005) uvádí, že dle obchodního zákoníku je společností s ručením omezeným společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků, tito ručí za závazky společnosti pouze do výše nesplacených vkladů, dle zápisu v obchodním rejstříku. Zápisem vkladů všech společníků do obchodního rejstříku ručení společníků zaniká. Společnost může být založena pouze jednou osobou, a to fyzickou či právníckou, avšak maximální počet společníků je padesát. Společnost je založena sepsáním společenské smlouvy u notáře, ale vznikne až zápisem do obchodního rejstříku. Mezi založením a vznikem nemá

právní subjektivitu.

Statutárním orgánem společnosti je jeden či více jednatelů. Jednatel je oprávněn, respektive jednatelé jsou oprávněni k obchodnímu vedení společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která rozhoduje o důležitých otázkách, z nichž nejvýznamnější je rozdělení hospodářského zisku. Zákonnou povinností je konání alespoň jedné valné hromady ročně, kde dochází k odsouhlasení účetní závěrky. Má-li společnost jediného společníka, nekoná se valná hromada a působnost valné hromady vykonává jediný společník. Nepovinným orgánem je dozorčí rada, která je pro účely této práce zcela irrelevantní, jelikož se jedná o založení společnosti pouze jednou fyzickou osobou.

Základní kapitál

výše základního kapitálu společnosti s ručením omezeným je 200 tis CZK, výše vkladu jednoho společníka musí být 200 tis, přičemž musí splňovat obě tyto podmínky, tedy pokud zakládá společnost pouze jeden společník, jeho vklad činí těchto 200 tis CZK.

1.3 Podnik a podnikání v ekonomice

Pokud se odpoutám od legislativního pohledu vymezení pojmu podnikatel a podnikání nabízí se mnoho způsobů a jemných nuancí v jejich vnímání jednotlivými autory.

Veber (2008) chápe ekonomické pojetí podnikání jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota, jedná se o dynamické vytváření přidané hodnoty.

Synek a Kislingerová (2010) uvádí, že základním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, v drtivé většině případů dosažením zisku, prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníka, přičemž podstupuje riziko, avšak snaží se o minimalizaci těchto rizik. Synek také nepodceňuje význam společenského postavení podniku jako filozofii služby veškerým stakeholders.

Kuratko a Hodggets (2001) vnímají podnikání jako kohezivní proces vytváření, při podstupování rizika a důkladném plánování.

Podle Knighta (2006) a Druckera (2009) je koncept podnikání založen zejména na podstupování rizika, přičemž podnikatel je vnímán jako entita ochotna riskovat svůj finanční kapitál a věnovat čas rozvíjení myšlenky, resp. podnikatelského nápadu.

Scott (2003) zase považuje podnikání za jednoduchý fakt bytí podnikatelem. Čímž se dostávám k samotnému pojmu podnikatel a jeho definici tak, jak ji vidí právě Shane, který vnímá podnikatele jako někoho kdo je schopen přetvořit inovativní myšlenky, finanční zdroje a správnou míru obchodní prozíravosti na ekonomickou hodnotu.

Dle Synka a Kislingerové (2010) lze na podnikatele také nahlížet z hlediska osobnostních rysů, tedy jako na nositele a tvůrce inovací, velmi silně motivovaný k využívání všech forem kapitálu. Nejvýraznějším rysem povahy takového člověka je tvořivost a schopnost příležitostí využít, či je dokonce vytvářet.

Koráb a Mihalisko (2005) uvádí velmi zdařenou a výstižnou definici Roberta D. Hisriche z roku 1985, která říká, že podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání peněžní odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.

Literární zdroje uvádí mnoho definic podnikatele a podnikání, některé spojují podobné charakteristiky a jiné se více či méně liší. Často se objevuje důraz na osobní iniciativu, inovativní myšlení a schopnost alokace zdrojů a příležitostí, řídicí schopnosti, a také na touhu po nezávislosti, spojenou s ochotou podstoupit riziko.

1.4 Idea podnikání

1.4.1 Deset otázek k ohodnocení podnikatelského nápadu

Zjistit a uvědomit si zda vůbec je myšlenka realizovatelná a životaschopná, patří k jednomu z prvních kroků při rozhodování zda se pustit do světa podnikání. Zajímavý způsob jak toto ohodnocení provést, je odpovědět si na následující otázky:

1. Jak se můj podnikatelský nápad liší?

Hlavní myšlenka nemusí být originální, ale pokud chci, aby dal zákazník přednost před konkurencí právě mému produktu či službě, musí obsahovat tzv. jedinečné prodejní body (z anglického originálu unique selling points-USPs). Tedy musím nabídnout něco nového. Nabízí můj produkt řešení zákazníkova problému? Zaplním existující díru na trhu nebo rozšiřuji již existující nabídku?

2. Existuje trh pro můj produkt/službu a je dost velký?

Dříve než podnikání posunu k dalšímu bodu, je nutné abych provedl detailní marketingový výzkum. Ovšem, již v počátečních fázích se potřebuji ujistit o existenci stálé a dostatečné poptávky tak, abych mohla podnikání udržet a nadále rozvíjet.

3. Jaký bude obchodní model?

Tedy jak a za co budou zákazníci platit? Jaké budou další možné zdroje příjmů? V pozdějších fázích musím provést analýzu nejen svého zamýšleného obchodního modelu, ale také modelů, respektive jejich struktur, které používá konkurence.

4. Mám správnou představu o ceně?

Stejně jako nemohu prodávat, byť potenciální produkt/službu, za cenu, kterou si zákazník nemůže dovolit, nemohu ani prodávat bez přiměřeného zisku, rovnováhy dosáhnou na základě výzkumu cenové politiky konkurence a představ zákazníka.

5. Co zabráni ostatním kopírovat můj nápad?

Udělat si jasnou představu o tom, jak zabránit větším firmám v „ukradení“ vašeho nápadu již při samotném utváření myšlenky může v budoucnu velmi ulehčit podnikání. Mezi klíčové body patří: silné USPs, popřípadě právní ochrana intelektuálního majetku.

6. Zním svého zákazníka?

Měla bych se vyzbrojit co nejvíce informacemi ohledně cílové skupiny zákazníků. Jak vypadá typický zákazník? Jak se chová? Čeho si nejvíce cení na daném produktu/službě? Kde jej naleznou? Jaké marketingové metody mají u zákazníka nejlepší odezvu?

7. Jsem schopna generovat zisk?

Kolik bude stát výroba mého produktu nebo poskytnutí služby? Budu schopna prodat takové množství produktu/služeb, abych generovala zisk? Jsou mé předpoklady reálné?

8. Mám dostatečné finanční zdroje k podpoře podniku v prvních fázích?

Jsem schopna finančně zabezpečit podnikání a svou existenci z vlastních nebo cizích zdrojů?

9. Mám nezbytné zkušenosti, schopnosti a přístup?

I d mám ten nejlepší nápad bez potřebného odhodlání, vášně a plnému odevzdání se budování podniku, jsem stále ohrožena možností neúspěchu.

10. Existuje do budoucna prostor pro růst?

Tedy, mohu v budoucnu rozšířit existující portfolio produktů /služeb či expandovat na nové trhy, popř. zdokonalit stávající produkt/službu? (*Startups.co.uk, 10 questions to ask yourself before launching a business*)

Pokud jsem schopna zodpovědět si předcházející otázek a celkový obraz převedení nápadu do podnikání se zdá reálný, jsem na dobré cestě začít podnikat.

Momentálně se nacházíme v období v němž mnoho potencionálních podnikatelů ztrácí odhodlání začít. Nicméně, je zapotřebí si uvědomit, že právě nově založené podniky jsou potřebné pro současný stav ekonomiky. Doby, kdy existovalo obrovské množství velkých podniků zaměstnávajících tisícovky lidí jsou za námi. Malé podniky tvoří 99,8% z celkového počtu podniků a nabízí také nejvíce pracovních míst. (*Startups.co.uk, How to start your own business*)

1.4.2 Podnikání versus „živnost“

Jsou to právě malé podniky a živnostníci, kteří tvoří většinu podniků. Proto je velmi zajímavé podívat se zde na rozdíl mezi podnikáním tak jak je definováno v kapitole 1.2. a živností, tak jak ji chápeme v českých podmínkách a odpovědět si na otázku: Existuje takový rozdíl?

Drucker (2007) takový rozdíl viděl. Existuje rozdíl mezi nově otevřeným malým bistro, které spoléhá a závisí v podstatě pouze na aktuální oblibě například gyros v housece, bez toho, že by u zákazníka vyvolal novou poptávku či novou formu uspokojení a fast-foodovým řetězcem McDonald's. Samozřejmě, tento řetězec také nenabízí žádnou inovaci, ale na rozdíl od malého bistra jej můžu nazvat podnikem. Primární rozdíl je v použití moderních manažerských konceptů a technik, provádění výzkumu požadavků zákazníka a užití dalších procesů a nástrojů, které maximalizují výtěžek z použitých zdrojů, čímž vytvořil nový trh a potažmo nového zákazníka.

Jak říká Drucker (2007) nové malé podniky a živnosti mají mnoho rysů společných, ale aby mohly být opravdu „podnikatelské“ musí je charakterizovat také něco navíc, kromě pojmů malý a podnik. Opravdových podniků je mezi nově založenými pomálu, jsou to ti, kteří přinášejí něco nového a jiného, ti, kteří vytvářejí a mění hodnoty.

Chci-li tedy vytvořit opravdu inovativní podnik nemusím přicházet s něčím absolutně novým, jako v případech úspěšných géniů naší doby jako Jobs či Gates, ale pokud přijdu s funkčním a realistickým plánem, těžícím ze sofistikovaných manažerských metod a

nástrojů, mohu, jeho postupným rozvíjením dosáhnout opravdového úspěšného podnikání, které vytváří právě výše zmíněné nové trhy, zákazníky a hodnoty.

1.4.3 Aktuální stav jednotlivých oborů podnikání a šance pro nové subjekty

Lidé se rozhodují k podnikání z různých důvodů, avšak většina z nich zakládá podniky v oborech, se kterými již mají pracovní zkušenosti. Někteří vidí díru na trhu a rozhodnou se ji zaplnit. Pouze málo z nich rozhoduje o předmětu podnikání na základě aktuálních vývojových trendů v daném sektoru, jsou to většinou ti, kteří jdou za rychlým ziskem. Ať už člověk začíná podnikat z jakéhokoliv důvodu, rozhodně by si měl analyzovat současnou situaci v sektoru, do kterého hodlá vstoupit. Klesající tendence na mnou vybraném trhu, může ukázat, že raději než na mainstream zákazníků, je lépe zaměřit se na niché na trhu. Zároveň potenciální investor ocení, vezmu-li v úvahu stav daného sektoru, čímž se můj podnikatelský plán stává silnějším, profesionálnější a přesvědčivějším.

Musím vzít v úvahu zejména změny, které se odehrály na jednotlivých trzích od roku 2009. Pokud se rozhodnu vstoupit do sektoru, který oslabuje, je třeba si zanalyzovat proč se tomu děje, které firmy a proč utrpěli největší ztráty.

V následující tabulce je zpracován seznam top podnikatelských příležitostí k podnikání, tak jak je vidí server startups.co.uk aktuálně a seznam sektorů, které se jeví jako nejstabilnější z hlediska dlouhodobé udržitelnosti. Díky průniku těchto seznamů tedy vzniká doporučení, do kterých sektorů je aktuálně nejvýhodnější vstoupit.

Tab. 1. top podnikatelské příležitosti a nejstabilnější sektory (Startups.co.uk, Top business opportunities for 2011, 2011)

Top příležitost	Stabilní sektory	Vhodný vstup
Mobilní aplikace	IT a komunikace	ano
Prodejní stánek		
Prodej na aukčních serverech	Online obchod	ano
Řemeslnické profese	Řemeslnické profese	ano
	Pohřební ústavy	
	Poskytování půjček	
	Výběr dluhů	
	Doprava	

Server startups.co.uk popisuje také sektor, do kterého hodlá vstoupit má nová firma, tedy nábor zaměstnanců, respektive personální poradenství a zprostředkování v oblasti lidských

zdrojů. Jedná se o oblast podnikání, která díky mnoha neúspěchům a trendům zeštíhlování v důsledku stavu ekonomiky prošla v nedávné minulosti nejtěžším obdobím za posledních dvacet let. Ovšem, i tento sektor pomalu nabývá na síle a dynamice, tedy pokud člověk zvolí dobrou strategii a nabídne v oblasti lidských zdrojů jakousi formu osvěžující alternativy, má reálnou šanci na úspěch. (*Startups.co.uk, What kind of business*)

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

2.1 Charakteristika podnikatelského plánování

Plánování se pojí s podnikáním, a to nejen při zakládání podniku, ale i dalších fázích jeho vývoje. Fungující podniky všech velikostí používají plánování na všech úrovních, a také různé druhy plánů (Koráb, Peterka a Řežňáková, 2007)

Dle Abrahamsové (Abrahams) a Kleinera (2003) je podnikatelský plán nejdůležitějším dokumentem, jelikož bez přesvědčivého plánu, nikdo nebude brát naše podnikání vážně. Tito autoři považují podnikatelský plán za jakousi mapu cesty k úspěchu, která bude firmu provádět od startovacího bodu až k vytyčenému cíli, tedy jasně poukáže na případné překážky a ukáže všechny možné alternativní cesty.

Ať už zpracovávám podnikatelský plán z důvodu potřeby získání investic či pro utřídění vlastních myšlenek, rozhodně se jedná o vitální součást založení nového podniku.

Pokud si chci odpovědět na otázku co je podnikatelský záměr či plán, mohu použít definici dle Hisriche a Peterse (1996), kteří definují podnikatelský plán jako písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější a vnitřní faktory související se založením a chodem podniku.

V praxi se samozřejmě často setkáváme s případy, kdy samotný plán je připraven externí poradenskou firmou specializující se právě na tuto činnost, tedy obecná definice Hisriche a Peterse by mohla být rozšířena o tuto skutečnost.

Blackwell (2011) uvádí, že plány by měly být jasné, výstižné a stručné, logicky uspořádané a podložené konkrétními a relevantními čísly. Recipienti podnikatelského plánu jsou lidé, kteří hledají konkrétní fakta a nezajímá je květnaté vyjadřování a irelevantní informace. Pokud se při psaní podnikatelského plánu držíme Blackwellovi rady, pravděpodobně velmi zvýšíme své šance na úspěch.

Koráb a Mihalisko (2005) dělí recipienty podnikatelského plánu dle modelu vytvořeného Stokesem do tří skupin. První zainteresovanou skupinou jsou majitelé, druhou manažeři a třetí investoři. Jednotlivé skupiny užívají podnikatelských plánů v různých obdobích, což se pojí s jejich rozdílným uplatněním a využitím v rámci zainteresovaných osob.

Majitelé využívají zejména strategické plány k plánování budoucnosti svých podniků, plánují tedy při zahájení podnikání, nákupu nového podniku nebo v období změn.

Manažeři jsou obvykle zapojeni do samotné tvorby plánů, podnikatelské plány jsou tedy jejich hlavním plánovacím nástrojem používaným k odstranění a snížení podnikatelského rizika, vytváření fungujících týmů a prostřednictvím pomoci při sestavování plánu také přispívají k získávání finančních prostředků. Z hlediska časového jsou tedy plány pro manažery nástrojem užívaným při uvádění výrobku na trh, realizaci změny, v obdobích získávání peněz a přijímání zásadních rozhodnutí. Skupina investorů je dále rozdělena na podskupiny s odlišnou filozofií investování.

Investoři se zajímají zejména o ohodnocení rizika investice a ocenění kvality managementu, tedy užívají plánu v období přípravy úvěru, zde hovoříme zejména o bankách. Proces ověřování solventnosti podniku je pro banku jednodušší než pro rizikové investory, jelikož podnik žádá pouze o půjčku, ovšem banky vyžadují přímo precizní formální i věcné zpracování podnikatelského plánu. Dále pak hovoříme o období přípravy investic, což se týká zejména ostatních investorů jako jsou business angels, nebo rizikovní investoři, kteří veškeré další kroky a jednání odvíjí právě od kvalitního podnikatelského plánu.

Pokud se jedná o start-up, tedy založení nového podniku (tak jako v mém případě), je dle Korába, Peterky a Řežňákové (2007) třeba ujasnit si, zda se jedná o založení :

- živnosti-malého podniku
- většího podniku

Plány sestavené pro živnostenské podnikání jsou méně komplexní a propracované, v mnoha případech dokonce nejsou před zahájením podnikání zpracovávány vůbec a k jejich vzniku dojde až tehdy, žádá-li živnostník úvěr od banky, která plán vyžaduje.

Pokud zakládám větší firmu, např. společnost s ručením omezeným, předpokládá se profesionální přístup a propracovanost podnikatelského plánu, zde se často dostávají ke slovu dříve zmíněné poradenské externí agentury.

Zde ovšem souhlasím s Hisrichem a Petersem (1996), kteří uvádí, že neexistuje přímá úměra mezi velikostí podniku a komplexností podnikatelského plánu, jelikož propracovanost tohoto plánu do značné míry závisí na záběru a zaměření podniku.

Podnikatel, který přivádí na trh nový typ výrobku, byť by se zaměřoval pouze na úzkou skupinu klientů a zakládal svůj podnik pouze jako živnost, bude pravděpodobně potřebovat komplexnější plán, než podnikatel, který otvírá novou síť podniků poskytujících služby, byť by se jednalo o mnohem větší společnost. Rozsah podnikatelského plánu bude tedy do

značné míry záviset také na skutečnosti, zda se podnik bude zabývat výrobou či službou.

2.2 Struktura podnikatelského plánu

Detailní struktura podnikatelského plánu se u různých českých i zahraničních autorů liší, a to nejen v závislosti na jejich pohledu na otázku podnikatelského plánování, ale také na individuální orientaci a velikosti podniku, kterému se jejich publikace věnují. Ovšem bazální idea a postup při zpracování životaschopného plánu zůstávají ve své podstatě totožné. Velmi výstižně najdeme tyto kroky popsány v publikaci Abramsové a Kleinera (2003), která říká, že proces tvorby podnikatelského plánu je velmi komplikovaný a samotný podnikatel si často není jist čím začít, pokud má pokrýt všechny oblasti od situace na trhu až po personální obsazení a vyhodnocení rizik. Proces tedy rozděluje do pěti fundamentálních kroků:

- Ujasnit si základní koncept podnikatelského nápadu
- Sběr dat týkajících se proveditelnosti a specifík mého podnikatelského nápadu
- Upřesnění a úprava původního konceptu na základě posbíraných a vyhodnocených dat
- Určení veškerých detailů v rámci plánu
- Kompilace informací do srozumitelné formy podnikatelského plánu

Co se týče formy, resp. sestavení podnikatelského plánu, požadavky se mohou jevit spíše jako protichůdné, jedná se však pouze o první dojem. Plán by měl být jednoduchý, ale zároveň srozumitelný, dostatečně přesný, ale i stručný. Cíle mají být konkrétní a měřitelné a celý plán realistický a logický, stejně jako kompletní a pravdivý. (Koráb, Peterka a Řežňáková, 2007).

Z několika návrhů na zpracování podnikatelského plánu uvedených různými autory v jejich publikacích, jsem se rozhodla uvést rozdělení do několika základních částí na základě publikace Hisriche a Peterse (1996), tak jak je ve své publikaci přebrali a autoři Koráb, Peterka a Řežňáková (2007), jelikož svou přehledností a jasně danou strukturou nejlépe vyhovuje představě a účelu mého podnikatelského plánu pro založení personální agentury.

Titulní strana

Na titulní stranu uvádíme základní údaje a koncepci, kterou hodlá podnikatel rozvíjet. Tedy uvádíme údaje jako název a sídlo společnosti, jméno podnikatele, popřípadě podnikatelů, společně s kontaktními údaji, popis společnosti a povaha podnikání či způsob a struktura financování. Tato strana je pro účely mé diplomové práce vynechána.

Exekutivní souhrn

Zde se jedná o sekci podnikatelského plánu, která by měla být psána čtivě a pozitivně, avšak realisticky. Jedná se o část, na jejímž základě se recipient rozhoduje, zda má pro něj další čtení plánu vůbec smysl, zda je pro něj zajímavý. Exekutivní souhrn je jakýmsi extraktem veškerých detailů a informací uvedených v podnikatelském plánu. Neměl by být příliš roztržštěn do jednotlivých podsekcí, aby se zabránilo případnému zevrubnému pročtení. Délka exekutivního souhrnu by neměla přesahovat dvě strany, obsahem je zejména: hlavní myšlenka podnikání, unikátní vlastnosti produktu/služby, respektive jeho silné stránky, očekávání, popis trhu a stručné tabulky finančního plánu.

Analýza odvětví

Zde je potřeba vzít v úvahu celou řadu faktorů. Nový podnik musí být zařazen a zkoumán v kontextu svého okolního prostředí, tedy odvětví, do kterého vstupuje. Toto prostředí samozřejmě musí zahrnovat všechny relevantní konkurenty na trhu. Zkoumá se jejich postavení v rámci trhu, včetně silných a slabých stránek, a z nich vyplývajících možností ohrožení tržního úspěchu podniku.

V rámci analýzy zkoumám odvětví z hlediska vývojových trendů a jejich pozitivních či negativních vlivů, čili příležitostí a ohrožení na aktuální situaci v odvětví, mapuji odvětví také z hlediska historických výsledků. Dále pak analyzuji aktuální situaci z hlediska faktorů ovlivňujících můj podnik zvenčí, jako je legislativa, politická, ekonomická či sociální situace a další faktory relevantní pro podnik se kterým vstupuji na trh.

Další zkoumání v rámci analýzy je zaměřeno na zákazníka, respektive určení cílového segmentu zákazníků.

Nejčastější metodou kompetitivní analýzy je Porterova metoda pěti konkurenčních sil.

Pro analýzu faktorů ovlivňujících podnik zvenčí, tedy externích faktorů, je nejčastěji využívána tzv. SLEPT analýza. Tehdy, kdy legislativní faktory nejsou považovány podnikem za relevantní je používána pouze tzv. PEST analýza a tam kde je naopak zapotřebí zvážit

environmentální faktory se používá rozšířená, tzv. PESTLE analýza.

Oblast hrozeb a příležitostí je nejlépe dokumentována částí SWOT analýzy zkoumající externí vlivy, tedy O-T částí (z anglického opportunities-threats, příležitosti-hrozby). Jedná se o určení faktorů, které sami neovlivníme, ale můžeme na ně reagovat tak, abychom maximálně využili možných příležitostí a eliminovali negativní dopady potenciálních hrozeb. Tato analýza je relevantní zejména u existujících podniků.

Analýza zaměřená na zákazníka se zaměřuje na segmentaci trhu, tedy rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin na základě předem definovaných kritérií. Poté na výběr cílového segmentu, tedy skupiny zákazníků, u které mám největší předpoklady k úspěchu s odhadem velikosti mého potenciálního trhu. V neposlední řadě analyzujeme možnosti výběru dodavatelů produktů nutných pro chod podniku.

Popis podniku

Tato sekce podnikatelského plánu seznamuje čtenáře s podrobným popisem podniku, měla by zde být jasně a srozumitelně rozpoznána velikost a záběr podniku. Obsahem jsou doložitelná fakta týkající se založení podniku, strategie a cíle podniku a také taktika, tedy cesta k jejich dosažení.

V popisu podniku hovořím o výrobku či službě, kterou hodlá podnik produkovat, lokalizujeme podnik včetně uvedení velikosti. Tato část poskytuje také přehled o personálním obsazení, včetně organizačního schématu, přehled kancelářského a technického vybavení.

Další důležitou částí je popis kompetencí, znalostí a dovedností samotného podnikatele uvedením předchozí praxe, dosažených úspěchů a případných referencí.

Výrobní plán/Obchodní plán/Proces poskytování služeb

V závislosti na charakteru podnikání tato sekce popisuje buď výrobní proces, případné subdodávky, uzavřené smlouvy s nimi související, potřebné stroje a zařízení nebo, v případě obchodního plánu informace o nákupu zboží a služeb a skladovacích prostorech.

V mém případě se jedná o poskytování služeb, tento typ podnikání vyžaduje informace o samotném procesu poskytování služeb, případné vazby na subdodávky s hodnocením vybraných subdodavatelů.

Zde se také uvádí certifikáty, osvědčení a seznam produktů, které má podnik v plánu přivést na trh.

Marketingový plán

Jedná se o velmi důležitou součást podnikatelského plánu, jelikož určuje způsob propagace, oceňování a distribuce výrobků nebo služeb. Uvádí se zde také odhadovaný objem produkce, z něž lze odvodit odhad budoucí rentability podniku. Považován je za jakýsi základ podnikatelského úspěchu, poněvadž ten je tvořen úspěchem daného výrobku či služby na trhu. K dosažení tohoto úspěchu je třeba vyvinout dostatečně účinných marketingových aktivit. Při tvorbě marketingového plánu je třeba získat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou zákazníci, kde jsou umístěni, kolik nakupují a proč?
- Jakou využít reklamu a propagaci, který z přístupů je účinnější?
- Jak se mění tržní ceny, kdo a proč tyto změny iniciuje?
- Jak trh přistupuje ke konkurujícím si výrobkům?
- Jaké jsou distribuční kanály a jak fungují?
- Kdo jsou konkurenti, kde jsou umístěni, jejich výhody či nevýhody?
- Jaké marketingové techniky používá konkurence a jejich vliv na úspěch?
- Jaké obecné cíle má podnik na další rok, pět let?
- Jaké jsou silné a slabé stránky?
- Jaká je produkční kapacita podniku? (*Startups.co.uk, Business plan guidelines*)

Tyto otázky jasně napovídají, že marketingový plán je propojen s ostatními částmi podnikatelského plánu, pokud jsem schopna zodpovědět tyto dotazy, mohu vytvořit funkční marketingový plán.

Organizační plán

Tato část plánu popisuje formu vlastnictví nového podniku. Pokud se nejedná o osobní vlastnictví, ale obchodní společnost detailně rozpracovává informace o managementu a obchodních podílech v rámci společnosti.

Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí podniku, včetně informací o jejich vzdělání a praxi, Jasně je vyznačena nadřízenost a podřízenost, tedy kdo je komu odpovědný. Vše je zdokumentováno v organizační struktuře.

Hodnocení rizik

Je zcela logické, že před každým subjektem vstupujícím do oblasti podnikání stojí rizika, proto je žádoucí tato rizika dopředu identifikovat a zvolit takové strategie, které povedou k jejich zvládnutí. Pro recipienta podnikatelského plánu je tato sekce důkazem, že podnikatel je připraven na případná rizika a schopen jim účinně čelit. Nejčastější rizika plynou z reakcí konkurence, slabého marketingu, produkce, či managementu nebo také z oblasti vývoje.

Finanční plán

Finanční plán opět tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Ukazuje nám objemy vstupních a dalších investic, kterých náš nově vzniklý podnik vyžaduje a ukazuje nám ekonomickou reálnost podnikatelského plánu jako celku.

Zabývá se zejména oblastmi předpokladu příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky, zahrnutý jsou očekávané tržby a kalkulované náklady, vývojem hotovostních toků, tedy cash flow opět s výhledem na tři roky, další součástí je odhad bilance, který poskytuje statické informace o situaci podniku k určitému datu, často bývají uvedeny i další ukazatele finanční analýzy, jako jsou ukazatele likvidity či zadluženosti. Jelikož je plán vypracován pouze na základě odhadu tržeb, nejsou tyto v mé práci uvedeny.

Přílohy

Zde jsou uvedeny materiály, které nemusí a ani by neměly být obsaženy v plánu, avšak doplňují mnou uvedené informace, popřípadě se na ně v plánu odkazují. Mohou to být detailní výsledky průzkumu trhu, fotografie produktů, certifikáty a podobné doplňující materiály. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007)

Pro potřeby mého podnikatelského plánu zařadím také sekci nazvanou **Budoucí rozvoj podniku**, v které uvedu možnosti dalšího rozšíření podnikání.

2.3 Analytické metody použité v práci

2.3.1 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu odvětví z hlediska mikroprostředí jsem se rozhodla pro využití **Porterovi metody pěti konkurenčních sil** jako metody kompetitivní analýzy, tedy modelu, který nejlépe pomůže zmapovat aktuální situaci na trhu v rámci konkurenčních sil a nastínit

situaci a stupeň ohrožení z následujícího pohledu:

- vnitřní konkurence - konkurence ve stejné oblasti podnikání v níž hodlá podnikat má firma
- nová konkurence – v případě zavádění nového podniku se jedná o odhad na základě analýzy trhu, jedná se o budoucí obsazování trhu, popřípadě mnou objeveného niché novými subjekty
- zpětná integrace v dodavatelském řetězci - riziko, že odběratel si do budoucna bude zajišťovat mnou zajišťovaný produkt nebo službu vlastními silami, čímž dojde ke zvýšení konkurence na trhu
- dopředná integrace v odběratelském řetězci – riziko, že dodavatel se posune, respektive rozšíří svůj podnik do oblasti podnikání svého dodavatele, čímž vzroste konkurence v daném odvětví
- riziko konkurence substitutů – plyne z ohrožení podobnými produkty, které mohou mnou nabízený produkt na trhu nahradit (Koráb, Peterka a Řežňáková, 2007)

Pro potřeby zjištění situace na trhu z pohledu zákazníka, jeho preferencí, potřeb a požadavků, které budou využity při dalším rozhodování z hlediska targetingu neboli zacílení bude vzhledem k povaze podnikání využita **metoda řízeného rozhovoru**, jako jedné z metod sociálního výzkumu. Opět vzhledem k povaze podnikání, je metodou nejvhodnější, jelikož poskytuje precizní výsledky.

Postup:

Tazatel si připraví otázky, které mu poskytnou potřebné informace, poté se chronologicky respondentů táže. Odpovědi jsou zaznamenávány. Poté zpracovány a vyhodnoceny.

Pro získání reprezentativních výsledků by měl být vybrán náhodný vzorek respondentů, v mém případě se bude jednat o respondenty zastupující různé firmy a zastávající zde různé pozice, avšak vždy takové pozice, které mají přímou souvislost a pravomoc nábory zaměstnanců.

Pro rozhovor platí následující charakteristiky:

- Je známo, kdo je respondentem
- Procento dokončených rozhovorů je vysoké
- Respondent odpovídá na všechny dotazy, nelze nějaký vynechat jako v případě tištěného dotazníku

- Tazatel poskytuje respondentovi vyšší komfort
- Nedostatek anonymity v případě citlivějších dotazů (diskomfort respondenta)
- Nákladnější technika (nutnost zajistit klidné prostředí, občerstvení, časová náročnost)
- menší velikost zkoumaného vzorku
- může dojít k ovlivnění odpovědi

V praxi se řízený rozhovor využívá zejména k zjištění spokojenosti zákazníků, k zjištění případných vylepšení. (*Management mania, 2011*)

2.3.2 Analýza makroprostředí

Pro účely podnikatelského plánu v oblasti personálního poradenství vyhovuje právě **SLEPT analýza**, jelikož pokrývá pro odvětví relevantní oblasti. Pokud rozklíčuji jednotlivá písmena u SLEPT analýzy, která nejlépe odpovídá povaze podnikání personální agentury, legislativní faktory zde mohou sehrát významnou roli, avšak environmentální faktory nijak neovlivní oblast poskytování personálních služeb, dostávám se k oblastem ovlivňujícím podnikání v oblasti nábory zaměstnanců:

S= sociální faktory (trh práce, demografie, odbory, míra korupce)

L=legislativní oblast (zákony, regulace, soudy)

E=ekonomické faktory (makroekonomické ukazatele, daně, tržní trendy)

P=politické faktory (stabilita poměrů, postoje k podnikání a aktuální politické trendy)

T=technologické faktory (podpůrné technologie, aplikace, důsledky vývoje internetu)

Pro účely podnikatelského plánu v oblasti personálního poradenství vyhovuje právě SLEPT analýza, jelikož pokrývá pro odvětví relevantní oblasti.

Vhodnost a použitelnost jednotlivých analytických nástrojů je třeba vždy vnímat v rámci jejich podpůrného charakteru. Podnikatel nesmí sklouznout k paušalizaci, jelikož využitelnost analytických nástrojů je velmi zúžena v závislosti na typu podnikání. Podnikatel by si tedy vždy měl uvědomovat, že není nástroje, postupu či metodiky, která by nahradila komplexnost lidského uvažování v souvislostech a podnikatelskou kreativitu.

3 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ V OBLASTI ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ

3.1 Základní pojmy

Na trhu práce se objevují tři základní subjekty, jejichž cílem je zprostředkování zaměstnání, tedy uplatnění uchazečů na trhu práce. Začátkem je vhodné si tyto subjekty popsat a objasnit rozdíly mezi nimi, jelikož náplň jejich činnosti bývá častokrát zaměňována.

Jedná se o pojmy:

- personální agentura
- agentura práce
- úřad práce

Často tedy dochází k zaměnění pojmu zejména mezi personální agenturou a agenturou práce, bazálně lze říci, že **personální agenturou** se rozumí privátní subjekt vyhledávající, respektive zprostředkovávající firmám, tedy zaměstnavatelům, vhodné uchazeče k obsazení pracovních míst. Uchazeči jsou zaměstnání na hlavní nebo vedlejší pracovní poměr, a to přímo zaměstnavatelem pro, kterého jej agentura vyhledala. Pracovní agentura tedy zaměstnance nezaměstnává, pouze zprostředkovává zaměstnání u zaměstnavatele. Podle Jouzy lze zjednodušeně také říci, že takováto agentura umísťuje správné lidi na správná místa. Dále se personální agentury zabývají poradenskou a informační činností v oblasti lidských zdrojů a mnoho agentur provozuje také vzdělávací činnosti k doplnění portfolia nabízených služeb.

Naopak **agentura práce** sama zaměstnává uchazeče o práci. Ze strany firmy, která si tyto služby u agentura objedná se jedná o outsourcing lidských zdrojů, pracovník tedy vykonává stejnou nebo obdobnou činnost jako přímí zaměstnanci firmy, je řízen a podléhá nadřízeným této firmy, avšak z legislativního hlediska je stále zaměstnán agenturou. Agentura mu vyplácí mzdu a dále práci tohoto zaměstnance fakturuje svému klientu, tedy firmě, u které je práce vykonávána. Nejčastěji se této formy zaměstnávání využívá u pozic dělnických, administrativních a obecně brigádních. Firma tak jednoduše a rychle získá pracovníky v době vysoké sezóny, tedy zvýšené poptávky po produkci.

Největší agentury na trhu nabízí kombinaci těchto služeb.

Úřad práce vykonává podobnou činnost jako personální agentury, tedy zprostředkovává práci, vykonává poradenskou a informační činnost ohledně zprostředkování zaměstnání v tuzemsku i o možnostech práce a dalších programů v zahraničí a stejně jako velké množství agentur také činnosti vzdělávací v oblasti rekvalifikace uchazeče, avšak na rozdíl od personálních agentur tak nečiní za účelem dosažení zisku, jelikož se nejedná o subjekt privátní, ale veřejný. Ze strany zaměstnavatele nevzniká povinnost uhradit zprostředkovatelský poplatek za vyhledání a umístění vhodného kandidáta. (*Hledámpráci.cz, Personální agentury a agenturní zaměstnávání*)

Ve své práci se dále budu věnovat otázce personálních agentur, respektive založení personální agentury zaměřené na zprostředkování zaměstnání uchazečům v sektoru sales s důrazem na oblast farmacie.

3.2 Podnikání a prostředí personální agentury

Klientem personální agentury se tedy stává firma, respektive zaměstnavatel. Tito klienti mohou být různě velké společnosti hledající jednoho zaměstnance, stejně jako velké korporace, v kterých se ročně vystřídá několik desítek až stovek zaměstnanců a nejsou tedy schopny zajistit proces náboru zaměstnanců vlastními silami. Jejich pozice a zaměření na trhu se mohou lišit, avšak společným jmenovatelem pro využití personální agentury bývá potřeba rychlého obsazení pozice.

Základním požadavkem na personální agenturu je tedy schopnost dodat kvalitního kandidáta v určeném časovém intervalu, což stejně jako v mnoha dalších oblastech vyžaduje určitý stupeň vášně a odevzdanosti podnikání.

Dle serveru startups.co.uk se většina zakladatelů personálních agentur rekrutuje z dvou skupin. První skupinou jsou odborníci v oblasti lidských zdrojů, kteří pracovali v HR odděleních nebo přímo personálních agenturách a cítí, že mají dostatečné množství kontaktů v oblasti zprostředkování zaměstnání a odpovídající znalost podnikání.

Druhou skupinou jsou lidé, kteří pracovali jako odborníci v určitém sektoru a získali zde dostatečné množství kontaktů tak, aby byly schopni zajišťovat naplnění pracovních míst právě v tomto odvětví. Z této skupiny se rekrutují také já, jako budoucí zakladatel personální agentury. Dle Anne Fairwatherové, vedoucí britské Recruitment & Employment Confederation (REC), což je jediná britská oficiální instituce sdružující právě personální agentury, nezáleží z jaké skupiny do sektoru přicházím, pokud si uvědomuji kolik úsilí mne bude stát udržet a rozvíjet své kontakty, které jsou esenciální pro existenci pracovní

agentury. Ať už člověk přichází z jakéhokoliv prostředí a disponuje jakýmikoliv znalostmi, schopnostmi a dovednostmi klíčová je dle Fairweatherové schopnost prodeje. V tomto názoru se s vedoucí REC velmi ztotožňuji, jelikož personální agentura je ve své podstatě prodejem. Jak první krok prodávám agenturu klientovi, tak aby u mne hledanou pozici zadal a druhým krokem je nutnost prodat kandidáta klientovi, tedy zaměstnavateli tak, aby došlo k uzavření obchodu a tedy naplnění smyslu podnikání.

Můžu mít hluboké znalosti a zkušenosti v oblasti HR a sektoru, pro který hodlám zprostředkovávat uchazeče, ale pokud nemám obchodního ducha, moje podnikání bude s největší pravděpodobností neúspěšné, stejně jako všechna další podnikání i oblast lidských zdrojů vyžaduje od podnikatele schopnost řídit případný personál, peníze a rychlou reakci na vzniklou poptávku, stejně jako sofistikovaný time-management. Očekávat se dá dlouhá pracovní doba, jelikož interview s kandidáty většinou probíhají v odpoledních hodinách. (Startups.co.uk, Recruitment business) Aby byla agentura schopna rychle reagovat na zadanou poptávku využívá několika zdrojů:

- inzerce na personálních serverech, tam kde je to relevantní i inzerce v tisku
- vlastní databáze
- ostatních zdrojů - kontakty v oboru, doporučení (Hledámpráci.cz, Jak funguje personální agentura)

Klient si samozřejmě nejvíc váží kvalitní poskytnuté služby, tedy i v případě, že se mi nepodaří danou pozici zaplnit, je důležité, aby v klientovi zůstal pocit, že jsem pro něj vykonala maximum a příště se neobrátí na jinou agenturu.

Pokud zakládám firmu je samozřejmě důležitá oblast nákladů, personální agentura není výjimkou, avšak výhodou tohoto sektoru je fakt, že vstupní náklady v podstatě záleží na tom kolik jsem ochotna utratit. Na rozdíl od mnoha dalších oblastí, toto podnikání lze realizovat s poměrně malým rozpočtem. Mezi hlavní náklady kromě automobilu, který je samozřejmě nezbytný patří kvalitní webová stránka k umístění pracovních pozic a nabízených služeb pro klienty, tato stránka bude vyžadovat speciální softwarový systém. Mezi další náklady jsou řazeny poplatky za užívání a vstup na servery fungující jako obrovské CV databáze a vývěsky pro inzerci volných pozic, ze zahraničních můžeme jmenovat Monster, mezi nejúspěšnější české patří jobs.cz, práce.cz či jobpilot.cz.

Pokud jsem ochotna investovat více, mohu se rozhodnout pro franchising, tedy jakousi „ready made“ platformu, kdy mi franchiser poskytne know-how, marketingovou podporu,

potřebný software a v neposlední řadě také značku a goodwill respektované společnosti, která má již vytvořeny vztahy, popřípadě mi umožní lepší přístup k potenciálnímu klientovi.

Výše nákladů se odvíjí od toho, zda se rozhodneme mít kancelář v centru města a nebo se zaměřím spíše na online provozování agentury. Jelikož se v mé práci jedná o personální agenturu zaměřenou na odvětví, které v oblasti lidských zdrojů není závislé na „náhodných kolemjdoucích hledajících zaměstnání“ kancelář v centru města v mém případě není třeba.

Cenová politika personálních agentur se obvykle odvíjí od typu pozice a kontraktu, který mezi uchazečem a klientem zprostředkovávám. Zda se jedná o dlouhodobý či krátkodobý pracovní poměr, exekutivní či nižší pozici. Pokud hledám a úspěšně umístím kandidáta na pracovní místo dlouhodobě, obvykle si agentura účtuje procenta ze mzdy tohoto kandidáta. Výše procent závisí na individuální dohodě s klientem a dalších okolnostech a podmínkách našich profesních vztahů. Pokud zprostředkovávám větší množství uchazečů na kratší pracovní poměr, např. na pokrytí mimořádné akce firmy, provize za zprostředkování se obvykle odvíjí od nákladů na tyto pracovníky a dalších nákladů spojených s inzerováním pozice, filtrováním životopisů a marži, kterou si k těmto nákladům připočítám. Jedná se o dohodnutou konkrétní sumu za všechny pracovníky.

Odklonem od tohoto klasického formátu cenové politiky je zavedení jedné konkrétní výše poplatku za zprostředkování, která je dopředu známa, kde se pohybuji v různých cenových hladinách v závislosti na výši pozice a požadovaném profilu kandidáta. Nezáleží tedy, zda klient jedné firmy platí svému zaměstnanci trojnásobek toho, co platí druhá firma, služby agentury pro ně jsou stejně cenově nastaveny. Tohoto formátu je agentura schopna dosáhnout a stále profitovat, jelikož poslední roky a využití nových IT a komunikačních technologií přineslo významné úspory pro vykonávání její činnosti.

Mezi hlavní zásady pro práci agentury patří:

- Vždy bych měla vést osobní pohovor s kandidátem, některé agentury, zvláště pro méně významné pozice, pošlou CV klientovi bez předchozího interview s uchazečem, což je známkou neprofesionálního přístupu. Pokud chci klientovi jasně sdělit proč je právě tento kandidát vhodný, potřebuji znát doplňující informace a další charakteristiky kandidáta, které mohu získat teprve při osobním pohovoru.
- Musím si uvědomit, že nakládám s budoucností lidí, ať už na straně kandidáta jehož oslovuje, popř. který se přihlásil na volnou pozici, nebo na straně firmy, jejíž

chod kandidát v budoucnu ovlivní. Nejedná se tedy pouze o práci, ale je zapotřebí i silné empatie a schopnosti vycítit potřeby.

- Diverzifikace zdrojů příjmu, některé agentury se specializují pouze na poradenství v oblasti lidských zdrojů, jiné poskytují služby outsourcingu veškeré HR náborové agendy ve firmě. Obecně vzato, agentura práce v době svého života nepracuje pouze s jedním modelem, kterého se striktně drží, musí být velmi flexibilní co se týče poskytovaných služeb, které modifikuje dle individuálních požadavků klienta. (*Startups.co.uk, Recruitment business*)

Proces komunikace mezi klientem a agenturou

Pokud klient sám nepřijde za agenturou, což je ideální, avšak ne příliš častý případ, je to sama agentura, kdo jej kontaktuje s nabídkou svých služeb. Nejčastěji tak činí na základě vztahů, informací a již existujících kontaktů v oboru, pro který hodlá kandidáty zprostředkovávat. Zástupce agentury se tedy kontaktuje s kompetentní osobou z firmy, s níž si domluví osobní schůzku, na které prezentuje agenturu, zjišťuje detailněji potřeby a požadavky klienta, na jejichž základě poté nabízí služby a domlouvá případné podmínky.

V případě, že k této dohodě dojde, klient zadává požadavky na kandidáty, včetně časového rámce na obsazení pozice. Tady začíná další fáze, tedy komunikace agentury s kandidáty, přičemž doplňování databáze agentury probíhá průběžně a není přímo závislé na dohodách uzavřených mezi agenturou a klienty.

Proces komunikace mezi kandidátem a agenturou

V závislosti na typu a požadavcích na pozici dochází k prvnímu kontaktu uchazeče s agenturou, která strana kontaktuje druhou stranu první závisí na požadavcích a počtu potenciálních kandidátů splňujících podmínky zadané klientem. Může tedy dojít k těmto situacím:

- Kandidát kontaktuje přímo personální agenturu, které zašle své materiály
- Kandidát reaguje na konkrétní pracovní nabídky
- Personální agentura kontaktuje kandidáta na základě doporučení jiných osob

Pokud kandidát reaguje na nabídku a souhlasí s uložením osobních dat, jsou tyto informace vloženy do databáze agentury.

Dalším krokem je tedy osobní pohovor uchazeče se zástupcem personální agentury, ten bývá zaměřen na hlubší informace o praxi, studiu a na jeho další předpoklady. Velká část pohovoru je také věnována představám o budoucím pracovním místě, zaměstnání i zaměstnavateli, a také o finančních a dalších očekáváních spojených s budoucí pracovní pozicí. Čím podrobnější je specifikace představ a požadavků kandidáta, tím větší je pravděpodobnost, že personální agentura nalezne pro uchazeče vyhovující nabídky. Na základě porovnání profilu kandidáta a profilů pracovních míst je většinou již na pohovoru rozhodnuto, na které pracovní pozice je kandidát vhodný.

Pokud shledá uchazeče jako vhodného a po jeho souhlasu s odesláním materiálů, zasílá je dále společně s komentářem vypracovaným na základě osobního pohovoru klientovi.

Na základě reakce potenciálního zaměstnavatele rozdělí agentura kandidáty na dvě skupiny:

- kandidáti, které zaměstnavatel pozval na další kolo výběrového řízení
- kandidáti, které zaměstnavatel nevybral

Kandidáti z první skupiny jsou personální agenturou kontaktováni a v případě zájmu je smlouven výběrový pohovor přímo u zaměstnavatele.

Kandidáti, kteří nejsou vybráni na pohovor nebo u kterých se zaměstnavatel po pohovoru nerozhodne v jejich prospěch, jsou o rozhodnutí respektive zamítnutí zaměstnavatele informováni personální agenturou a personální agentura se snaží hledat pro uchazeče další pracovní nabídky.

Při vzájemné shodě obou stran dochází k akceptaci kandidáta uzavření pracovní smlouvy a následnému nástupu do zaměstnání došlo úspěšně k uzavření výběrového procesu a činnosti personální agentury. (*Hledámpráci.cz, Jak funguje personální agentura*)

3.3 Legislativní rámec fungování personální agentury

Zákon nerozlišuje pojmy personální agentura a agentura práce, tak jak byly rozděleny z pohledu trhu a obsahu poskytovaných služeb v předcházející kapitole.

Dle Jouzy, Ženíškové a Salačové (2005) zákon o zaměstnanosti vymezuje zprostředkování zaměstnání agenturou práce jako činnost zaměřenou na zprostředkování vhodného zaměstnání pro občana, který se o práci uchází a na vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá pracovní síly, s tím, že součástí zprostředkování se rozumí také činnost informační a poradenská.

Tato činnost může být prováděna za účelem zisku. Zprostředkování zaměstnání na základě povolení se nepovažuje za živnost, neboť živnostenský zákon tuto činnost za živnost nepovažuje a k jejímu výkonu není tedy třeba povolení živnostenského úřadu. Výkon této činnosti povoluje úřad práce na základě písemné žádosti, k té se vyjadřuje i ministerstvo vnitra.

Činnost pracovních agentur, respektive zprostředkování zaměstnání, se řídí zákonem o zaměstnanosti číslo 68/2009sb., Hlava IV, § 58-§ 66, které definují obsah pojmu zprostředkování zaměstnání pracovní agenturou, tak, je uveden v předcházejícím odstavci, určují povinnost pracovní agentury vést evidenci počtu volných míst, jimi umístěvaných fyzických osob a počtu zaměstnanců, jimž sami zprostředkovávají zaměstnání. Agentury jsou také povinny tyto údaje hlásit ministerstvu k 31.1. každého roku, tak, aby je ministerstvo mohlo využít ke zpracování statistik za předcházející kalendářní rok.

Dále uvedené paragrafy uvádí podmínky k udělení povolení :

- a) povolení ke zprostředkování zaměstnání na území České republiky,
- b) povolení ke zprostředkování zaměstnání cizinců na území České republiky
- c) povolení ke zprostředkování zaměstnání do zahraničí.

Obsahu těchto paragrafů a konkrétním požadavků k získání povolení ke zprostředkování zaměstnání se budu věnovat v následujících kapitolách.

Poslední paragraf, tedy §66 se věnuje zprostředkování zaměstnání formou dočasného přidělení zaměstnance k výkonu práce pro jinou právnickou nebo fyzickou osobu. Zprostředkováním zaměstnání agenturou práce se rozumí uzavření pracovního poměru nebo dohody o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou a agenturou práce za účelem výkonu práce u uživatele. (*Agentka, Zákon o zaměstnanosti » HLAVA IV – zprostředkování zaměstnání agenturami práce*)

Od 1.1.2011 vešla v platnost novela zákona o zaměstnanosti, která zavádí následující změny v agenturním zaměstnávání, změny na svých stránkách uvádí také Asociace poskytovatelů personálních služeb, která je profesní organizací personálních agentur a poradenských společností v oblasti poskytování personálních služeb, jejíž členové jsou agentury pracující profesionálně, eticky a dodržují platné zákony České republiky. (*Asociace poskytovatelů personálních služeb, Profil APPS*)

1. Umožňuje se poskytování přehledu o udělených povoleních ke zprostředkování zaměstnání a pokutách uložených úřady práce a inspektoráty práce za porušení povinností právníkům a fyzickým osobám, kterým bylo uděleno povolení ke zprostředkování zaměstnání
2. Zavedeno je povinné pojištění agentur práce. Novou úpravou se zavádí povinné pojištění agentur práce, a to z důvodu zvýšení právní jistoty zaměstnanců agentur práce, popřípadě jiných fyzických osob, pro které bude agentura práce zprostředkovávat zaměstnání. Jedná se o pojištění proti úpadku
3. Zkvalitňuje se sledování jednotlivých kategorií zapůjčovaných zaměstnanců agenturami práce. Nově se stanoví, aby agentury práce uváděly u počtu zaměstnanců, kteří byli dočasně přiděleni k výkonu práce u uživatele, zvláště počet občanů České republiky, počet občanů Evropské unie, počet občanů ostatních členských států Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska a počet ostatních cizinců podle státní příslušnosti.
4. Prodlužuje se lhůta pro doručení stanoviska k udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání. Zákon o zaměstnanosti nově stanoví, že další podmínkou pro udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání právníké nebo fyzické osobě je souhlasné závazné stanovisko Ministerstva vnitra ČR vydané na základě žádosti Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Ministerstvo vnitra je povinno své závazné stanovisko k udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání doručit MPSV do 15 pracovních dnů ode dne obdržení žádosti o závazné stanovisko. Pokud tak neučiní do konce této lhůty, má se za to, že s udělením povolení ke zprostředkování zaměstnání souhlasí.
5. Uvádění územního obvodu v žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání se ruší.
6. Zpřesňují se ustanovení zákona o odpovědném zástupci. Vzhledem k tomu, že z dosavadního textu zákona o zaměstnanosti nevyplývalo dostatečně, že na „nového“ odpovědného zástupce jsou kladeny stejné požadavky jako při podání žádosti, proto zákon nově upravuje, že „v případě změny odpovědného zástupce právníké osoby je nezbytné doložit doklady o splnění podmínek stanovených v §60 zákona o zaměstnanosti.
7. MPSV odejme povolení ke zprostředkování zaměstnání agentuře práce, která nemá sjednané povinné pojištění pro případ svého úpadku nebo úpadku uživatele.
8. Zpřísňují se podmínky pro vydání nového povolení ke zprostředkování zaměstnání agenturou práce. Předchozí právní úprava umožňovala v některých případech, aby si fyzická nebo právníké osoba požádala ihned o nové povolení ke zprostředkování

zaměstnání, čímž se sankční charakter odejmutí povolení snižoval. Právnícká nebo fyzická osoba může požádat o vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání nejdříve po uplynutí 3 let ode dne právní moci rozhodnutí o odejmutí povolení ke zprostředkování zaměstnání.

9. MPSV nově stanoví den, ke kterému je agentura práce povinna zprostředkovatelskou činnost ukončit.

Tyto změny v novele zákona zpřísnující podmínky fungování agentur práce, respektive personálních agentur mají za úkol zejména přispět ke kontrole činnosti personálních agentur a zvýšit jistotu klientů a uchazečů o práci využívajících služeb těchto agentur. *(Asociace poskytovatelů personálních služeb, Změny v legislativě)*

3.3.1 Podmínky udělení povolení k zprostředkovávání

Žádosti o udělení tohoto povolení se podávají buď přímo na generálním ředitelství Úřadu práce nebo na příslušná kontaktní místa. Tyto žádosti se podávají na standardizovaném tiskopisu pro fyzické osoby nebo právnické osoby dle charakteru formy zprostředkování.

Podmínkou udělení povolení u fyzické osoby je:

- Věk nejméně 18 let
- Trestní bezúhonnost
- Odborná způsobilost, přičemž za odborně způsobilou se označuje fyzická osoba, která má :
 - 1) ukončené vysokoškolské vzdělání a nejméně dvouletou odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být zprostředkování zaměstnání povolenonebo
 - 2) střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání v konzervatoři a nejméně pětiletou odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být zprostředkování zaměstnání povoleno
- bydliště na území ČR a pokud takové bydliště nemá, uvedení doručovací adresy na území ČR

Fyzická osoba v žádosti uvádí:

1. identifikační údaje
2. místo a předmět podnikání

3. formu zprostředkování pro kterou je povolení žádáno
4. druhy prací, pro které je povolení ke zprostředkování zaměstnání žádáno

K žádosti se dále přikládá:

1. potvrzení o bezúhonnosti formou výpisu z rejstříku trestů
2. doklad o odborné způsobilosti
3. adresu svých pracovišť, která budou zprostředkování provádět

Žádost právnické osoby obsahuje:

1. identifikační údaje
2. předmět podnikání
3. formu zprostředkování, pro kterou je povolení žádáno
4. druhy prací, pro které je povolení ke zprostředkování zaměstnání žádáno
5. identifikační údaje odpovědného zástupce

K žádosti se přikládá:

1. potvrzení o bezúhonnosti odpovědného zástupce, má-li jím být zahraniční fyzická osoba, a doklad o odborné způsobilosti odpovědného zástupce
2. prohlášení odpovědného zástupce, že souhlasí s ustanovením do funkce
3. adresu svých pracovišť, která budou zprostředkování provádět
4. výpis z Obchodního rejstříku (*Businessinfo.cz, Agentura práce - podmínky pro získání povolení*)

3.3.2 Postup udělení povolení

Ministerstvo práce a sociálních věcí udělí povolení na základě písemné žádosti. K žádosti se vyjadřuje také ministerstvo vnitra, které může doporučit či nedoporučí její udělení.

Lhůta pro rozhodnutí o udělení nebo neudělení žádosti je 30 dnů (ministerstvo vnitra by se mělo k žádosti vyjádřit do 15 dnů, pokud tak neučiní, má se za to, že s udělením povolení souhlasí), v obzvláště složitých případech lze prodloužit až na 60 dnů.

Podle zákona se za vydání každého povolení ke zprostředkování zaměstnání hradí správní poplatky. Výše správních poplatků činí:

- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání cizincům na území České republiky – 10.000 Kč,
- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání do zahraničí – 10.000 Kč

- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání na území České republiky – 5.000 Kč.

Fyzické či právnické osoby vykonávající zprostředkovatelskou činnost jsou povinny se dle §58 pojistit do dvou měsíců po nabytí právní moci rozhodnutí.

Povolení se dle rozhodnutí udělujících orgánů vydává buď na dobu neurčitou nebo na období 3 let. (*Businessinfo.cz, Agentura práce - povolení krok za krokem*)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SITUACE

Kapitola analýza situace poskytne obraz aktuální situace na trhu pomocí metod externí analýzy. Tedy pomůže ujasnit si potřeby, přání a preference klienta, možnosti jak zvýšit přidanou hodnotu nabízenou v rámci mého podnikání. Odkryje možná ohrožení a vývoj na trhu jak v rámci mikroprostředí, tak i makroprostředí podniku, a takto pomůže se na tyto případná ohrožení připravit, popř. využít pozitivních faktorů vývoje v rámci strategie podniku.

4.1 Externí analýza

4.1.1 Analýza mikroprostředí - Řízený rozhovor, Porterův model

Řízený Rozhovor

- Předmět a cíle průzkumu

Jako metoda získávání informací z oblasti spolupráce farmaceutických firem s personálními agenturami s cílem zjištění průběhu procesu výběrového řízení, požadavků kompetentních pracovníků farmaceutických firem na produkt personální agentury včetně jejich preferencí a zkušeností jsem zvolila metodu řízeného rozhovoru. Informace zjištěné pomocí této metody kvalitativního výzkumu přispívají k finální podobě produktu nabízeného mou personální agenturou tak, aby co nejlépe vyhovoval požadavkům klientů.

- Respondenti a jejich výběr

Výběr respondentů proběhl na základě jejich pozice ve farmaceutické firmě, což znamená, že se muselo jednat buď o pracovníky HR oddělení nebo obchodní manažery, kteří se podílejí na procesu výběrového řízení pro obsazení volných pozic ve firmách, popřípadě toto výběrové řízení sami zastřešují. Pro účely mé práce jsem provedla rozhovor se třemi osobami, přičemž každá z nich je zaměstnána v jiné farmaceutické firmě. Konkrétní respondenti byli vybráni na základě předcházejících profesionálních vztahů v oboru a jejich zájmu účastnit se takového rozhovoru a podělit se o interní informace z procesu výběru pracovníků.

Po vzájemné domluvě s výše uvedenými osobami, neuvádím jejich jména ani název zaměstnavatele. U každé z osob však bude uvedena pozice, regionální lokace osoby a velikost firmy, tak, aby byl celkový obraz kompletní.

- Metoda

Rozhovory s respondenty probíhaly osobně, v klidném prostředí, respondenti byli požádáni, aby si na schůzku vyhradili dostatek času. Respondentům jsem položila deset připravených otázek, přičemž jejich odpovědi jsem si pro plynulost rozhovoru nahrávala, poté je přepsala do písemné podoby a prostřednictvím emailu jim je zaslala k autorizaci. Rozhovory proběhly v první polovině listopadu 2011.

- Otázky

1. Popište, prosím, v několika krocích jak probíhá výběrové řízení ve Vaší společnosti.
2. Jaké jsou rozhodující faktory při výběru personální agentury?
3. Spolupracujete stále jen s jednou personální agenturou?
4. Jste otevřeni jednání o spolupráci s novou personální agenturou?
5. Jaké jsou Vaše hlavní požadavky na zástupce personální agentury, se kterým osobně jednáte?
6. Které pozice nejčastěji obsazujete prostřednictvím personální agentury?
7. Jaké jsou nejčastější obtíže, se kterými se při obsazování těchto pozic prostřednictvím personální agentury setkáváte?
8. Existuje některý aspekt služby, který Vám v práci agentur, se kterou/kterými aktuálně spolupracujete chybí a vy sami jej považujete za esenciální?
9. Setkali jste se za svou dosavadní praxi s nabídkou, která by se výrazně lišila od služeb, poskytovaných ostatními personálními agenturami?
10. Byla by pro Vás zajímavá nabídka fixní provize agentury z obsazených míst bez ohledu na výši mzdy, na které se s kandidátem dohodnete?
11. Jakou roli pro Vás hraje lokace personální agentury, respektive, kde je pro Vás nejvýhodnější se se zástupcem agentury setkat?

- Výsledky

Vzhledem k povaze služby poskytované klientům, tedy obsazování volných míst vhodnými kandidáty, což je služba velmi specifická a vyžadující osobní a individuální přístup, nejen

k jednotlivým firmám, ale i k obsazování jednotlivých obchodních pozic v rámci firem, uvádím zde přepis rozhovoru, jelikož jsou zde uvedeny velmi cenné informace, které není možno v rámci zachování jejich kvality paušalizovat.

Rozhovor 1:

pozice: area sales manager, OTC divize

firma: středně velká, z pohledu pharma businessu, se jedná spíše o menší firmu, avšak z pohledu market share, má na trhu zajímavé zastoupení

lokace: Morava a část Čech, časté cesty do Prahy

otázka 1:

Výběrové řízení obchodních zástupců, kteří mě podléhají si řídím sama, ve většině případů ihned kontaktuji personální agenturu, které sdělím požadavky na kandidáta, agentura mi zašle jejich CV a profil, poté si vybírám kandidáty, se kterými se sejdu. Pokud si některého vyberu, kontaktuji agenturu a kandidáta. Samozřejmě, pokud mám doporučení z terénu mimo agenturu, na některého z kandidátů, také se s ním sejdu.

Otázka 2:

V naší společnosti se historicky spolupracovalo s personální agenturou, na kterou jsme dostali před několika lety doporučení. Hlavním kritériem byla profesionalita, rychlost a cena poskytovaných služeb.

Otázka 3:

Ano, jsem natolik vyčerpána, že nemám čas kontaktovat jiné agentury a pátrat po jejich nabídkách.

Otázka 4:

Ano, pokud mne agentura kontaktuje s konkrétní nabídkou. V podstatě jsem o této možnosti již uvažovala, služby stávající agentury přestávají být vyhovující.

Otázka 5:

Především požaduji rychlost, přímoučarost, samostatnost, schopnost logicky uvažovat a kvalitní práci. Důležité také je, aby tato osoba měla kompetenci učinit finální rozhodnutí, včetně domluvy na výši provize.

Otázka 6:

Vzhledem k mé pozici obsazují pozice medicínských reprezentantů, avšak můj nadřazený využívá služeb stejné agentury k výběru na pozice area sales managerů. Rozhodně jsou obchodní pozice těmi nejjobsazovanějšími.

Otázka 7:

Problematická bývá zejména kvalita kandidátů, obvykle jejich profil plně nekoresponduje s požadavky, které byly původně zadány. Také agentura v jejím popisu kandidáta často uvádí pouze vágní superlativy, profil se mi zdá málo objektivní.

Otázka 8:

Aktuálně je to 28% z ročního platu uchazeče.

Otázka 9:

Co se týče výběru kandidátů, samozřejmě vím jak trh vypadá a co personální agentury nabízí, jejich služby a systém fungování se neliší, spíše se jedná o individuální přístup jednotlivce, se kterým jednáte.

Otázka 10:

Samozřejmě by záleželo na výši takto dohodnuté provize, ještě jsem se s takovou nabídkou nesešla, ovšem pokud by byla dostatečně zajímavá, určitě by se o ní dalo uvažovat, je zajímavé znát výši svých nákladů dopředu, jelikož mzdy jednotlivých nastupujících se liší, a tím pádem se liší i výše provize agentuře.

Otázka 11:

Obvykle se se zástupcem agentury setkávám v Praze, kde mám již tak mnoho povinností a bývá to komplikované, popřípadě řešíme volné místo po telefonu, což nebývá ideální, Pokud by se zástupce přizpůsobil mému rozvrhu a sešel se se mnou na Moravě, byla by to velmi osvěžující změna.

Rozhovor 2:

pozice: business unit manager, OTC divize

firma: středně velká

Lokace: Praha, home office Střední Morava

Otázka 1:

Výběr ve firmě probíhá pouze na dvou úrovních, tedy area sales manager si vybírá z kandidátů, které doporučila personální agentura, obvykle 2 vybrané kandidáty pošle na pohovor ke mně a po společné konzultaci učiním finální rozhodnutí.

Otázka 2:

V našem odvětví je důležitá rychlost a kvalita, nemám zájem procházet desítky kandidátů, chci pouze ty kvalitní a v co nejrychlejší lhůtě, tak aby obsazovaný region fungoval, pokud jsou kritéria splněna, jsem ochoten zaplatit rozumnou cenu.

Otázka 3:

Mám agenturu, kterou kontaktuji jako první, spolupracujeme již nějakou dobu, ale nejsem na ni nijak fixován.

Otázka 4:

Ano, pokud přijde se zajímavou nabídkou a konkrétní vizí, kterou je ochotna přizpůsobit mým požadavkům, takovému jednání se nebráním. Nejlépe je samozřejmě pokud se z oboru přímo známe nebo mi ji doporučí některý z kolegů z oboru.

Otázka 5:

Potřebuji, aby jasně a rychle pochopil mé požadavky na kandidáta, profesionálně jej prověřil, jednal diskrétně a konzultoval se mnou pouze relevantní záležitosti.

Otázka 6:

Vyšší pozice ve firmě se v naprosté většině obsazují prostřednictvím osobního doporučení. Nejčastěji se tedy obsazují pozice area sales managerů, key account managerů a farmaceutických reprezentantů, tedy pozice liniového managementu a obchodních zástupců.

Otázka 7:

Doslova katastrofou je nedostatek kvalitních kandidátů, častokrát jsou také informace poskytnuté agenturou neaktuální, což nehovoří pro jejich práci, ovšem sami nemáme kapacitu dostatečné množství kandidátů kontaktovat, agenturu tedy potřebujeme.

Otázka 8:

Záleží na pozici, někdy se jedná o procenta z roční mzdy, avšak nejčastěji, tedy u obchodních zástupců se jedná o částku ekvivalentní výši tří měsíčních mezd vybraného

kandidáta.

Otázka 9:

Neuvědomuji si, že by se služby nějak výrazně lišili. Rozdíl byl maximálně v kvalitě těchto služeb.

Otázka 10:

O tomto konceptu bych byl ochoten jednat, pokud by šlo o oboustranně finančně zajímavou dohodu. Bylo by to zajímavé zejména pro zpřesnění plánování rozpočtu divize na další období.

Otázka 11:

na lokaci agentury mi nijak nezáleží, pokud je ochotná přizpůsobit se mým možnostem. Ocením možnost setkat se se zástupcem agentury nejen v Praze.

Rozhovor 3:

pozice: HR asistent

firma: velká firma s jedním s největších podílů na trhu

lokace: Praha

Otázka 1:

Zašleme požadavky na kandidáta do personálních agentur a zároveň nabídku sami zveřejníme na internetových pracovních portálech. Z došlých CV a CV, které nám poskytnou agentury, vybereme kandidáty, které si pozveme na osobní pohovor zde na HR oddělení, pokud je kandidát zajímavý, pošleme jej na pohovor k přímému nadřízenému, tedy ASM, pod kterého pozice spadá, častokrát se stává, že ASM využije také svých osobních kontaktů a vybere si kandidáty, kteří neprošli HR oddělením, ty si potom zve na pohovor sám, pokud si ASM některého z kandidátů vybere, pošle jej na pohovor ke country sales managerovi pro Českou republiku. Pokud ten kandidáta schválí, přijmeme jej.

Otázka 2:

Naše potřeba a fluktuace je taková, že důležité je, aby nám dodali kandidáty rychle a samostatně a tím, že velmi záleží na výši provize, samozřejmě bez zbytečných průtahů a aby byly schopni plně vyhovět našim požadavkům.

Otázka 3:

Ne, spolupracujeme s cca 4 personálními agenturami na pravidelné bázi.

Otázka 4:

Pokud bude schopna nabídnout nižší cenu za zprostředkované služby v minimálně stejné kvalitě jako ostatní, potom ano.

Otázka 5:

V naprosté většině jednáme s agenturou pouze prostřednictvím emailu a telefonu, požadujeme aby byl schopen pružně reagovat na případné změny požadavků. Toto se samozřejmě liší, pokud obsazujeme některou z vyšších pozic, zde preferujeme osobní kontakt a individualitu headhuntera, avšak tyto obsazujeme prostřednictvím agentur mnohonásobně méně.

Otázka 6:

Nejčastěji obsazujeme místa obchodních zástupců, dále pozice KAM a area sales managerů. Zde však často využíváme vnitřních zdrojů. Vysoké manažerské posty obvykle obsazujeme na základě osobního doporučení.

Otázka 7:

Agentury často neprověří kvality a předpoklady kandidáta dostatečně, což je právě to, co pro svou práci, vzhledem k množství jiné agendy potřebujeme, ti potom často nezvládají práci pod tlakem a odchází.

Otázka 8:

Provize agentuře je obvykle ve výši tří měsíčních platů, vyplácena je po každém měsíci od nástupu uchazeče na pozici.

Otázka 9:

Samozřejmě si nevedeme v tomto směru žádnou přesnou evidenci, ale na základě mé praxe, mohu říct, že služby a jejich úroveň jsou srovnatelné. Samozřejmě máme s některými agenturami také špatnou zkušenost, ale pokud nebyly schopni dodat kandidáty, popřípadě se vyskytl jiný problém, jednoduše s nimi nadále nespolečně pracujeme.

Otázka 10:

Vzhledem k množství pozic obsazovaných prostřednictvím personálních agentur, by tato nabídka mohla být zajímavá.

Otázka 11:

Obecně ne, pokud je potřeba něco řešit osobně, samozřejmě preferujeme návštěvu agentury v našich pražských kancelářích, jelikož komunikujeme emailem a telefonicky na lokaci nám nezáleží.

Závěry z řízených rozhovorů

- Všichni oslovení respondenti využívají služeb personálních agentur pro naplnění volných pracovních míst.
- Nejdůležitějším faktorem při výběru personální agentury je schopnost této agentury rychle a kvalitně dodat kandidáty s požadovaným profilem.
- Respondenti jsou ochotni jednat s agenturou za předpokladu, že na ni dostanou osobní doporučení od některého z kolegů z oboru farmacie, jsou to tedy osobní kontakty, které otvírají cestu k osobám, které ve firmách rozhodují o výběru personálu.
- Od kontaktních osob v personální agentuře je vyžadována schopnost samostatnosti, prověřit dokonale kandidáta a jeho profil komunikovat do firmy, společně s kompetencí činit finální finanční dohody s firmou.
- Menší firmy vyžadují individuálnější přístup, zatímco respondent zaměstnaný ve velké firmě, tuto otázku příliš neřeší.
- Nejčastěji obsazovanou pozicí je pozice obchodního zástupce na jednotlivých regionech a divizích dle členění firmy, dále potom v menším měřítku pozice area sales managerů.
- Exekutivní pozice v odděleních sales jsou častěji obsazovány na základě osobních kontaktů firmou samotnou.
- Největším nedostatkem v práci personálních agentur je nedostatečná kvalita výběru uchazečů, jejichž data jsou dále přeposlány firmě. Firmy postrádají větší pečlivost a aktualizaci údajů, tedy chybí jim hlubší prověření kandidáta ze strany personální agentury.

- Služby jednotlivých agentur, které jsou respondenty využívány nejsou vnímány diverzifikovaně. Samozřejmě je toto dáno také povahou služby.
- Agentury mají s respondenty dojednané výše provizí, které se odvíjejí od výše mzdy umístěného kandidáta, avšak považují nabídku fixní provize za zajímavou a byli by ochotni o ní dále jednat. Zajímavá je pro ně zejména díky možnosti lépe odhadovat náklady na zaměstnance.
- Lokace agentury nehraje pro respondenty významnou roli, avšak možnost setkat se k pracovní schůzce také v rámci Moravy, vnímají Ti, kteří se na Moravě pohybují jako zajímavý bonus.

Porterův model pěti konkurenčních sil

- Rivalita stávajících konkurentů

Na trhu působí velké množství personálních agentur, avšak zaměřím-li se na oblast farmacie, přestože se pohybují v měřítku celé republiky jejich počet se značně snižuje.

Lze zde hovořit o společnostech:

Pharmonia s.r.o.

ProfesKontakt s.r.o.

IQ-Med s.r.o.

Nyní podrobím každého z konkurentů analýze z hlediska jejich produktů, struktury klientů a jejich konkurenčních výhod, popřípadě nevýhod na trhu.

Pharmonia s.r.o.

Agentura Pharmonia má nejsilnější postavení na trhu personálních agentur se specializací na farmacii, pro jiné oblasti kandidáty nezprostředkovává. Zaměřuje se zejména na pozice obchodních zástupců a manažerů. Na trhu působí od roku 2003, přičemž poskytuje služby:

- personální poradenství-výběr vhodných kandidátů
- outsourcing jednotlivců a outsourcing týmů- pronájem pracovníků na zástup či časově omezený projekt
- organizace assesment a development center – doporučení nejvhodnějšího kandidáta a naplánování profesního rozvoje stávajícího zaměstnance na základě velmi

komplexního hodnocení

- executive search- přímé vyhledávání, Management Audit a Outplacement pro vyšší a velmi specializované pozice

Klienty společnosti tvoří většina významných hráčů na farmaceutickém trhu, jejich seznam je přiložen v příloze 1. (*Pharmonia, Pro firmy*)

Mezi silné stránky společnosti patří jejich silná pozice leadera na trhu a fakt, že již více či méně spolupracují s většinou farmaceutických společností, mají vytvořené silné know how, obsáhlé databáze uchazečů a mají poměrně silnou pozici při vyjednávání s klientem, stejně jako jméno společnosti. Disponují komplexní nabídkou produktů, značnou část svých příjmů získávají z oblasti outsourcingu.

Za slabé stránky můžu na základě znalosti prostředí označit napětí mezi členy týmu společnosti, kteří nejsou plně ztotožnění se strategií a fungováním společnosti, masové obsazování pozic vede k neosobnímu obsazování volných míst a nedostatečné komunikaci s kandidáty.

IQ-Med a.s.

Společnost byla založena v roce 2008. Kromě personálního poradenství se zabývá také outsourcingem služeb v oblasti :

- Registrace léčiv
- Farmakovigilance
- Cenotvorba léčiv a zdravotnických prostředků
- Marketingové aktivity
- Neintervenční studie
- Kvalifikovaná osoba pro distribuci
- Systémy kvality (*IQ med, O nás, 2009*)

Jejich klientela je tvořena zástupci z celého spektra firem působících ve farmaceutickém oboru (*IQ med, Reference, 2009*), mnoho firem zároveň spolupracuje s personální agenturou Pharmonia. Avšak jejich služby jsou využívány méně než služby agentury Pharmonia, která se více specializuje na oblast zprostředkování zaměstnání. Seznam klientů je přiložen v příloze 1.

Mezi silné stránky společnost patří možnost pokrýt svými službami, které poskytují prostřednictvím konzultantů z řad odborníků, velké množství procesů, které probíhají z

hlediska legislativního a obchodního ve společnosti. Společnosti tedy zadávají volné pozice také této agentuře.

Slabou stránkou je menší schopnost zaměřeni se na personální služby, proto jsou pozice často obsazeny jinou agenturou. Komunikace IQ-Med s.r.o. Směrem ke kandidátům je často pomalá a těžkopádná, stává se tedy, že kvalitní kandidát je často obsazen do pozice konkurenční agenturou.

Profes Kontakt s.r.o.

ProfesKontakt je personální a poradenská agentura zaměřující se na oblasti farmacie, ale také logistiky a spedice, poskytující služby v oblasti:

- personální poradenství-výběr kandidátů
- psychodiagnostické testy uchazečů o zaměstnání i stávajícího personálu
- outsourcing lidských zdrojů i personálních služeb (*Profes Kontakt, Profil společnosti ProfesKontakt, s.r.o.*)

Mezi klienty patří špičky českého farmaceutického trhu, ovšem agentura jich pokrývá méně, než předcházející dva konkurenti. Polovinu jejich klientů tvoří společnosti z oboru logistiky a spedice. (*Profes kontakt, O nás: Reference*) Společnost obsazuje cca 200 pozic ročně.

Mezi jejich silné stránky patří renomé kvalifikovaných a pečlivých výběrů kandidátů a schopnost zastřešit veškeré HR procesy ve firmě. Slabou stránkou je fakt, že agentura není mezi farmaceutickými firmami obecně vnímána jako specialista konkrétně na jejich obor, proto je využívána povětšinou jen stálým okruhem klientů, nové klienty získává spíše v ostatních oborech.

Nejsilnějším konkurentem operujícím na trhu je tedy agentura Pharmonia, dále pak IQ-Med a Profes Kontakt. Na trhu samozřejmě operují také jiné personální agentury, jedná se zejména o silné hráče v oblasti mnohaoborového zprostředkování jako je Hays Czech republic s.r.o. nebo Grafton Recruitment s.r.o., který jako nejsilnější agentura zastřešuje i oblast střední a východní Moravy. Tito také obsazují pozice z oblasti farmacie, ovšem v rámci celkového trhu a pole jejich působnosti se jedná pouze o zlomek volných pozic.

Celkové hodnocení: relativně vysoká rivalita

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Oblast zprostředkování zaměstnání je poměrně složitá a náročná na znalost a splnění legislativních požadavků. Zvláště obor farmacie je poměrně uzavřený a úspěch v něm závisí na množství a kvalitě osobních kontaktů, síle a hloubce vztahů vybudovaných během působení v něm.

Pro člověka, který se v oblasti farmacie nikdy nepohyboval je v podstatě nemožné na tomto trhu uspět. Toto tvrzení mohu podložit také faktem, že ačkoliv je atraktivita oboru poměrně vysoká, z celkového počtu agentur působících na českém trhu se jen zlomek zaměřuje na oblast farmacie. Do budoucna tedy neočekávám zásadní množství nově vznikajících subjektů vstupujících do tohoto segmentu.

Celkové hodnocení: relativně nízké riziko

- Vyjednávací síla odběratelů

Farmaceutické firmy disponují velkou vyjednávací silou, produkt, který jim nabízím, tedy výběr kandidátů, je nabízen v podstatě ve stejné podobě více agenturami. I když je pro fungování firmy esenciální disponovat kvalitními zaměstnanci, klient při vyjednávání bude tlačit na co nejnižší cenu, respektive co nejnižší výši provize pro agenturu. S tímto tlakem počítám a jsem připravena nabídnout nízkou cenu formou fixní provize a zároveň vysoce individualizovanou službu tak, aby se klient neobrátil na konkurenci.

Celkové hodnocení: relativně velká vyjednávací síla odběratelů

- Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož poskytuji služby na jejichž realizaci je potřeba minimum zdrojů, jedinými dodavateli bude firma od které koupím software pro databáze, správce webových stránek a pronajímatel kancelářských prostor pro případná jednání v Praze, jako sídlo farmaceutických firem.

Jejich vyjednávací síla v tomto případě není vysoká, jelikož na trhu existuje velké množství poskytovatelů těchto produktů.

Celkové hodnocení: nízká vyjednávací síla odběratelů

- Existence substitutů

S hrozbou další vlny ekonomické recese mohou firmy více zvažovat využití služeb personálních agentur, respektive jejich nahrazení přímým vyhledáváním kandidátů prostřednic-

tvím inzerce přímo na pracovních portálech pod značkou farmaceutické firmy, což by značně snížilo jejich náklady obsazení volných pozic. Jelikož provize agenturám se v oblasti farmacie pohybují od cca 70 tisíc CZK výše.

Celkové hodnocení: střední ohrožení substituty

4.1.2 Analýza makroprostředí - SLEPT analýza

- Sociální faktory

Rok 2009, poté 2010 a příchod tzv. ekonomické krize znamenal pro mnoho oborů velké ztráty a způsobil zánik mnoha společností, nicméně farmaceutický obor tolik nepoznamenal. Samozřejmě do jisté míry krize způsobila změny v oblasti zaměstnávání ve farmacii. Společnosti redukovali počty obchodních zástupců a tento trend u některých firem neustále pokračuje. Se zvýšeným procentem nezaměstnanosti došlo v tomto oboru ke zmrazení mezd, avšak toto nesnížilo zájem pracovat, jelikož se snížil počet pracovních míst. Během tohoto roku, tedy roku 2011 mnoho farmaceutických firem rozšiřovalo počet svých divizí, což znamená opětovné zvýšení poptávky po službách personálních agentur. Zaměstnavatelé nemohou sáhnout po levnější alternativě nahrazení tuzemských pracovníků cizinci, jelikož je komunikace a znalost místního trhu a zvyklostí, tedy jakási empatie založená také na oblasti původu jedním z nezbytných atributů pro práci v oblasti obchodu a farmacie.

Podle výzkumu jež provedla společnost Manpower z vybraného reprezentativního vzorku 750 zaměstnavatelů v ČR. V České republice těžko obsazuje svá pracovní místa 22 % zaměstnavatelů. Mezi nejhůře obsaditelné pozice se řadí obchodní zástupci, řidiči, uklízečky a hospodyně, projektanti, lékaři, IT manažeři. Důvodem pro těžší obsaditelnost těchto pozic je nedostatek zkušeností uchazečů, jejich technických dovedností, kvalifikace a vzdělání, dále nedostatek správných hodnot nebo způsobu uvažování, komunikačních dovedností, ale i nedostatečný osobnostní profil. Na základě výzkumu jsou odhady pro poslední čtvrtletí roku 2011 následující:

Zaměstnavatelé předpovídají pro čtvrté čtvrtletí 2011 opatrnou stagnaci nábory pracovních sil. 7 % zaměstnavatelů očekává nárůst počtu zaměstnanců, 6 % předpovídá jeho snížení a 85 % zaměstnavatelů nepředpokládá žádné změny. Na základě těchto údajů vykazuje Čistý index trhu práce pro Českou republiku pro čtvrté čtvrtletí 2011 hodnotu +1 %. V porovnání s předchozím čtvrtletím je index o 2 procentní body slabší, ale v meziročním srovnání hlásí zaměstnavatelé zlepšení o 3 procentní body. (*Manpower, 2011*)

- Legislativní faktory

Jak je uvedeno v kapitole 3.3. Legislativní rámec fungování personálních agentur, rok 2011 přinesl zpřísnění požadavků na činnost a kontrolu činnosti personálních agentur. Jedním z nejvýraznějších opatření, které zvyšuje náklady na činnost personální agentury je nutnost pojištění proti úpadku. Případné další změny a zpřísnění legislativy a následné zvýšení nákladů na činnost agentur by mohlo způsobit nežádoucí rizika činnosti personální agentury.

Významným ohrožením ze strany legislativy do budoucna je kompletní změna lékové politiky, respektive návrh, týkající se přípravků vázaných na lékařský předpis který již několikrát zazněl, tedy předepisování pouze účinné látky lékaři, s tím, že farmaceut poté až v lékárně rozhodne, který přípravek a od které firmy pacientovi vydá.

Tato skutečnost by znamenala rapidní omezení počtu obchodních zástupců a dalších zaměstnanců v obchodních divizích požadovaných firmami, jejich počet by byl zredukován pouze na množství, které by pokrývalo lékárny v České Republice, což vzhledem ke specializaci agentury by znamenalo její existenční ohrožení. Nicméně, přijetí takového zákonného opatření se zatím jeví jako spíše nereálné.

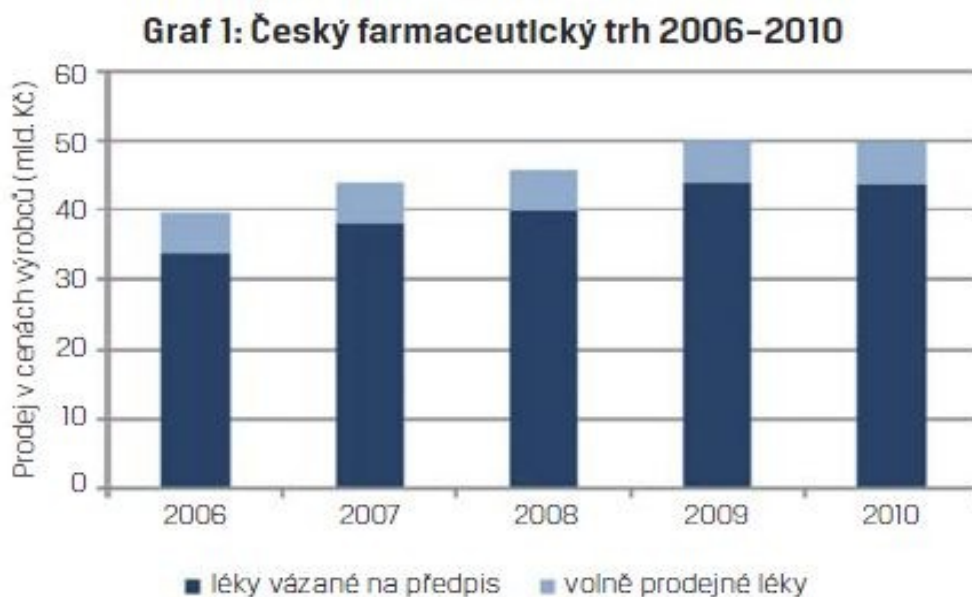
- Ekonomické faktory

Česká ekonomika jako celek je velmi propojena s ekonomikou Spolkové republiky Německo, analogicky toto propojení funguje i na farmaceutickém trhu.

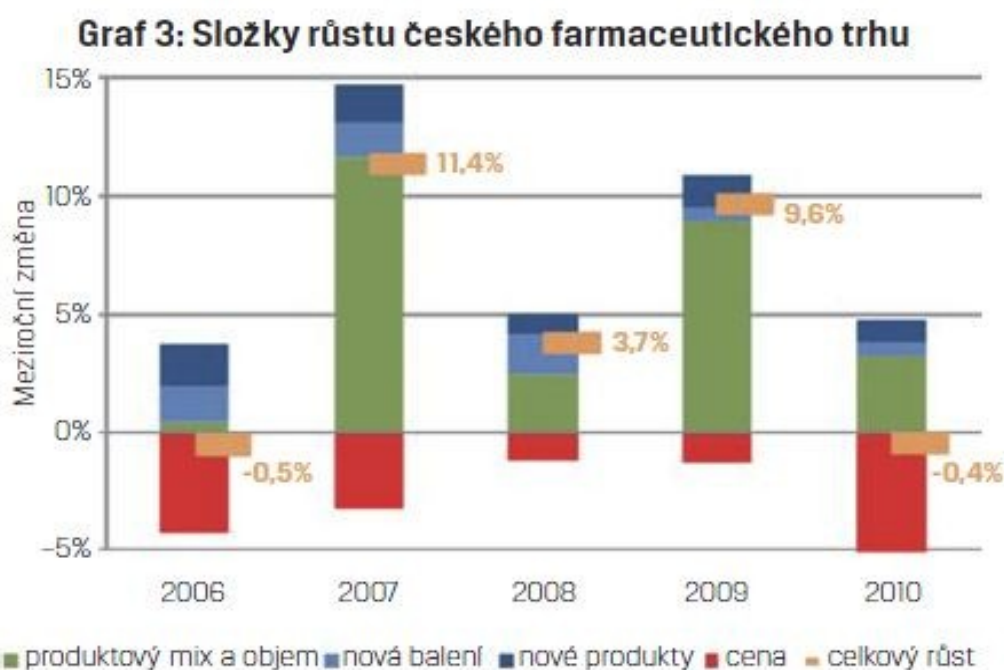
Aktuální analýza říká, že ve 2. čtvrtletí roku 2011 hrubý domácí produkt sice vzrostl meziročně o 2,2 %, ale jeho dynamika zaostala za 1. čtvrtletím o 0,6 % a přerušila tak tendenci postupného zrychlování tempa růstu, která se prosazovala od počátku roku 2010. (*Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011*)

Ačkoliv data za rok 2011 ještě nejsou k dispozici, můžeme se podívat na ekonomickou analýzu farmaceutického trhu za rok 2010.

Celkový trh poklesl meziročně o 0,4 %, což je výsledkem působení vzájemně se kompenzujících faktorů – změny cen jednotlivých balení obchodovaných na českém trhu a meziroční změny struktury prodeje.



Obr. 1. Vývoj českého farmaceutického trhu za posledních pět let (*Business magazine Pharm: časopis, který si váží Vašeho času, 2011*)



Obr.2. Průměrný pokles ceny všech balení léků na českém trhu o 5,2 % (*Business magazine Pharm: časopis, který si váží Vašeho času, 2011*)

V porovnání s rokem 2009 a je zřejmé, že s 5,2% se jedná o největší průměrný pokles cen léků v posledních letech. Tento pokles cen léků byl v loňském roce kompenzován příchodem nových balení léků již přítomných na trhu (0,7 %), příchodem nových léků (1,0 %)

a změnou struktury prodejů (3,1 %), kdy při celkovém poklesu počtu prodaných balení byl patrný příklon k dražším balením.

Příspěvek nových balení léků k růstu trhu se v posledních letech postupně snižuje, klesající tendenci má i příspěvek léků nově přicházejících na český trh. Tato skutečnost však není důsledkem toho, že by nové léky na český trh přicházely v menší míře, ale je dána spíše změnou v zastoupení určitých skupin léků nově uváděných na trh. (*Business magazine Pharm: časopis, který si váží Vašeho času, 2011*)

Analýza nám tedy ukazuje, že farmacie je sektorem dlouhodobě stabilním s vysokou pravděpodobností udržení si stabilních objemů prodejů, čímž by také měla být zajištěna poptávka po službách personální agentury.

- Politické faktory

Prozatím se české vládě daří udržet mezinárodní rating ČR, což se může projevit na zvýšených investicích, čímž dojde k růstu HDP. Což zprostředkovaně má vliv na spotřebu, čímž vzniká potřeba zaplnit pracovní místa a jsou tedy poptávány služby personálních agentur. Co by mohlo tuto situaci změnit jsou korupční aféry, které se často týkají oblasti farmacie, poté je diskutována stávající léková politika a regulace na farmaceutickém trhu, což je z hlediska tohoto trhu a potažmo i personální agentury na něm působící nežádoucím jevem.

- Technologické faktory

Technologické faktory ovlivňují farmaceutický trh a zprostředkovaně činnost personální agentury pouze nepřímo a ve velmi zanedbatelné míře. Proto je zde není třeba detailněji zpracovávat.

4.1.3 Východiska pro projekt

Na základě výsledku výzkumu formou řízeného rozhovoru uvedených v kap.4.1.1 *Analýza mikroprostředí - Řízený rozhovor, Porterův model, odstavec Závěry z řízených rozhovorů*, lze formulovat základní požadavky na produkt, respektive služby poskytované personální agenturou:

- Firmy žádají profesionální produkt - rozhodující roli hraje rychlost poskytnutí předvybraných kandidátů na základě požadovaného termínu, hloubka a kvalita hodnocení kandidáta a následného profilu předaného klientovi, míra požadavku hloubky zpracování profilu kandidáta se snižuje s růstem velikosti farmaceutické

firmy.

- Veškeré podmínky a průběh výběrového řízení včetně otázky provize by měli být dojednány s jednou kompetentní osobou, jako zástupcem agentury.

Vzhledem k zjištěným závěrům a faktu, že zakládám novou firmu, bude pro mne výhodnější soustředit se na menší farmaceutické firmy, které i v případě obchodních pozic požadují větší úroveň individuality a prověření kandidátů a poté jsou také ochotny zaplatit agentuře vyšší provizi než velké firmy, které počítají s větší fluktuací.

Zaměřím se na oblast propracování hodnocení pracovníků, kde poskytnu opravdu kvalitní a hluboký profil, což klientům na trhu aktuálně chybí, čímž se pokusím svůj produkt na trhu diverzifikovat v rámci kvality. Dalším nástrojem bude zařazení, v rozhovoru kladně hodnoceného fixního systému provizí, které agentury v oboru farmacie nepoužívají, čímž se sice dostanu na nižší cenu, ale zajistím si stále klienty.

Na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil sestaveného v kap. 4.1.1 *Analýza mikroprostředí -Řízený rozhovor, Porterův model*, odstavec *Porterův model pěti konkurenčních sil* si zvolím nejlepší obchodní strategii. Jelikož dvě z pěti konkurenčních sil byly hodnoceny stupněm relativně vysoká rivalita a relativně vysoké riziko a jedna síla stupněm střední riziko, při tvorbě strategie je potřeba se zaměřit právě na tyto oblasti, a to:

- rivalita existující konkurence
- vyjednávací síla odběratelů

a v menší míře

- existence substitutů

Na trhu aktuálně existuje jeden silný hráč a několik méně významných hráčů, většina z nich se zaměřuje na komplexnější služby, z tohoto pohledu je třeba službu poskytovanou mou personální agenturou diverzifikovat od služeb poskytovaných ostatními tak, aby byla pro klienty zajímavá, což samozřejmě také souvisí s typem klientů, na které se hodlám jako nově vstupující subjekt primárně zaměřit, je třeba vytvořit tak propracovaný a diverzifikovaný produkt, který klientovi jasně ukáže, že mé služby potřebuje k zaplnění volného místa vhodným kandidátem, aby si zbytečně nezvyšoval náklady vysokou mírou fluktuace pracovních sil, což by mělo přispět ke snížení pravděpodobnosti, že klient se rozhodne využít k zaplnění volné pozice nejen služeb konkurence, ale také vlastních sil.

V rámci strategie je třeba se připravit na velmi vysoký tlak na cenu z hlediska konkurenčních firem, z tohoto důvodu bude zpracován systém fixní provize za služby, který je v České Republice velmi neobvyklý, avšak klientovi přinese kontrolu nad náklady v budoucích obdobích a snížení ceny, při zachování vysoké úrovně kvality.

Pokud hodnotím výsledky analýzy makroprostředí, tedy SLEPT analýzy uvedené v kap. 4.1.2 *Analýza makroprostředí - SLEPT analýza*, při vstupu na trh a působení na trhu personálních agentur zprostředkovávajících kandidáty pro oblast farmacie je nutné zvážit a počítat s :

- nedávno vzniklými legislativními změnami a jejich možným rozšiřováním
- monitoring situace v oblasti lékové politiky, která by mohla nepříznivě ovlivnit činnost personální agentury. Nutná je znalost aktuální legislativy a práce s ní.

Dalším faktorem, který významně ovlivňuje činnost personální agentury je ekonomické prostředí a aktuální trendy ve vývoji farmaceutického trhu

- Sektor momentálně neklesá, avšak je potřeba počítat s alternativou druhé vlny ekonomické recese a vlivem negativních ekonomických prognóz na rok 2012.

Zajímavý je také vliv sociálních faktorů, zejména v oblasti makroekonomických odhadů trhu práce, které jsou jejich součástí

- Podle odhadu by měl trh práce s koncem roku 2011 velmi mírně, tedy o 1% stoupat.
- Pozice obchodních zástupců na jsou jedny z těch, které jsou pro zaměstnavatele hůře obsaditelné, což by mělo zajistit jejich poptávku po službách personální agentury na nadcházející období.

5 PROJEKT PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

5.1 Exekutivní souhrn

Podnikatelský je tvořen za účelem založení a rozvoje personální agentury. V plánu je analyzovaná situace na farmaceutickém trhu, kde společnost hodlá provozovat své aktivity. Dále plán popisuje společnost z hlediska právní formy, jejího umístění vize fungování a strategických cílů, kterých hodlá v prvních letech svého působení na trhu dosáhnout.

V další části je kladen důraz na marketingové aktivity firmy, způsoby propagace a cenotvorbu, přičemž jsou respektovány výsledky analytického šetření a implementovány do navržených strategií. Plán hodnotí případná rizika podnikání v oblasti personálního poradenství a výběru kandidátů, přičemž navrhuje řešení jak těmto rizikům předejít, popřípadě zmírnit jejich dopad na minimum.

Pozornost je věnována také finančnímu plánování, které se snaží s co největší pravděpodobností odhadnout budoucí vývoj, přičemž poskytuje finanční výhledy na dalších pět let. Nabízí také systém kontroly řízení nákladů ve společnosti.

5.2 Popis podniku

5.2.1 Předmět podnikání

Společnost bude poskytovat personální poradenství klientům z řad farmaceutických firem, bude se tedy zabývat náborem, výběrem a umístěním kandidátů k zaplnění volných pracovních míst dle požadavků klienta. Výběr, ale také poradenství v oblasti rozvoje stávajících zaměstnanců může také obsahovat hlubší testování znalostí, dovedností a schopností kandidátů, včetně požadovaných jazykových znalostí.

Operovat bude převážně v oblasti obchodu, tedy zprostředkovávat a umisťovat úspěšné kandidáty na pozice obchodních zástupců, key account managerů, product managerů a sales managerů, v menším měřítku pak business unit managerů a dalších vyšších vedoucích pracovníků, tedy poskytovat také služby na pomezí tzv. executive search, dle struktury obchodní divize klienta.

5.2.2 Lokalizace, právní forma, základní kapitál

Obchodní firma : _____ s.r.o.

Sídlo: Náměstí 14. října 1307/2
Praha 5, 150 00

Telefon, fax: +420 257 199 661 +420 257 326 716

Email: _____@_____.cz

Založení společnosti: 1.6.2012

Vlastník: Veronika Bakalíková - 100% obchodní podíl

Základní kapitál: 200 tis. CZK zapsaný do obchodního rejstříku v den vzniku společnosti.

Podnikatelský subjekt povede účetnictví a bude plátcem DPH.

Lokalizace

Podnik bude mít sídlo a kancelář k dispozici v Praze.

Jedná se o prostory v budově office centra v historickém středu Smíchova, v docházkové vzdálenosti metra A,B. Vzhledem k potřebám společnosti, se jedná o využití konceptu, tzv. virtuální kanceláře, společnost bude disponovat prestižní adresou a prostory pro ta případná jednání s klienty a interview s kandidáty, která budou probíhat v Praze, jako sídlo farmaceutických společností.

Forma virtuální kanceláře je pro potřeby společnosti plně dostačující, jelikož většina jednání s klienty se v oboru farmaceutického obchodu odehrává operativně, po domluvě, na celém území České republiky, dle aktuální lokace a potřeb.

Právní forma a základní kapitál

Jako právní forma podnikání společnosti byla vybrána společnost s ručením omezeným, přičemž základní kapitál je tvořen peněžitým vkladem jediného společníka, společnost tedy vznikne na základě zakladatelské listiny.

Celková částka základního kapitálu, tedy 200 tis. CZK bude složena na nově vzniklý podnikatelský účet společnosti. Vlastník složí tuto částku na účet, celková výše základního kapitálu bude financována z vlastních zdrojů, tedy převedena z běžného účtu Veroniky Bakalíkové a vklad zapsán do obchodního rejstříku.

Společnost s ručením omezeným byla vybrána na základě hodnocení kritérií uvedených v kap. 1.2 *Kritéria pro volbu právní formy podnikání v rámci personální agentury.*

Jelikož se jedná o společnost jednoho společníka jako fyzické osoby a vzhledem k aktuální situaci tohoto společníka vyhovuje nejlépe z hlediska způsobu a rozsahu ručení, stejně jako možnost založit společnost pouze jednou fyzickou osobou, což také snižuje administrativní náročnost, jelikož není potřeba podepisovat společenskou smlouvu a postačí zakladatelská listina, jako společnosti jednoho společníka také odpadá nutnost svolávat valnou hromadu. Společnost nebude tvořit rezervní fond.

Také do budoucna, v horizontu 6 let je plánované rozšíření společnosti o pořádání jazykových a vzdělávacích kurzů z oblasti prodejních dovedností (podle zákona 455/1991 Sb. živnost volná, obor činnosti č. 72., mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti) vede k závěru, že právní forma společnosti s ručením omezeným je nejen aktuálně, ale i do budoucna, vzhledem k předpokládanému rozšíření aktivit společnosti, nejlepším řešením.

Během 3. roku fungování společnosti bude přijat 1 zaměstnanec na pozici personálního konzultanta, tak, aby firma byla schopna pokrýt plán tržeb.

Forma a.s. byla vyloučena vzhledem k velikosti firmy, k.s. Je opět zcela neadekvátní formou vzhledem k počtu zakladatelů, v.o.s. je nevyhovující díky neomezenému ručení za závazky společnosti. Jelikož se personální poradenství neřídí živnostenským zákonem, ale jedná se o podnikání na základě zvláštního povolení, forma živnosti samozřejmě také nepřipadá v úvahu.

Personální poradenství, které je předmětem podnikání společnosti, se řídí zákonem o zaměstnanosti a společnost bude podnikat na základě povolení k zprostředkování zaměstnání na území České republiky.

Žádost o udělení povolení bude podána na standardizovaném tiskopisu pro fyzické osoby prostřednictvím Úřadu Práce, kontaktního místa Zlín.

K žádosti Veronika Bakalíková předloží také výpis z rejstříku trestů, doklad o odborné způsobilosti (vysokoškolský diplom a potvrzení o dvouleté praxi v oblasti farmaceutického obchodu od společností Stada pharma s.r.o. a Teva pharmaceuticals s.r.o.), adresu pracoviště provádějící zprostředkování a kopii zápisu do obchodního rejstříku. Rozhodnutí by mělo být uděleno do 30 dní.

5.2.3 Vize a dlouhodobé strategické cíle podniku

Vize

Společnost bude klientům přinášet rychlé, na míru šité řešení personálních otázek, přičemž bude mít klient jako u jediné společnosti působící na farmaceutickém trhu jasnou představu o nákladech na personální obsazení.

Vzhledem k společnosti nabídne zodpovědnou a účinnou pomoc pro vyhledání pracovního uplatnění, tak, aby členové společnosti mohli rozvíjet svůj potenciál. Chce vytvářet funkční, úspěšné a synergické pracovní týmy a tak uspokojit všechny zainteresované strany, včetně požadavku na návratnost investic vlastníka.

Strategické cíle

Cíle vzhledem k tržnímu podílu

Společnost chce v prvním roce podnikání dosáhnout smluv s nejméně 8 farmaceutickými firmami, tak aby byl zajištěn stálý přísun volných pracovních pozic a tím i obrat společnosti, předpokladem je kvalitní výběr a následné úspěšné umístění kandidátů, cílem je úspěšně umístit každý měsíc průměrně 2 kandidáty, tedy v prvním roce podnikání umístit minimálně 24 kandidátů.

V druhém a dalším roce chce společnost uzavřít smlouvy s dalšími farmaceutickými společnostmi, tak, aby pokryla v druhém roce minimálně 15% celkového farmaceutického trhu (na trhu aktuálně operuje cca 100 společností). V třetím roce minimálně 30% a nadále se počet klientů rozrůstal, tak aby v 6. roce mohla společnost rozšířit své aktivity o jazykové a vzdělávací kurzy.

Cíle vzhledem k obratu

V prvním roce si dle minimálního počtu umístěných kandidátů společnost plánuje dosáhnout obratu min 2 000 000 CZK s dalším nárůstem min. 40% během druhého roku působení a s největším nárůstem - 100% oproti prvnímu roku - během třetího roku na trhu, a to zejména na pozicích medicínských reprezentantů.

5.3 Marketingový plán

Výběr cílového segmentu

Vzhledem k výsledkům Porterovi analýzy konkurenčních sil a zjištěním z oblasti farmaceutického obchodu, získaným na základě řízeného rozhovoru se mým cílovým segmentem

pro iniciační fázi rozvoje personální agentury stávají menší farmaceutické firmy, které očekávají kvalitně doporučené kandidáty, kteří ve firmě budou pracovat po delší časové období, jak vzhledem k vysokým nákladům na fluktuaci zaměstnanců, tak primárně i vzhledem k znalosti prodejní strategie těchto firem, které obvykle neinvestují velké finanční částky na reklamu zaměřenou na konečného spotřebitele, což se samozřejmě týká jen oblasti volně prodejných léků, ale je to právě medicínský reprezentant, jeho osobnost a vztah s klientem, kdo se pro ně stává nejdůležitějším nástrojem prodeje.

Úspěšně umístěný kandidát bude ten, kdo má za úkol přesvědčit klienta farmaceutické firmy k upřednostnění jejich preparátu před konkurenčním, tedy ten, který generuje tržby farmaceutické firmy. Vytvořit takovýto vztah samozřejmě netrvá pouze několik měsíců, proto tyto firmy stojí o zaměstnance, kteří v krátkém časovém úseku neodejdou a stanou se pro klienta farmaceutické společnosti rovnocenným a hlavně známým partnerem, kterému lze důvěřovat.

Logicky, větší firmy, s velkými podíly na trhu a silným jménem jako je Teva pharmaceuticals, Sanofi-Aventis-Zentiva, lépe zvládají vysokou fluktuaci zaměstnanců, jelikož silná pozice takovéto značky do jisté míry působí zástupně v práci medicínského reprezentanta, který již ke klientovi přichází se známou a důvěryhodnou značkou.

Samozřejmě jiná je situace v oblasti originálních farmaceutických společností, které požadují kandidáty, kteří zůstanou ve společnosti několik let, a to bez ohledu na velikost takovéto společnosti. I když se trendy v posledních několika letech mění a i originální společnosti se více zajímají o obchodně nadané kandidáty a již jim tolik nezáleží na odborných znalostech a vzdělání, jako tomu bylo v dřívějších letech, k tomuto jsou nuceny hlavně vysokou koncentrací generického trhu, tak, aby svůj originální preparát udržely na maximálně možném tržním podílu i po uvolnění účinné látky na trh.

Tyto hybné síly působící na trh s farmaceutikou, tedy nutí firmy upřednostnit obchodní talent kandidáta před ostatními požadavky, což zvyšuje procento fluktuace na jednotlivých pozicích.

Primárně, se tedy personální agentura v prvním roce fungování začne soustředit na klienty z řad menších generických i originálních farmaceutických firem, kteří požadují kvalitní propracování profilu kandidátů.

5.3.1 Marketingový mix

Produkt a Procesy

Personální agentura bude vyhledávat, hodnotit, doporučovat a umisťovat kandidáty na volné pozice, zejména v oddělení sales, vzniklé ve farmaceutických společnostech působících v České republice. Kandidátům bude partnerem, který jim na základě hodnocení poskytne zpětnou vazbu. Doporučí a nebo nedoporučí je na určitou pozici a navrhne další možnosti rozvoje kandidáta, což je velmi žádoucí z pohledu nejen kandidáta, ale i agentury, která ke své existenci potřebuje disponovat kvalitní a širokou kandidátskou základnou, aby dokonale uspokojila požadavky svých klientů v požadovaných časových termínech.

Výběr kandidátů dle požadavků, nastavených klientem bude probíhat v několika fázích a na několika úrovních, náročnost a způsob vyhledávání bude odlišný v případech, kdy budu pro klienta obsazovat pozici medicínského reprezentanta, key account managera, area sales managera, product managera či business unit managera, ovšem prvotně se budu pohybovat v následujících krocích:

- výběr vhodných kandidátů z interní databáze
- inzerce pozice na nejčastěji navštěvovaných pracovních portálech (jobs.cz, práce.cz)
- vyhledávání formou headhuntingu, prostřednictvím sítě kontaktů získaných během mého působení v oblasti pharma businessu, což považuji za velmi významný zdroj ověřených, kvalitních a zkušených kandidátů

V závislosti na termínu požadovaného nástupu bude následovat po určitém časovém období (nejčastěji již po několika dnech) kompletace předvybraných CV a telefonické oslovení kandidátů, u kontaktů předvybraných z databáze je třeba ověřit jejich aktuální dostupnost pro výkon zaměstnání.

Pokud se jedná o pozici se specifitějšími požadavky ze strany klienta, či pokud budu mít doporučení na velmi kvalitního kandidáta (často u pozic, jejíž výčet je uveden výše) bude nutné jej kontaktovat, domluvit si s ním/ s ní schůzku a spíše formou prvotní nezávazné konzultace zjistit zájem kandidáta a zda se jeho představy, možnosti a předpoklady shodují s požadavky našeho klienta, popřípadě, zda-li se jedná o vhodného kandidáta vzhledem ke strategii naší klientské firmy, toto všechno se odvíjí od znalosti klienta a jeho působení na farmaceutickém trhu.

Tedy, jedná se o produkt, který je vysoce individualizovaný vzhledem k požadavkům klienta, vzájemnému pochopení a definování těchto požadavků mezi personální agenturou a klientem.

Použitá interní databáze:

- Na základě referencí z oblasti personalistiky vzhledem k poměru kvality a ceny byl vybrán informační systém Gitrix, který firma bude používat pro:
- Správu náborového procesu jednotlivých kandidátů
- Správu klientů, dodavatelů, konkurence a přiřazených kontaktních osob
- Správu jednotlivých pozic
- Správu inzerce na job serverech včetně možnosti automatické synchronizace pozic
- Propojení jednotlivých částí databáze (neustálý přehled o tom, v jakém stavu se kandidát nachází)
- Propojení s Outlook pomocí emailových šablon, sledování emailové komunikace a párování záznamů ke kandidátům a klientům
- Hromadnou emailovou komunikaci

Další fáze procesu výběru vhodných kandidátů na nejčastěji obsazovanou pozici, tedy pozici medicínského reprezentanta spočívá v pohovoru s kandidáty, během, kterého se do CV doplní veškeré nejasnosti a souvislosti, tak abych vytvořila základní komplexní přehled o profesním profilu kandidáta. Na tomto pohovoru tedy dojde k hodnocení :

- osobnostních vlastností
- kvalifikačních předpokladů
- sociálních a komunikačních dovedností
- orientace na zákazníka
- motivačních faktorů a výkonnostního potenciálu
- schopnosti sebeřízení

tak, abych na konci pohovoru byla schopna rozhodnout zda uchazeče doporučím či nedoporučím klientské společnosti.

I když v této fázi poskytování služby zákazníkovi stále hraje roli individuální povaha celého procesu výběru kandidátů, jedná se o část, která je do jisté míry standardizovanější.

Jelikož požadavek na kvalitní a propracované hodnocení kandidáty nebývá ze strany konkurenčních agentur, dle výsledků provedené analýzy, plně uspokojen, je třeba se na tuto část zaměřit detailněji, tedy raději doporučit méně kvalitních kandidátů, než-li větší množství, jelikož takovýto postup by mohl vést až ke ztrátě klienta (nespokojenost s doporučenými kandidáty klienta znervózňuje, začíná pochybovat o kvalitě služeb a považuje rozhovor s takovými kandidáty za ztrátu svého cenného času).

Metodologie hodnocení kandidátů

Hodnotit budu během pohovorů, samozřejmě, s modifikacemi dle klientské společnosti následující vlastnosti, znalosti, schopnosti a dovednosti:

• Odbornost.

Všeobecné požadavky

- kandidát disponuje základními znalostmi ze světa obchodu a farmacie
- kandidát má praxi v oblasti farmaceutického businessu nebo příbuzného oboru

• Orientace na výkonost

Všeobecné požadavky

- Kandidát je schopen vytvořit plán dosažení určitého cíle, včetně jednotlivých kroků, dokáže si stanovit priority
- Kandidát je vytrvalý ve svém úsilí
- Kandidát je schopen navrhnout řešení kritické situace, vykazuje znaky proaktivity

• Sociální a komunikační dovednosti.

Všeobecné požadavky

- Kandidát vykazuje schopnost empatie
- Kandidát naslouchá, pracuje se zjištěnými informacemi
- Kandidát je otevřená osobnost respektující názory okolí, ví jak řešit konflikt
- Kandidát nevykazuje neshody ve verbální a nonverbální komunikaci

• Osobnostní předpoklady

Všeobecné požadavky:

- Morální bezúhonnost kandidáta

- Kandidát působí pozitivním dojmem
- Kandidát se vyjadřuje jasně, přímočaře, nesnaží se vyhýbat odpovědi.

- **Sebeřízení**

Všeobecné předpoklady:

- Kandidát vykazuje schopnost vytvořit samostatně plán svých aktivit
- Kandidát se rychle orientuje při změně podmínek
- Kandidát je schopen samostatného rozhodování
- Kandidát je schopen přenést svou důvěru v dosažení cílů na celý tým podřízených(vyšší pozice)

- **Orientace na zákazníka.**

Všeobecné požadavky:

- Kandidát navazuje jednoduše vztahy s okolím
- Kandidát má schopnost analýzy a vyhodnocení
- Kandidát je schopen přizpůsobit se zákazníkovi a spolupracovat s ním

V případě vyšších pozic se k předcházejícím všeobecným požadavkům přidává:

- **Koučování a vedení.**

Všeobecné požadavky:

- Kandidát již vedl tým, vystupoval před větší skupinou posluchačů
- Kandidát má znalosti z oblasti mezilidské komunikace, mediace
- Kandidát je schopen objektivního hodnocení
- Kandidát je schopen motivovat okolí a přenášet pozitivního ducha na ostatní
- Kandidát je schopen vysoké úrovně prezentace a vedení porad

Výběrová kritéria

Odbornost

- Úspěšné absolvování pohovoru - znalosti posuzované na základě rozhovoru

s kandidátem

- Délka praxe – CV + na základě rozhovoru s kandidátem

Orientace na výsledky

- Úspěšné absolvování pohovoru - postoje posuzované na základě rozhovoru s kandidátem

Sociální a komunikační dovednosti

- Úspěšné absolvování pohovoru - vystupování a postoje posuzované na základě rozhovoru s kandidátem

Koučování a vedení

- Úspěšné absolvování pohovoru - postoje a zkušenosti s vedením lidí posuzované na základě rozhovoru s kandidátem
- absolvování testu zaměřeného na týmové role „Belbín“

Sebeřízení

- Úspěšné absolvování pohovoru - postoje a zkušenosti posuzované na základě rozhovoru s kandidátem

Orientace na zákazníka

- Úspěšné absolvování pohovoru

K jednotlivým kritériím:

- **Úspěšné absolvování pohovoru** : Hodnocení je založeno na Competency Based Interview , bude použita škála 0-10 bodů, pro každé z výše uvedených kritérií. Stupně od 1 do 4 reprezentují různou míru nenaplnění očekávání (stupeň 1— vůbec nenaplnuje) a stupně od 6 do 10 odpovídají naopak situaci, kdy kandidát očekávání přesahuje (stupeň 10 – očekávání jsou výrazně překročena).

- **Praxe a její doplnění na základě rozhovoru s kandidátem**

Hodnocení je založeno na Competency Based Interview (bude použita škála 0-10 bodů)

- **Úspěšné absolvování testu - Belbínův test**

Hodnocení kandidátů bude tedy probíhat formou pohovoru CBI a doplněno bude diagnostikou na základě testu.

pohovor

Pohovory by neměly mít charakter standardních prezentací kandidátů (seznámení s profesním životopisem atd.) ale jsou postaveny na interview, respektive na Competency Based Interview (CBI).

Na základě otázek, které mapují zkušenosti, názory a postoje kandidátů, si mohu představit o profilu kandidáta a míru naplnění jejich očekávání a tuto pak ohodnotit.

V průběhu interview budu zaznamenávat svoje průběžné hodnocení a po jeho ukončení provedu bodové hodnocení kandidáta.

diagnostika prostřednictvím testu

Belbinův test týmových rolí:

Belbinův test pomáhá určit předpoklady pro týmovou spolupráci a pravděpodobnou roli kandidáta v týmu.

Pro výstup z testu, jsou definovány střední hodnoty.

Pokud kandidát nespĺňuje minimální požadavky požadavky jsou mu přiřazeny nízké body (1 –4) a pokud dosahuje vynikajících výsledků, jsou mu přiřazeny body v intervalu 6 –10. (*Ministerstvo práce a sociálních věcí*)

Konečný výběr kandidátů, které doporučím dál klientské společnosti tedy probíhá na základě subjektivního hodnocení pohovoru a výstupu z testu. Dále může být doplněno o další specifické požadavky klienta na kandidáta, jako např. přezkoušení jazykových znalostí.

Pokud se klient s některým z doporučených kandidátů dohodne a ten u něj nastoupí, agentura dostane domluvenou částku.

Systém garance

Agentura garantuje klientovi vrácení částky pokud dojde k ukončení pracovního vztahu mezi klientem a námi umístěným kandidátem do 1 měsíce od uzavření pracovní smlouvy, 50% pokud dojde k ukončení do 3 měsíců.

Tato garance, respektive procentuální část vzhledem k částce se bude snižovat v závislosti na ceně speciální nižší ceně za služby domluvené s klientem (při obsazování většího

množství pozic apod.)

Cena

Cena se v tomto případě stává faktorem, který agenturu významně odlišuje od konkurence, běžná praxe je taková, že konkurenční agentury si za umístěného kandidáta účtují trojnásobek mzdy, na které se klient s vybraným kandidátem dohodnou.

Z výsledku analýzy vyplývá, že mnou navržená alternativa fixní částky jako platby za službu je pro klienty velmi zajímavá.

I když se náročnost na vyhledání kandidáta liší v závislosti na klientské společnosti, obsazované pozici a aktuální situaci na trhu práce, moderní technologie (databáze, internetová síť atd.) umožňují určitou standardizaci práce a společně s využitím virtuální kanceláře úsporu nákladů a času na straně agentury, což umožňuje stanovit výchozí cenu za službu vyhledání kandidáta na obsazení jednotlivých úrovní pozic. Samozřejmě zde musí být ponechán prostor pro vyjednávání.

Hlavním vodítkem při určení ceny je znalost aktuálních tržních cen, s tím, že agentura chce nabídnout ceny minimálně o 20 % nižší.

Cena je stanovena na základě předpokládaných nákladů personální agentury a plánovanému počtu umístěných kandidátů, kontrola rentability jednotlivých klientů vychází z cenové kalkulace jejíž příklad lze nalézt v kapitole 5.8. *Finanční plán*, podkapitola *nákladová analýza*.

Pozice medicínský reprezentant : 65 tis. CZK

Pozice na úrovni liniový management: 95 tis. CZK

Pozice na úrovni top management : 150 tis. CZK

Cenová strategie je nastavena tak, že agentura bude zisková a zároveň bude nabízet značnou nákladovou úsporu svým klientům oproti konkurenčním agenturám, kde trojnásobek mzdy činí u medicínskému reprezentanta 75-120 tis CZK, liniového manažera 120-180 tis. CZK, product manažera 120-180 tis. CZK a top managementu 180-300 tis. CZK

Taková úspora nákladů společně s propracovaným hodnocením a pečlivým přístupem k dodržování nastavených termínů znamenají pro agenturu konkurenční výhodu.

Propagace a Komunikace

Propagace vzhledem ke kandidátům (rozšíření databáze)

- Interaktivní webová stránka

Webová stránka, která bude obsahovat možnost registrace, aktuální výpis obsazovaných pozic, včetně požadavků a možnosti na tyto pozice okamžitě reagovat, vstupní náklad 10 tis. CZK

- Pravidelná inzerce volných pozic a nejčastěji obsazovaných pozic na pracovních portálech jobs.cz, prace.cz

Balíček inzerátů na Jobs.cz a Prace.cz – KOMBI 10, vstupní náklady 45 tis. CZK, roční náklady 90 tis CZK

- Sklik a AdWORDS

Tedy tzv. Proklikové programy-PPC (pay per click), agentura bude platit za prokliky přímo na webovou stránku, tedy ne za zobrazený inzerát. Zobrazování funguje na základě mnou zvolených klíčových slov, které souvisí s mým podnikáním. Předpokládám náklady 15tis. ročně.

Propagace vzhledem ke klientům

- Interaktivní webová stránka

Jasná message pro koho jsou mé služby designovány, důraz na kvalitu a propracovanost hodnocení kandidátů a vysoce kompetitivní cenu

- Sklik a Adwords
- Networking

Bývalí kolegové, přátelé a známí pracující ve stejné oblasti, také vkusné využití sociálních sítí.

Dle zjištění na základě provedené analýzy je právě doporučení od kolegů a známých jedním z nejlepších a nejučinnějších propagačních nástrojů v v oblasti farmaceutického obchodu, práce s kontakty, potřeba bude také jejich rozvíjení prostřednictvím schůzek, pracovních obědů a večerů. Systém doporučení klientů, tedy ohodnocení za doporučeného klienta, dle individuální domluvy, tedy sleva na další služby personální agentury, popř. pou-

kázky pro pracovníky HR oddělení apod.

Tyto náklady se předpokládají ve výši 80 tis. ročně.

- Mailshoty

Krátké, cílené a výstižné informační maily relevantním příjemcům obsahující naši nabídku a vypichující všechny výše uvedené konkurenční výhody.

Distribuce

Distribuce služeb bude probíhat přímo, tedy potenciální klient se bude setkávat se mnou jako zástupcem agentury, bez nutnosti jakéhokoliv zprostředkovatele, toto je dáno B2B (business to business) povahou služeb personální agentury.

5.4 Organizační plán

Personální obsazení

Činnost personální agentury bude v prvních dvou letech zajišťována osobou majitelky, tedy Veronikou Bakalíkovou, na pozici jednatele a personálního konzultanta. Hlavní náplň činnosti : jednání s klienty, vyhledávání a rozšiřování databáze kandidátů, pohovory a výběr kandidátů s jejich následným umístěním na pracovní pozice, odpovědnost za plnění všech povinností v rámci legislativy.

Ve třetím roce fungování se předpokládá zaměstnání 1. zaměstnance, personálního konzultanta , formální požadavky:

- zkušenosti na pozici HR konzultanta ve farmacii nebo FMCG alespoň 1 rok, znalost obchodního prostředí

-požadavky na vzdělání: SŠ/VŠ, znalost anglického jazyka dle evropského rámce alespoň na úrovni B2

-analytické schopnosti, empatie, schopnost rychlého rozhodování, kritické myšlení, schopnost samostatného uvažování a práce (velký důraz vzhledem k rozsahu autonomie v práci), obchodní dovednosti a vyjednávací schopnosti

Nástupní mzda 20.000 CZK plus kvartálně vyplácený bonus při plnění stanoveného plánu úspěšně umístěných kandidátů, respektive plánu tržeb, ve výši 200 tis. CZK/kvartál.

Časový harmonogram

Tab. 2. harmonogram založení, vzniku a dalšího rozvoje personální agentury (vlastní zpracování)

Popis činnosti	Datum	Zákonná lhůta
Uzavření smlouvy o nájmu virtuální kanceláře a poskytnutí sídla	30.10.2011	
Sepsání zakladatelské listiny	30.10.2012	
Složení základního kapitálu u správce vkladu	5.11.2012	
Podání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku	8.11.2012	
Podání žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání	10.11.2012	30 dní
Nákup automobilu, software a IT vybavení	15.12.2012	
Inzerce na pracovních portálech, tvorba databáze, rozesílání mailshotů potenciálním klientům, kontaktování a schůzky s potenciálními klienty	Od 2.1.2013	
Nábor personálního konzultanta	1.1.2015	

5.5 Hodnocení rizik

Nejvýznamnější rizika, se kterými je třeba v rámci podnikání počítat jsou uvedeny v následujícím výčtu:

- Trend zužování v personálním obsazení firem a obsazování pozic vlastními silami
- Neznámá značka oproti zavedené konkurenci, nezájem o agenturu
- Riziko nedostatku kvalitních kandidátů

Trend zužování v personálním obsazení firem a obsazování pozic vlastními silami

Přestože je fluktuace v oblasti farmaceutického obchodu poměrně vysoká a i ty nejmenší firmy mají salesové oddělení o minimálně 30 zaměstnancích, i ve farmacii se projevují snahy počet zaměstnanců regulovat prostřednictvím slučování divizí apod., avšak tento trend je prozatím jen velmi pozvolný, vzhledem k obrovské konkurenci, což firmám nedovoluje nechat část jejich klientů nepokrytých.

Jedná se o střední míru rizika podmíněnou budoucím vývojem.

Avšak pokud by se tento trend měl tendenci zrychlovat a významně by se projevil ve výsledku podnikatelské činnosti agentury, je agentura připravena v šestém roce podnikání rozšířit své aktivity o nabídku vzdělávacích kurzů pro klientské firmy, tak, aby došlo k minimalizaci případných ztrát.

Neznámá značka oproti zavedené konkurenci, nezáměr o agenturu

Firmy jsou zvyklé spolupracovat s agenturami, které jsou již na trhu dlouhodobě zavedené a s nimiž mají již podepsané smlouvy. Je zde tedy riziko, že po vyčerpání veškerých osobních kontaktů v oboru a podepsání určitého množství smluv by mohlo dojít k zpomalení nárůstu klientů.

Zde se jedná o vysokou míru rizika, proto je potřeba se na něj v rámci strategie dobře připravit.

Toto riziko budu minimalizovat zejména dokonalou prezentací na zahajovacích jednáních s klienty, kde představím systém hodnocení, který díky své komplexnosti zajistí větší kompatibilitu kandidáta s klientskou firmou a zároveň je třeba „prodat“ velmi kompetitivní cenu za poskytnuté služby. Umístění kvalitních kandidátů zajistí dobré renomé a otevře cestu k dalším osobním kontaktům v oboru. Zde tedy bude hrát roli důraz na získání co největšího množství kvalitních kontaktů, tak aby mi bylo umožněno konzultovat nabídku s kompetentními zástupci firem.

Riziko nedostatku kvalitních kandidátů

I když firma získá dostatečné množství zakázek od klientů, zvláště v počátcích, hrozí riziko malé kandidátské základny.

Riziko nedostatku kandidátů je, zejména v počátečním období, poměrně vysoké, později mírné.

Bude tedy zapotřebí databázi kandidátů permanentně rozšiřovat a využít také akvizice absolventů univerzit do databáze, sledovat jejich profesní rozvoj během dalších období. Tedy pravidelně aktualizovat jednotlivé profily.

Zejména v začátcích bude třeba věnovat více času výstavbě kvalitní databáze. Využití rozsáhlé sítě osobních kontaktů pokryje riziko nedostatku kandidátů během zahajovací fáze podnikání. Bude nutné investovat značnou část časového fondu právě k získávání kandidátských profilů a jejich zavedení do systému.

Tab. 3. přehled rizik dle závažnosti (vlastní zpracování)

riziko	mírné	střední	vysoké
Trend zužování		*	
Neznámá značka			*
Nedostatek kandidátů	*		* počáteční fáze

5.6 Finanční plán

Finanční plán, respektive finanční výkazy jsou sestaveny na období pět let, přičemž se vychází z průměrné varianty tržeb, jejichž předpoklad na následujících pět je uveden v kapitole 5.6.2. *Obchodní plán*. Plán jsem vypracovala na základě znalosti aktuálního trhu a reálných možností z těchto znalostí vycházejících .

V první části je nutné vyjádřit celkové investiční výdaje a zdroje jejich krytí, dále pak je uveden přehled plánovaných tržeb a z nich vyplývajících odhadnutých nákladů, sestaven je plánovaný výkaz zisku a ztráty a odhadovaný výkaz cash flow.

5.6.1 Zahajovací rozvaha

Tab. 4. majetek a zdroje jeho krytí pro zahájení činnosti personální agentury (vlastní zpracování)

Dlouhodobá aktiva		Vlastní kapitál	
DM	133000	Základní kapitál	200000
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Peněžní prostředky na bů	200000	Dlouhodobé závazky	133000
Celkem	333000	Celkem	333000

V předcházející tabulce je uveden přehled potřeby kapitálů nutného pro založení společnosti, s tím, že jsou zde započítány náklady na první měsíc fungování, tedy, než agentura obdrží první platby za poskytnuté služby.

investiční výdaje:

- automobil 133tis CZK (kryto dlouhodobým úvěrem)
- počítač s příslušenstvím (multifunkční zařízení na tisk, fotokopie a scanner) 30 tis. CZK (kryto peněžními prostředky)
- licence software 33 tis CZK (kryto peněžními prostředky)

ostatní položky nutné pro samotný start a fungování agentury (kryto peněžními prostředky) :

- vyhotovení zakladatelské listiny formou notářského zápisu 5tis. CZK
- návrh na zápis do obchodního rejstříku 5 tis. CZK
- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání na území České republiky 5 tis. CZK
- výdaje webová stránka 10 tis. CZK
- inzerce na pracovních portálech 45 tis. CZK
- náklady na networking 5 tis. CZK
- nájem virtuální kanceláře 5 tis. CZK
- tisk vizitek, razítka 2 tis. CZK
- personální náborový systém (hosting, tech. podpora) 5 tis. CZK
- hrubá mzda, povinné odvody 27 tis. CZK
- pohonné hmoty, dálniční známka 20 tis. CZK (V prvním měsíci se počítá s větší spotřebou pohonných hmot oproti dalším měsícům z důvodu maximálního počtu osobních schůzek s klienty a kandidáty. V prvním měsíci je odhad najetých kilometrů cca 8tis, s průměrnou spotřebou 7l /100km, v dalších měsících se počítá s průměrnou kilometráží cca 5 tis)

zdroje krytí majetku

Základní kapitál

- vklad společníka 200 tis CZK

Dlouhodobé závazky

- bankovní úvěr na nákup automobilu Audi A3 TDI S Line 133tis. CZK

Na nákup automobilu byl vybrán spotřebitelský úvěr bez nutnosti složení akontace. Po zvážení finančních možností společnosti a nutnosti kvalitního auta byl zvolen starší, avšak spolehlivý vůz značky Audi.

Úvěr na koupi auta Audi A3 TDI S Line: 133 000 CZK, rok výroby 2004, pořizovací cena 133 tis. CZK, úvěr AutoCredit, GE Money bank, splatnost 60 měsíců,

Tab. 5. souhrn základních informací
-úvěr na financování automobilu(vlastní zpracování)

Výše pravidelné splátky /měsíc	2959 CZK
Výše úroků	44 510 CZK
Celková splacená suma	177 511 CZK

Tab. 6. rozpis splácení úvěru - úvěr na financování automobilu (vlastní zpracování)

rok	splátka	úrok	úmor	úvěr
1	35058	13300	21785	111214
2	35058	11120	23964	87251
3	35058	8725	26360	60891
4	35058	6089	28996	31895
5	35058	3190	31895	0

5.6.2 Obchodní plán

Struktura nákladů

Vzhledem k povaze podnikání, lze všechny náklady považovat za fixní.

Náklady jednorázové

- náklady na založení společnosti a udělení povolení
- počáteční náklady na pronájem virtuální kanceláře, resp. poplatky při podpisu smlouvy
- náklady na nákup automobilu
- náklady na nákup IT vybavení -multifunkční zařízení, počítač
- náklady na nákup náborového software

Opakované náklady

- nájem
- internet a telefon
- kancelářské potřeby
- automobil-splátky úvěru
- hosting a technická podpora náborového software

- účetnictví a audit
- propagace
- mzda společníka
- cestovní náklady -PHM

Struktura výnosů

Výnosy agentury se odvíjí od počtu umístěných kandidátů, v souladu se strategickými cíli společnosti, je v plánu umístit na nejčastěji obsazovanou pozici, tedy pozici medicínského reprezentanta, v 1. roce minimálně 24 kandidátů, přičemž v dalších letech se očekává výrazný nárůst, jelikož se jedná o nejjobsazovanější pozici na trhu.

Pro první rok je v plánu obsadit min. 6 pozic liniového managementu (ASM, product manager), opět s nárůstem v dalších letech, i když mírnějším než v případě medicínských reprezentantů a min. 2 pozice z oblasti top managementu (business unit manager), s velmi jemným zvýšením v dalších letech (vzhledem k poměrně nízké fluktuaci na těchto pracovních pozicích a nižšímu procentu využití personálních agentur pro jejich obsazování).

Odhady počtu úspěšně umístěných kandidátů jsou postaveny na průměrných reálných možnostech jednoho personálního konzultanta, zjištěných na základě zkušenosti majitelky.

Tab. 7. obchodní plán vyjádřený v počtu plánovaných umístěných kandidátů pro prvních pět let podnikání

produkt	rok				
	1	2	3	4	5
Med. reprezentant	24	34	48	52	54
Liniový management	6	8	12	15	15
Top management	2	2	4	6	6

Vychází-li se z cenového nastavení uvedeného v kapitole 5.3.1 *Marketingový mix*, (pozice medicínský reprezentant 65tis. CZK, pozice na úrovni liniový management 95tis. CZK, Pozice na úrovni top management 150 tis. CZK) vzniká na následujících pět let tato proforma tržeb:

Tab. 8. souhrn odhadu tržeb v prvních 5ti letech fungování agentury (vlastní zpracování)

	rok				
	1	2	3	4	
Tržby/12 měsíců	2430000	3270000	4860000	5705000	5835000

5.6.3 Proforma výkazu zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je zpracován s výhledem na dalších pět let fungování personální agentury, dle informací uvedených v předcházejících kapitolách, shrnutých v kapitole 5.6.2 *Obchodní plán*, kde je uveden souhrn předpokládaných investičních a provozních nákladů a odhadnutých výnosů.

Dle následující tabulky společnost vykazuje kladný hospodářský výsledek ve všech pěti letech jejího fungování, přičemž se hodnota hospodářského výsledku kontinuálně zvyšuje, a to i v třetím roce fungování agentury, kde se počítá se zvýšenými náklady způsobenými přijetím zaměstnance na pozici personálního konzultanta.

Tab. 9. Výkaz zisků a ztrát pro prvních pět let fungování personální agentury (vlastní zpracování)

položky	rok				
	1	2	3	4	5
Výnosy					
tržby	2430000	3270000	4860000	5705000	5835000
Spotřeba na výnosy	731000	688000	953000	901000	959000
nájem	30000	30000	30000	30000	30000
Internet , telefon	36000	36000	72000	72000	72000
Kancelářské potřeby	18000	22000	34000	36000	38000
Gitrix,hosting, tech. podpora	96000	60000	96000	60000	60000
Účetnictví a audit	64000	70000	96000	98000	99000
propagace	255000	265000	275000	275000	330000
Cestovní náklady-phm+pojistné	187000	205000	320000	330000	330000
Ostatní výdaje	15000				
IT vybavení	30000		30000		
Osobní náklady	27000	27000	253600	253600	253600
Hrubá mzda společníka	20000	20000	40000	40000	40000
Povinné pojistné	6800	6800	13600	13600	13600
Bonus			200000	200000	200000
Odpisy	34000	54400	108000	123200	85600
Odpisy automobil 1	34000	54400	40800	27200	13600
Odpisy automobil 2			60000	96000	72000
HV před zdaněním	1638000	2500600	3545400	4427200	4536800

Daň z příjmu FO	245700	375000	531800	664000	680500
HV po zdanění	1392300	2125600	3013600	3763200	3856300

V opakovaných, tedy provozních nákladech se ve výkazu zisků a ztrát objevuje jako největší položka náklady propagace, které zahrnují soubor marketingových nástrojů jak směrem ke klientům, tak i směrem ke kandidátům. Detailní rozpis jednotlivých částí této položky je uveden v kapitole 5.6.1 *Marketingový mix*, podkapitola *Propagace a Komunikace*, v prvním roce bude v úhrnu tato položka dosahovat částky 255 tis. CZK. v dalších letech je počítáno s navýšením v důsledku inflace a zvýšení cen.

Druhou největší položkou jsou cestovní náklady, které jsou v prvním roce odhadnuty na 187 tis, na základě průměrného předpokladu 5 tis. km/měsíc, v prvním měsíci se počítá se zvýšením kilometráže o cca 3 tis. km, propočet je sestaven na základě průměrné spotřeby 7 litrů/100km, se současnou cenou nafty cca 37 CZK/litr. Pro potřeby agentury bude zakoupen počítač s multifunkčním zařízením v celkové hodnotě 30 tis. CZK, tento bude využíván pro potřeby home office majitelky.

Speciální software pro potřeby vybraný pro potřeby agentury vyžaduje počáteční náklady na koupi licence 33 tis. CZK, přičemž náklady na hosting a technickou podporu znamenají 30 tis. CZK v prvním roce a dalších letech, v třetím roce bude zakoupena další licence pro potřeby druhého personálního konzultanta, tedy zde se náklady zvýší na celkových 96 tis. CZK.

Pronájem virtuální kanceláře včetně vstupního poplatku v prvním roce dosáhne na 30 tis. CZK. Platba externí účetní firmě se sídlem v bydlišti majitelky odvozená z očekávaného obratu firmy a kalkulována touto dodavatelskou agenturou se předpokládá v prvním roce ve výši 64 tis. CZK, dle nárůstu obratu se bude navyšovat až v pátém roce je odhadována ve výši 99 tis. CZK /rok.

Hrubá mzda majitelky a povinné odvody včetně navýšení s příchodem druhého konzultanta je ve výkazu uvedena ve výši 27 tis CZK, ve třetím a dalším roce 54 tis. CZK. Počítá se také s kvartálním bonusem pro druhého konzultanta při plnění plánu tržeb ve výši 50 tis/ kvartál, tedy v celkové výši 200 tis CZK ročně.

Nákup automobilů v prvním a třetím roce fungování se do nákladů, respektive výkazu zisků a ztrát promítne ve formě odpisů. Další náklady, jako internet, telefon, mzda a povinné odvody, včetně jejich navýšení ve třetím roce následkem příchodu personálního konzultan-

ta jsou uvedeny v *Tab.8 Výkaz zisků a ztrát pro prvních pět let fungování personální agentury* a vychází z předpokládaného firemního tarifu ve výši 3 tis. CZK/měsíc, s navýšením na 6 tis. CZK/měsíc s příchodem druhého konzultanta.

Celkové odhady tržeb v jednotlivých letech uvedené v položkách výnosů vychází z tabulky *Tab.7 souhrn odhadu tržeb v prvních 5ti letech fungování agentury*. Odečtením položek odpisy, osobní náklady a spotřeba na výnosy od položky tržby získáváme výši zisku před zdaněním, která je dále ponížena o daň z příjmu FO a

5.6.4 Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Pro přehled uvádím zvolenou variantu odpisů, jejichž výše je uvedena v *tab. 8 Výkaz zisků a ztrát pro prvních pět let fungování personální agentury* a jejich plán.

Odpisy Automobil 1 -zvoleny byly standardní zrychlené odpisy (nemožné využít mimořádných odpisů, nejedná se o nákup nového DHM, ale o nákup použitého DHM)

Pořizovací cena 133 tis. CZK, odpisová třída 2

Tab. 10. rozpis odpisů dlouhodobého hmotného majetku (automobil 1)(vlastní zpracování)

Rok odpisování	Standardní zrychlený odpis v %	Standardní zrychlený odpis v CZK
1	20	34000
2	32	54400
3	24	40800
4	16	27200
5	8	13600
celkem	100	133000

Nákup 2. automobilu s příchodem zaměstnance ve 3. roce podnikání, automobil v hodnotě 300 tis CZK, placen hotově, zrychlené odpisy, odpisová skupina 2

Tab. 11. rozpis odpisů dlouhodobého hmotného majetku (automobil 2)(vlastní zpracování)

Rok odpisování	Standardní zrychlený odpis v %	Standardní zrychlený odpis v CZK
1	20	60000
2	32	96000
3	24	72000
4	16	48000
5	8	24000
celkem	100	300000

5.6.5 Proforma rozvahy

Rozvaha je zpracována na pět let, jedná se vždy o konečné účty po prvním a dalším roce fungování. Společnost má kladný vlastní kapitál a již v prvním roce vykazuje zisk. dlouhodobý hmotný majetek, tedy auta zakoupena v 1. roce a 3. roce jsou zahrnuta do rozvahy, dále pak veškerý investiční oběžný majetek uvedený a vyčíslený v předcházejících kapitolách. Rozvaha je vyrovnaná, přičemž dlouhodobé závazky, respektive bankovní úvěry kryjí dlouhodobý majetek

Tab. 12. rozvaha pro prvních pět let fungování personální agentury(vlastní zpracování)

	rok				
	1	2	3	4	5
Aktiva	1725300	3299247	521825	6363071	
Dlouhodobý majetek	133000	133000	433000	433000	433000
DHM	133000	133000	433000	433000	433000
Oběžná aktiva					
Krátkodobý majetek	1592300	3584900	6298500	10617000	13918000
Pasiva	1725300	3717900	6731500	10494700	14351000
Vlastní kapitál					
Základní kapitál	200000	200000	200000	200000	200000
HV min. období		1392300	3517900	6531500	10294700
HV běžného období	1392300	2125600	3013600	3763200	3856300
Cizí zdroje					
Bankovní úvěry	133000				

5.6.6 Proforma cash flow

Ve výkazu cash flow máme započtené veškeré příjmy a výdaje peněžních prostředků vždy ke konci roku, z výkazu jasně vyplývá, že společnost dosahuje již v prvním roce zvýšení peněžních prostředků, tedy kladného cash flow.

Společnost disponuje v dalších letech poměrně vysokým podílem peněžních prostředků, jelikož nedochází k vyplacení podílu na zisku majitelce agentury. Peníze jsou prvních pět let ponechány ve společnosti, jelikož je v pozdějších letech plánován nákup vlastních prostor a další investiční výdaje spjaté s plánovanou expanzí agentury.

V tabulce jsou zahrnuty veškeré příjmy dle plánovaných tržeb, výdaje investiční zahajovací i další investice do nákupu automobilu ve třetím roce, provozní výdaje a také splátka úvěru na automobil.

Tab. 13. výkaz cash flow pro prvních pět let fungování personální agentury

	rok				
	1	2	3	4	5
Stav peněžních prostředků na začátku období	200000	1523800	3183431	5624317	9128879
Provozní příjmy +					
Příjmy z prodeje výrobků a služeb +	2430000	3270000	4860000	5705000	5835000
Výdaje na služby-	731000	688000	953000	901000	959000
Zaplacené daně -	245700	375000	531800	664000	680500
Výdaje - osobní -	27000	27000	253600	253600	253600
Čistý peněžní tok z provozní činnosti +/-	1426300	2180000	3121600	3886400	3941900
Investice	200000		300000		
Čistý peněžní tok investiční činnosti +/-	-200000		-300000		
Přijaté půjčky a úvěry +	133000				
Splátka přijaté půjčky a úvěru -	35508	35508	35508	35508	35508
Čistý peněžní tok z finanční činnosti +/-	97492	-35508	-35508	-35508	-35508
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků +/-	1523800	2144500	2786100	3850000	3904400
Stav peněžních prostředků na konci období	1523800	3668300	6454400	10305300	14211700

5.6.7 Nákladová analýza, určení rentability jednotlivých klientů

Jelikož je cena určena dle tržních cen s ohledem na náklady společnosti, jen těžko se zjišťuje rentabilita jednotlivých zakázek, respektive umístěných kandidátů, jelikož toto je jeden ze základních ukazatelů při rozhodování o dalších aktivitách firmy vzhledem ke klientům, rozhodla jsem se pro další fungování firmy zpracovat systém alokace nákladů na jednotlivé činnosti, a ty přiřadit jednotlivým klientům na základě přepočtu. Vzhledem k povaze činnosti společnosti lze náklady jen stěží přiřadit přímo k určitému klientovi a řešení obsazení volné pozice.

Při určení ceny za služby pomocí nákladů jsem tedy nebrala v úvahu náklady na konkrétního klienta, protože tyto nelze odhadnout.

Je velmi těžké využít některé z kalkulačních metod u služby jako je personální poradenství, jelikož žádná z kalkulačních metod nedokáže vystihnout pracnost vyhledání kandidáta pro

specifického klienta, což tvoří nejvyšší nákladovou položku, ta se u každého z nich liší. Cenu je tedy možné sestavit až na základě analýzy a posouzení kvalitativních, ale také kvantitativních požadavků klienta s následným rozpočtem celkových nákladů podle výsledku analýzy.

Náklady firmy jsou fixního charakteru a v průběhu roku se nijak dramaticky nemění.

- informační systém Gitrix
- kancelářské potřeby
- splátky úvěru
- Spotřeba kancelářských potřeb
- Platby za telefon a internet
- Spotřeba pohonných hmot
- Náklady na propagaci, inzerci volných pozic

K alokaci těchto fixních nákladů na jednotlivé činnosti pro klienta by se mohlo přistoupit poměrným dělením, tak jak byla určena cena, ovšem pro znalost fungování firmy a následné rozhodování je nedostačující a nemyslitelné nadhodnotit náklady např. na klienta, který má nižší požadavky na kandidáty a postačuje mu telefonická komunikace, který hledá kandidáty pro Moravu (nižší spotřeba PHM) a naopak podhodnotit náklady na klienta, který je náročný, vyžaduje osobní schůzky v místě sídla farmaceutické firmy, hledá vysoce specifické kandidáty (vyšší náklady na vyhledávání).

Rozpočet nákladů

V tabulce uvádím strukturu nákladu, pro potřeby dalších výpočtů jsem rozdělila fixní náklady do tří skupin.

Tab. 14. struktura nákladů personální agentury a jejich rozdělení do skupin(vlastní zpracování)

nájem	29061
Internet , telefon	37200
IT vybavení	30000
automobil	35508
Účetnictví a audit	64000
Cestovní náklady-phm+pojistné	187000
Gitrix,hosting, tech. podpora	93000
Kancelářské potřeby	18000
Hrubá mzda společníka	20000
Povinné pojistné	6800
Záloha na daň z příjmu	2050

Odpisy automobil	34000
poplatky	12000
propagace	255000

Postup stanovení ceny

Personální agentura spotřebovává ve své podstatě jen fixní náklady, jejichž výše se v průběhu roku nijak významně nepropadá ani nenarůstá. Lze tedy rozpočítat fixní náklady mezi jednotlivé klienty. Každé farmaceutické společnosti mohou přiřadit určitou výši nákladů. Vytvořila jsem tabulku, která pomocí kvantitativního a kvalitativního hodnocení požadavků jednotlivých klientů alokuje náklady a stanovím cenu za službu.

Bodové hodnocení jednotlivých zakázek klientů

hodnocení 1-5, 1 =nejméně náročné, 5 nejvíce náročné

Kvantitativní hodnocení –skupina 1

Určuje náročnost na práci konzultanta, včetně použití databáze GitiX a spotřebu kancelářského vybavení

Tab. 15. kriteriá a bodové hodnocení ve skupině nákladů 1 (vlastní zpracování)

body	1	2	3	4	5
Počet hodin strávených prací, včetně databáze	<6	7 až 9	10 až 12	13 až 15	>15
Počet oslovených kandidátů, tisk CV, příprava	<3	4 až 5	6 až 7	7 až 8	>8

Náročnosti –skupina 2

Určuje podíl jednotlivých klientů na nákladech na pohonné hmoty, nájemné a telekomunikační služby

Tab. 16. kriteriá a bodové hodnocení ve skupině nákladů 2 (vlastní zpracování)

body	1	2	3	4	5
Počet schůzek s klientem	<1	2	3	4	5
Dojezdová vzdálenost ke klientovi	<50	51 až 99	100 až 150	151 až 300	>300
Dojezdová vzdálenost na interview s kandidáty	<50	51 až 99	100 až 150	151 až 300	>300
Požadavky na telekomunikaci	<10	11 až 15	16 až 20	21 až 25	>26

Kvalitativní hodnocení skup. 3

Zde budu hodnotit náročnost na klienta z hlediska nekvantifikovatelných kritérií, tedy subjektivně a to opět na škále od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejméně náročný klient a 5 nejvíce náročný klient, respektive nejnižší a nejvyšší rizikovitost, tabulka proto zůstává bez parametrů.

Tab. 17. kriteriia a bodové hodnocení ve skupině nákladů 3 (vlastní zpracování)

body	1	2	3	4	5
Schopnost specifikace požadavků na pozici					
Komunikace a spolupráce s klientem					
Stav podnikání klienta					
Rizikovitost spolupráce s klientem					

Očekává se tedy posouzení každého klienta dle kritérií a poté dle bodového hodnocení rozdělení nákladů, klient, který získá nižší hodnocení se bude na nákladech podílet logicky méně než klient s vyšším hodnocením. Intervaly byly nastaveny dle zkušeností z praxe.

Příklad kalkulace

Dále uvádím příklad, jak bude takovýto výpočet probíhat.

Uvádím bodové hodnocení firmy XY při vyhledávání medicínského reprezentanta:

Kvantitativní hodnocení : celkem 5 bodů

Náročnosti: celkem 8 bodů

Kvalitativní hodnocení: 9 bodů

Celkové fixní náklady u jednotlivých skupin podělím celkovým počtem bodů, které získaly za jednotlivé typy pozic klientské farmaceutické firmy, se kterými během prvního roku již spolupracuji. Tak získám přepočet na jeden bod.

Pokračuji v příkladě:

Součet bodů v jednotlivých skupinách:

skupina 1 : 150 bodů

skupina 2: 220 bodů

skupina 3: 200 bodů

Tab. 18. určení minimální výše ceny pokrývající náklady personální agentury

skupina	Celkové náklady	Celkový počet bodů	Hodnota 1 bodu
1	139850	150	932
2	382769	220	1739
3	301000	200	1505

Tedy cena pro firmu XY, která by pokryla pouze mé náklady je

$$932*5 + 1739*8 + 1505*9 = 4660 + 13912 + 13545 = 32\,117 \text{ CZK}$$

Tedy při stanovené ceně 65 000 CZK za umístěného medicínského reprezentanta, by spolupráce s touto firmou na zaplnění tohoto konkrétního místa přinesla cca 33 000 CZK.

Poměrně jednoduchý přepočítání nákladů podle takto vytvořené matice mi umožní v budoucnu kontrolovat rentabilitu spolupráce na jednotlivých zakázkách klientů a pokud to bude obchodní vyjednávání vyžadovat, umožní mi na základě požadavků nového klienta poměrně rychle určit mantinely pro cenové vyjednávání při uzavírání smluv.

Tento systém lze jednoduše používat jako tabulku v excel, popřípadě po domluvě s Gitri-Xem přímo vkomponovat do jejich software. Pokud uzavřeme smlouvu s další farmaceutickou firmou na základě informací od klienta lze opět použít daný propočítání s tím, že pozměníme pouze výši celkových bodů, pokud se změní fixní náklady, tato změna bude do tabulky zanesena.

5.7 Budoucí rozvoj podniku

První dva roky činnosti by měla být schopna pokrýt činnost podniku jedna osoba, se začátkem třetího roku již bude zapotřebí dvou osob ke zvládnutí jeho činnosti. Prvních pět let činnosti se předpokládá poměrně velká ziskovost a kumulace finančního kapitálu, tak, aby společnost mohla v šestém roce rozšířit svou nabídku o pořádání vzdělávacích kurzů z oblasti obchodu, strategického vyjednávání a myšlení, dále pro manažery kurzy z oblasti marketingu a ekonomiky, včetně jazykových kurzů, a to zejména angličtiny, dále pak němčiny, v případě individuálního požadavku také čínštiny, francouzštiny a španělštiny.

K zajištění nabídky těchto firemních kurzů na míru bude nutná spolupráce s velkým množstvím externích lektorů, čímž dojde k výraznému nárůstu nákladů firmy (administrativa, účetnictví, osobní náklady, zázemí firmy), ale také vznikne personální požadavek na stálou asistentku/asistenta firmy. Plánuje se také nákup vlastních prostor pro potřeby této expanze. Tato nabídka bude mít za cíl více diverzifikovat činnost firmy a zajistit alterna-

tivní zdroje a činnost firmy v případě změn podmínek na farmaceutickém trhu.

ZÁVĚR

V rámci práce, představ o jejich cílech a celkového zpracování se podařilo dostat původní představě, tedy vytvořit projekt podnikatelského záměru pro personální agenturu na základě teoretických znalostí a kvalitně zpracované analýzy trhu.

Podnikatelská myšlenka se ukázala jako životaschopná a vysoce rentabilní při dodržení podmínky diferenciací v oblasti kvality zpracování kandidátských profilů a procesu výběru kandidátů samotných vzhledem ke klientským firmám a také poměrně nízko-nákladové struktury a systému fungování společnosti.

Z výsledků analýz mikroprostředí je jasné, že rozhodujícím kritériem pro získání a udržení zákazníků, vyjma již zmíněné kvality služeb, jsou osobní kontakty, vazby a vztahy v uzavřeném farmaceutickém průmyslu.

Vstup na trh se i přes nepříznivou ekonomickou situaci nejeví jako vysoce rizikový, jelikož farmaceutický trh se na základě analýzy makroprostředí ukázal být stabilním odvětvím, tedy riziko snížení počtu obsazovaných pozic není vysoké.

Na základě výsledků finančního plánu, respektive v něm obsažených výkazů znázorňujících předpokládaný vývoj v dalších pěti letech, firma vykazuje zisk již v prvním roce, který nadále roste, stejně jako velmi pozitivní hodnoty cash flow, což odráží také splnění cílů vzhledem k obratu a tržnímu podílu, které byly stanoveny společně se strategií diverzifikace produktu v rámci kvality a nastolení na trhu neobvyklých fixních provizí.

Vzhledem k nízkým nákladům na realizaci a provoz firma vykazuje pouze minimální míru zadlužení. Tvorba plánu mne donutila uvědomit si veškeré náklady spojené s realizací záměru a prostřednictvím hledání alternativ nalézt nejvhodnější řešení pro zajištění potřeb firmy, a zároveň vyvinout systém pro kontrolu a monitoring nákladů a rentability jednotlivých klientů na základě multikriteriálních podmínek vázaných na fixní náklady, které jsou vzhledem k vysoce individuální povaze podnikání jinak jen velmi těžko alokovatelné.

Vzhledem k mým osobním zkušenostem, znalosti specifik trhu a požadavků zákazníka, společně s propracovaným systémem náboru a hodnocení kandidátů, jasně danou cenou za služby a kontrolou struktury nákladů, pevně věřím, že firma může dosáhnout veškerých finančních ukazatelů tak, jak jsou uvedeny ve finančním plánu, dostát svých cílů a stát se tak úspěšným, stabilním a vyhledávaným hráčem na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, R. a E. KLEINER, 2003. The succesful business planning. Palo Alto: The planning shop. ISBN 0-9669635-6-3

BLACKWELL, E, 2008.. How to prepare a business plan. London: Kogan page LTD. ISBN 978-0-7494-6252-9

DRUCKER, P. F, 2009. Titul Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper Collins. ISBN 0061809799

HISRICH, R.D. a M.P. PETERS, 1996. Založení nového podniku. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-06

KNIGHT, F.H, 2006. Risk, Uncetainity and Profit. New York: Cosimo, Inc. ISBN 1602060053

KORÁB, V. a M. MIHALISKO, 2005. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0592-X

KORÁB, V. REŽŇÁKOVÁ, M. a J. PETERKA, 2007. Podnikatelský plán. Praha: Grada Publishing. ISBN 8025116050

KURATKO, D.F. a R.M. HODGETTS, 2001. Entrepreneurship: a contemporary approach. Forth Worth: Harcourt College Publishers. ISBN 0030196043

JOUZA, L. ŽENÍŠKOVÁ, M. a M. SALAČOVÁ, 2005. Agenturní zaměstnávání. Praha: ASPI ISBN 8073571269

Scott, A.S, 2003. A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus. London: Edward Elgar Publishing. ISBN 1843769964

SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ et al, 2010. Podniková ekonomika. 5.přepřacované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3

VEBER, J, 2008. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN802472409X

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

Agentka [online]. [cit. 2011-11-20]. Zákon o zaměstnanosti: hlava IV- zprostředkování zaměstnání agenturami. Dostupné z WWW: <<http://www.agentka.cz/cz/zakony/zakon-o-zamestnanosti/6800116/>>.

Asociace poskytovatelů personálních služeb [online]. [cit. 2011-11-20]. Profil APPS. Dostupné z WWW: <<http://www.apps.cz/profil-apps-2.html>>.

Asociace poskytovatelů personálních služeb [online]. [cit. 2011-11-20]. Změny v legislativě od 1.1.2011. Dostupné z WWW: <<http://www.apps.cz/legislativa-APPS.html>>.

Businessinfo.cz [online]. [cit. 2011-11-26]. Agentura práce – podmínky pro získání povolení. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ostatni-sluzby-jkm/agentura-prace-podminky/1001819/54215/>>.

Business magazine Pharm: časopis, který si váží Vašeho času [online]. 2011 [cit. 2011-12-28]. Farmaceutický trh v roce 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.hmccr.cz/node/84/>>

Businessinfo.cz [online]. 22.06.2011 [cit. 2011-11-20]. Agentura práce - povolení krok za krokem. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ostatni-sluzby-jkm/agentura-prace/1001819/54213/>>.

Hledám práci.cz [online]. [cit. 2011-11-10]. Jak funguje personální agentura. Dostupné z WWW: <<http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php>> />.

Hledám práci.cz [online]. [cit. 2011-11-10]. Personální agentury a agenturní zaměstnávání. Dostupné z WWW: <<http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentury-agenturni-zamestnavani.php>> />.

IQ med [online]. [cit. 2011-11-30]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://iq-med.cz/item/cz/o-nas/>>.

IQ med [online]. [cit. 2011-12-06]. Reference. Dostupné z WWW: <<http://iq-med.cz/item/cz/reference>>.

Management mania [online]. 15.12.2011 [cit. 2011-04-07]. Řízený strukturovaný rozhovor. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/rizeny-strukturovany-rozhovor>>.

Manpower [online]. [cit. 2011-12-14]. Opatrnost zaměstnavatelů bude pokračovat i ve 2. čtvrtletí 2012. Dostupné z WWW:

<<http://www.manpower.cz/index-trhu-prace.php?menu=1,4>>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2012-01-06]. Koncept výběrového řízení na pozici průvodce zavádění SQSS. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5972/8_koncept_VR_komise.pdf>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 14.10.2011 [cit. 2011-12-28]. Čtvrtletní analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za 2. čtvrtletí 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument91246.html>>.

Pharmonia [online]. [cit. 2011-11-26]. Personální agentura pro farmaceutické firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.pharmonia.cz/pro-firmy/>>.

Podnikatel.cz [online]. 2007-2012 [cit. 2011-10-02]. Právní formy podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/start-podnikani/jak-na-pravni-formu-podnikani/>>.

ProfesKontakt [online]. [cit. 2011-12-10]. O nás: Reference. Dostupné z WWW: <<http://www.profeskontakt.cz/cz/o-nas-reference..php>>.

ProfesKontakt [online]. [cit. 2011-12-10]. Profil společnosti ProfesKontakt s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.profeskontakt.cz/cz/o-nas-profil-spolecnosti.php>>.

Startups.co.uk [online]. [cit. 2011-11-06]. Business plan guidelines. Dostupné z WWW: <<http://www.startups.co.uk/business-plan-guidelines.html/>>.

Startups.co.uk [online]. [cit. 2011-10-16]. Business start-up trends. Dostupné z WWW: <<http://www.startups.co.uk/business-startup-trends.html/>>.

Startups.co.uk [online]. [cit. 2011-10-04]. How to start your own business. Dostupné z WWW: <<http://www.startups.co.uk/how-to-start-your-own-business.html?page=4/>>.

Startups.co.uk [online]. [cit. 2011-11-20]. Recruitment business. Dostupné z WWW: <<http://www.startups.co.uk/recruitment-business.html?page=1,2,3,4,5/>>.

Startups.co.uk [online]. [cit. 2011-10-16]. Top business opportunities for 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.startups.co.uk/top-business-opportunities-for-2011.html/>>.

Startups.co.uk [online]. [cit. 2011-10-22]. What kind of business?. Dostupné z WWW: <<http://www.startups.co.uk/what-kind-of-business.html/>>.

Startups.co.uk [online]. [cit. 2011-10-22]. 10 most sustainable sectors. Dostupné z WWW: <<http://www.startups.co.uk/10-most-sustainable-sectors.html/>>.

Startups.co.uk [online]. [cit. 2011-10-02]. 10 questions to ask yourself before launching a business. Dostupné z WWW: <<http://www.startups.co.uk/10-questions-to-ask-yourself-before-launching-a-business.html/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PHM	Pohonné hmoty
ASM	Area sales manager
BUM	Business unit manager

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vývoj českého farmaceutického trhu za posledních pět let.....	51
Obr. 2. Průměrný pokles ceny všech balení léků na českém trhu o 5,2 %.....	51

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. top podnikatelské příležitosti a nejstabilnější sektory (Startups.co.uk, Top business opportunities for 2011, 2011).....	18
Tab. 2. harmonogram založení, vzniku a dalšího rozvoje personální agentury (vlastní zpracování).....	73
Tab. 3. přehled rizik dle závažnosti (vlastní zpracování).....	75
Tab. 4. majetek a zdroje jeho krytí pro zahájení činnosti personální agentury (vlastní zpracování).....	75
Tab. 5. souhrn základních informací.....	77
Tab. 6. rozpis splácení úvěru - úvěr na financování automobilu (vlastní zpracování).....	77
Tab. 7. obchodní plán vyjádřený v počtu plánovaných umístěných kandidátů pro prvních pět let podnikání.....	78
Tab. 8. souhrn odhadu tržeb v prvních 5ti letech fungování agentury (vlastní zpracování)...	79
Tab. 9. Výkaz zisků a ztrát pro prvních pět let fungování personální agentury (vlastní zpracování).....	79
Tab. 10. rozpis odpisů dlouhodobého hmotného majetku (automobil 1)(vlastní zpracování).....	81
Tab. 11. rozpis odpisů dlouhodobého hmotného majetku (automobil 2)(vlastní zpracování).....	81
Tab. 12. rozvaha pro prvních pět let fungování personální agentury(vlastní zpracování). .	82
Tab. 13. výkaz cash flow pro prvních pět let fungování personální agentury.....	83
Tab. 14. struktura nákladů personální agentury a jejich rozdělení do skupin(vlastní zpracování).....	84
Tab. 15. kriteria a bodové hodnocení ve skupině nákladů 1(vlastní zpracování).....	85
Tab. 16. kriteria a bodové hodnocení ve skupině nákladů 2 (vlastní zpracování).....	85
Tab. 17. kriteria a bodové hodnocení ve skupině nákladů 3(vlastní zpracování).....	86
Tab. 18. určení minimální výše ceny pokrývající náklady personální agentury.....	87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: Seznam farmaceutických firem spolupracujících s firmou pharmonia

Příloha P 2: Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání bezplatně i za úhradu, fyzické osoby

Příloha P 3: Základní otázky pro CBI

Příloha P 4: Týmové role podle belbina

PŘÍLOHA P 1: SEZNAM FARMACEUTICKÝCH FIREM SPOLUPRACUJÍCÍCH S FIRMOU PHARMONIA

- Abbott Laboratories, s.r.o.
- Actavis CZ a.s.
- Alcon Pharmaceuticals s.r.o.
- APOTEX ČR, spol. s r.o.
- Astellas Pharma s.r.o.
- AstraZeneca Czech Republic s.r.o.
- Baxter Czech s.r.o.
- Bayer s.r.o.
- Berlin-Chemie a.s.
- Boehringer Ingelheim, spol. s r.o.
- Bristol-Myers Squibb spol. s r.o.
- ConvaTec Česká republika s.r.o.
- EBEWE Pharma Ges.m.b.H. Nfg. KG, organizační složka
- EGIS Praha, spol. s r.o.
- ELI LILLY ČR, s.r.o.
- Fresenius Kabi s.r.o.
- GENERICON s.r.o.
- Generica s.r.o.
- GlaxoSmithKline, s.r.o.
- Glenmark Pharmaceuticals
- Green-Swan Pharmaceuticals CR, a. s.
- Grünenthal Czech s.r.o.
- Heaton a.s.
- Helvetia Pharma a.s.

- IMS Health a.s.
- Interchemia Praha, spol. s r.o.
- Intervet s.r.o.
- Janssen – Cilag s.r.o.
- Johnson & Johnson, s.r.o.
- Krewel Meuselbach, s.r.o.
- L'OREAL Česká republika s.r.o.
- Lundbeck Česká republika s.r.o.
- MAFS
- Medicom International s.r.o.
- Medimat s.r.o.
- Medimplant s.r.o.
- Medopharm, s.r.o.
- Merck s.r.o.
- Mevet, spol. s r.o.
- Mölnlycke Health Care, s.r.o.
- Mundipharma GesmbH.
- Mylan Pharmaceuticals, s.r.o.
- Neox s.r.o.
- Novartis s.r.o.
- Novo Nordisk s.r.o.
- Nutricia a.s.
- Nycomed s.r.o.
- PharmaSwiss Česká republika s.r.o.
- Pierre Fabre Dermo-Cosmetique Tchequie, s.r.o.
- Pierre Fabre Medicament s.r.o.

- Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt.
- R – Mark s.r.o.
- Roche s.r.o.
- SANDOZ s.r.o.
- SCA Hygiene Products, s.r.o.
- Schering-Plough CE AG
- Solvay Pharma s.r.o.
- STADA PHARMA CZ s.r.o.
- Teva Pharmaceuticals CR, s.r.o.
- UCB s.r.o.
- UNOMED spol. s r.o.
- Valeant Czech Pharma s.r.o.
- ViP pharm, s.r.o.
- Walmark, a.s.

PŘÍLOHA P 2: TISKOPIS ŽÁDOSTI O POVOLENÍ ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ BEZPLATNĚ I ZA ÚHRADU, FYZICKÉ OSOBY

Formulář žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání bezplatně i za úhradu – platný ode dne 1.1.2012 podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, jak dostupný na webových stránkách ministerstva práce a sociálních věcí.

Jméno (jména)	Příjmení (nynější)	Rodné příjmení
Titul	Datum narození	Rodné číslo
Místo narození	Okres narození	
Stát narození	Státní občanství	
*) Adresa bydliště (pobyt) v ČR: trvalý přechodný zdržuje se		
Obec	Ulice	Čís. popis./orient.
PSC	Okres	
Telefon	Fax	E-mail
Adresa pracoviště zprostředkovávajícího zaměstnání (**):		
Obec	Ulice	Čís. popis./orient.
PSC	Okres	
Telefon	Fax	E-mail
*) Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání:		
vysokoškolské	středoškolské	

Odborná praxe v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být zprostředkování zaměstnání povoleno, v rozsahu alespoň 2 roků pro VŠ/ 5 roků pro SŠ podle § 60 odst. 8 zákona:

*) Zaškrtněte dle skutečnosti

***) Pokud je na území ČR více než 1 pracoviště, uveďte jejich adresy v příloze

+)¹ A) Zprostředkování zaměstnání na území České republiky:

občanům České republiky a jejich rodinným příslušníkům, občanům států Evropské unie/Evropského hospodářského prostoru (EU/EHP) a jejich rodinným příslušníkům

cizincům z jiných států mimo EU/EHP

Forma zprostředkování, pro kterou je povolení žádáno - § 14 odst. 1 písm. a) a c) zákona:

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

c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Požadovanou formu zaškrtněte. Můžete označit i obě formy.

+¹⁾ B) Zprostředkování zaměstnání do zahraničí:

občanům České republiky a jejich rodinným příslušníkům, občanům států EU/EHP a jejich rodinným příslušníkům

Forma zprostředkování, pro kterou je povolení žádáno - § 14 odst. 1 písm. a) a c) zákona:

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

c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Požadovanou formu zaškrtněte. Můžete označit i obě formy.

Oborové zaměření (např. strojírenství, stavebnictví) podle § 60 odst. 8 zákona:

Druhy prací, pro které je povolení ke zprostředkování žádáno, podle § 61 odst. 3 písm. d) zákona:

¹⁾ Požadované zaškrtněte

Souhlasím se zpracováním osobních údajů pro účely vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání.

Datum vyhotovení žádosti:

Titul, jméno, příjmení, podpis žadatele:

INFORMACE PRO FYZICKÉ OSOBY

usazené v EU, v EHP, ve Švýcarské konfederaci, žádající o povolení ke zprostředkování zaměstnání podle ust. § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

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

http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/z_435_2004

Činnost zprostředkování zaměstnání mohou legálně vykonávat fyzické osoby pouze s platným povolením ke zprostředkování zaměstnání. Toto povolení vydává v České republice Úřad práce České republiky (dále jen „Úřad práce“) formou správního rozhodnutí, po provedeném správním řízení podle zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „správní řád“).

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

zprostředkování zaměstnání, veřejně přístupného na stránkách Úřadu práce, které jsou přístupné prostřednictvím integrovaného portálu MPSV http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/zadostzpr.

Vyplněný formulář žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání podává žádající fyzická osoba na podatelnu Úřadu práce České republiky, Karlovo náměstí 1/1359, Praha2, 128 00 nebo prostřednictvím jednotných kontaktních míst (JKM).

K písemné žádosti přikládá fyzická osoba tyto zákonné doklady:

- 1) doklady o odborné způsobilosti žadatele podle ust. § 61 odst. 4 písm. b) v souběhu s ust. § 60 odst. 8 a 9 zákona o zaměstnanosti,
- 2) výpis z Rejstříku trestů České republiky (ne starší 3 měsíců) a doklad, potvrzující bezúhonnost zahraniční fyzické osoby ve státě, jehož je občanem, podle ust. § 61 odst. 4 písm. a) v souběhu s ust. § 60 odst. 6 zákona o zaměstnanosti,
- 3) adresy svých pracovišť, která budou provádět zprostředkování zaměstnání (má-li takových pracovišť v ČR více), podle ust. § 61 odst. 4 písm. c) zákona o zaměstnanosti.

Vysvětlení k pojmu „odborná způsobilost“ žádající fyzické osoby, která nesmí být současně ustanovena do funkce odpovědného zástupce u právnické osoby, a která musí splňovat zákonné podmínky podle ust. § 60 odst. 3-6 zákona o zaměstnanosti.

Odbornou způsobilost žadající fyzické osoby tvoří stupeň dosaženého vzdělání (SŠ s maturitou nebo VŠ) a výkon odborné praxe po ukončení vzdělání (nejméně 5 let u SŠ nebo nejméně 2 roky u VŠ) buď v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být povolení ke zprostředkování zaměstnání povoleno.

Doklady žadající fyzické osoby k prokázání odborné způsobilosti musí být předloženy v ověřené kopii, nejsou-li předloženy originální listinou. U cizojazyčných dokladů se předkládá též jejich ověřený překlad do českého jazyka (ust. § 61 odst. 5 zákona o zaměstnanosti).

Pokud žadající fyzická osoba získala své vzdělání, vykonala odbornou praxi, případně obojí, v jiném členském státě Evropské unie, jiném smluvním státě Dohody o Evropském hospodářském prostoru nebo Švýcarské konfederaci, musí požádat Ministerstvo práce a sociálních věcí o uznání odborné kvalifikace podle zákona č. 18/2004 Sb. (zákon o uznávání odborné kvalifikace).

Formulář žádosti je veřejnosti přístupný na adrese

http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/zadost_o_uznani_odborne_kvalifikace

Pokud žadající fyzická osoba získala své střední vzdělání s maturitou v zahraničí (mimo území členských států Evropské unie, smluvních států Dohody o Evropském hospodářském prostoru nebo Švýcarské konfederace), musí požádat příslušný krajský úřad (podle místa pobytu žadatele) o uznání (nostrifikaci) tohoto zahraničního vzdělání, podle zákona č. 561/2004 Sb.(školský zákon) a jeho prováděcí vyhlášky č. 12/2005 Sb.

Pokud žadající fyzická osoba získala své vysokoškolské vzdělání v zahraničí (mimo území členských států Evropské unie, smluvních států Dohody o Evropském hospodářském prostoru nebo Švýcarské konfederace), musí požádat o uznání (nostrifikaci) tohoto zahraničního vzdělání veřejnou vysokou školu v České republice, podle zákona č. 111/1998 Sb. (zákon o vysokých školách).

Po splnění všech podmínek zákona o zaměstnanosti žádající fyzickou osobou vyžádá Úřad práce od Ministerstva vnitřní záležitostí závazné stanovisko k žádosti fyzické osoby podle ust. § 60a zákona o zaměstnanosti.

Za předpokladu vydání souhlasného závazného stanoviska Ministerstva vnitřní (ve lhůtě do 15 pracovních dnů) vyzve Úřad práce písemně žádající fyzickou osobu k zaplacení správního poplatku podle ust. § 61 odst. 8 zákona o zaměstnanosti.

Vysvětlení ke správním poplatkům:

Podle zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, se za vydání každého povolení ke zprostředkování zaměstnání hradí správní poplatek podle položky 9 písm. d) až f) části I sazebníku uvedeného v příloze výše uvedeného zákona, a to úhradou na účet Úřadu práce České republiky, nebo úhradou formou kolkové známky (kolkových známek-pouze u správního poplatku ve výši 5.000,- Kč).

Výše správních poplatků uvedených v části I přílohy, v položce 9 písm. d) až f) činí:

- d) vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání cizincům na území České republiky – 10.000 Kč,
 - e) vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání do zahraničí - 10.000 Kč,
 - f) vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání na území České republiky – 5.000 Kč.
-

Po zaplacení správního poplatku doručuje Úřad práce žádající fyzické osobě správní rozhodnutí o udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání na dobu neurčitou.

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

Zprostředkování zaměstnání dočasně a ojediněle na území České republiky

má právo agentura práce-fyzická osoba, usazená v jiném členském státě Evropské unie a vykonávající činnost zprostředkování zaměstnání podle práva tohoto členského státu EU (ust. § 14 odst. 4 zákona o zaměstnanosti). Je však povinna písemně oznámit Úřadu práce údaje uvedené v ust. § 61 odst. 3 zákona o zaměstnanosti spolu s dobou výkonu této činnosti.

Pro účely zprostředkování zaměstnání dočasně a ojediněle na území České republiky se slovy „dočasně a ojediněle“ rozumí: zprostředkování zaměstnání jedenkrát a na dobu nepřesahující 12 kalendářních měsíců.

PŘÍLOHA P 3: ZÁKLADNÍ OTÁZKY PRO CBI

Odbornost

- Jakými pracovními zkušenostmi jste prošel/la?
- Pracoval(a) jste v minulosti na nějaké obchodní pozici? Popište.
- Jaké máte zkušenosti s prací ve farmacii?
- Podílel(a) jste se osobně na tvorbě firemní strategie?
- Měl(a) jste příležitost pracovat samostatně?
- Jaké Vaše odborné znalosti a schopnosti považujete za zajímavé? Co můžete využít?

Orientace na výsledky

- Jak by jste si přál/a být hodnocen(a) a odměňován(a), co je pro Vás motivací?
- Podle čeho hodnotíte své výsledky?
- Popište systém plánování , který běžně používáte.
- Co Vás v práci uspokojuje?

Sociální a komunikační schopnosti

- S jakými konflikty se setkáváte? Jak je řešíte?
- Co považujete za výhody práce v týmu a vice versa?
- Stalo se někdy, že jste nebyl/a schopna s někým dosáhnout shody? Proč? Jak to dopadlo?
- Jak vnímáte autority

Koučování a vedení

- Řídil(a) jste v minulosti tým? Kolik podřízených?
- Jak byste charakterizoval(a) Váš styl řízení?
- S jakými konflikty jste se směrem k podřízeným setkal/setkala? Řešení?
- Chodí za Vámi vaši podřízení konzultovat?
- Co podle Vás motivuje ?
- Hodnotíte pravidelně své podřízené?
- Jaký systém hodnocení práce podřízených je podle Vás nejvhodnější?

Sebeřízení

- Jakou roli ve Vaši práci hrají meetingy? Považujete je za přínosné?
 - Jakým změnám jste se nedávno přizpůsoboval/a?
 - Dodržujete termíny a schůzky, které máte zaznačené v diáři?
- Jak si rozvrhujete práci? Co je pro Vás prioritou

Orientace na zákazníka

- Jak byste charakterizoval(a) typického klienta ve Vaší současné profesi?
- Jak řešíte „problémové“ klienty?
- Popište situaci, kdy jste měl(a) nedávno úspěch v jednání s klientem?
- Popište Vaši nejproblémovější komunikaci s klientem.
- Stěžoval si na Vás někdy nějaký klient?

PŘÍLOHA P 4: TÝMOVÉ ROLE PODLE BELBINA

TÝMOVÁ PRÁCE		
Dotazník týmové role podle Belbina/otázky – rozdělte v každé sekci 10 bodů		
1. sekce	<i>Čím podle mého soudu mohu týmu přispět:</i>	
<input type="checkbox"/>	a	myslím, že umím rychle rozpoznat a využít nové možnosti
<input type="checkbox"/>	b	dokážu dobře spolupracovat s mnoha různými lidmi
<input type="checkbox"/>	c	přicházet s nápady patří mezi mé přirozené klady
<input type="checkbox"/>	d	dokážu přimět jinou osobu k hovoru kdykoliv zjistím, že může významně přispět k tomu, aby tým dosáhl cíle
<input type="checkbox"/>	e	moje schopnost dotáhnout věci do konce má hodně společného s mou osobní efektivitou
<input type="checkbox"/>	f	jestliže to vede k odpovídajícím výsledkům, jsem ochoten čelit dočasné neoblíbenosti
<input type="checkbox"/>	g	rychle vycítím, co se nejspíše osvědčí v situaci, s níž jsem obeznámen
<input type="checkbox"/>	h	logicky podložené alternativy postupů dokážu přednést bez zaujatosti a předsudků

2. sekce	<i>Jestliže snad mám nedostatky v týmové práci, může to být z těchto důvodů:</i>	
<input type="checkbox"/>	a	nejsem klidný, pokud je špatně sestaven plán porady, není-li její průběh pod kontrolou a je-li celkově špatně vedená
<input type="checkbox"/>	b	mám sklony být příliš velkorysý vůči těm, kteří v diskusi nemají dostatek prostoru vyjádřit své oprávněné stanovisko
<input type="checkbox"/>	c	když tým přijde na novou myšlenku, mám sklon hodně mluvit
<input type="checkbox"/>	d	moje objektivnost mi brání snadno a s nadšením se připojit ke kolegům
<input type="checkbox"/>	e	je-li zapotřebí něco udělat, bývám někdy považován za energickou a dominantní osobnost
<input type="checkbox"/>	f	být vůdčí osobností je pro mne obtížné snad proto, že příliš citlivě reaguji na náladu v týmu
<input type="checkbox"/>	g	mám sklon příliš se zabývat vlastními nápady a tak občas ztrácím přehled o tom, co se děje
<input type="checkbox"/>	h	moji kolegové si někdy o mně myslí, že se zbytečně zabývám detaily a mám obavy z nezdaru

3. sekce	<i>Jsem-li s ostatními zapojen do projektu:</i>	
<input type="checkbox"/>	a	mám nadání ovlivňovat druhé, aniž bych na ně vyvíjel nátlak
<input type="checkbox"/>	b	svou všeobecnou bdělostí zabraňuji tomu, aby docházelo k chybám a opomenutí z nedbalosti
<input type="checkbox"/>	c	jsem hotov naléhat, aby se přikročilo k činnosti, jestliže se při poradě ztrácí čas, nebo odbíhá-li se od hlavního tématu
<input type="checkbox"/>	d	kolegové mohou počítat s tím, že přispěji něčím originálním

<input type="checkbox"/>	e	ve společném zájmu jsem vždy připraven podporovat dobrý návrh
<input type="checkbox"/>	f	se zápalem sleduji poslední vývoj a vyhledávám novinky
<input type="checkbox"/>	g	věřím, že kolegové oceňují mou schopnost střízlivého úsudku
<input type="checkbox"/>	h	lze se spolehnout, že zajistím organizaci nezbytných činností

4. sekce		<i>Můj typický přístup k týmové práci je následující:</i>
<input type="checkbox"/>	a	nevtíravým způsobem se snažím své kolegy lépe poznat
<input type="checkbox"/>	b	nezdráhám se zastávat názor menšiny, ani oponovat názorům ostatních
<input type="checkbox"/>	c	obvykle dokážu najít dostatek argumentů, abych zamítl pochybné návrhy
<input type="checkbox"/>	d	domnívám se, že má-li se uskutečnit nějaký projekt, mám talent zajistit jeho fungování
<input type="checkbox"/>	e	mám tendenci vyhýbat se tomu, co se nabízí a přicházet raději s něčím nečekaným
<input type="checkbox"/>	f	do každé činnosti, na které se v týmu podílím, vnáším nádech perfekcionismu
<input type="checkbox"/>	g	jsem ochoten využívat kontaktů mimo skupinu
<input type="checkbox"/>	h	zajímají mě všechny názory, má-li se však zvolit řešení, umím se bez váhání rozhodnout

5. sekce		<i>V zaměstnání jsem spokojen, protože:</i>
<input type="checkbox"/>	a	s potěšením rozebírám různé situace a zvažuji všechny možnosti
<input type="checkbox"/>	b	zajímá mě hledat praktická řešení problémů
<input type="checkbox"/>	c	mám rád pocit, že pěstuji dobré pracovní vztahy
<input type="checkbox"/>	d	mohu mít velký vliv na rozhodování
<input type="checkbox"/>	e	mám možnost potkávat lidi, kteří nabízejí něco nového
<input type="checkbox"/>	f	dokážu lidi přimět, aby se dohodli o nutném postupu
<input type="checkbox"/>	g	jsem ve svém živlu, když se mohu nějakému úkolu věnovat s plným zaujetím
<input type="checkbox"/>	h	rád nacházím oblasti, které rozvíjejí mou představivost

6. sekce		<i>Kdybych měl nečekaně splnit obtížný úkol v omezeném čase a mezi neznámými lidmi:</i>
<input type="checkbox"/>	a	než bych zvolil postup, chtělo by se mi stáhnout do koutku a hledat cestu ze slepé uličky
<input type="checkbox"/>	b	byl bych připraven ke spolupráci s tím, kdo prokáže nejkonstruktivnější přístup i v případě, že by bylo těžké s ním vyjít
<input type="checkbox"/>	c	našel bych způsob, jak úkol zjednodušit, zjistil bych, čím může jeden každý přispět k jeho splnění
<input type="checkbox"/>	d	díky svému vrozenému smyslu pro přesnost bych zabránil jakémukoliv zpoždění oproti harmonogramu
<input type="checkbox"/>	e	věřím, že bych zůstal klidný a zachoval si schopnost logicky uvažovat
<input type="checkbox"/>	f	i pod tlakem bych neochvějně sledoval svůj cíl

	g	kdybych cítil, že skupina nepostupuje kupředu, byl bych připraven převzít iniciativu
	h	vyvolával bych diskuse s cílem dát věci do pohybu a podnítit nové myšlenky

7. sekce	<i>Vztah k problémům, kterým musím v pracovní skupině čelit:</i>	
	a	mám sklon dávat najevo svou netrpělivost s těmi, kdo kladou překážky pokroku
	b	ostatní mě možná kritizují za to, že můj přístup je příliš analytický a málo intuitivní
	c	vždy se chci ujistit, že je práce dobře udělaná, což může zajistit zdržení
	d	mám sklo snadno se začít nudit a spoléhat pak na jednoho či dva nadšené členy skupiny, kteří můj zájem znova vzbudí
	e	je pro mne obtížné dát se do práce, dokud nejsou jasně stanoveny cíle
	f	někdy mi dělá potíže vysvětlit a objasnit komplikované myšlenky, které mě napadají
	g	jsem si vědom toho, že od jiných vyžaduji to, čeho sám nejsem schopen
	h	když narazím na skutečný odpor, zaleknu se a nejsem schopen srozumitelně podat své argumenty

TÝMOVÁ PRÁCE	
Dotazník týmové role podle Belbina - vyhodnocení	
Body přeneste do tabulky I., sekce 1 - 7.	
Pak sečtete body v jednotlivých sloupcích. Každý sloupec reprezentuje jeden týmový typ.	
Zjistěte, jak je vaše tendence k převzetí role vysoká (viz tabulka II.)	

Tabulka I.

sekce	tvůrce	hledáč zdrojů	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	dokončovatel
1.	c	a	d	f	h	b	g	e
2.	g	c	b	e	d	f	a	h
3.	d	f	a	c	g	e	h	b
4.	e	g	h	b	c	a	d	f
5.	h	e	f	d	a	c	b	g
6.	a	h	c	g	e	b	f	d
7.	f	d	g	a	b	h	e	c
součet								

Tabulka II.

	tvůrce	hledáč zdrojů	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	dokončovatel
velmi nízká	0-1	0-2	0-3	0-3	0-2	0-3	0-5	0-1
nízká	2-3	3	4-5	4-6	3-4	4-5	6-8	2-3
střední	4-7	4-7	6-9	7-14	5-9	6-10	9-12	4-8
vysoká	8-9	8-10	10-13	15-18	10-11	11-13	13-15	9-10
velmi vysoká	10 a víc	11 a víc	14 a víc	19 a víc	12 a víc	14 a víc	16 a víc	11 a víc

Velmi nízký a nízký počet bodů označuje role, jimž byste se měl vyhýbat.

Střední a vysoký počet bodů označuje role, které jste schopni ve skupině přijmout.

Velmi vysoký počet označuje vaši přirozenou roli.

TÝMOVÁ PRÁCE						
Dotazník týmové role podle Belbina/přehled						
role, kterým bych se měl vyhýbat	role, které jsem schopen převzít	přirozené role	typ, role	přínos pro skupinu	možné slabiny	
			TVŮRCE má talent, fantazii, inteligenci a znalosti.	tvořivý, s fantazií, nekonvenční, řeší obtížné problémy	obtíže při řízení obyčejných lidí a při komunikaci s nimi	
			HLEDAČ ZDROJŮ má schopnost pro práci s lidmi a zkoumání všeho nového. Dokáže reagovat na výzvu.	extrovertní, nadšený, komunikativní, hledá možnosti, rozvíjí kontakty	když vyprchá prvotní nadšení, ztrácí zájem	

			<p>KOORDINÁTOR</p> <p>dokáže se všemi, kteří by mohli přispět jednat a chovat se k nim nezaujatě. Má silný smysl pro cíl.</p>	<p>vyzrálý, sebevědomý, sebejistý, dobrý vedoucí, objasňuje cíle, podporuje rozhodování</p>	<p>ne nutně nejchytřejší člen skupiny</p>
			<p>NAVIGÁTOR</p> <p>je plný elánu a vždy připraven bojovat s netečností, neschopností, přehnaným uspokojením a sebeklamem</p>	<p>dynamický, společenský, plný neklidu, provokuje, vyvíjí nátlak, hledá cesty, jak obcházet překážky</p>	<p>náchylný k provokaci a ke krátkodobým výbuchům vzteku</p>
			<p>PORADCE-HODNOTITEL</p> <p>využívá rozvahy a úsudku, je věcný</p>	<p>střízlivý, taktický, soudný, bere v úvahu všechny možnosti, precizní úsudek</p>	<p>chybí mu elán a schopnost inspirovat ostatní</p>
			<p>TÝMOVÝ PRACOVNÍK</p> <p>dokáže reagovat na lidi a situace, podněcuje týmového ducha</p>	<p>společenský, mírný, ochotný, umí naslouchat, konstruktivní, zabraňuje neshodám</p>	<p>nerozhodný v kritických situacích</p>
			<p>REALIZÁTOR</p> <p>má organizační schopnosti, praktický zdravý rozum, je pracovitý a disciplinovaný. Má schopnost reagovat na lidi a situace a podněcovat týmového ducha.</p>	<p>disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, výkonný, proměňuje myšlenky v praktické činy</p>	<p>trochu nepružný, pomalu reaguje na nové možnosti</p>
			<p>DOKONČOVATEL</p> <p>má schopnost dotahovat věci do konce, je perfekcionista</p>	<p>horlivý, svědomitý, úzkostlivý, hledá a odstraňuje chyby a opomenutí, dodržuje termíny</p>	<p>sklon k přehnaným obavám, nechota delegovat odpovědnost</p>

