

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh marketingové strategie pro personální agenturu**

**Bc. Adéla Kolínová**

© 2020 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Kolínová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Návrh marketingové strategie pro personální agenturu**

Název anglicky

**Marketing Strategy for the Personnel Agency**

---

### Cíle práce

Cílem práce je navrhnout marketingovou strategii pro personální agenturu a zvolit vhodné marketingové nástroje ve vazbě na příslušný cílový trh.

### Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy strategického marketingového řízení se zaměřením na marketingové plánování, tj. analýzu marketingového prostředí, výběr cílových trhů, stanovení cílů a formulaci marketingové strategie. V praktické části jsou dané skutečnosti uplatněny v rámci konkrétního tržního prostředí. Použité metody: analýza–syntéza, indukce–dedukce, deskripce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu (např. dotazníkové šetření, individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory), statistické metody, apod. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

marketingové řízení, marketingová strategie, marketingový mix, situační analýza, cílový trh, konkurenční prostředí, personální agentura

---

## Doporučené zdroje informací

- EVANGELU, Jaroslava Ester, JUŘIČKA, Ondřej. Personální agentury: jejich úloha na trhu práce. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL Oldřich. Strategický marketing: Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANOUC, Viktor. Internetový marketing: Přilákejte návštěvníky a maximalizujte zisk. Brno: Computer Press, 2014. ISBN: 978-80-251-4311-7.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MACARTHY, Andrew. 500 Social Media Marketing Tips: Essential Advice, Hints and Strategy for Business Facebook, Twitter, Pinterest, Google+, YouTube, Instagram, LinkedIn, and More! CreateSpace Independent Publishing Platform, North Charleston, SC, USA, 2018. ISBN 978-1-9838-0591-2.
- McDONALD, Malcolm, HUGH, Wilson. Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh marketingové strategie pro personální agenturu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6. 4. 2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Lucii Vokáčové za odborné vedení, trpělivost a cenné rady, které mi v průběhu zpracování práce poskytovala, dále své rodině, přátelům a kolegům za trpělivost při psaní práce a podporu během celého studia.

# Návrh marketingové strategie pro personální agenturu

## Abstrakt

Cílem této diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii pro personální agenturu se zaměřením na nástroje komunikačního mixu, které mohou společnosti pomoci ke zviditelnění na trhu práce.

V teoretické části jsou vymezena teoretická východiska získaná deskripcí týkající se problematiky marketingové strategie, strategického řízení, marketingového mixu služeb, dále je provedena specifikace situačních analýz vnějšího i vnitřního prostředí a vybraných marketingových strategií.

Ve vlastní práci je nejprve představena zkoumaná personální společnost a dále jsou zpracovány vybrané situační analýzy. Pro analýzu makroprostředí je využita metoda PEST, mikroprostředí je analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, analýzy konkurentů v odvětví a klíčových zákazníků a také je provedena analýza marketingového mixu služeb vybrané společnosti. V další části vlastní práce je proveden marketingový výzkum formou kvantitativního dotazníkového šetření za účelem zjistit, zda je k získání pracovní příležitosti využíváno služeb personálních agentur, dále zjistit spokojenost se službami vybrané společnosti a v rámci marketingové komunikace určit, jak jsou vnímány její komunikační prostředky.

Zhodnocením situační analýzy jsou vymezeny problémy společnosti, které se týkají především nedostatečné marketingové komunikace a na základě toho, je navržena komunikační strategie a jsou doporučena zlepšující opatření spojená s tvorbou nových webových stránek, zvýšením aktivity na sociálních sítích (LinkedInu, Instagramu a Facebooku) a účasti na pracovních veletrzích, pomocí kterých je možné získat nové firemní kontakty.

**Klíčová slova:** marketingové řízení, marketingová strategie, marketingový mix, 7P, personální agentura, konkurenční prostředí, komunikační strategie

# **Proposal of marketing strategy for recruitment agency**

## **Abstract**

The aim of this diploma thesis is to propose a marketing strategy for a recruitment agency with a focus on communication mix tools that can help companies to make themselves visible on the labor market.

A theoretical part defines the theoretical background obtained by the description of the issue of marketing strategy, strategic management, marketing mix of services, as well as specification of situational analyzes of the external and internal environment and selected marketing strategies.

Firstly the researched personnel company is introduced and selected situational analysis are elaborated. PEST method is used for macroenvironment analysis, the microenvironment is analyzed according to Porter's five forces model, analysis of competitors in the industry and key customers, and marketing analysis mix of services of selected company. In the next part of thesis marketing research is carried out. That is done as a quantitative questionnaire survey in order to find out if people cooperate with recruitment agencies to find a new job. Next step was to determine the satisfaction with the services of the selected company and find out with the help of marketing communication how their means of communication are perceived.

The evaluation of the situation analysis identifies the problems of the company, which are mainly related to insufficient marketing communication. According to this results, we proposed communication strategy and recommended improvement measures connected with the creation of new website, increasing the activity on social networks (LinkedIn, Instagram and Facebook) and participation in job fairs that can help the agency to get new business contacts.

**Keywords:** marketing management, marketing strategy, marketing mix, 7P, recruitment agency, competitive environment, communication strategy



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika práce.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Definice marketingu.....	16
3.2 Cílený marketing – proces STP.....	19
3.3 Marketingový mix.....	22
3.3.1 Produkt.....	23
3.3.2 Cena .....	23
3.3.3 Místo .....	24
3.3.4 Integrovaná marketingová komunikace.....	24
3.3.5 Lidé .....	26
3.3.6 Procesy.....	26
3.3.7 Materiální prostředí.....	27
3.4 Strategické marketingové plánování .....	27
3.4.1 Situační analýza .....	28
3.4.1.1 Analýza vnějšího prostředí .....	30
3.4.1.2 Analýza vnitřního prostředí.....	33
3.4.2 Marketingové cíle .....	34
3.4.3 Marketingová strategie .....	36
3.4.4 Akční programy .....	42
3.4.5 Kontrola .....	43
<b>4 Charakteristika zvoleného subjektu.....</b>	<b>44</b>
<b>5 Vlastní práce .....</b>	<b>47</b>
5.1 Analýza makroprostředí .....	47
PEST analýza.....	47
5.2 Analýza konkurence v odvětví.....	50
5.3 Analýza trhu .....	51
5.3.1 Konkurenti .....	51
5.3.2 Zákazníci.....	57
5.4 Analýza marketingového mixu .....	58

5.4.1	Produkt .....	58
5.4.2	Cena .....	59
5.4.3	Místo .....	59
5.4.4	Marketingová komunikace.....	60
5.4.5	Lidé .....	62
5.4.6	Procesy.....	62
5.4.7	Materiální prostředí.....	63
5.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	64
<b>6</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>86</b>
6.1	Zhodnocení situační analýzy .....	86
6.2	Diskuze a doporučení .....	88
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>92</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>94</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>100</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Souřadnicová síť .....	21
Obrázek 2 – Proces marketingového řízení .....	28
Obrázek 3 – Marketingové prostředí firmy.....	29

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Srovnání klasického marketingového mixu a marketingového mixu v personalistice.....	22
Tabulka 2 – Míra nezaměstnanosti v letech 2013–2022 .....	48
Tabulka 3 – Průměrná roční míra inflace v letech 2013–2022 .....	48
Tabulka 4 – Ukazatel HDP v letech 2013–2022 .....	49
Tabulka 5 – Obyvatelstvo podle věkových skupin k 31. 12. 2018 (v %) .....	49
Tabulka 6 – Spokojenost s personální agenturou při hledání nové práce .....	76
Tabulka 7 – Pozitiva a negativa webových stránek společnosti XY .....	85
Tabulka 8 – Návrh akčního plánu .....	90

## Seznam grafů

Graf 1 – Místo bydliště .....	65
Graf 2 – Obor, ve kterém respondenti pracují/hledají si práci.....	66
Graf 3 – Hlavní ekonomická aktivita respondentů .....	67
Graf 4 – Velikost společnost.....	68
Graf 5 – Průměrný denní čas strávený na sociálních sítích .....	69
Graf 6 – Využívané sociální sítě.....	70
Graf 7 – Vnímání reklam na sociálních sítích .....	71
Graf 8 – Spolupráce při hledání pracovní příležitosti přes personální agenturu .....	72
Graf 9 – Primární očekávání od personální agentury .....	73
Graf 10 – Rozhodující kritéria při výběru personální agentury .....	73
Graf 11 – Znalost personálních agentur.....	74
Graf 12 – Způsob, jak se respondenti dozvěděli o společnosti XY .....	75
Graf 13 – Spolupráce se společností XY .....	78
Graf 14 – Způsob oslovení ze společnosti XY .....	78
Graf 15 – Důvod výběru společnosti XY .....	79
Graf 16 – Spokojenost se společností XY .....	80
Graf 17 – Opakované využití služeb společnosti XY .....	81
Graf 18 – Návštěvnost sociálních sítí společnosti XY .....	82
Graf 19 – Působení jednotlivých vlastností webových stránek společnosti XY .....	84

# 1 Úvod

V zaměstnání téměř každý tráví většinu svého času a je nedílnou součástí každodenního života. Nejedná se pouze o zdroj finančních prostředků, ale také o možnost seberealizace a sociálního začlenění. I když je v dnešní době míra nezaměstnanosti oproti předešlým roků nízká, stále je mnoho občanů, kteří si hledají práci. Aby nezaměstnanost byla nadále nízká nebo se dokonce snižovala, k tomu přispívají personální agentury.

Tyto společnosti zprostředkovávají pracovní příležitosti a jsou tzv. mezičlánkem mezi firmami, které poptávají zaměstnance, a uchazeči hledající nové pracovní uplatnění. Mnoho lidí ale stále na personální agentury pohlíží negativně, nedůvěřují jim, a proto jsou k nim lidé odtažití.

Jak už bylo zmíněno, personální agentury cílí na dva segmenty. Prvním z nich jsou kandidáti, kteří se uchází o nabízené pozice. Může se jednat o aktivní uchazeče, kteří nejsou ve stávajícím zaměstnání spokojeni a zvažují změnu nebo momentálně nepracují. Další skupinou jsou pasivní kandidáti, kteří práci mají, jsou v ní spokojeni, ale v případě, že jim je nabídnuta pozice, která by pro ně mohla být atraktivnější, jsou ochotni uvažovat o změně.

Druhým segmentem jsou klienti, což jsou firmy, které prostřednictvím personálních společností chtějí obsadit své pracovní pozice. Tyto služby vyhledávají především z toho důvodu, že se jim nepodařilo interně umístit vhodného uchazeče nebo pokud jejich personální oddělení na to nemá dostačující kapacity. I když si jsou klienti sami schopni najít adekvátního kandidáta, v některých případech tuto kompetenci přenechají agentuře, která má k tomu zkušené a proškolené zaměstnance, interní databáze s uchazeči a další prostředky usnadňující proces vyhledávání. Cílem agentur je vybudování co nejširší sítě klientů, tak aby mohly vyhledávat kandidáty a obsazovat zákaznickovy pozice, což spěje k dosahování zisku.

Konkurence v tomto odvětví je velká, proto je nutné, aby se každá společnost snažila od ostatních odlišit, ať už širokou nabídkou pozic, kvalitou služeb, rozmanitou marketingovou komunikací, zaměřením na určitý segment.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je navrhnout marketingovou strategii pro personální agenturu a zvolit vhodné komunikační nástroje pro zvýšení povědomí o společnosti. Jelikož si subjekt nepřeje být z hlediska citlivých dat a silné konkurence jmenován, je v práci nazván obecně jako společnost XY.

K dosažení hlavního cíle jsou stanoveny i cíle dílčí, mezi které patří:

- Vymezení teoretických východisek, která objasní problematiku spojenou s procesem marketingového řízení, především plánování se zaměřením na marketingovou komunikaci.
- Zpracování situační analýzy (makroprostředí a mikroprostředí) za účelem analyzovat faktory, které ovlivňují fungování personálních agentur, a trh se zaměřením na konkurenty a zákazníky v odvětví. V rámci mikroprostředí charakterizovat jednotlivé nástroje marketingového mixu společnosti XY.
- Pomocí dotazníkového šetření zjistit, zda je k nalezení adekvátní pracovní pozice využíváno služeb personálních agentur a jaké faktory případně ovlivňují volbu. Dále zjistit spokojenost uchazečů se službami společnosti XY a v rámci marketingové komunikace určit, jak vnímají její komunikační prostředky a působení na ně.
- Zhodnocení situační analýzy a na základě zjištěných výsledků navrhnout marketingovou strategii a doporučit zlepšující opatření v rámci komunikačního mixu.

### **2.2 Metodika práce**

Nejdříve je vymezena teoretická část práce pomocí zdrojů čerpaných z odborné literatury a relevantních internetových zdrojů. U definic obecného, strategického a personálního marketingu různých autorů je využita metoda komparace. Následně je provedena deskripce teoretických východisek týkající se problematiky marketingového mixu služeb (mix 7P),

procesu marketingového řízení se zaměřením na marketingové plánování, dále specifikace jednotlivých situačních analýz vnějšího a vnitřního prostředí a vymezení vybraných marketingových strategií.

Vlastní práce je věnována personální společnosti XY, která je nejdříve představena a je charakterizováno její portfolio služeb. Dále je provedena situační analýza. Nejprve je analyzováno makroprostředí pomocí metody PEST (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické. Pro stanovení analýzy jsou prostudována sekundární data získaná Českým statistickým úřadem a Ministerstvem financí ČR, na základě nich jsou vybrány faktory, které nejvíce ovlivňují fungování personálních agentur a ty jsou detailněji okomentovány. V oblasti politicko-právní se jedná o faktory týkající se agenturního zaměstnávání, tj. Zákon č. 435/2004 Sb. zákon o zaměstnanosti, Zákon č. 262/2000 Sb. zákon zákoník práce. Dále fungování ovlivňuje i nařízení EU (2016/679) o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a jejich volném pobytu. Ukazateli v ekonomické oblasti jsou nezaměstnanost, míra inflace a hrubý domácí produkt, v sociálně-demografické se jedná o strukturu obyvatelstva dle věku a také dosažené vzdělání uchazečů. V neposlední řadě technicko-technologické faktory, které se týkají využívání interních databází, rozvoje internetu a informačních technologií a tím možnost aplikovat k prezentaci společnosti vlastní webové stránky a sociální sítě.

K analýze mikroprostředí jsou využity analýza konkurence v odvětví a analýza trhu. Nejprve je vypracován Porterův model pěti sil, který charakterizuje konkurenční síly působící v odvětví. Dále je provedena analýza přímých a nepřímých konkurentů v oblasti personalistiky. Sledovanými kritérii jsou především portfolio nabízených služeb (tj. jaké služby nabízí a v jakých oborech společnost působí) a dále také lokalita poboček agentur.

Následuje analýza klíčových zákazníků, kterými jsou pro společnost XY dva cílové segmenty. Nejdříve je definován potenciální trh, dále dostupný, cílový a proniknutý. Poslední vypracovanou analýzou je rozbor marketingového mixu. Jelikož se jedná o službu, je analyzován mix 7P u obou zákazníků – kandidátů i klientů. Největší důraz je kladen na nástroje marketingové komunikace, protože se jedná o zásadní část práce.

Dále je provedeno kvantitativní dotazníkové šetření. Dotazník (viz příloha 3) se skládá z 31 otázek zahrnující především dichotomické, trichotomické a polytomické otázky. Dále jsou využity polouzavřené, otevřené otázky a škálové hodnocení. Vzorek zkoumání je vybrán náhodně a jedná se o uchazeče spolupracující s personální společností XY i respondenty, kteří byli v kontaktu s jinou agenturou či žádnou. Dotazníkové šetření je provedeno formou elektronického dotazování pomocí webového portálu Google Formuláře a kontaktování respondentů je pomocí sociálních sítí. Dotazník je strukturován tak, že první otázka je filtrační. Následují meritorní otázky týkající se obecně personálních agentur, dále společnosti XY, zaměřené na spokojenost s nabízenými službami a poté navazují otázky o sociálních sítích a webových stránkách zvoleného subjektu. Po stěžejní části je dotazník zakončen identifikačními otázkami, které charakterizují sociodemografické jevy, pracovní praxi dotazovaných a vnímání sociálních sítí respondenty. Kvůli charakteristice dotazovaných jsou ve vlastní práci identifikační otázky analyzovány jako první (viz kapitola 5.5).

V poslední části je, na základě získaných poznatků, navržena komunikační strategie a v rámci ní jsou doporučena opatření, která může personální společnost XY využít ke zvýšení povědomí o společnosti a zlepšení své dosavadní situace na pracovním trhu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Definice marketingu

Pojem marketing se začal používat již v 19. století. Výraz je tvořen anglickým slovem „market“, který v překladu znamená trh a příponou „ing“ neboli pohyb. Marketing se tedy označuje jako pohyb trhu.

Jedna z prvních zmínek o marketingu pochází od Adama Smithe, jeho definice zní takto: *„Jediným účelem a smyslem veškeré výroby je přece spotřeba; a zájmů výrobce se má dbát potud, pokud to vyžadují zájmy spotřebitele.“* (Smith, 2016).

Kotler (1972), který je považován za největšího myslitele marketingu, definuje marketing jako: *„Soubor všech lidských činností zaměřených na zprostředkování směny hodnot.“* V další definici uvádí, že se jedná o *„Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“* (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Podle Johnové (2008) je *„Marketing procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců.“*

Identickou definici trvá i Schoell a Guiltinan (1988): *„Marketing představuje činnost všech jedinců a organizací zaměřených na zjišťování a uspokojování lidských potřeb, a to na základě směny.“*

Definicí existuje mnoho a z výše uvedených je patrné, že každý autor pohlíží na marketing trochu jinak. Ale ve výsledku se shodují na tom, že se jedná o proces zabývající se uspokojováním potřeb a přání spotřebitelů v rámci procesu výroby vedoucí k dosahování stanovených cílů. Jde o veškeré činnosti směřující k uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny produktů a hodnot.



## **Strategický marketing**

Kern a Peterson (1993) konstatují, že „marketing“ a „strategický marketing“ jsou stejné pojmy. O marketingu tvrdí, že *„jeho hlavním účelem je vytvářet dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy mezi organizací a široce pojatou veřejností. Manažeři se nemohou soustředit pouze na řešení každodenních úkolů, ale je nutné, aby se zabývali strategickým rozhodováním.“*

Dle Ekonomického slovníku (Hilndlse, Holmana a Hronové, 2003) *„se jedná o vývojovou fázi marketingu. Strategického charakteru nabývá marketing v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků na a specifikaci jejich potřeb. Bere tedy v úvahu více než současné okolnosti. Připravuje marketingové manažery na změny, učí je rozpoznávat výrazné příležitosti a rizika pro podnik a reagovat na ně dříve než konkurence.“*

Další definicí strategického marketingu je od Kotlera, Wonga, Saunderse a Armstronga (2007), kteří ho definují jako *„proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“*

Jakubíková (2008) tvrdí, že strategický marketing *„je zaměřen na budoucnost, na budoucí zákazníky, na budoucí potřeby a poptávku a na budoucí činnosti firmy.“*

Strategický marketing je definován různě. Není daná jedna konkrétní definice, která by ho přesně definovala. I když se názory autorů různí, shodují se na tom, že strategický marketing je dlouhodobý proces, pomocí kterého se plánují budoucí činnosti a vývoj společnosti. Dále se také zaměřuje na charakteristiku zákazníků a jejich potřeb do budoucna. Také napomáhá tomu, aby manažeři byli připraveni na změny a nezabývali se pouze řešením každodenních úkolů, ale především strategickým rozhodováním, které je důležité pro správné fungování společnosti.

## Personální marketing

Je důležité nezaměňovat personální marketing s personálním managementem, protože se jedná o dva rozdílné pojmy. Personální marketing tvoří pouze určitou část, je podřízený personálnímu managementu. Podle Armstronga *„se personální management zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem.“* (Šamonil, 2015).

Z Armstrongovy definice je patrné, že tato problematika se zabývá tím, jak má být zaměstnanec či tým zaměstnanců veden, motivován, tak, aby vykonával ty nejlepší výsledky, které vedou ke splnění cílů společnosti. Personální management neboli řízení lidských zdrojů (zkratka HR – z angl. Human Resources) se netýká pouze některého zaměstnance, ale týká se každého jedince. Když se to shrne, jedná se o všechny procesy managementu související s lidskými zdroji.

Oproti tomu personální marketing se týká pouze určitých procesů personálního marketingu, a to získávání a udržení zaměstnanců ve společnosti. Nejvíce ho vystihuje definice od Koubka (2001), který ho definuje jako *„použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*

Další definicí personálního marketingu je od Stýbla (1993), který tvrdí, že *„způsob získávání pracovníků na trhu práce, nezahrnuje do procesu další faktory, které potom ovlivňují výkonnost pracovníka v podniku. Zaměřuje se na budoucnost, jako výrobní marketing a snaží se odhadnout reálnou potřebu pracovních zdrojů. Bere v potaz i podnikatelské záměry a strategii organizace. Firmy, které se zabývají personálním marketingem, jsou ve výhodě z hlediska připravenosti reagovat na trh práce.“*

Největším problémem v personalistice je obsadit danou pozici vhodným kandidátem. Personální marketing není řešením, ale pomocí jeho nástrojů je možné zaměstnance přesvědčit a ovlivnit jeho rozhodnutí při výběru vhodné pracovní příležitosti.

I když se oba přístupy liší, ve své podstatě se oba týkají lidských zdrojů. Personální management se zaměřuje na řízení a vedení těchto zdrojů ve společnosti, dále také na jejich motivaci. Oproti tomu cílem personálního marketingu je udržet si zaměstnance ve společnosti. Pomocí marketingového mixu se snaží vytvořit dobré jméno zaměstnavatele, získat dobré kandidáty a získat oproti jiným firmám konkurenční výhodu na trhu.

### **3.2 Cílený marketing – proces STP**

STP je zkratka z počátečních písmen anglických slov Segmentation (segmentace), Targeting (zacílení) a Positioning (umístění). Jedná se o nástroje, které jsou nedílnou součástí při tvorbě marketingové strategie.

#### **Segmentace trhu**

Jedná se o proces, při kterém se dělí velký trh na menší skupiny, tzv. tržní segmenty. Tyto cílové skupiny se od ostatních liší svou charakteristikou, potřebami, nákupním chováním atd. Předpokládá se, že lidé v daném seskupení budou reagovat stejně jako ostatní, ale rozdíly budou viditelně především mezi skupinami (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2003).

Mezi segmenty by měla být vnitřní homogenita a vnější heterogenita. Zákazníci uvnitř segmentů si jsou podobní svými tržními projevy a zároveň jsou segmenty navzájem na daném trhu odlišné.

Trh lze rozdělit dle několika faktorů (Wöhe, Kislíngerová, 2007):

- *Geografické* – jedná se o rozdělení trhu dle geografie (státy, města, regiony, kraje a další).
- *Demografické* – podle demografických ukazatelů se mohou zákazníci rozdělit podle věku, pohlaví, příjmů, národnosti, velikosti rodiny, životního stylu atd. Toto dělení je nejzákladnější, jelikož pomocí něj se diferencují potřeby a přání spotřebitelů.
- *Psychologické* – dle tohoto faktoru se trh segmentuje především na základě životního stylu a typu osobnosti. Např. lidé stejného věku mohou mít rozdílný názor a přístup, např. při konzumaci potravin či zařizování bydlení. Proto z psychologického hlediska je důležitý životní styl jedince.

- *Behaviorální* – jedná se o dělení dle chování, postojů a reakcí jednotlivých zákazníků. Nejdůležitější kritéria jsou např. znalost produktu, míra užití výrobku, prospěšnost koupě, postoj zákazníka (pozitivní, negativní, neutrální), loajalita ke značce atd.

### **Tržní zacílení**

Po segmentaci dochází k targetingu neboli k tržnímu zacílení. Jedná se o druhou fázi – proces rozhodování, při kterém dochází k výběru cílových segmentů a uvádí, na který trh (či segment) by se měla firma zaměřit (Kumar, 2008).

Smyslem je vybrat nejatraktivnější segment, na který se mají zaměřit marketingové aktivity a rozvíjet ho, aby přinesl podniku zisk. Cílovým trhem je skupina potenciálních kupujících, kteří mají stejné potřeby a odborné vlastnosti. Atraktivnost trhu závisí na kupní síle, velikosti a síle konkurence v daném odvětví.

K výběru cílového segmentu je možné použít souřadnicovou síť (viz obrázek 1) – volba jednoho z pěti přístupů (Jakubíková, 2008):

- *Soustředění se na jeden segment* – koncentrace podniku pouze na jeden výrobek a jeden trh (např. políčka č. 1, 6, 11, 16).
- *Výběrová specializace* – zaměření vybrané výrobky určené pro konkrétní tržní segment (např. políčka č. 1, 6, 12).
- *Produktová specializace* – specializace podniku pouze na jeden produkt a na všechny cílové trhy (např. políčka č. 5, 6, 7, 8).
- *Tržní specializace* – podnik se specializuje na více výrobků a na jeden tržní segment (např. políčka č. 3, 7, 11, 15).
- *Pokrytí celého trhu* – všechny výrobky a všechny trhy (celá plocha souřadnicové sítě).

**Obrázek 1 – Souřadnicová síť**

	<b>T<sub>1</sub></b>	<b>T<sub>2</sub></b>	<b>T<sub>3</sub></b>	<b>T<sub>4</sub></b>
<b>P<sub>1</sub></b>	1	2	3	4
<b>P<sub>2</sub></b>	5	6	7	8
<b>P<sub>3</sub></b>	9	10	11	12
<b>P<sub>4</sub></b>	13	14	15	16

Pozn. P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub>, P<sub>4</sub> – jsou produkty (tj. produkt 1 – 4), T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub> – jsou trhy (tj. trh 1 – 4)

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2008

### **Tržní umístování**

Tržní umístování neboli positioning je poslední fází STP. Jedná se o proces uplatňování konkurenčního postavení firmy, tzv. jaké má produkt postavení v myslích zákazníků v porovnání s konkurenčními výrobky (Jakubíková, 2008).

Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003) definují šest kritérií, na základě kterých má být produkt rozeznán:

- *na základě vlastností produktu a jeho přínosu* – prvky, díky kterým se produkt stává pro zákazníky zvláštní,
- *na základě ceny/kvality* – cena je indikátorem vypovídající o kvalitě výrobku,
- *na základě třídy produktu,*
- *podle uživatelů,*
- *podle konkurence* – uplatnění srovnávací reklamy,
- *podle kulturních aspektů.*

Aby marketingová strategie byla úspěšná, je nutné úspěšně realizovat všechny tři předešlé kroky – segmentace, targeting, positioning.

STP nástroje se dají aplikovat do jakékoliv oblasti, v případě této diplomové práce se jedná o uplatnění v personalistice.

### 3.3 Marketingový mix

„Jde o soubor kontrolovaných marketingových proměnných připravených k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového zákazníka.“ (Foret, 2012).

„Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence.“ (Johnová, 2008).

Marketingový mix se skládá ze všeho, čím může firma svou nabídkou ovlivnit poptávku. Je tvořen čtyřmi hlavními nástroji, které představují základní formu marketingového mixu – produkt (product), cena (price), místo/distribuce (place) a propagace (promotion). Proto se také, především v marketingové literatuře, nazývá jako „4P“. Aby firma dosáhla, co nejlepších výsledků, musí se snažit o to, aby tyto 4P byly co nejlépe nakombinovány.

V personalistice nejde o hmatatelný produkt, nýbrž o službu, proto obecný marketingový mix musí být rozšířen ještě o další 3P – lidé, procesy a materiální prostřední.

V tabulce 1 jsou srovnány nástroje klasického marketingového mixu a marketingového mixu v personalistice.

**Tabulka 1 – Srovnání klasického marketingového mixu a marketingového mixu v personalistice**

Klasický marketingový mix		Marketingový mix v personalistice
anglicky	česky	
Product	Produkt	Nabízená pracovní pozice
Price	Cena	Vzdělání, praxe, zkušenosti a dovednosti atd.
Place	Místo	Místo výkonu práce/umístění poboček a jejich dostupnost
Promotion	Marketingová komunikace	Prezentace pracovní nabídky
People	Lidé	Zprostředkovatelé pracovní příležitosti (konzultanti)
Process	Procesy	Proces nábory/adaptace nového zaměstnance
Physical environment	Materiální prostředí	Náborová brožura, vlastní pracovní prostředí aj.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera, 1972; Spielmanna, 2015

### 3.3.1 Produkt

Produkt je: „*cokoliv, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“ (Kotler, 2007).

Produkt v marketingovém mixu 7P, jsou nehmotné potřeby zákazníků (služby), které jim společnost nabízí. Důležitým prvkem definující službu je její kvalita, proto si na ní většina firem zakládá, jelikož se nejedná o hmotný produkt, u kterého by bylo možné hodnotit např. design, obal a další vlastnosti.

V personalistice je produktem nabízené pracovní místo, které personalista obsazuje vhodným kandidátem. Jedná se o nově vytvořenou pozici či existující, na kterou je obsazovaný jiný uchazeč. Produkt je nejdůležitějším nástrojem marketingu v personalistice (d'Ambrosová, 2014).

### 3.3.2 Cena

Cena představuje, jakou hodnotu má daný produkt a kolik za něj musí spotřebitelé zaplatit, aby si ho mohli koupit. Cena se bere jako jediný nástroj marketingového mixu, který firmě přináší příjmy, na rozdíl od ostatních prvků, jelikož představují pro firmu výdaje. Díky ceně je možné zjistit, jaké cíle a záměry daná firma má. Například pokud firma chce zabránit konkurenci, aby vstoupila na trh, je vhodné ocenit výrobek nízkou cenou, tak aby zákazníci zvýšili poptávku po daném výrobku. Snížením ceny se docílí se toho, že firma získá nové zákazníky (Foret 2008).

Dalším nástrojem marketingového mixu je cena (hodnota). V personalistice není cena finanční odměnou, tak jako u obecného marketingového mixu. Nabízená služba (poskytnutí pracovní příležitosti) není pro kandidáty nijak finančně ohodnocená, je pro ně zdarma, proto z ní personální agentura nemá žádný zisk. Její odměnou jsou zkušenosti, praxe, vzdělání a další vlastnosti kandidáta, které může nabídnout svým klientům, kteří hledají daného kandidáta. Jde tedy o tzv. ukazatel kvality uchazeče. Finanční odměnou pro personální společnosti je zisk za obsazená pracovní místa u klientů (Spielmann, 2015).

### 3.3.3 Místo

Distribuce představuje cestu, jakou se výrobek dostane z místa výroby do místa prodeje. Rozhodující je právě místo prodeje, nikoliv výroby. Některé výrobky, například olomoucké tvarůžky se jmenují právě podle lokality, kde se nabízí, v Olomouci, nikoliv v Lošticích, kde se vyrábí. Cílem distribuce je, aby se vyrobené výrobky dostali tou nejlepší a nejrychlejší cestou k zákazníkovi, proto existují distribuční cesty, které napomáhají tomu, aby produkty byly ve správný čas na správném místě (Foret, 2012).

Distribuce se bere jako způsob, kterým je zákazníkům usnadněn přístup k službě. Jedná se o umístění služby (lokality, dostupnost), zda se jedná o přímou distribuci či je zprostředkovaná nějakým mezičlánkem. V případě využití zprostředkovatele, je také důležitá volba vhodného distributora, který službu dodá až k cílovému zákazníkovi (Vašítková, 2014).

V rámci personalistiky je při výběru uchazeče o zaměstnání také důležité místo výkonu práce. Záleží i na image firmy a celkové podnikové kultuře podniku (d'Ambrosová, 2014). Důležitá je rovněž již zmíněná dostupnost nabízené služby, díky ní a vhodnému umístění poboček může společnost získat konkurenční výhodu.

### 3.3.4 Integrovaná marketingová komunikace

Podle Juráškové a Horňáka (2012) ve slovníku marketingových komunikací je propagace definována jako: „*Komunikace, která napomáhá utváření a uspokojování ekonomických i mimoekonomických zájmů a potřeb zadavatele, agentury, zástupce nosiče – média a příjemců procesu.*“

Dalším důležitým nástrojem je propagace pracovní nabídky a společnosti na trhu práce. V dnešní době není tak lehké se udržet na vrcholu trhu v personalistice, jelikož je na trhu mnoho konkurentů a stále další přibývají. Proto je nutné zaujmout uchazeče svou pracovní nabídkou tak, aby ho oslovila oproti konkurenční. Také by měla nabízená pracovní příležitost v kandidátovi vzbudit zájem, být srozumitelná, aby z ní kandidát pochopil, o jakou pozici se jedná, co obnáší, jak je atraktivní a další důležité aspekty (d'Ambrosová, 2014).



Integrovaná podoba marketingové komunikace popisuje, že mezi jednotlivými instrumenty komunikačního mixu nejsou oddělené hranice, protože se v praxi tyto nástroje vzájemně prolínají a doplňují. Oproti klasické komunikační strategii je ta integrovaná mnohem více personalizovaná a cílená na zákazníka.

Podle Jakubíkové (2013) integrovaná komunikace předpokládá:

- strategickou koordinaci všech sdělení,
- sladěné používání všech vhodných komunikačních instrumentů,
- řízenou komunikaci se všemi relevantními a zájmovými skupinami.

Složky komunikačního mixu je možné rozdělit na offline a online, některé z nich, např. reklamu, přímý marketing či podporu prodeje, je možné využít v obou případech (Kadeřábková, 2019).

- **Offline komunikace**

- *reklama* – inzerce v tisku, televizní, rozhlasová, letáky, billboardy;
- *podpora prodeje* – slevy, akce, ochutnávky, soutěže;
- *přímý marketing* – telemarketing, poštovní zásilky;
- *vztahy s veřejností* – tiskové konference, sponzoring, prezentace;
- *osobní prodej* – veletrhy a výstavy, obchodní setkání.

- **Online komunikace**

- *reklama* – internetová: bannery, SEO, PPC, webové stránky a další;
- *podpora prodeje* – slevy, soutěže, kupóny, věrnostní programy, affiliate marketing;
- *přímý marketing* – e-mail marketing, newslettery, virální marketing;
- *vztahy s veřejností* – tiskové zprávy, blogy, články do online médií, virtuální časopisy a noviny;
- *buzzmarketing* – virální zpráva sdílená na sociálních sítích či e-mailem, která by měla mezi lidmi vyvolat pobouření;
- *content marketing* – tvorba poutavého a užitečného obsahu na web.

Postup při vývoji účinné komunikace (Vokáčová, 2020):

1. *Určení cílových příjemců* sdělení – zda se jedná o jednotlivce/skupiny, jsou to potenciální kupující či stálí zákazníci.
2. *Stanovení cílů komunikace*
3. *Sestavení sdělení* – co bude ve sdělení obsaženo, jak bude zpráva formátovaná a jaká bude její struktura.
4. *Volba komunikačního kanálu* – osobní (podpůrné, odborné, sociální) či neosobní (médiá, události atd.).
5. *Vypracování celkového rozpočtu* – metodou možností, procenta z příjmu, konkurenční rovnocennosti, cíle a úkolu.
6. *Rozhodnutí o mixu makretingové komunikace* – reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej, přímý marketing.
7. *Změření účinnosti komunikace.*

### **3.3.5 Lidé**

U služeb je nedílnou součástí také lidský faktor. Jedná se o všechny účastníky, kteří se podílí na procesu nabízených služeb. Jsou to jednak zaměstnanci společnosti poskytující dané služby a pak zákazníci, kteří se tohoto procesu také účastní. Pokud má společnost nabízet kvalitní služby, je nutné, aby své zaměstnance dobře zvolila a dále jim poskytla další vzdělávání a motivaci. To je podstatné pro vytvoření kladného vztahu mezi zaměstnanci a zákazníky (Vašítková, 2014).

V rámci zprostředkování pracovní příležitosti přes personální agenturu jsou vykonavateli služby zaměstnanci společnosti. Ti jsou tzv. prostředníkem mezi uchazeči o zaměstnání a zákazníky nabízejí pracovní místo ve své firmě. Komunikace s kandidáty (osobní či neosobní) je důležitá, jelikož může ovlivnit jeho finální rozhodnutí při nástupu na danou pozici a následně v práci i zůstat (Spielmann, 2015).

### **3.3.6 Procesy**

Procesem se myslí způsob, jakým je služba zákazníkům poskytována. Jedná se o veškeré činnosti, postupy, úkoly, pomocí kterých se služba dostává od zhotovení až ke konečnému

zákazníkovi. Firmy usilují o to, aby byly tyto procesy co nejlépe zorganizovány (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010).

V personalistice jde především o proces náboru zaměstnanců, ale může se jednat např. i o přizpůsobení se zaměstnance v novém pracovním prostředí (Spielmann, 2015).

### **3.3.7 Materiální prostředí**

Jak už bylo zmíněno, služba je nehmatatelná, proto zákazník předem neví, co dostane a jestli vůbec s daným produktem bude spokojen. Materiální prostředí je tedy tzv. zhmotnění abstraktní nabídky. Mezi fyzické prostředí patří veškeré vjemy, které pozitivně či negativně ovlivňují zákazníkovo vnímání společnosti. Může se jednat o brožury, ve kterých jsou specifikované nabízené služby, dále vzhled budovy společnosti a zařízení kanceláří, klimatické a světelné podmínky, různé zvuky, vůně a další (Spielmann, 2015).

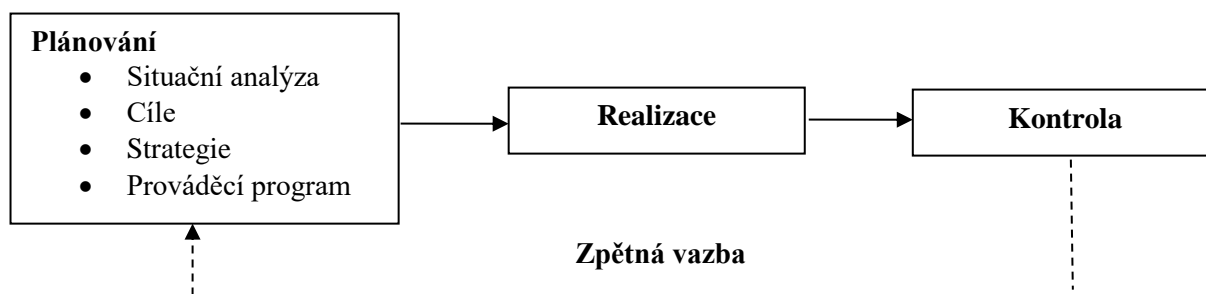
## **3.4 Strategické marketingové plánování**

Podle Jakubíkové (2013) je účelem strategického marketingového řízení koordinace veškerých činností marketingového plánování tak, aby byly co nejlépe splněny stanovené marketingové cíle. „*Strategické marketingové řízení je náplní strategického marketingu.*“

Boučková (2003) definuje marketingové řízení jako „*kontinuální proces, který probíhá ve třech po sobě následujících etapách – plánování, realizace a kontrola.*“

V následujícím obrázku č. 2 je grafické znázornění procesu marketingového řízení. Proces se skládá ze tří hlavních částí – plánování, realizace a kontrola. Tento proces začíná plánováním, kde se nejdříve definuje situační analýza, stanoví se cíle, strategie a prováděcí program. Po vymezení těchto dílčích kroků následuje realizace a následně je nutná kontrola a také zpětná vazba, která je nedílnou součástí úspěšného marketingového řízení.

**Obrázek 2 – Proces marketingového řízení**



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013

Slavík (2014) definuje tři hlavní fáze takto:

- *Strategická analýza* – popisuje společnost, kde je situována a jaké je její prostředí.
- *Strategická strategie* – určuje, jaké jsou alternativy a co je nutné pro dosažení daných cílů.
- *Realizace strategie* – udává, jak danou strategii zrealizovat.

Nedílnou součástí marketingového procesu je strategické marketingové plánování, které popisuje veškeré činnosti vedoucí k dosažení cílů. Zahrnuje několik kroků, které je nutné si sestavit a pomocí nich docílit marketingového plánu. Tento plán je výstupem marketingového plánování.

Dle Jakubíkové (2013) se strategické marketingové plánování skládá z následujících kroků:

- situační analýza;
- stanovení marketingových cílů;
- formulování marketingových strategií;
- sestavení marketingových programů;
- sestavení rozpočtů;
- přezkoumání výsledků, cílů, strategií a programů.

### **3.4.1 Situační analýza**

Podle Jakubíkové (2013) „marketingová situační analýza zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejce.“

Kotler (2007) ve své knize uvádí, že „*situační analýza předkládá informace o trhu, postavení produktu, konkurenci a distribuci. Zahrnuje popis trhu, který definuje trh včetně tržních segmentů. Zabývá se velikostí trhu i jeho jednotlivých segmentů v několika posledních letech a poté se věnuje potřebám zákazníků a faktorům v tržním prostředí, které mohou mít vliv na jejich nákupní chování.*“

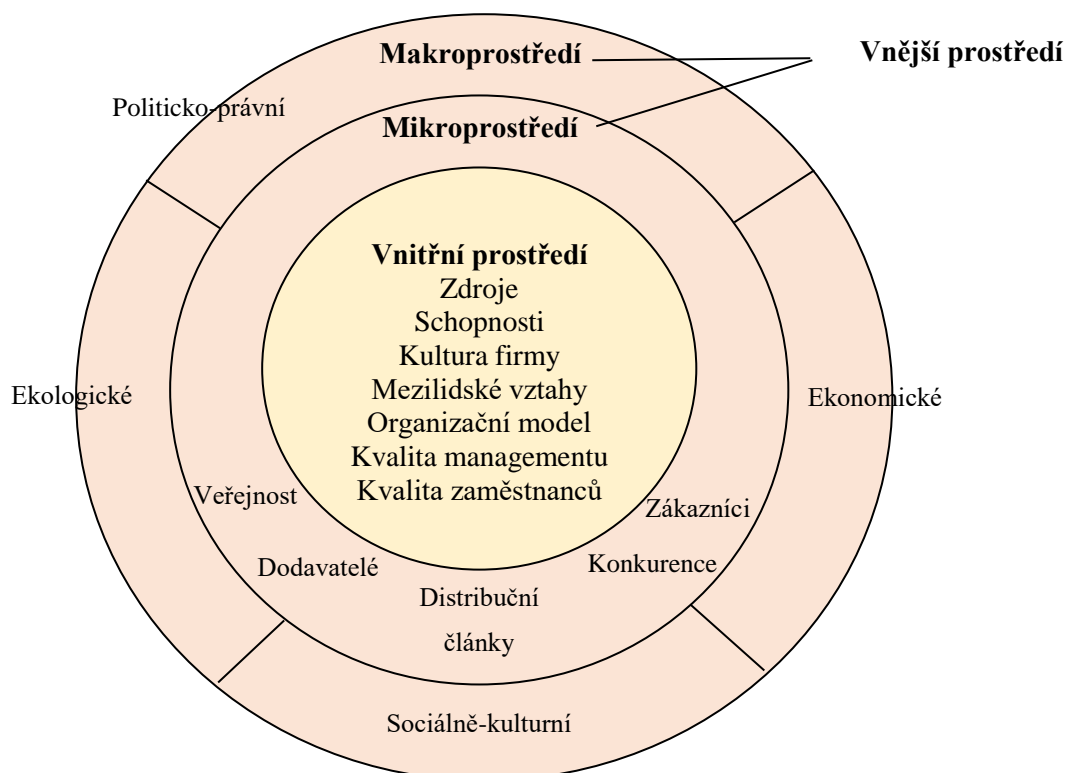
„*Marketingová situační analýza je kritické, nestranné, systematické i důkladné:*

- *zkoumání vnitřní situace podniku;*
- *šetření postavení podniku v daném prostředí.*“

Takto definuje výsledky ze situační analýzy autorka Horáková (2003).

Situační analýza je tedy metoda, která analyzuje prostředí v okolí společnosti, jak vnější (makroprostředí a mikroprostředí), tak i vnitřní (strategie firmy, historie, image, umístění atd.). Na obrázku 3 je graficky znázorněná situační analýza dle vnějšího a vnitřního prostředí. Jednotlivé analýzy jsou více definovány v následujících kapitolách.

**Obrázek 3 – Marketingové prostředí firmy**



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2009

Jakubíková (2013) uvádí, že analýza prostředí může být provedena metodou 5C:

- *company* – podnik;
- *collaborators* – spolupracující firmy a osoby;
- *customers* – zákazníci;
- *competitors* – konkurenti;
- *climate/context* – makroekonomické faktory.

Analýzu lze provádět také pomocí metody 4C:

- *customer* – zákazník;
- *country* – národní specifika;
- *cost* – náklady;
- *competitors* – konkurence.

### **3.4.1.1 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí se týká veškerých vlivů, které působí na fungování společnosti, vztahuje se na celou ekonomiku. Oproti tomu mikroprostředí souvisí s nejbližším okolím podniku. Jedná se o prostředí, které přímo ovlivňuje společnost v daném odvětví.

#### **Makroprostředí**

*„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vliv a situace, které firmy svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“* (Jakubíková, 2013).

Makroprostředí zahrnuje jak hmotné, tak i nehmotné vlivy. Hmotné jsou např. technologické a mezi nehmotné lze zařadit vlivy přírodní, politické, demografické, ekonomické, legislativní, sociokulturní či geografické a další.

Ke zhodnocení analýzy makroprostředí se využívá metoda PEST (zkratka z počátečních písmen, viz níže), někdy také nazývaná jako STEP. Tato analýza obsahuje mnoho vlivů, které ovlivňují prostředí podniku. PEST analýza může být ještě rozšířená na PESTEL, která navíc obsahuje i ekologické vlivy. Snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí v těchto oblastech. PEST se dělí na čtyři části (podle počátečních písmen), každá z nich zahrnuje několik faktorů, které ovlivňují vnější okolí podniku.

### *P – politicko-právní faktory*

Indikátory politicko-právní závisí především na vývoji politické situace, jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Pro firmy to přináší, jak výhodné příležitosti, tak i rizika a hrozby. Všechny podniky se potýkají s různými překážkami a omezeními. Jsou to např. daňové zákony, regulace vývozu a dovozu, ochrana životního prostředí, ochrana lidí (zaměstnanci i spotřebitelé) a mnoho dalších. Řada legislativ, jako jsou třeba zákony, normy a vyhlášky, omezují nejenom samotné podnikání, ale také jeho budoucnost. Proto tyto legislativy také ovlivní mnoho podnikatelů při jejich rozhodování (Srpková, 2010; Sedláčková, 2006).

### *E – ekonomické faktory*

Ekonomické faktory se odvíjí podle ekonomické situace dané země. Řadí se sem např. tyto makroekonomické ukazatele: inflace, tempo růstu ekonomiky, výše úrokové míry, daňová politika a směnný kurz. Jsou i další (nezaměstnanost, vývoj HDP atd.), ale tyto indikátory mají největší vliv na ekonomickou situaci země. Expandující ekonomika vede ke zlepšení příležitostí na trhu, ke zvýšení spotřeby, ale u recese tomu je naopak. Spotřeba klesá, úroveň ekonomiky upadá (Srpková, 2010; Sedláčková, 2006).

Změny těchto ukazatelů mohou mít přívětivé dopady na společnost, ale může tomu být i naopak. Např. při růstu úrokové míry je velmi výhodné investovat, ale má to také svou negativní stránku – např. při změně devizových kurzů (především pro firmy podnikající i v zahraničí) (Sedláčková 2006).

### *S – sociální a demografické faktory*

Tyto faktory jsou spojené se strukturou obyvatelstva a jejich životem. S demografickými změnami dochází i k rozvoji různým oblastí. Se stárnoucí populací, se rozvíjí více sféra se sociálními službami pro seniory a zdravotní péče. Naopak mladá část obyvatelstva ocení více oblast např. s kosmetikou či oblečením. Sociální a demografické faktory jsou neustále ve vývoji a mění se podle toho, jakých změn dostává populace. Všichni se snaží o co největší kvalitu života a přiklání se k tomu i fakt, že podniky často svým zaměstnancům nabízejí různé benefity nad rámec běžného finančního ohodnocení. Např. flexibilní či kratší pracovní dobu, homeoffice či více dovolené (Srpková, 2010; Sedláčková, 2006).

### *T – technické a technologické faktory*

Aby firma nezaostávala za konkurencí, je nutné, aby věděla o různých inovačních změnách a držela s nimi tempo. V případě, že by nebyla informována, začala by strádat oproti konkurenci a měla by konkurenční nevýhodu na trhu (Srpková, 2010; Sedláčková, 2006).

### **Mikroprostředí**

Kotler (2007) definuje mikroprostředí jako „*sily blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.*“

Jak ve své definici popisuje Kotler, mikroprostředí se týká bezprostředního okolí společnosti, které ji ovlivňuje při dosažení jejího hlavního cíle – uspokojení potřeb zákazníků.

Do mikroprostředí patří: zákazníci, konkurence, partneři (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, dopravci atd.), veřejnost a další. Veřejnost lze rozdělit ještě na další členění: finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, všeobecná veřejnost, vnitřní veřejnost apod. (Jakubíková, 2013).

Koudelka a Vávra (2007) dělí mikroprostředí na dvě části:

- *Vertikální*
  - dodavatelé;
  - firma;
  - obchodníci;
  - zákazníci.
- *Horizontální*
  - konkurence;
  - firma;
  - veřejnost.

Na rozdíl od vlivů v makroprostředí, které ovlivnit nelze nebo jenom velmi těžce, se faktory, které se vyskytují ve velmi blízké vzdálenosti od společnosti, jsou firmou velmi dobře ovlivnitelné (Jakubíková, 2008). Podstata jednotlivých analýz vnějšího prostředí je uvedena v příloze 1.



### 3.4.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je zhodnocení aktuální situace společnosti. Výstupem analýzy jsou silné a slabé stránky, které má každý podnik. Tyto výsledky se ale liší např. kvůli velikosti. Velký podnik je mnohem lépe finančně zabezpečen na rozdíl od malého, ale zase se hůře přizpůsobuje inovacím a méně efektivně slouží malým tržním podnikům.

*„Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory jako: faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.“* (Mallya, 2007).

Do vnitřního prostředí společnosti se řadí veškeré interní zdroje a kompetence, které se dají rozdělit do čtyř skupin (Jakubíková, 2009):

1. *fyzické* – skladovací prostory, výrobní stroje;
2. *lidské* – organizace práce, struktura pracovních sil;
3. *finanční* – závazky a pohledávky, možnosti získání úvěru;
4. *nehmotné* – ochranná známka, image firmy.

Zdroje a kompetence lze rozčlenit i dle funkcionálních oblastí (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013):

- *marketing* – patenty, distribuční kanály, informace o trhu;
- *výroba* – stroje a zařízení, výrobní procesy, dodávky, a další;
- *výzkum a vývoj* – kvalita výzkumného týmu, rozpočet, úspěchy a reputace;
- *lidské zdroje* – věková struktura, manažerské dovednosti, dovednosti a zkušenosti, počet a kvalifikace;
- *finance* – cash-flow, pracovní kapitál, metody kalkulace nákladů;
- *informace* – informační systémy, organizační znalosti, řešení problémů a další.

Charakteristika jednotlivých analýz vnitřního prostředí je uvedena v příloze 2.

### 3.4.2 Marketingové cíle

Správné formulování marketingových cílů je nedílnou součástí plánovacího procesu. Stanovení cílů je také někdy nazýváno jádrem marketingové strategie a jedná se o nejdůležitější část při sestavování marketingové strategie.

Podle Jakubíkové (2013) jsou „*Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.*“

Každá firma se snaží docílit toho, aby zjistila, jaké potřeby a přání mají zákazníci a pomocí marketingového mixu je uspokojit a na základě toho naplnit a dosáhnout stanovených cílů. Všechny cíle by měly být, jak hmotné, tak i nehmotné, např. postoj zaměstnanců či rozvoj managementu (Jakubíková, 2013).

Pomocí SMART se tvoří struktura cílů a definuje se také jejich cesta, jak jich dosáhnout, co je nutné pro jejich naplnění a také určuje, co je důležité (Petřtyl, 2017).

Stanovené cíle, jak hlavní, tak i dílčí, by měly splňovat podmínky SMART (Kaňáková, 2008):

- *S (specific) – specifický*
  - Cíl musí být přesně definovaný, tak aby přesně odpovídal tomu, čeho chceme dosáhnout. Při stanovení cíle se začíná úplně ze široka a postupně se musí co nejvíce specifikovat, aby bylo přesně jasné, čeho se chce docílit.
- *M (measurable) – měřitelný*
  - Pokud je cíl specifický, dá se také měřit. Měřitelnost je nedílnou součástí toho, aby bylo prokázáno, jak se k danému cíli došlo.
- *A (achievable) – dosažitelný*
  - Důležité je, aby cíl byl také dosažitelný. Časový horizont musí být realistický, nesmí být plánován do daleké budoucnosti, jelikož by jeho dosažení bylo mnohem těžší a ztrácela by se motivace ho splnit.

- *R (relevant) – relevantní*
  - Další podmínkou, kterou musí cíl splňovat je jeho relevantnost. Musí být stanoven tak, aby bylo reálné ho dosáhnout.
- *T (time-bounded) – časově vymezený*
  - V neposlední řadě musí být také cíl časově vymezený. Mělo by být přesně časově dáno, do kdy musí být daný marketingový cíl splněn. Bez této podmínky není možné cíl dokončit.

### **Marketingové cíle dle nástrojů marketingového mixu**

**Produktový cíl** – Podle Jakubíkové (2013) „*je produktový cíl stanoven na základě identifikace konkurenčního postavení produktů a určení potřeby změny konkurenčního postavení.*“

**Cenový cíl** – Jakubíková (2013) ve své knize definuje následující cenové cíle:

- návratnost investic;
- dosažení určitého podílu na trhu;
- dosažení určitého objemu tržeb;
- získání nových zákazníků;
- udržení stávajících zákazníků;
- získání rychlého a nepřerušovaného hotovostního toku.

Dle Kotlera, Wonga, Saunderse a Armstronga (2007) jsou hlavními cenovými cíli následující:

- maximalizace zisku;
- přežití;
- získání největšího podílu na trhu;
- přední pozici v kvalitě výrobků.

**Distribuční cíl** – „*Hlavním cílem distribučního plánu je zajistit, aby firemní produkty byly dostupné v takové době, na takovém místě a v takovém množství, které zákazník požaduje, a to za nejnižších nákladů.*“ (Solomon, Marshall a Stuart, 2006).

**Komunikační cíl** – Komunikační cíl má za úkol seznámit cílový segment s výrobkem podniku, informovat jej a přesvědčit ho ke koupi produktu. Také zvýšit frekvenci nákupu

a z „jednorázových“ zákazníků učinit opakované kupující. Dle Pelsmackera, Geuensa a Bergha (2003) se dají komunikační cíle rozdělit do tří skupin:

- cíle předmětné;
- cíle procesní;
- cíle efektivnosti.

### 3.4.3 Marketingová strategie

Jakubíková (2008) tvrdí, že „*Marketingová strategie je rozhodnutím vrcholného managementu firmy o tom: jak, kdy, kde konkurovat.*“

Dle Kotlera, Wonga, Saunderse a Armstronga (2007) „*Je marketingová strategie vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů. Ukazuje, jak strategie pro cílové trhy a positioning staví na rozdílných výhodách společnosti.*“ S tím se ztotožňují i Kašík a Havlíček (2012), kteří definují strategii jako proces popisující aktuální situaci společnosti a jak se za splnění daných podmínek dosáhne stanovených cílů.

Marketingová strategie je tedy způsob, pomocí kterého je možné docílit stanovených cílů. Existuje jich velké množství, proto jsou pro tuto práci vybrány a více charakterizovány jen některé z nich (viz níže).

#### Růstová strategie dle Ansoffa

Je znázorněna v tzv. Ansoffově matici (o rozměru 2x2), která vyjadřuje souvislost mezi produktem (stávající a nový) a trhem (stávající a nový) (Jakubíková, 2013).

- *Strategie tržní penetrace* – firma se snaží více proniknout s existujícím výrobkem na existující trh. Cílem je zvýšit svůj tržní podíl. Jedná se o nejméně rizikovou strategii – firma může využít své stávající zdroje a postupy.
- *Strategie rozvoje trhu* – pomocí této strategie se usiluje o nalezení jednoho či více nových trhů, na které se chce firma dostat se svými stávajícími výrobky.
- *Strategie rozvoje produktu* – předpokládá se, že budou vyrobeny či inovovány výrobky, které budou nabízeny na stávajících trzích.
- *Strategie diverzifikace* – jedná se o nejrizikovější variantu, kdy dochází k zavádění nových výrobků na nový trh. Dále se dělí na:

- horizontální diverzifikace;
- smíšená diverzifikace;
- soustředná diverzifikace.

### **Strategie dle Kotlera**

Kotler definuje čtyři základní strategie dle velikosti tržního podílu (Blažková, 2007).

- *Strategie tržního vůdce* – vůdčí postavení na trhu má firma, která má největší tržní podíl. Cílem je udržet si tuto pozici, např. inovacemi, nízkými náklady, vstupními bariérami atd. Vůdcem většinou bývá společnost, která je první na trhu.
- *Strategie tržního vyzyvatele* – úkolem je zvýšit tržní podíl na základě „souboje“ s tržním vůdcem či menších podniků na totožném trhu. Tržním vyzyvatelem bývá firma s druhou pozicí na trhu.
- *Strategie tržního následovatele* – firmy se nesnaží o vedoucí postavení na trhu, ale chtějí být odlišné od konkurenčních a tím dosáhnout rovnováhy v odvětví.
- *Strategie vyhledávající tržní mezery* – podnik necílí na celý trh, ale pouze na jeho část. Nejčastěji se tato strategie využívá u menších podniků.

### **Generické strategie dle Portera**

Porter dělí strategie do třech typů (Lukášová a Nový, 2004):

- *Strategie nízkých nákladů* – využívají se úspory z rozsahu a jsou nežádoucí časté strategické změny. Rizika jsou spojena především s rychlými technickými inovacemi.
- *Strategie diferenciacce* – Společnost se snaží svými výrobky odlišit od konkurenčních. Přichází s novinkami na trh jako první. Chtějí zákazníkům nabídnout něco, za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobit.
- *Strategie zaměření na tržní segment* – strategie zaměřující se pouze na určitý segment a pomocí ní se snaží uspokojit potřeby zákazníků dané skupiny.

## Strategie dle Gilberta a Strebela

Typické pro tuto strategii je, že bere v potaz rychlý vývoj trhu a také „*že firmy v závislosti na specifických parametrech střídají vůdcovství v jakosti a v nákladech.*“ (Jakubíková, 2013).

## Výrobní (produktová) strategie

Produktová strategie je způsob, jakým se dosáhne stanoveného produktového cíle

- *Výrobní strategie je ovlivněna* (Jakubíková, 2013):
  - Investičními cíli
    - krátkodobé – okamžité výnosy;
    - střednědobé – stabilizované výnosy;
    - dlouhodobé – budoucí růst výnosů;
  - Celkovou podnikatelskou strategií
    - orientace na výnosy (v krátkém čase);
    - snižování nákladů;
    - stabilizace výnosů;
    - budoucí růst.

*Dle Horákové (2003) lze produktové strategie rozdělit do tří skupin:*

- Strategie pro individuální produkty

Odvíjí se od životního cyklu výrobku, závisí na tom, v jaké fázi se daný produkt nachází (zavádění, růst, zralost, zánik). V každé z těchto částí se využívá jiná. Tato strategie je způsob, jakým firma může dosáhnout svých produktových cílů, jenž je určen na základě pozice výrobků konkurence. Při rozhodování je důležité pochopit potřeby a přání zákazníků, dále je nutné brát v úvahu i strategii konkurentů, která musí být v souladu s cíli podniku (Blažková, 2007).

- Strategie pro výrobní řady

Výrobní řada se skládá ze skupiny výrobků, které jsou ve vzájemné spojitosti a mají stejné či podobné vlastnosti. Produktová řada může být krátká i dlouhá. Přidáním dalšího výrobku do řady dojde k její prodloužení, naopak pokud se nějaký vyřadí, řada se tímto zkrátí. Strategie, které mohou být aplikovány u výrobních řad jsou tedy její prodloužení či vyřazení produktu (Horáková, 2003).

- Strategie pro produktový mix

Pokud firma má více výrobních řad, jedná se o produktový mix. Jsou to tedy veškeré produkty, které společnost nabízí k prodeji. Tento mix může mít odlišnou:

- *šířku* – počet produktových řad;
- *délku* – souhrnný počet všech produktů ve produktovém mixu;
- *hloubku* – počet různých variant produktů;
- *konzistenci* – těsnost vazeb mezi jednotlivými výrobky.

Pomocí strategie může dojít k rozšíření produktového mixu tím, že se přidá další produktová řada nebo naopak jeho zúžení, kterého se docílí vyřazením některé z výrobní řady (Jakubíková, 2013).

### **Cenová strategie**

Cenových strategií existuje nespočetné množství. Jakubíková (2013) ve své knize uvádí například následující cenové strategie:

*Odvozené ze všeobecně platných cílů firem* – Dle Jakubíkové (2013) jsou všeobecnými cenovými cíli především maximalizace zisku a přežití. Tyto cíle uvádí i Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007), viz kapitola 3.4.2. V případě, že má společnost problémy se silnou konkurencí nebo se změnou přání spotřebitelů, snaží se o zvýšení poptávky pomocí snížení cen, které jsou často nižší než náklady.

*V souvislosti se životním cyklem produktu* – záleží na tom, v jaké fázi se výrobek momentálně nachází. Rozdílnou cenu bude mít v počáteční fázi a jinou poté při jeho úpadku. Např. v zaváděcí fázi je možné vybrat jednu ze strategií (Jakubíková, 2013):

- *Vysokých zaváděcích cen* – při využití této strategie je cílem maximalizace zisku, cílovými zákazníky jsou ti, kteří jsou ochotni zaplatit za produkt vysokou cenu.
- *Nízkých zaváděcích cen* – oproti tomu tato strategie cílí především na to, jak dosáhnout velkého tržního podílu a odradit konkurenční podniky.

*Pro produktové řady* – stanovení ceny pro skupinu stejných či podobných produktů není úplně snadné, jelikož se cena liší u sad produktů, doplňkových či vedlejších produktů.

- *Sada produktů* – jedná se o nástroj podpory prodeje, kdy dochází k prodeji více výrobků za zvýhodněnou cenu, což pro koncového zákazníka je lákavé.

- *Doplňkové produkty* – jde o takové produkty, které jsou elementem k hlavnímu produktu a mohou být při koupi jeho součástí nebo je lze zakoupit i samostatně, např. automobil a klimatizace.
- *Vedlejší produkty* – při zpracování nějakého výrobku, dochází ke vzniku vedlejších produktů, které mohou být dále využity.

### **Distribuční strategie dle intenzity**

Distribuce dle Johnové (2008) „*Je proces, jehož cílem je doručit zákazníkovi produkt, v místě a čase, které zákazníkovi vyhovují.*“

Distribuce se zabývá tím, aby bylo zboží doručeno a umístěno na trh tím nejlepším způsobem. Distribuční strategie je metoda, pomocí které se dosáhne distribučních cílů.

Cílem distribuce je (Blažková, 2007):

- minimalizace distribučních nákladů (doprava, skladování atd.);
- výběr distribuce pro každý cílový segment;
- volba správné distribuce v závislosti na druhu výrobku;
- správná volba dle přání zákazníků.

Jakubíková (2013) uvádí, že při volbě distribuční strategie jsou k dispozici tři základní rozhodnutí:

#### *1. rozhodnutí* – o počtu článků distribučních cest

Čím více zprostředkovatelů je přítomno v dané distribuční cestě, tím je delší a náklady jsou vyšší. Proto, aby náklady byly menší, je nutné snížit počet mezičlánků.

#### *2. rozhodnutí* – o vztazích jednotlivých prvků

Každý z jednotlivých mezičlánků je samostatným podnikem, ale mezi sebou jsou všechny provázány, navzájem se ovlivňují a konečný výsledek se odvíjí ve spojitosti s ostatními články distribuční cesty.

#### *3. rozhodnutí* – o intenzitě distribuce

Souvisí s počtem zprostředkovatelů, kteří se vyskytují na každé úrovni distribuční cesty.



## Komunikační strategie

Komunikační strategie slouží jako nástroj k úspěšnému informování kupujících o výrobku či službě. Vždy je nutné si stanovit komunikační cíle, kterých chce firma dosáhnout. Při jejím definování je potřeba určit i nástroje komunikačního mixu, které jsou nedílnou součástí úspěšné strategie. Tyto instrumenty slouží k lepší komunikaci s cílovými segmenty, odlišení od konkurenčních výrobků a také k informování, přesvědčení stávajících i potenciálních zákazníků (Blažková, 2007).

Mezi sedm hlavních nástrojů komunikace patří (Karlíček, 2007):

- *Reklama* – neosobní forma placené/neplacené komunikace, nejčastěji v televizní, internetové, venkovní, rozhlasové či tištěné podobě, která informuje zákazníky prostřednictvím sdělovacích prostředků (televize, internet, rozhlas atd.).
- *Podpora prodeje* – snaží se přispět ke zvýšení prodejů pomocí různých prostředků (např. slevy, akce, soutěže, vzorky atd.).
- *Public relations (vztahy s veřejností)* – nepřímá forma komunikace s veřejností a snaha získat její náklonost k firmě pomocí interních (firemní mítinky, pravidelné reporty o dění ve společnosti, interní školení, společenské akce, soutěže atd.) a externích prostředků (např. pravidelné schůzky s klienty, webové stránky, články o společnosti a jejích službách).
- *Osobní prodej* – osobní komunikaci pomocí zkušených prodejců, kteří spotřebitele více informují o samotném zboží, ale i jeho dodatečných službách. Další výhodou je také okamžitá zpětná vazba.
- *Direct marketing (přímý marketing)* – snaha oslovit potenciální zákazníky bez využití mezičlánků. Jedná se o alternativu osobního prodeje pomocí internetu, pošty či telefonu.
- *Event marketing* – jedná se o aktivity (emociální zážitky spojené se svou značkou), které firma umožňuje svému cílovému segmentu.

Každý komunikační disciplína obsahuje několik médií, pomocí kterých lze předat informace o produktech k zákazníkům. Většinou se využívá jedno primární a několik sekundárních médií. Mezi ně patří např. televize, rozhlas, internet či další (Karlíček, 2007).

Při komunikaci zaměřené na spotřebitele, může společnost zvolit některou ze dvou základních strategií – push (tlaku) nebo pull (tahu) (Foret, 2008).

*Strategie push (tlaku)* – se snaží protlačit produkt od výrobce směrem ke koncovým zákazníkům prostřednictvím distribučních článků (velkoobchod, maloobchod). Jde tedy o to, že vyšší mezičlánek (velkoobchod) stimuluje ten nižší (maloobchod) tak, aby se zboží dostalo ke konečnému konzumentovi. Typ této strategie využívá osobní prodej a podporu prodej.

*Strategie pull (tlaku)* – funguje naopak než push strategie. Producent pomocí reklamy či podpory prodeje osloví zákazníka konkrétním produktem. Spotřebitel ho na základě toho začne poptávat u maloobchodníků, ti zase u velkoobchodníků a ti nakonec u výrobce.

Každá z těchto strategií je extrémní variantou, a i když se dá aplikovat každá zvlášť, je vhodnější je navzájem kombinovat a díky tomu docílit efektivnější strategie.

#### **3.4.4 Akční programy**

Jedná se o rozpracování strategie do dílčích aktivit. Zahrnuje veškeré činnosti, pomocí kterých firma plánuje dosáhnout stanovených cílů vyplývajících ze strategie. Týká se to především činností spojené s propagací.

Podle Westwooda (1999) by měl každý akční program obsahovat:

- současnou pozici podniku;
- cíle;
- činnost, která je nutná pro dosažení cílů;
- odpovědnou osobu, která zodpovídá za realizaci;
- datum začátku a konce;
- rozpočtové náklady.

## **Rozpočet**

U každé strategie je nutné stanovit rozpočet, který zahrnuje veškeré náklady, které jsou spojeny se všemi marketingovými aktivitami. Jedná se např. o náklady na prodejní tým, výdaje spojené s marketingem atd. Je nezbytnou součástí marketingového plánu a bez finančních prostředků by jeho realizace byla nemožná.

Úkoly strategického rozpočtování dle Mefferta (1996):

- označení priorit;
- podklad pro motivaci a vymezení odpovědnosti;
- řídicí a kontrolní úkoly.

### **3.4.5 Kontrola**

V neposlední řadě je nutná kontrola. Ta se zaměřuje především na realizaci marketingových cílů, na plnění marketingového plánu a účinnost strategie (Blažková, 2007). Netýká se pouze výše zmíněných aktivit, ale všech činností, které firma vykoná při naplnění svých cílů.

Dle Jakubíkové (2013) existují čtyři typy kontroly:

- kontrola ročního plánu;
- kontrola rentability produktů;
- strategická kontrola;
- kontrola efektivnosti.

Meffert (1996) uvádí, že v oblasti strategického plánování je nutné zajistit následující tři základní hlediska kontroly:

- kontrolu konzistence;
- kontrolu premis;
- kontrolu provedení.

## 4 Charakteristika zvoleného subjektu

Zvoleným subjektem je personálně-poradenská společnost. Jedná se o irskou mezinárodní agenturu, která má své působíště v devíti zemích – v Irsku, České republice, Slovensku, Maďarsku, Polsku, Německu, Velké Británii, Tunisku a Spojených státech amerických. Ve všech zmíněných zemích pracuje více než 10 000 zaměstnanců. V České republice začala společnost působit od roku 2002 a má zde dvě pobočky – v Praze a Brně (Webové stránky společnosti XY).

### Předmět činnosti

Primárně se společnost zabývá poskytováním služeb spojených se zprostředkováním práce. Společnost XY se nezaměřuje pouze na jeden segment, ale na dva – klienty a potenciální kandidáty. První skupinou jsou zákazníci, kteří pro své firmy poptávají vhodné uchazeče. Neméně důležitou činností je také kooperace s nimi. Jedná se o společnosti, které na základě svých požadavků osloví agenturu a její zaměstnanci vyhledávají vhodné kandidáty a obsazují dané pozice klientů. Společnost XY spolupracuje s firmami všech velikostí. Jedná se jak o malé začínající podniky, tak i o velké nadnárodní firmy. Pomáhá jim hledat vhodné kandidáty, kteří dokážou, co nejlépe rozvinout jejich obchodní úspěch. Portfolio produktů, které poskytují svým klientům, zahrnuje následující (Webové stránky společnosti XY):

- *Perm staffing* (trvalé zaměstnávání)
  - Činnost perm staffingu spočívá ve vyhledávání a trvalém zaměstnávání pracovníků u klienta. Tito uchazeči se získávají skrze interní nebo externí databáze a sociální sítě. Závisí na typu pracovního místa a od toho se odvíjí, jaká divize společnosti bude na dané pozici pracovat.
- *Temp staffing* (dočasné zaměstnávání)
  - Jde o dočasné či krátkodobé umístění zaměstnance ke klientovi. Tento způsob spolupráce se využívá především u speciálních projektů, při zvýšení poptávky, nebo pokud zákazník nemá dostatek financí na to, aby sjednal se zaměstnancem smlouvu na plný úvazek. Společnost XY se specializuje na temp staffing a je jednou z předních poskytovatelů dočasného zaměstnávání v Evropě.

- *Executive search*

- Executive search je specifická metoda využívaná při vyhledávání manažerských či specifických pozic. Týká se to především tzv. pasivních kandidátů, kteří v daný moment aktivně nehledají nové pracovní uplatnění, ale konzultanti je v případě adekvátní pozice, osloví. Jedná se o složitější pozice, které mají své daná specifika, proto na nich pracují zkušení personalisté.

Kromě nábory, společnost také zastřešuje outsourcing a talent consulting. V rámci poradenství nabízí služby spojené s vývojem zaměstnanců, outplacementem, strategickým plánováním pracovní síly a další.

Druhým segmentem jsou lidé, kteří se uchází o pracovní pozice nabízené personální společností. Dále jim také konzultanti poskytují rozšířené služby týkající se poradenství v rámci pohovorů. Personalisté uchazečům doporučují, jak správně napsat a upravit svůj životopis, jak se mají obléci a připravit na setkání u klienta, tak, aby měli, co největší šanci uspět u výběrového řízení.

Při nábory zaměstnanců na českém trhu se zaměřují především na tyto oblasti (Webové stránky společnosti XY):

- administrativa a kancelářská podpora;
- banky a pojišťovny;
- finance a účetnictví;
- IT & technologie;
- lidské zdroje;
- marketing;
- nákup, logistika a supply chain;
- obchod;
- právo;
- strojírenství a výroba;
- vícejazyčné pozice.

V rámci celkového působení získávají kandidáty napříč i těmito sektory (Webové stránky společnosti XY):

- fondy;
- pohostinství;
- retail;
- věda;
- zdravotní péče.

Personálně-poradenská společnost je tedy tzv. prostředník mezi klientem a kandidátem. Výhodou pro obě strany je, že tento mezičlánek dokáže vyjednat ty nejlepší podmínky pro oba zákazníky.

## **5 Vlastní práce**

### **5.1 Analýza makroprostředí**

#### **PEST analýza**

Trh práce je ovlivňován několika faktory, a patří mezi ně politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické, technické a technologické.

#### **Politicko-právní faktory**

Podstatným dokumentem, který upravuje agenturní zaměstnávání, je Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti. Předmětem zprostředkování zaměstnání agenturami práce se zabírají §58 až §66. V rámci těchto paragrafů jsou definována všechna důležitá ustanovení, která musí být dodržována při zaměstnání prostřednictvím agentur. Dalším zákonem, který ovlivňuje fungování společností zprostředkovávající práci, je Zákon č. 262/2000 Sb., zákon zákoník práce..

Nedílnou součástí při zaměstnávání přes personálně-poradenské společnosti je také obecné nařízení o ochraně osobních údajů. Jedná se o Nařízení EU (2016/679) o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a jejich volném pohybu. Je nutné, aby při vyhledávání vhodného kandidáta docházelo vždy k souladu s GDPR (General Data Protection Regulation), jelikož agenturní zaměstnanci disponují s citlivými údaji uchazečů (AgenturaSTUDENT, 2018).

#### **Ekonomické faktory**

Největší vliv na činnost agentury má z makroekonomických ukazatelů nezaměstnanost. Pokud firmy nemají dostatek volných pracovních míst, agentury nemají možnost pozice obsazovat, jejich efektivita se snižuje a dochází k jejich nízkému zisku. V posledních letech došlo k poklesu míry nezaměstnanosti (viz tabulka 2), největší pokles byl zaznamenán mezi lety 2016 a 2017, kdy se míra nezaměstnanosti snížila o 1,1 %. V dalších letech se procento stále snižovalo až na současných 2,2 %. Zaměstnávání přes personální agentury je podstatné pro trh práce, jelikož díky němu dochází ke snižování nezaměstnanosti (ČSÚ, 2020).

V rámci šetření prognóz Ministerstva financí ČR se předpokládá, že se míra nezaměstnanosti v následujících letech mírně zvýší na 2,4 % (v roce 2021) a 2,5 % (v roce 2022) (MF ČR, 2019).

**Tabulka 2 – Míra nezaměstnanosti v letech 2013–2022**

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Míra nezaměstnanosti (v %)	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2	2,1	2,2	2,4	2,5

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020; MF ČR, 2019

Ekonomické faktory ovlivňují především klienty personální agentury (tj. zadavatelé objednávek), jelikož pro uchazeče je nabídka pracovních pozic bezplatná. Při kooperaci agentury s klienty působí na její činnost také inflace. Na základě snížení či zvýšení cenové hladiny může dojít k růstu/restrukci produkce zákazníka, tím pádem tedy i k vzrůstu nebo poklesu nabízených pracovních pozic. Tabulka 3 znázorňuje vývoj míry inflace v letech 2013 až 2022, za loňský rok 2019 byla ve výši 2,8 % (ČSÚ, 2020). V lednu letošního roku dosahovala hodnoty 2,9 %, mírně se zvýšila o 0,1 % oproti předešlému roku. V příštích letech 2021 a 2022 se předpokládá, že se inflace sníží až na hodnotu 2,0 % (MF ČR, 2019).

**Tabulka 3 – Průměrná roční míra inflace v letech 2013–2022**

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Míra inflace (v %)	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	2,9	2,0	2,0

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020; MF ČR, 2019

Důležité také je, aby nedocházelo k ekonomické krizi, která směřuje k vysoké nezaměstnanosti a to je pro fungování ekonomiky nepříznivé. K tomu v poslední době nedochází, jelikož od roku 2014 hrubý domácí produkt dosahuje kladných hodnot (viz tabulka 4). V roce 2013 byla česká ekonomika v recesi, jelikož meziroční ukazatel HDP byl záporný. Naopak roky 2015 (5,3 %) a 2017 (4,4 %) byly pro ekonomiku pozitivní, protože oproti ostatním letům dosahovaly mnohem vyšších hodnot.

Výhled do budoucna je takový, že HDP v roce 2021 bude ve výši 2,2 % a v roce 2022 se mírně sníží a bude dosahovat hodnoty 2,1 % (MF ČR, 2019).



**Tabulka 4 – Ukazatel HDP v letech 2013–2022**

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Míra inflace (v %)	- 0,5	2,7	5,3	2,5	4,4	2,8	2,5	2,0	2,2	2,1

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020; MF ČR, 2019

### Sociálně-demografické faktory

Tyto vlivy se pojí se strukturou obyvatelstva a jejich existencí. K 30. září 2019 měla Česká republika 10 681 161 obyvatel. Z toho 76,6 % se jedná o ekonomicky aktivní populaci (tj. pracovní síla tvořena zaměstnanými i nezaměstnanými), což jsou obyvatelé ve věku 15 – 64 let. V tabulce 5 je vidět, že v posledních letech dochází více ke stárnutí populace. Procento starší generace se zvyšuje, naopak počet ekonomicky aktivních obyvatel se snižuje (ČSÚ, 2019).

**Tabulka 5 – Obyvatelstvo podle věkových skupin k 31. 12. 2018 (v %)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>0 – 14 let</b>	15,0	15,2	15,4	15,6	15,7	15,9
<b>15 – 64 let</b>	67,6	67,0	66,3	65,6	65,0	64,5
<b>65 let a více</b>	17,4	17,8	18,3	18,8	19,2	19,6

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019

Z demografického hlediska je trh práce ovlivněn také vzděláním uchazečů. Při hledání adekvátního kandidáta je důležité i jeho kvalifikace. Dle vzdělanostní struktury je nejvíce obyvatel, kteří mají vystudovanou střední školu s maturitou. Z celkového počtu obyvatel se jedná o 34,4 %. Hned v závěsu je populace s ukončenou střední školou bez maturity (32,6 %). Vystudovanou vysokou školou má více jak 1,7 milionu obyvatel (tj. 19,4 % z celkového počtu). Nejméně (13,5 %) tvoří část populace jen se základním vzděláním (ČSÚ, 2019).

### Technické a technologické faktory

Aby společnost nezaostávala za svou konkurencí, je nutné, aby se držela technických a technologických pokroků. Jedním z nich může být např. využívání interních databází, které slouží k vyhledávání vhodných kandidátů. Konzultanti při vyhledávání pracujících i se

sociálními sítěmi, jako je třeba profesní síť LinkedIn, skrze kterou se mohou spojovat lidé z nejrůznějších oborů. Nebo také používají externí databáze, příkladem je portál Jobs.cz, který usnadňuje práci při efektivním hledání uchazečů. Díky rozvoji internetu a informačních technologií se společnost může prezentovat prostřednictvím svých webových stránek nebo sociálních sítí, např. Facebook či Instagram. Ke komunikaci s uchazeči nedochází pouze osobně či telefonicky, ale je možné využít i videohovory přes aplikace Skype či Whatsapp, které usnadňují spojení mezi kandidáty, kteří nemají možnost se dostavit na osobní setkání, např. bydlí daleko či v cizině (Kmošek, 2014).

## **5.2 Analýza konkurence v odvětví**

Analýza konkurence v odvětví neboli Porterův model pěti sil charakterizuje a vyjadřuje sílu působení konkurenčního prostředí. Mezi ně patří: rivalita mezi stávajícími konkurenty, ohrožení novými konkurenty, hrozba substitutů, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů.

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Na českém trhu se poslední dobou zvyšuje počet zprostředkovatelů zaměstnání a dochází tak ke konkurenčnímu boji, jelikož se společnosti snaží získat ty nejlepší vhodné uchazeče pro své klienty. V České republice je více jak 2000 agentur a každá z nich nabízí jiné služby. Některá se zaměřuje pouze na absolventy, jiná zase nabízí jen nižší pracovní místa, další cílí na vyšší pozice nebo poskytují kombinaci více služeb.

Největšími konkurenty personální společnosti XY jsou agentury Reed a Randstad (viz kapitola 5.3.1). Hlavním důvodem je podobná struktura nabízených služeb a zaměření v daných oblastech. Všechny tyto společnosti se snaží o poskytování kvalitních služeb pro své zákazníky.

### **Ohrožení novými konkurenty**

Vstup nových firem do odvětví závisí především na bariérách vstupu, jelikož dostat se na tento trh není úplně lehké. Nejpodstatnější je získání povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí, dále je nutné zvážit kapitálovou náročnost podnikání, která je spojená s reklamou, náklady na budování značky a tvorbu webu a další. Nutností je i mít i nějaké

předpoklady a zkušenosti s pojené s výkonem práce, např. budování vztahů s klienty a kandidáty, komunikativnost, empatii a další.

### **Hrozba substitutů**

Personální agentury jsou ohroženy i z pohledu substitutů. Těmi jsou např. nové servery Welcome to the Jungle (dříve Proudly), Cocuma či aplikace Práce za rohem. Tyto produkty jim konkurují především proto, jelikož nabízí pracovní pozice uchazečům, kteří se pomocí těchto aplikací sami zaregistrují. A celý tento proces je proveden bez zdoluhavého vyhledávání a oslovování vhodných kandidátů, proto je mnohem rychlejší i méně nákladnější.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Vliv odběratelů také působí na konkurenční okolnosti v odvětví. Zákazníky agentur jsou firmy, které na své pozice potřebují obsadit adekvátními kandidáty a tím personálním společenstvem poskytují pracovní místa. Klienti vědí, že na trhu je velké konkurence firem nabízejících zprostředkování zaměstnání, proto většina z nich spolupracuje s více agenturami najednou. Což je pro odběratelské společnosti celkem výhodou, protože více konzultantů pracuje na jedné pozici, tím pádem může oslovit více adeptů. Naopak pro personální společnosti je to nevýhoda, jelikož si mezi sebou konkurují a každá z nich se snaží nalézt nejvhodnějšího uchazeče a obsadit jím nabízenou pozici u klienta.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

V rámci personalistiky se nejedná o dodavatele v jistém slova smyslu jako tomu je např. u výrobních společností, kde prodejce dodává materiál, součástky atd., tím co je personálním agenturám dodáváno, jsou samotní uchazeči o zaměstnání, nelze tedy jednoznačně specifikovat konkrétního dodavatele.

## **5.3 Analýza trhu**

### **5.3.1 Konkurenti**

V dnešní době je na trhu nespočet personálních agentur, které zprostředkovávají zaměstnání. Některé z nich poskytují stejné či velmi podobné služby a všechny tyto společnosti mají pobočky v hlavním městě Praze. Nejbližšími konkurenty společnosti XY

jsou personální agentury Reed a Randstad. Je to především značně podobným portfoliem nabízených služeb.

### **Randstad**

Úplné začátky společnosti sahají do roku 1960 do Holandska. Postupem času se Randstad rozšiřoval a na český trh vstoupil v roce 2008. Nyní zde má devět samostatných poboček s více než 170 zaměstnanci a také pracují ve 14 on-site řešeních v sídlech klientů. Po celém světě působí ve 38 zemích s téměř 40 000 personalisty. V loňském roce dosáhli dvoumilionové hranice úspěšně umístěných kandidátů u více jak 280 000 klientů po celém světě. Od podzimu 2018 se Randstad stal největším poskytovatelem služeb v oblasti lidských zdrojů na světě (Randstad, 2019).

Každá obsazovaná pozice je jiná, tudíž se musí brát v úvahu různé potřeby, proto pro své klienty společnost nabízí různé služby – temporary help, permanent placement, inhouse services, HR solutions (Randstad, 2019).

Randstad poskytuje personální služby v rámci těchto oborů (Randstad, 2019):

- IT;
- účetnictví a finance;
- engineering;
- HR a multilinguals;
- life sciences a farmacie;
- výroba;
- logistika a nákup;
- obchod a marketing;
- dělnické pozice.

### **Reed**

Společnost Reed byla založena ve Velké Británii v roce 1960. Své působíště má v Evropě a Asii. 460 poboček je možné najít v Jižní Koreji, Turecku, Maltě, Velké Británii, Irsku, Slovensku, Maďarsku, Polsku, Bulharsku a České republice.

V rámci nábory zaměstnanců se společnost specializuje na tyto oblasti (REED, 2013–2020):

- účetnictví a finance;
- informační technologie;
- vícejazyčné pozice;
- inženýring;
- personalistika;
- obchod a marketing.

Mezi nepřímé konkurenty personální společnosti XY, v rámci zprostředkování zaměstnání, patří následující agentury: Adecco, Goodcall, Grafton, Hays, Manpower a mBlue.

### **Adecco**

Skupina Adecco poskytuje HR služby a řadí se mezi světové lídry ve svém oboru. Hlavní pobočka společnosti sídlí v Zurichu ve Švýcarsku. Působí v 60 zemích světa, a má více jak 5 100 poboček s přibližně 33 000 zaměstnanci. Své služby nabízí více než 100 000 klientům z různých oblastí. V České republice společnost Adecco začala působit od roku 1992 a její pobočky se začaly rozrůstat ve všech regionech a nyní jich je celkem dvacet (Adecco, 2020).

Mezi hlavní služby, které firma nabízí, patří (Adecco, 2020):

- náborový management;
- management krátkodobého i trvalého zaměstnání;
- usnadňování přechodu k nové profesi;
- rozvoj talentů;
- poradenství;
- outsourcing.

Adecco ctí své hodnoty, kterými jsou (Adecco, 2020):

- týmový a podnikatelský duch;
- zaměření na zákazníka;
- pracovní vášeň;
- zodpovědnost.

### **Goodcall**

Goodcall byl založen v roce 2014, kdy český trh práce stagnoval, proto se rozhodli využít situace a založili novou recruitingovou společnost. Ta se nyní skládá z 60 profesionálních zaměstnanců. Goodcall působí ve třech zemích Evropy – v Polsku, na Slovensku a v České republice. Kromě hlavního města Prahy a Brna se pobočky nachází i v dalších větších městech, např. v Ostravě, Liberci, Hradci Králové a Českých Budějovicích. Mezi přední klienty společnosti se řadí např. Oriflame, Škoda, Coca-cola, Wood Company či Vodafone.

Mezi služby, které nabízí, patří recruiting (obsazení klientovy pozice vhodným kandidátem), recruiter do Vašeho týmu (rozšíření HR týmu bez nutnosti najímání vlastního zaměstnance) a outsourcing (Goodcall, 2020).

Goodcall nabízí pozice v oblastech (Goodcall, 2020):

- engineering;
- finance;
- healthcare;
- HR & Recruitment;
- IT;
- marketing;
- multilingual;
- obchod;
- supply chain.

### **Grafton**

Grafton je jednou z největších společností poskytující nábor zaměstnanců v Evropě. Kromě České republiky, působí také ve třech dalších evropských zemích – v Maďarsku, Slovensku a Polsku. Má 26 poboček s více než 500 zaměstnanci, z toho 14 filiálek je na českém území. V rámci celé Evropy v loňském roce umístili více jak 5 500 uchazečů na hlavní pracovní poměr a společností dočasně zaopatřili více jak 8 000 zaměstnanců (Grafton, 2020).

V rámci služeb se Grafton zaměřuje na (Grafton, 2020):

- nábor zaměstnanců;
- střední management a přímé vyhledávání;
- dočasné přidělení zaměstnanců;
- agenturní zaměstnávání;
- řízené služby;
- služby v oblasti lidských zdrojů;
- talent Banku;
- FDI konzultace.

Nábor zaměstnanců poskytují v následujících oborech (Grafton, 2020):

- engineering;
- výroba a provoz;
- sales a marketing;
- IT;
- business services;
- finance a bankovníctví;
- HR, právo a administrativa.

## **Hays**

Hays se řadí mezi světové lídry v oblasti zprostředkovávání zaměstnání. Působí ve 33 zemích, má 262 poboček a jejich součástí je více jak 12 000 zaměstnanců ve 20 různých specializacích. V České republice začala společnost působit v roce 1998 a patří k lídrům nejen na světovém trhu, ale také českém. Nyní zaměstnává 70 specialistů v pražské a brněnské pobočce.

Úzce se zaměřují na specializace konkrétních oblastí, mezi které patří (Hays, 2020):

- administrativa;
- executive;
- life sciences;
- retail;
- bankovníctví;
- inženýring;
- logistika;
- stavebnictví a reality;
- business services;
- IT contracting;
- marketing;
- účetnictví a finance;
- dočasné zaměstnávání;
- IT & Telco;
- obchod;
- výroba;
- energetika;
- lidské zdroje;
- právo;
- zdravotní péče.

## **Manpower**

Manpower se řadí také k velkým personálním agenturám v České republice a je zde už od roku 1991. Po celé ČR se nachází 35 poboček se 370 agenturními zaměstnanci, kteří se snaží efektivně najít kandidáty, které mohou trvale i dočasně umístit ke klientům. Na světovém trhu působí firma ve více jak 80 zemích a disponuje téměř 4 500 pobočkami. Primárními hodnotami společnosti jsou lidé, znalosti a inovace. Nábor zaměstnanců umožňují v 27 oblastech skrze celou pracovní sféru (ManpowerGroup, 2019).

Obory, ve kterých nabízí pracovní pozice (ManpowerGroup, 2019):

- administrativa;
- auto-moto;
- bezpečnost a ekologie;
- doprava a logistika;
- ekonomika, účetnictví  
bankovníctví;
- elektro a automatizace;
- IT konzultace, správa a vývoj;
- manuální práce;
- marketingová komunikace a PR;
- nákup a sourcing;
- obchod;
- personalistika a HR;
- právo;
- řemeslné a kvalifikované  
technické práce;
- retail;
- služby;
- stavebnictví;
- tvůrčí práce;
- věda a výzkum;
- vyšší management;
- vzdělávání;
- zákaznický servis;
- zdravotnictví a farmaceutika;
- zemědělství.

### **mBlue**

V rámci poskytování služeb zabývající se zprostředkováním práce se specializují na Executive Search, Recruitment, Interim Management, Interim Recruitment, agenturní zaměstnávání, psychodiagnostiku a Mass Recruitment. mBlue se nezaměřuje pouze na nábor zaměstnanců, ale také na HR poradenství, školení HR a náboru, IT Bodyshopping (mBlue, 2020).

Pracovní nabídky poskytují uchazečům v těchto oblastech (mBlue, 2020):

- administrativa;
- farmacie – zdravotnictví;
- finance;
- interim/projektové pozice;
- IT a telekomunikace;
- kvalita;
- lidské zdroje;
- logistika a supply chain;
- marketing;
- právní;
- prodej a péče o zákazníka;
- technické pozice;
- vrcholový management.



### 5.3.2 Zákazníci

Personálně-poradenská společnost XY nemá pouze jednoho cílového zákazníka, ale dva. Prvním segmentem jsou klienti poptávající vhodné kandidáty na volná pracovní místa, druhým jsou uchazeči, kteří na trhu práce vyhledávají volná pracovní místa.

Z hlediska marketingu závisí velikost trhu na počtu zákazníků, kteří mohou reagovat na určitou nabídku. Potenciální trh je tvořen zákazníky mající zájem o nabízenou službu, jsou to všichni ekonomicky aktivní obyvatelé (ve věku 15–64 let) s možností vykonávat pracovní činnost. Z pohledu klientů se jedná o všechny firmy na trhu práce.

Dostupným trhem jsou všechny firmy, jež si z finančního hlediska mohou dovolit spolupráci s agenturou. Nezáleží na její velikosti, ale spíše, jestli mají dostatečné finanční prostředky na to, aby k obsazování volných pozic mohli využít služeb personální společnosti. Jelikož pro kandidáty je zprostředkování zaměstnání bezplatnou službou, nejsou finance rozhodujícím faktorem. Zákazníky na dostupném trhu jsou uchazeči, kteří momentálně nemají práci a aktivně si ji hledají, nebo ti, co jsou zaměstnaní, ale uvažují o změně.

Cílovými zákazníky jsou ti, na které se firma zaměří. Jde o podniky, co si mohou dovolit zprostředkování vyhledávání adekvátních uchazečů prostřednictvím personální společnosti a zároveň působí v oblasti, ve které společnost nabízí své služby. Jedná se o tyto obory: administrativa, banky a pojišťovnictví, finance a účetnictví, IT, lidské zdroje, marketing, nákup a logistika, obchod, strojírenství a výroba, právo a vícejazyčné pozice. Jsou to především společnosti v soukromém sektoru, jelikož firma nevyhledává uchazeče např. ze školství, zdravotnictví či služeb. Velkou výhodou této služby je, že poptávající podniky prostřednictvím agentury šetří náklady na zaměstnance. U kandidátů společnost cílí na uchazeče ze stejných oblastí, jako jsou klienti. Kromě zprostředkování zaměstnání skrze několik oborů, jim poskytuje další doplňkové služby. Tím je např. poradenství v rámci tvorby životopisu, tipy, jak se připravit na osobní setkání u klientů a další věci, které jim pomohou uspět mezi ostatními aspiranti.

Nejužším segmentem je proniknutý trh. Jedná se o kandidáty již hledající si novou pracovní příležitost přes společnost XY a o spolupracující klienty, s nimiž jsou konzultanti v neustálém kontaktu a doporučují jim adekvátní uchazeče.

## **5.4 Analýza marketingového mixu**

Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, personálně-poradenská společnost XY působí na dvou trzích, na B2B a B2C. V prvním případě se jedná o komunikaci mezi zadavatelem zakázky a agenturou. Jde tedy o obchodní vztah mezi klientem a personální společností. U spotřebitelského trhu dochází k relaci mezi kandidáty a poskytovatelem personálních služeb.

### **5.4.1 Produkt**

Firma XY svým zákazníkům poskytuje rozdílné služby. I když nabídka není totožná, tak pro své klienty obsazuje/pro kandidáty nabízí pozice v různých oblastech (viz kapitola 4).

V rámci obsazení zadané pozice v daném oboru poskytuje společnost tři druhy služeb. Prvním typem je běžné zaměstnávání na trvalo, tedy dlouhodobý pracovní vztah. Jedná se hlavně o nalezení aktivních kandidátů (momentálně bez práce nebo uvažují o změně), především prostřednictvím externích, interních databází a sociálních sítí.

Další možností je dočasné neboli krátkodobé umístění kandidáta. Jde o způsob spolupráce využívaný při nečekaně zvýšené poptávce nebo u zaměstnávání v rámci speciálních projektů.

V případě, že si klient přeje obsadit specifickou pozici (např. manažerskou), společnost mu může poskytnout službu executive search. Jedná se o složitější vyhledávání, jelikož se často jedná o pasivní kandidáty, kteří jsou zaměstnaní a aktuálně nevyhledávají novou pracovní příležitost. Jedná se o složitější pozice, které mají svá daná specifika, proto na nich pracují zkušení personalisté.

Dále pro klienty zprostředkovávají poradenství týkající se oblastí talentů (vývoj zaměstnanců), outplacementu, strategického plánování pracovní síly atd.

Poradenství nenabízí pouze svým klientům, ale i kandidátům. Kromě zprostředkování pracovní příležitosti jim mohou dávat i rady, co se týká tvorby životopisu, přípravy na pohovor u klienta a další důležité doporučení, která napomůžou uchazečům uspět u výběrového řízení.

#### **5.4.2 Cena**

Nejčastější službou, kterou společnost poskytuje svým klientům, je nábor permových (trvalých) zaměstnanců. Cena za recruitment není pevně daná, jelikož se odvíjí od mnoha kritérií vztahujících se ke konkrétní pozici. Může jít např. o její specifikaci, obtížnost nalezení vhodného uchazeče, práce více agentur na stejné pracovní příležitosti, zda klient hledá juniornějšího/seniornějšího kandidáta a jiné. Finanční odměna, kterou obdrží společnost za své služby, je určena několikanásobkem měsíční hrubé mzdy uchazeče, který nastupuje na danou pozici. Výše násobku se odvíjí, od toho, jak se mezi sebou obě strany dohodnou.

Co se týče cenové politiky u kandidátů, je tomu úplně jinak než u klientů. Cena za zprostředkování pracovní pozice je pro ně zdarma, proto společnost za ně nezíská žádný zisk. Veškeré poskytované služby jsou pro ně bezplatné, z tohoto důvodu mohou být brány jako přidaná hodnota. Jde např. o přípravu na pohovor u klienta, poradenství v rámci tvorby životopisu atd. Příjmem pro společnost je tedy jen honorář, který dostane od svého zákazníka, kterému je zprostředkováno umístění vhodného uchazeče.

#### **5.4.3 Místo**

V rámci distribuce je pro kandidáty důležité především místo, kde se společnost nachází. Pobočky jsou dostupné pouze na dvou místech v České republice, ale za to jsou v Praze a Brně, kde je nejpočetnější populace. Ohledně dostupnosti jsou obě umístěny v centru města tak, aby byly pro všechny co nejvíce dostupné. Pražská pobočka se nachází v blízkosti metra a dalších spojů hromadné dopravy, proto je lokalita pro zákazníky příznivá. Co se týká dostupnosti autem, v centru Prahy není lehké zaparkovat a i když v budově, kde sídlí firma, to možné je, není zde dostatek parkovacích míst pro všechny obyvatele a kanceláře, ale konzultanti spíše navštěvují sídla jejich společností.

#### **5.4.4 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace napomáhá ke zviditelnění firmy. Pomocí jejích instrumentů se dostává jméno společnosti do podvědomí a informují zákaznky o jejích službách. Propagace vybrané firmy cílí spíše na potenciální kandidáty v rámci následujícího nástrojů komunikačního mixu:

##### **Reklama**

Ke komunikaci prostřednictvím reklamy společnost využívá různých tištěných brožur a letáčků, ve kterých informuje o svých činnostech a nabízených službách. Firma se také prezentuje na pracovním serveru Jobs.cz, kde inzeruje aktuálně otevřené pracovní pozice, o které se mohou kandidáti ucházet. Uchazeči si mohou selektovat práci dle několika kritérií – lokalita, plat, typ úvazku, vzdělání, jazyky a další. Jiné formy reklamy společnost nevyužívá, ale bylo vhodné využít např. internetové reklamy, tak aby se dostala více do podvědomí zákazníků.

##### **Podpora prodeje**

U tohoto typu služeb se podpora prodeje směřovaná ke klientům či kandidátům nevyužívá. Jedinou formou tohoto nástroje jsou různé soutěže a akce pro konzultanty společnosti. Např. v loňském roce to byl tzv. adventní kalendář, kdy při splnění úkolu v daný den, získal nejlepší zaměstnanec malý dárek.

##### **PR (vztahy s veřejností)**

Nejviditelnějším PR nástrojem jsou webové stránky. Ty návštěvníkům poskytují údaje o společnosti, nabídku pracovních pozic skrze několik oblastí a další informace. Je tam také sekce blogu, kde vycházejí články týkající se nejnovějších trendů, tipů a rad od odborníků. Jedná se například o doporučení k pohovoru, psaní životopisu, jak si najít práci nebo být více produktivní. Webové stránky ladí do modra, což je barva společnosti.

Mezi nástroje PR patří také různé reklamní předměty s logem společnosti (propisky, bloky, bombóny, hrnky atd.), které dávají svým kandidátům jako uvítací balíček při nástupu do nového zaměstnání nebo při prezentaci na veletrzích. Během Vánoc věnují také dárky s firemním logem svým stálým klientům. Novým zákazníkům konzultanti představují

společnost prostřednictvím powerpointové prezentace, která shrnuje veškeré důležité informace o společnosti a jejich službách.

### **Přímý marketing**

Přímý marketing je nejpoužívanější formou komunikace, kterou využívá ke spojení jak s klienty, tak i kandidáty. Aby společnost mohla nabízet pracovní pozice uchazečů, musí mít široké portfolio zákazníků, kteří jim tyto pozice zadají k obsazení. V rámci rozšiřování klientské sítě, konzultanti telefonicky obvolávají potenciální zadavatele zakázek, kterým představí společnost a následně se domluví na osobním setkání, kde společně projednají bližší informace a recruiter jim nabídne služby, které firma nabízí. V případě, že klient momentálně nepotřebuje obsadit žádnou pozici, zůstává s konzultantem ve spojení. Ten je s ním pravidelně v kontaktu, buďto telefonicky nebo přes e-mail.

S každým člověkem, který by mohl být potenciálním zaměstnancem, přijde konzultant nejdříve do telefonického kontaktu, přes e-mail či ho osloví pomocí sociální sítě LinkedIn. Pomocí těchto způsobů zjistí kandidátovy profesní očekávání a preference, dále mu představí konkrétní pozice a v případě, že ho tato zaujme, domluví se na osobním setkání. V opačném případě ponechá uchazeč společnosti svůj kontakt, a pokud se otevře nějaká nová pozice, která by pro něj mohla být zajímavá, konzultant mu zašle e-mail s pracovní nabídkou.

Kontakty na všechny uchazeče jsou uloženy v interní databázi, kam se zanášejí veškeré informace o kandidátovi – z prescreeningů (předvýběr nejvhodnějších kandidátů), osobních setkání, pohovorů s klienty atd.

### **Osobní prodej**

Kromě osobního kontaktu při jednání s klienty či kandidáty při pohovoru, dochází k osobnímu setkání i při různých výstavách a veletrzích, kterých se společnost účastní. V rámci těchto akcí firma prezentuje a nabízí své služby. Příkladem jsou HR Days, Jobs Expo nebo pracovní veletrhy pořádané vysokými školami, např. VŠE Šance.

#### **5.4.5 Lidé**

Lidský faktor je důležitým aspektem při zprostředkování pracovních příležitostí. Veškerí zaměstnanci personální společnosti jsou nedílnou součástí tohoto procesu, ať už se jedná o Brand Manažera, který vede a motivuje celý tým, researchery, kteří vyhledávají vhodné uchazeče na dané pracovní pozice, Office manažera, starajícího se o chod kanceláře či konzultanty. Ti jsou v kontaktu s klienty i kandidáty a jsou tzv. prostředníkem mezi nimi. Zákazníci jsou více charakterizováni v kapitole 5.3.2. Zaměstnanci společnosti jsou vykonavateli dané činnosti, komunikace mezi nimi a zákazníky je podstatná, jelikož mohou domlouvat ty nejlepší podmínky pro obě strany a mají možnost ovlivnit jejich konečné rozhodnutí. K tomu, aby zákazníkům byly poskytovány kvalitní služby, jsou zaměstnanci vedením pečlivě vybíráni a pravidelně školeni v oblastech komunikace, náboru, rozvoji businessu a dalších.

#### **5.4.6 Procesy**

Proces je způsob, jakým se nabízená služba dostane k cílovému zákazníkovi. V personálním prostředí se jedná hlavně o nábor zaměstnanců. U klientů tento postup začínám tím, že jej konzultanti osloví, představí společnost i nabízené služby. V případě, že zákazník má zájem, společně se domluví na osobním setkání a prodiskutují nabízené pozice, jejich popis, benefity atd., podmínky smlouvy a další. Poté do procesu vstupuje i druhý segment, kdy recruiteri začnou vyhledávat vhodné uchazeče. K nalezení adekvátních kandidátů jim slouží sociální sítě, pracovní portál Jobs.cz a v neposlední řadě i prémiová verze LinkedIn, kde oproti klasické formě jsou rozšířené nástroje k účinnému vyhledávání. Následně konzultanti vybrané uchazeče osloví, a v případě, že odpovídají zadaným požadavkům, pozvou si je na osobní setkání, na kterém proberou uchazečovi pracovní očekávání a preference, zkušenosti a recruiter mu představí společnost i pozici. Pokud se kandidátovi příležitost zalíbí, konzultant zprostředkuje osobní pohovor u klienta. Po tomto setkání zůstává zaměstnanec personální společnosti s oběma stranami v kontaktu a poskytuje jim oboustranné zpětné vazby. V případě vzájemné spokojenosti klient zasílá kandidátovi nabídku, buďto přímo nebo prostřednictvím personální společnosti, kterou přijme a poté veškerou komunikaci (ohledně zdravotní prohlídky atd.) přebírá klient.

I když se stane uchazeč zaměstnancem u klienta, s oběma konzultant zůstává v komunikaci a udržuje s nimi kontakt pro případnou další budoucí spolupráci.

#### **5.4.7 Materiální prostředí**

Materiálním prostředím se rozumí vše, co nějakým způsobem ovlivňuje zákazníkovo vnímání a buduje povědomí o společnosti. Jedná se např. o vzhled budovy, ve které společnost sídlí. Kancelářská budova je v centru Prahy, kde má sídlo více firem. Svou architekturou zapadá mezi ostatní domy v srdci města, uvnitř je zařízená moderně s prosklenými kanceláři. Co se týká kanceláře společnosti, jde o open office space (otevřený prostor), kde všichni zaměstnanci sdílí jednu společnou místnost. Součástí jsou také čtyři zasedací místnosti, kde dochází k osobním setkáním s kandidáty. Dále se jedná např. o firemní logo, které se nachází na různých reklamních předmětech (tužky, bloky, hrnky atd.), smlouvách, hlavičkových papírech a dalších firemních materiálech. Nachází se také při vstupu do kanceláře společnosti, které již při vstupu zákazníka upoutá. Kanceláře, materiály s logem i další prostředky jsou laděné do modré, což je barva společnosti.

## 5.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

K získání dalších podkladů k návrhu marketingové strategie byl uskutečněn sběr primárních dat pomocí dotazníkového výzkumu, který probíhal v období 4.–14. března 2020.

### Charakteristika vzorku respondentů z hlediska sociálně-demografické údajů

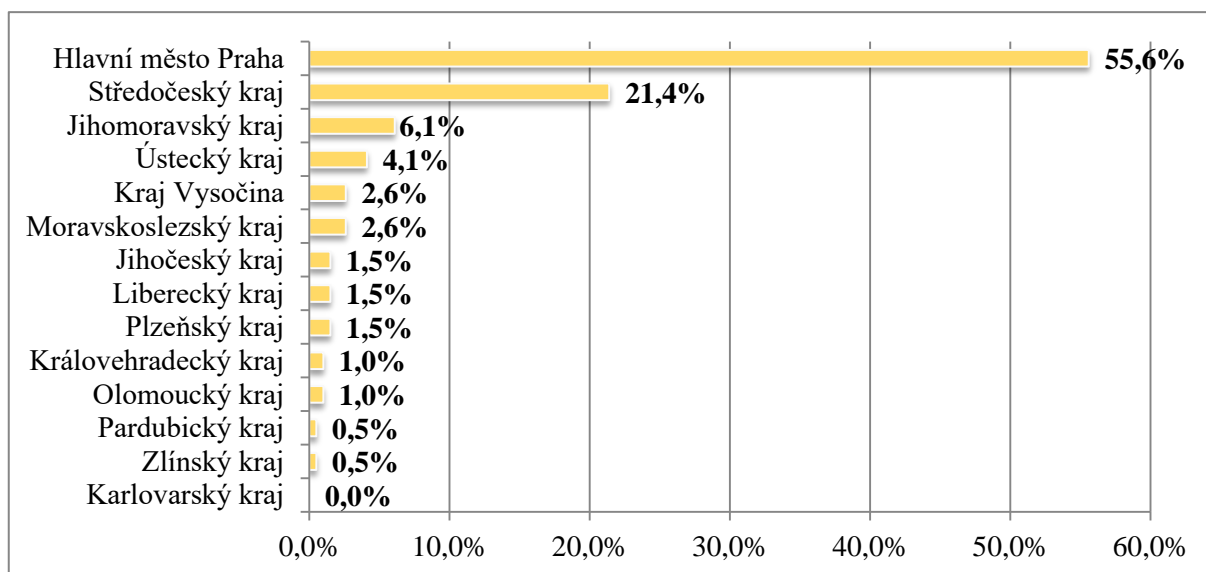
Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 196 respondentů, z toho 126 bylo žen (64,3 %) a zbylých 35,7 % byli muži (viz příloha 4). Největší část tvořili respondenti ve věkovém rozmezí 20–24 let (34,7 %), dále ve věku 25–29 let (28,1 %) a 30–34 let (13,8 %) (viz příloha 5). Další věkové kategorie byly zastoupeny v menším počtu (méně než 7 %). Nejvíce odpovídalo žen v rozmezí 20–24 let, u opačného pohlaví dominovala věková kategorie 25–29 let.

Dalším identifikačním údajem bylo vzdělání respondentů (viz příloha 6). Dotazník vyplnilo nejvíce lidí s vysokoškolským vzděláním (61,7 %), druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti s ukončenou střední školou s maturitou (29,6 %). Zbylých 8,6 % dotazovaných mají ukončené základní, středoškolské (bez maturity) či vyšší odborné vzdělání.

Více jak polovina respondentů pochází z hlavního města Prahy (55,6 %). Téměř 22 % z dotazovaných jsou rezidenti Středočeského kraje, dále z Jihomoravského kraje odpovídalo 6,1 % respondentů, 4,1 % dotázaných pocházelo z Ústeckého kraje, 2,6 % z Moravskoslezského a Vysočiny, zbylé kraje zastupuje méně než 2 % z dotazovaných (viz graf 1).



**Graf 1 – Místo bydliště**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### **Charakteristika vzorku respondentů dle pracovní praxe**

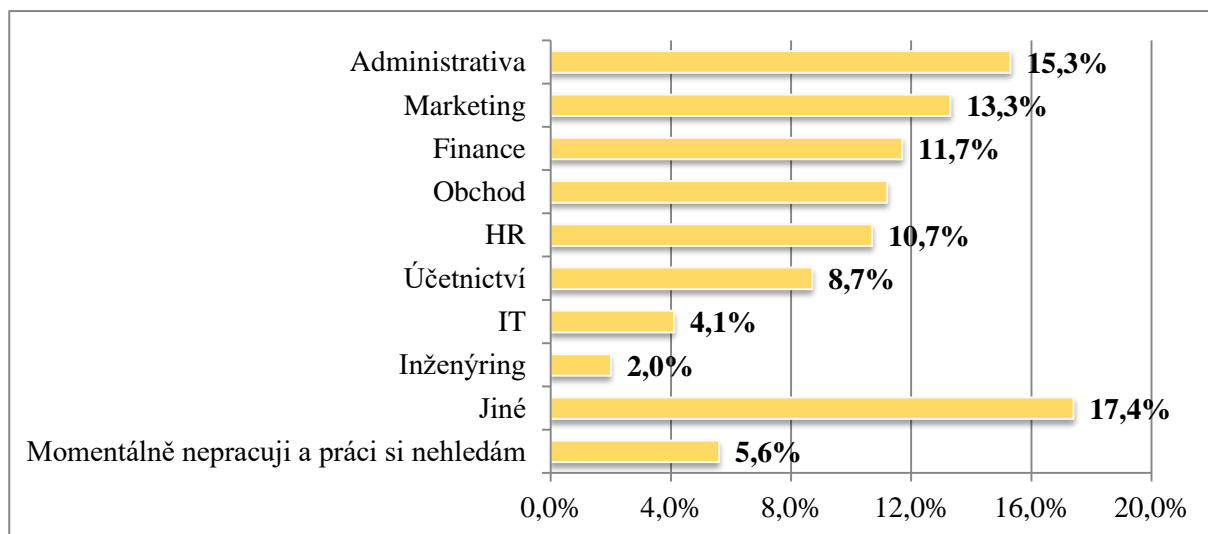
V této části se jednalo o otázky týkající se dosavadní pracovní praxe respondentů.

Nejdříve byli tázáni, jaká je jejich momentální situace na trhu práce (viz příloha 7). Téměř polovina zodpověděla, že je ve svém stávajícím zaměstnání spokojena a nehledají si nic jiného. Druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé, kteří jsou zaměstnaní, ale průběžně se porozhlíží po jiné profesní příležitosti (32,1 %) a 7,7 % dotazovaných momentálně práci má, ale nejsou s ní spokojeni, proto si aktivně hledají jiné pracovní uplatnění. Dalších 5,6 % respondentů je nezaměstnaná a v tuto chvíli si ani žádnou profesi neshání. Zbýlých 5,1 % dotazovaných jsou bez práce, ale aktivně se porozhlíží na trhu práce. Jedná se o ženy a muže ve věku 20–24 let z Libereckého, Jihomoravského a Středočeského kraje. Dále o ženy ve věkové kategorii 30–34 let s ukončenou střední školou z Prahy a muže v rozmezí 25–29 let s vysokoškolským vzděláním pocházející ze Středních Čech.

Další otázka se týkala oboru, ve kterém momentálně pracují či si hledají nové profesní uplatnění (viz graf 2). Nejvíce zastoupenou skupinou jsou pracovníci v administrativě (15,3 %), dále zaměstnanci v oblasti marketingu (13,3 %), financích (11,7 %) a obchodu (11,2 %). V oboru lidských zdrojů pracuje 10,7 %, účetnictví se věnuje téměř 9 % respondentů. Nejméně zastoupenou skupinou jsou specialisté v oblasti IT (4,1 %)

a inženýringu (2,0 %). Více jak 17 % dotazovaných zvolilo možnost jiné a byli to především zaměstnanci pracující ve školství a vzdělávání, zdravotnictví, službách, cestovním ruchu, kultuře či OSVČ. Nejvíce žen pracuje v oblasti účetnictví, lidských zdrojů a administrativě, u opačného pohlaví se jedná především o obor IT, obchod a inženýring. Přibližně stejné zastoupení obou pohlaví působí v marketingu a ve financích.

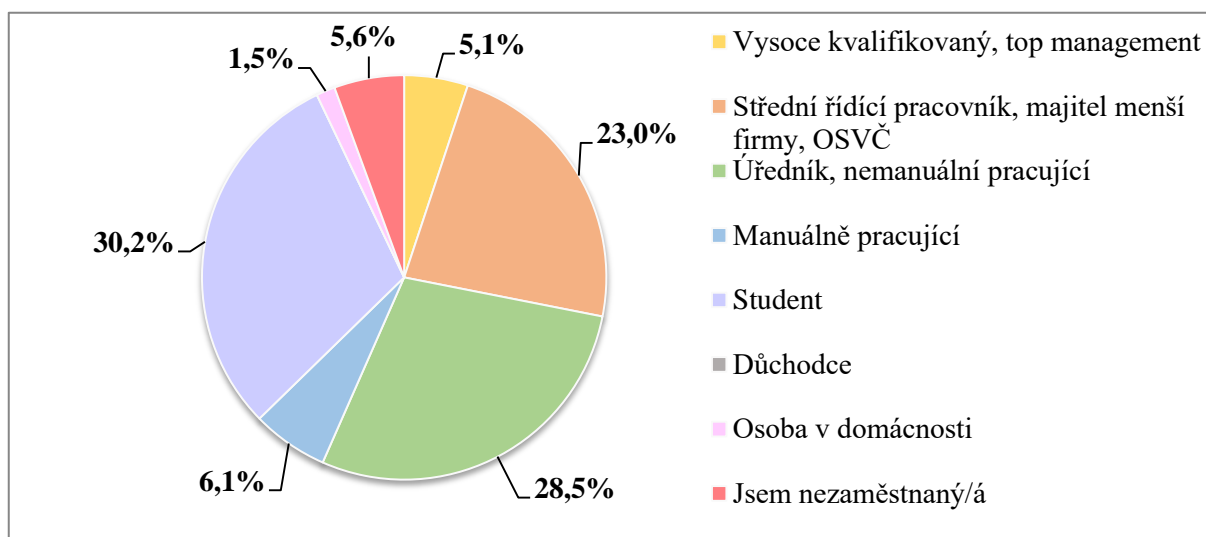
**Graf 2 – Obor, ve kterém respondenti pracují/hledají si práci**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ohledně hlavní ekonomické aktivity (viz graf 3), nejvíce zodpovídalo lidí se statusem studenta (30,2 %). Dále 28,5 % je zastoupeno úředníky/nemanuálně pracujícími, tato odpověď převažovala u žen ve věku 20–24 a 25–29 let v oblasti HR, administrativě a financí. Téměř čtvrtinu (23 %) tvoří střední řídicí pracovníci, majitelé menších firem či OSVČ, které zastupují muži z oboru marketingu, obchodu nebo inženýringu ve věku 25–30 let a ženy nejčastěji ve věkovém rozmezí 25–29 let působící v oblasti marketingu či účetnictví. 6,1 % respondentů, převážně mužů, zvolilo odpověď „manuálně pracující“ a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 5,1 %. Mezi top manažery se nejčastěji objevili muži působící v informačních technologiích ve věku 30–35 a 36–40 let. A 1,5 % dotazovaných jsou momentálně v domácnosti.

**Graf 3 – Hlavní ekonomická aktivita respondentů**



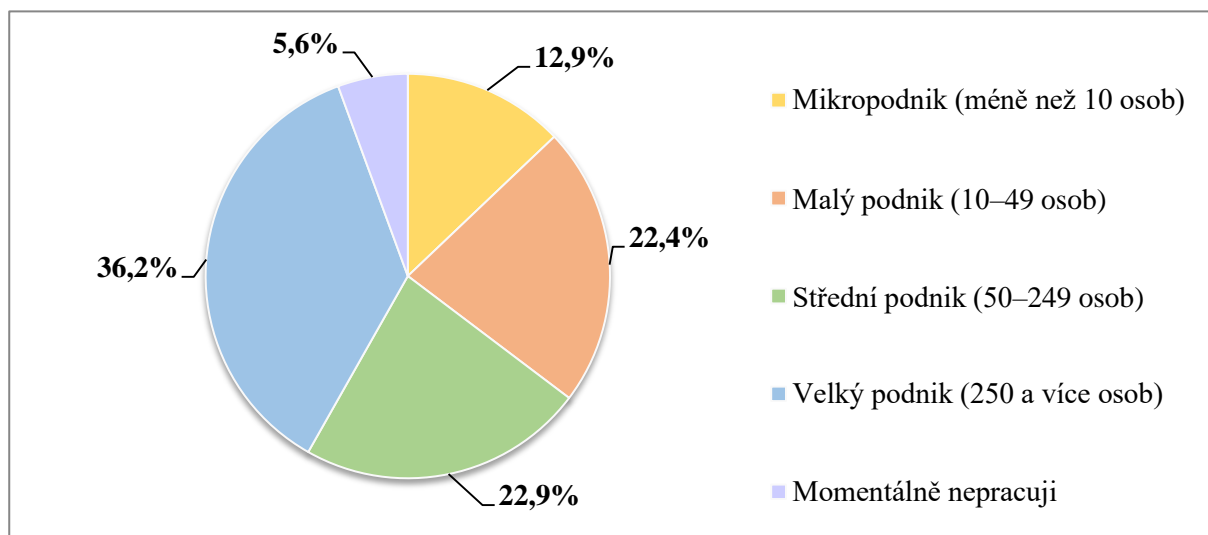
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Další otázka se týkala dosavadní délky pracovní praxe v oblasti, ve které nyní pracují/pracovali (viz příloha 8). Nejvíce mají respondenti zkušenosti v rozmezí roku až tří let (36,3 %), jedná se hlavně o ženy a muže ve věku 20–24 let, se statutem studenta, kteří pracují při škole. Stejná skupina zastupuje i praxi kratší než jeden rok – 20 % dotazovaných, dalších 26,5 % působí v současném oboru čtyři až sedm let. Jde především o úředníky/nemanuálně pracující či střední řídicí pracovníky/majitele menších firem/OSVČ obou pohlaví, kteří pracují v oboru marketingu a účetnictví. Zbýlých 17,3 % má pracovní zkušenosti delší jak 7 let a jsou to hlavně ženy či muži na pozici středního pracovníka/majitele menších firem/OSVČ, působící v oblasti obchodu či vysoce kvalifikovaní v oblasti IT. Věková struktura těchto respondentů je 40–44 let u žen, 30–34 a 45–49 let u mužů.

Následující dvě otázky pojednávaly o společnosti, ve které respondenti momentálně mají pracovní uplatnění. Odpovědi, týkající se velikosti společnosti, jsou znázorněny v Graf 4. Většina jich pracuje ve velké společnosti, která zaměstnává více jak 250 osob (36,2 %). Střední podnik zvolilo 22,9 % dotazovaných, v malé firmě pracuje 22,4 % a v mikropodniku pouze 12,9 %. Zbývajících 5,6 % v tuto chvíli není nikde zaměstnáno. Co se týče působnosti společností (viz příloha 9), téměř polovina respondentů pracuje v mezinárodní firmě (44,8 %). V podnicích, které jsou v českém vlastnictví, je

zaměstnáno 40,6 % dotazovaných. V odpovědi „jiné“ se objevily možnosti státní a veřejná správa (9 %). U žen převažuje spíše působnost v mezinárodní společnosti, u mužů jsou obě možnosti celkem vyrovnané.

**Graf 4 – Velikost společnost**

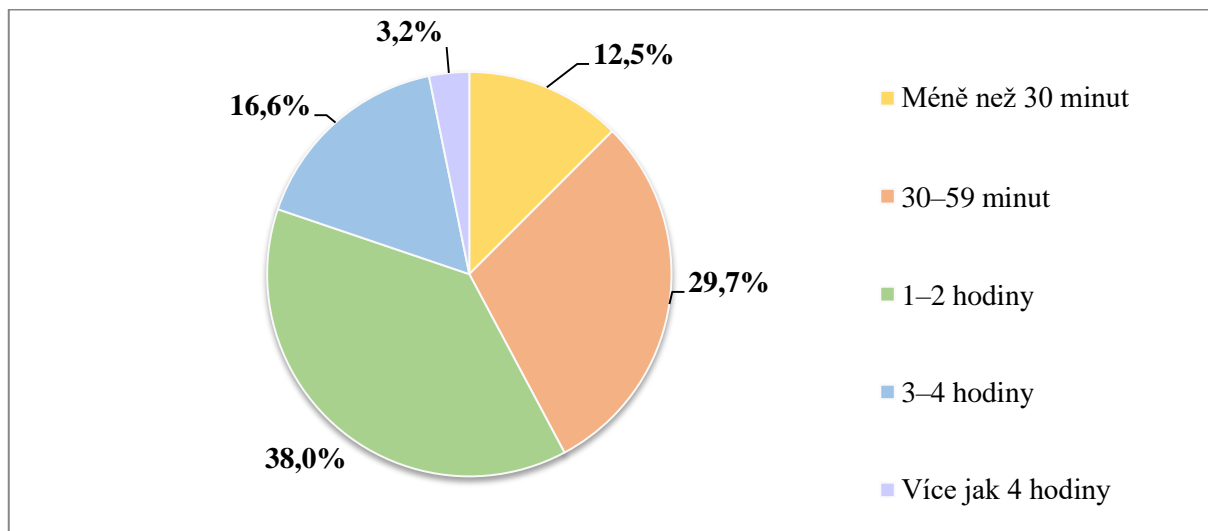


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### **Charakteristika vzorku respondentů dle využívání sociálních sítí**

V první otázce, týkající se sociálních sítí, byli respondenti dotazováni, zda-li je využívají, a pokud ano, tak jak často (viz příloha 10). 2 % je vůbec nenavštěvují, 1 % výjimečně a necelých 5 % dotazovaných několikrát do týdne. Většina, tj. 181 respondentů (92,4 %), je užívá každý den. Ti, kteří navštěvují sociální sítě, v následující otázce zodpovídali, kolik času na nich průměrně denně stráví. Z grafu 5 vyplývá, že 38 %, což je většina, se na sociální sítě v průběhu dne podívá přibližně na 1–2 hodiny, v rozmezí 30–59 minut stráveného času asi 29,7 % respondentů, 3–4 hodiny 16,6 %, méně než půl hodiny 12,5 % a více jak 4 hodiny 3,2 % dotazovaných. Ženy oproti mužům stráví na sociálních sítích průměrně více času, nejčastěji 1–2 hodiny denně, muži pouze půl hodiny.

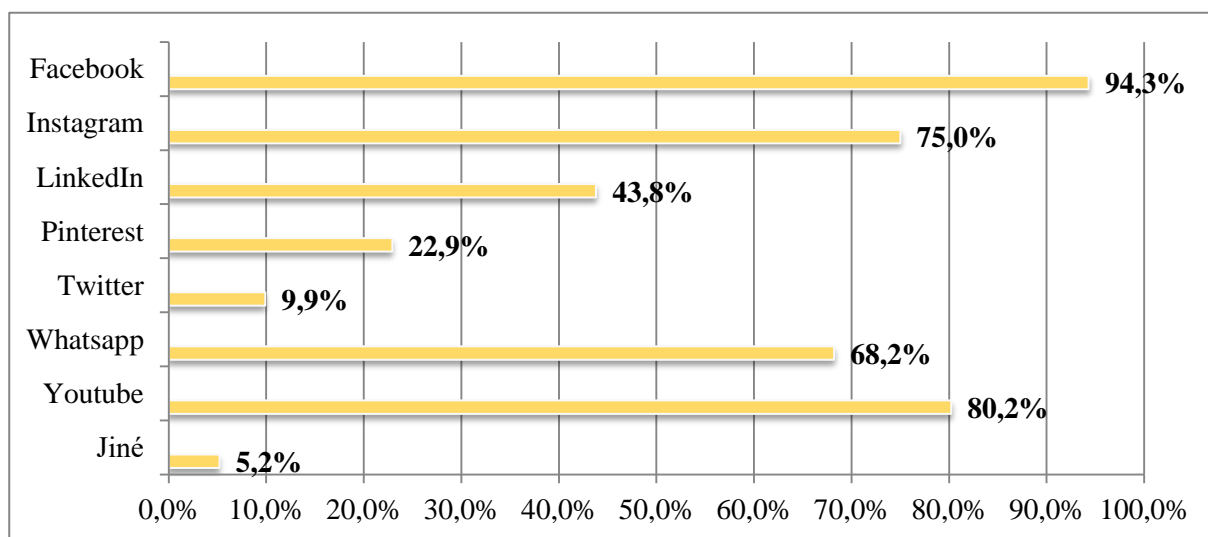
**Graf 5 – Průměrný denní čas strávený na sociálních sítích**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Další otázkou (graf 6) bylo využití jednotlivých sociálních sítí. Nejvíce využívaným webovým systémem je Facebook. Tuto odpověď zvolila převážná většina – 94,3 %. Respondenti tráví také hodně času sledováním videí přes Youtube (80,2 %). Dalšími oblíbenými sociálními sítěmi jsou Instagram (75 %) a Whatsapp (68,2 %). Profesionální síť LinkedIn využívá méně než 50 % respondentů, Pinterest 22,9 % a Twitter necelých 10 %. Mezi jinými se objevila např. Google+, Flickr a Vimeo. Téměř všichni respondenti všech věkových kategorií navštěvují Facebook, Youtube a Instagram. Ovšem sociální síť LinkedIn, k nalezení nové pracovní příležitosti nebo získání nových kontaktů do své profesní sítě, nevyužívá ani polovina respondentů. LinkedIn využívají především ženy ve věku 25–29 a 30–34 let s vysokou či střední školou s maturitou, převážně z hlavního města Prahy pracující v marketingu, obchodě, administrativě či financích. U mužů jde také o věkovou kategorii 30–34 let a dále 35–39 let pocházející ze Středočeského kraje a Prahy, kteří jsou zaměstnaní v oblasti IT, marketingu a obchodu.

**Graf 6 – Využívané sociální sítě**



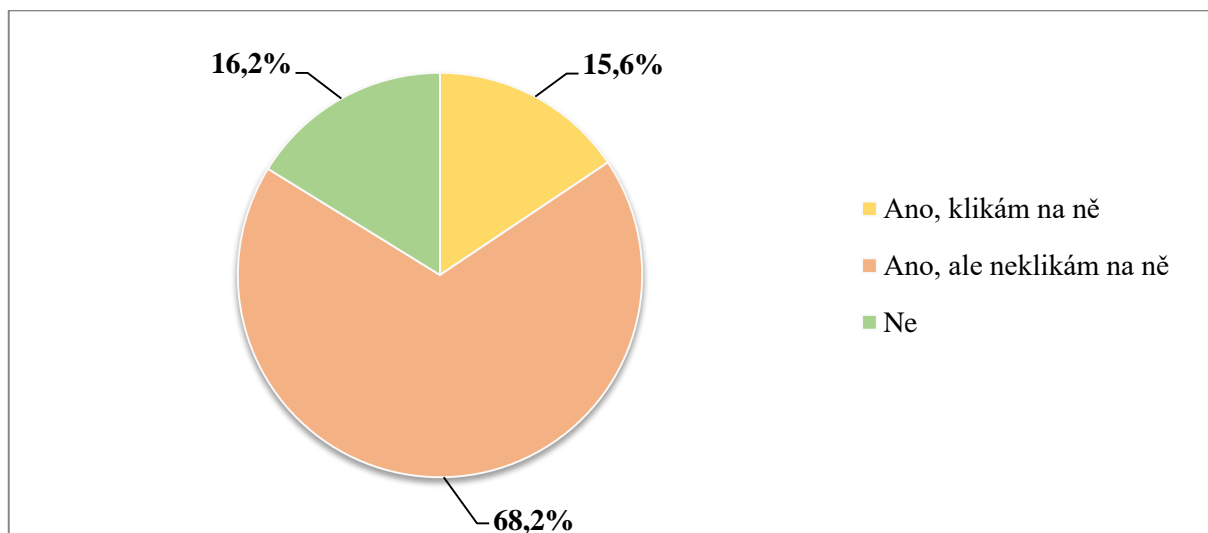
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V následující otázce měli dotazovaní napsat, jaká sociální síť je jejich nejoblíbenější. Nejvíce preferovanou aplikací je Instagram, který zvolila téměř polovina respondentů. Druhou favorizovanou sítí byl Facebook, dále server pro sdílení videí Youtube a komunikační síť Whatsapp. Pár zastoupení získal i LinkedIn a Reditt. Nejoblíbenější sociální sítí u žen je Instagram, naopak u mužů Facebook.

Téměř tři čtvrtina (66,6 %) respondentů zvolila, jako hlavní výhodu sociálních sítí, spojení a kontakt s lidmi. Druhou nejčastěji vybranou možností bylo sdílení informací, kterou zaškrtno 30,2 % dotazovaných. Pouze 1,6 % si myslí, že jejich největší výhodou je propagace a tři respondenti zvolili svou vlastní odpověď, kde psali, že největší předností je sdílený obsah a všechny předešlé možnosti (viz příloha 11).

Na grafu 7 je znázorněno, jestli si respondenti všimají reklam na sociálních sítích. 83,8 % dotazovaných vnímá internetová reklamní sdělení, z toho 15,6 %, převážně žen ve věku 20–24 let, na ně i kliká. Zbývajících 16,2 % je zcela ignoruje, jedná se hlavně o muže v rozmezí 30–34 a 45–49 let.

**Graf 7 – Vnímání reklam na sociálních sítích**

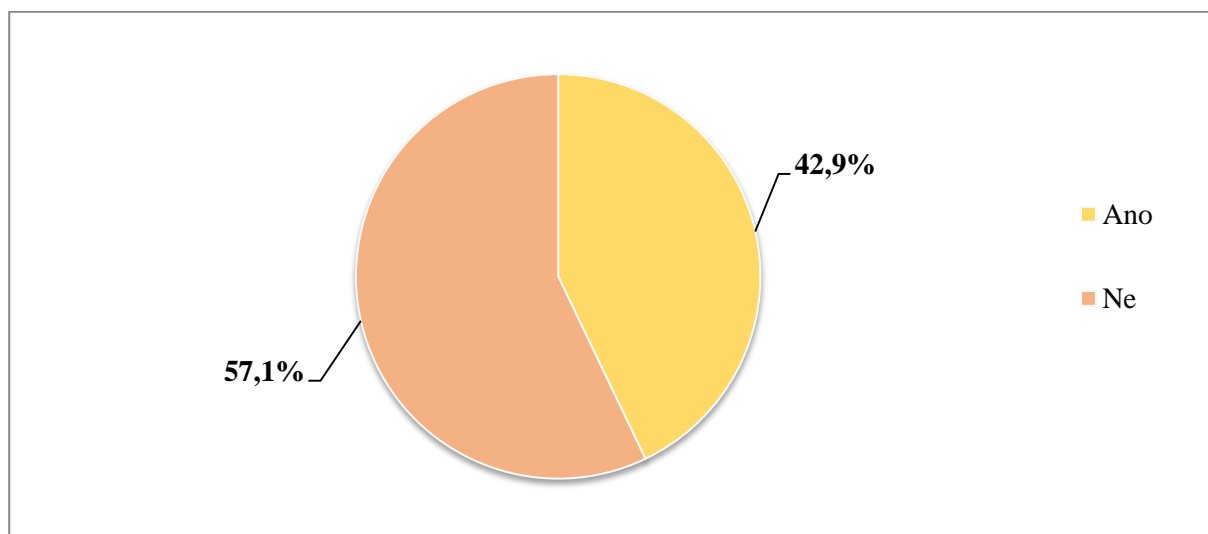


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující otázky byly jádrem výzkumu. V první otázce (graf 8) byli respondenti tázáni, zda-li někdy spolupracovali s personální agenturou. Menší polovina – 84 respondentů (42,9 %), již v minulosti hledala zaměstnání prostřednictvím agentury. Zbývajících 112 dotazovaných (57,1 %) k nalezení pracovního místa ještě nikdy nevyužili služeb nějaké společnosti. Těchto služeb využili stejně jak muži, tak i ženy. V rámci věkové struktury mužského pohlaví, nejvíce s agenturami spolupracovali ve věku 25–29 let a 30–34 let. U žen se jedná o věkové rozmezí 25–29 let. Většina jich pochází z hlavního města a mají vysokoškolské vzdělání.

Tato otázka byla filtrační. V případě, že respondenti nebyli nikdy ve spolupráci s nějakou personální společností, následující otázky nezodpovídali a pokračovali na identifikační otázky.

**Graf 8 – Spolupráce při hledání pracovní příležitosti přes personální agenturu**

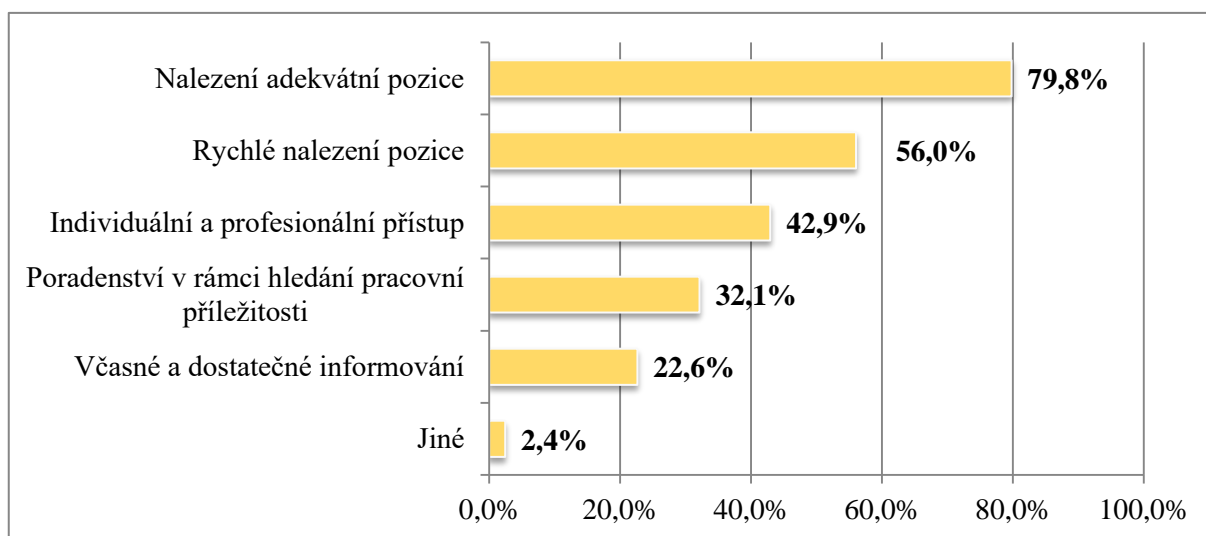


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V případě, že na předchozí dotaz respondenti odpověděli, že s agenturou spolupracovali, následovala otázka týkající se primárního očekávání od personální společnosti (viz graf 9). V této otázce byla možnost zaškrtnout více odpovědí (max. tři), které jsou pro uchazeče o zaměstnání nejpodstatnější. Zásadní pro ně je nalezení adekvátní pozice (79,8 %), dále je pro ně také důležité rychlé nalezení pracovního místa (56,0 %), podstatný je i individuální a profesionální přístup konzultantů (42,9%). Pro 32,1 % dotazovaných je také významné poradenství v rámci hledání pracovní příležitosti. Téměř 23 % oceňuje včasné a dostatečné informování od agentury.



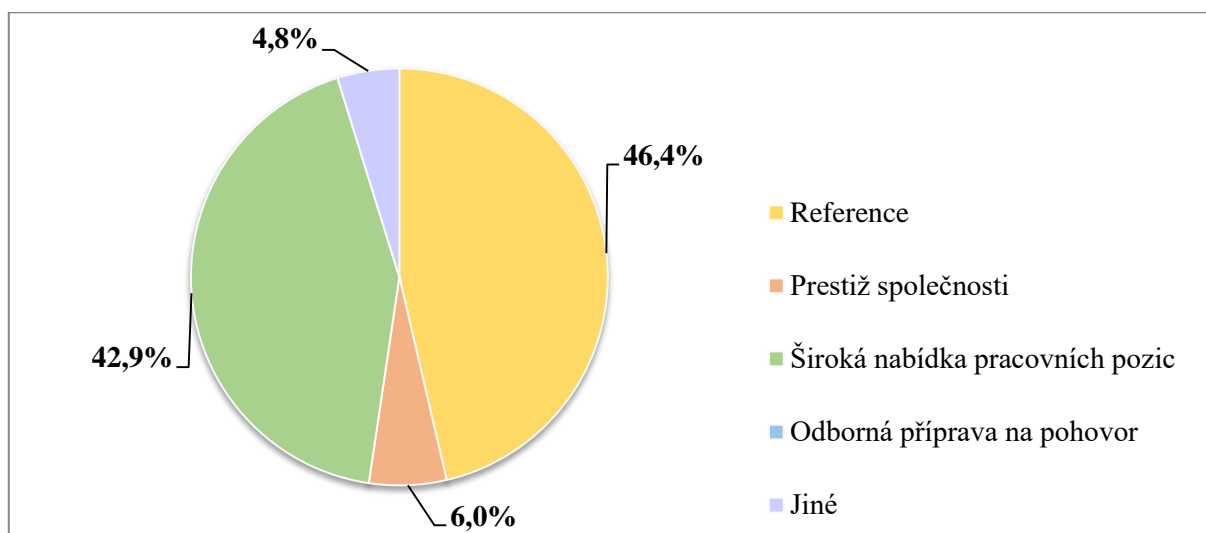
**Graf 9 – Primární očekávání od personální agentury**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V další otázce (graf 10) byli respondenti dotazováni ohledně toho, co je pro ně klíčové při výběru agentury. Nejvíce se kandidáti rozhodují na základě referencí o společnosti (46,4 %), dále je pro ně důležitá široká nabídka pracovních pozic, tuto odpověď zvolilo 42,9 % dotazovaných. Na základě odborné přípravy na pohovor se nerozhoduje žádný z respondentů. Další odpovědí byla také komunikace konzultantů (4,8 %).

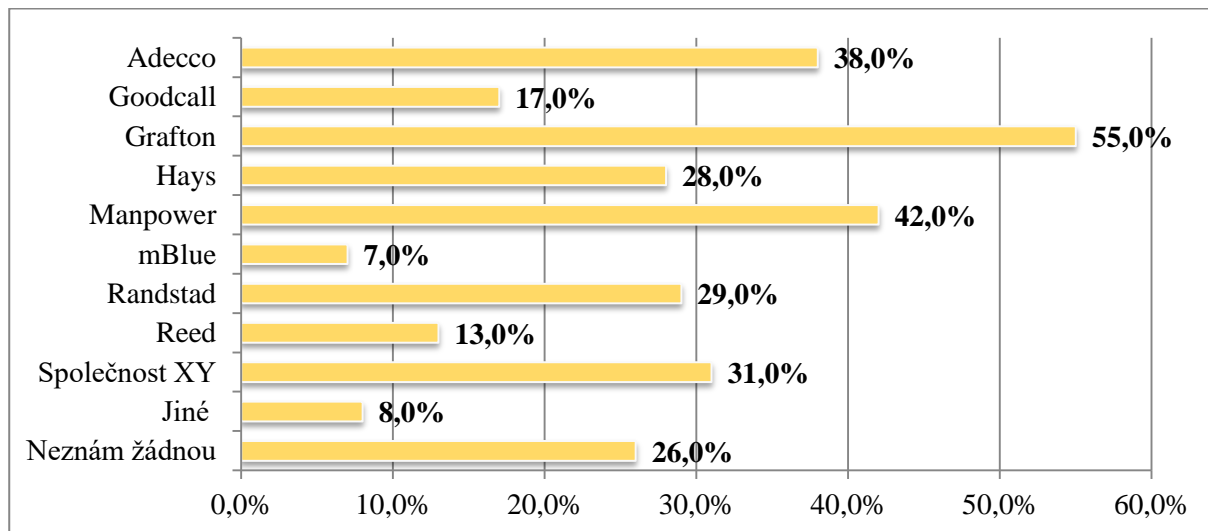
**Graf 10 – Rozhodující kritéria při výběru personální agentury**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Graf 11 popisuje, s jakými personálními agenturami byli respondenti v kontaktu nebo o nich již slyšeli. V rámci tohoto dotazu bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Nejznámější společností je Grafton, který vybralo 55 % respondentů z celkových 196. Další velká část zvolila agenturu Manpower (42 %), v závěsu za ní se umístilo Adecco (38 %) a Společnost XY (31 %). Zbylé společnosti jsou v povědomí u méně než 30 % dotazovaných – Goodcall, Hays, mBlue, Randstad, Reed. Mezi dalšími agenturami, které tazatelé napsali u odpovědi „jiné“ byly: Advantage consulting, Jobs contact, ACjobs, Agentura Student, CreditCzech, Axial a další.

**Graf 11 – Znalost personálních agentur**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

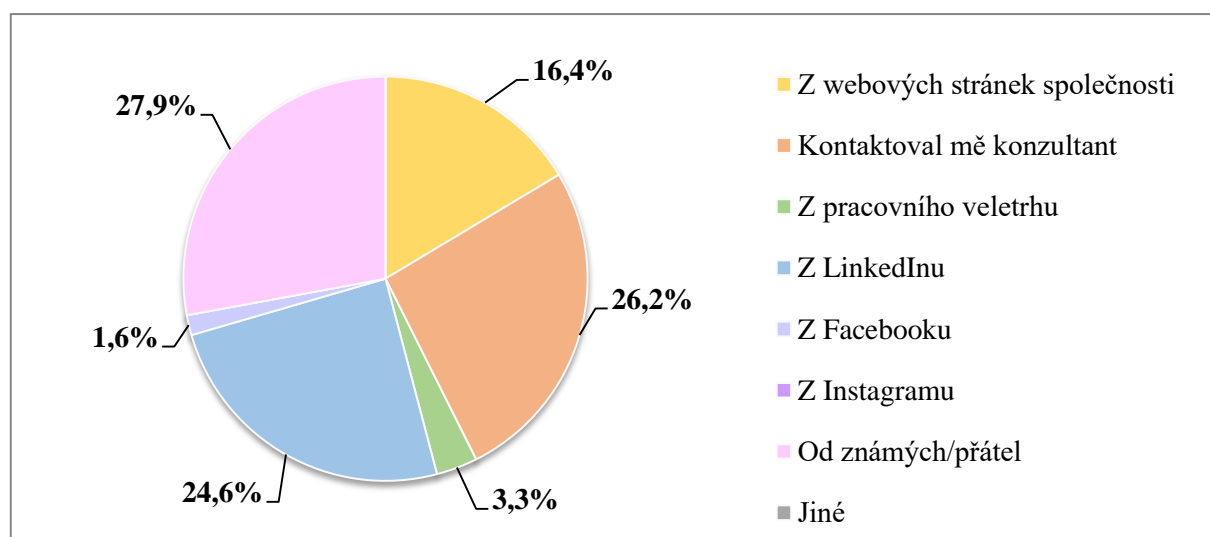
V případě, že v předchozí otázce respondenti zaškrtnuli možnost „Společnost XY“, byli odkázáni na tuto otázku (graf 12), ve které byli tázáni, jak se o této společnosti dozvěděli. Většina se o ní doslechla od svých známých či přátel, tuto možnost zvolilo 27,9 % respondentů. Majoritou jsou také ti, které přímo telefonicky kontaktoval některý z konzultantů (26,2 %). První kontakt přes zprávu z LinkedInu zaznamenala téměř čtvrtina dotazovaných (24,6 %). Deset respondentů se o společnosti dozvědělo prostřednictvím webových stránek, dva z pracovního veletrhu a jeden skrze sociální síť Facebook.

Společnost XY znají především ženy, nejčastěji ve věku 25–29 let, žijící v Praze nebo Středočeském kraji, pracující v mezinárodním středně velkém podniku v oblasti administrativy či HR. Opačné pohlaví se o společnosti dozvědělo hlavně

prostřednictvím LinkedInu. Jedná se o muže ve věku 25–29 a 35–39 let s vysokoškolským vzděláním pocházející z Prahy. Jsou to především střední řídicí pracovníci/majitelé menších firem/OSVČ z oblasti marketingu a inženýringu.

Ti, kteří společnost XY nezaškrtili, následující otázku přeskočili a pokračovali na otázku týkající se spokojenosti s personální agenturou při hledání nového pracovního uplatnění (viz tabulka 6).

**Graf 12 – Způsob, jak se respondenti dozvěděli o společnosti XY**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující tabulka 6 shrnuje data získaná v otázce, kde měli dotazovaní pomocí škály spokojenosti určit, kdy v případě, že s danou agenturou spolupracovali, tak jak jim vyhovovala. Grafické znázornění jednotlivých společností je připojeno v příloze 12–20. Nejméně respondentů kooperovalo s agenturou mBlue, pouze čtyři z nich s ní byli v kontaktu. Naopak nejvíce k nalezení pracovní pozice využili dotazovaní služeb společnosti Grafton (celkem 35). U většiny agentur převládala spíše kladná hodnocení jejich služeb, u společností Grafton a Manpower poměr spokojených a nespokojených byl celkem vyrovnaný.

**Tabulka 6 – Spokojenost s personální agenturou při hledání nové práce**

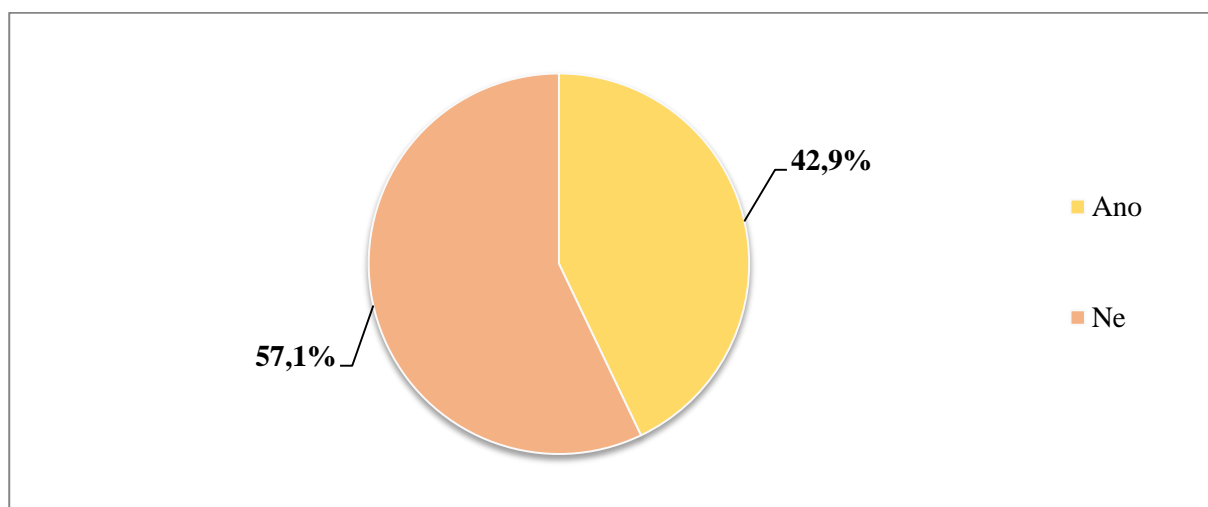
<b>Agentura/ spokojenost</b>	<b>nevyužil/a jsem služeb agentury</b>	<b>nespokojen/a</b>	<b>spíše nespokojen/a</b>	<b>spíše spokokojen/a</b>	<b>spokojen/a</b>
<b>Adecco</b>	67	3	4	9	1
<b>Goodcall</b>	74	1	2	5	2
<b>Grafton</b>	49	5	12	17	1
<b>Hays</b>	69	4	5	2	4
<b>Manpower</b>	60	5	7	9	3
<b>mBlue</b>	81	0	2	1	0
<b>Randstad</b>	68	1	3	8	4
<b>Reed</b>	75	1	4	2	2
<b>Jiné</b>	64	4	5	7	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Téměř 43 % respondentů, ze všech dotazovaných, kteří si již v minulosti hledali zaměstnání přes agenturu (tj. 84 uchazečů), bylo ve spolupráci se společností XY. Zbýlých 57,1 % využilo při hledání práce služeb jiné agentury (viz graf 13). Ti, co s ní nekooperovali, pokračovali na otázku týkající se webových stránek společnosti XY (viz

Graf 19). Nejvíce se společnostmi spolupracovaly ženy pocházející z Prahy, Středočeského a Ústeckého kraje ve věku 25–29 let s vysokoškolským vzděláním z oblasti lidských zdrojů. U opačného pohlaví se jedná o muže též z Prahy a Středočeského kraje ve věku 35–39 let s vystudovanou vysokou či vyšší odbornou školou, působící v oblasti obchodu, financí, marketingu či HR. U obou skupin jde především o respondenty, kteří jsou momentálně zaměstnaní, ale se stávající prací nejsou spokojeni, ale jsou i tací, kteří spokojeni jsou, ale nebrání se novým pracovním příležitostem.

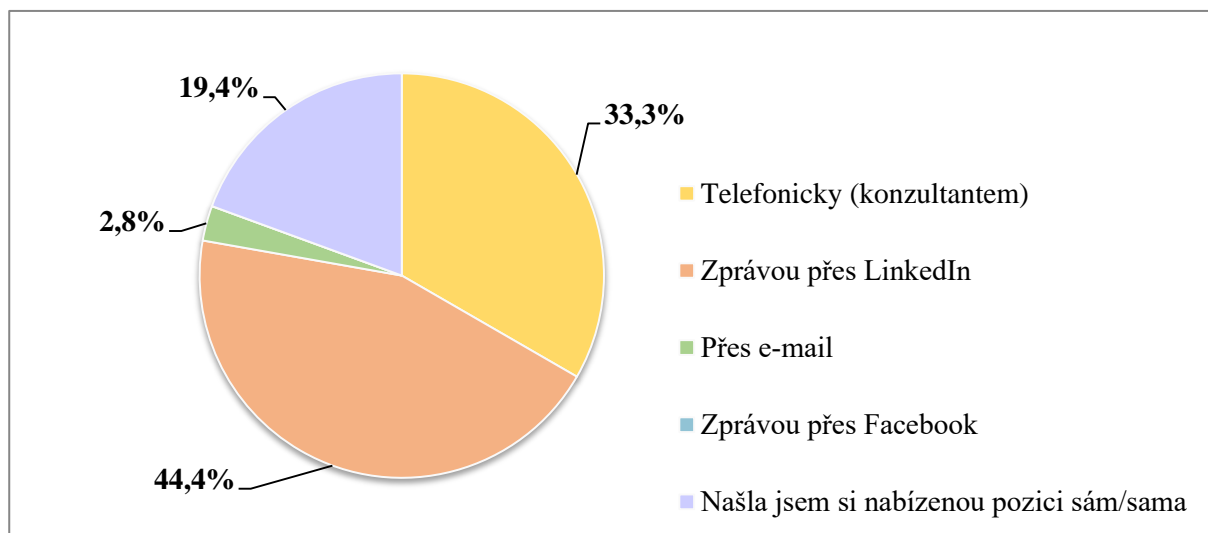
**Graf 13 – Spolupráce se společností XY**



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 14 je znázorněno, jakým způsobem byli kandidáti osloveni společností XY. S necelou polovinou (44,4 %) byl prvotní kontakt navázán prostřednictvím profesní sítě LinkedIn. Tímto způsobem byli osloveni nejvíce ženy i muži ve věku 30–34 let. Jedná se o skupinu respondentů, využívající sociální sítě téměř každý den a je snazší se s nimi spojit prostřednictvím LinkedIn. Přibližně třetinou dotazovaných (33,3 %) konzultanti nejdříve kontaktovali telefonicky. Necelé 3 % byla oslovena přes e-mail a 19,4 % respondentů si nabízenou pracovní pozici našlo samo. Jsou to především muži ve věku 35–39 let a ženy ve věku 40–44 a 55–59 let působící ve střední mezinárodní společnosti, kteří žijí v Praze.

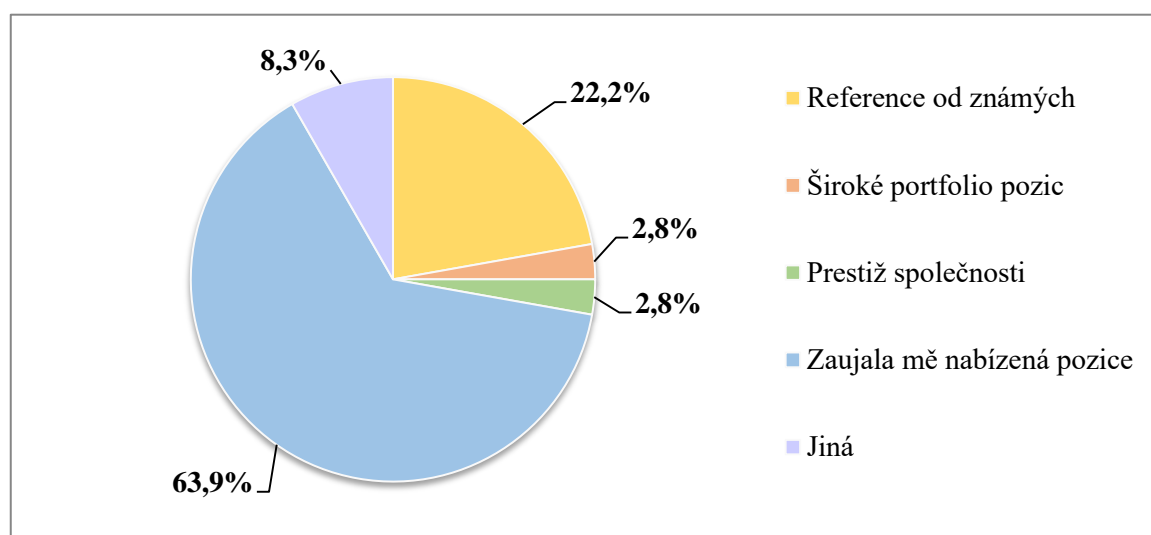
**Graf 14 – Způsob oslovení ze společnosti XY**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Graf 15 popisuje hlavní příčinu volby právě společnosti XY. Nejčastěji zvolenou možností byl zájem o konkrétní nabízenou pozici (63,9 %). Tuto odpověď volily spíše mladší ženy v rozmezí 25–29 let s vysokou školou a praxí 1–3 roky jako úřednice či nemanuálně pracující. Opakovaně vybranou odpovědí byla také reference od známých či přátel (22,2 %). Na základě doporučení se rozhodovali především muži ve věku 35–39 let s vysokoškolským vzděláním pracující jako střední řídicí pracovník, majitel menší firmy či OSVČ s praxí 4–7 let. Dalším důvodem bylo široké portfolio pracovních pozic a prestiž společnosti. Tuto eventualitu zvolil stejný počet respondentů – 2,8 %. Mezi jinými odpověďmi se objevilo např. osobní důvod nebo přímé oslovení konzultantem.

**Graf 15 – Důvod výběru společnosti XY**



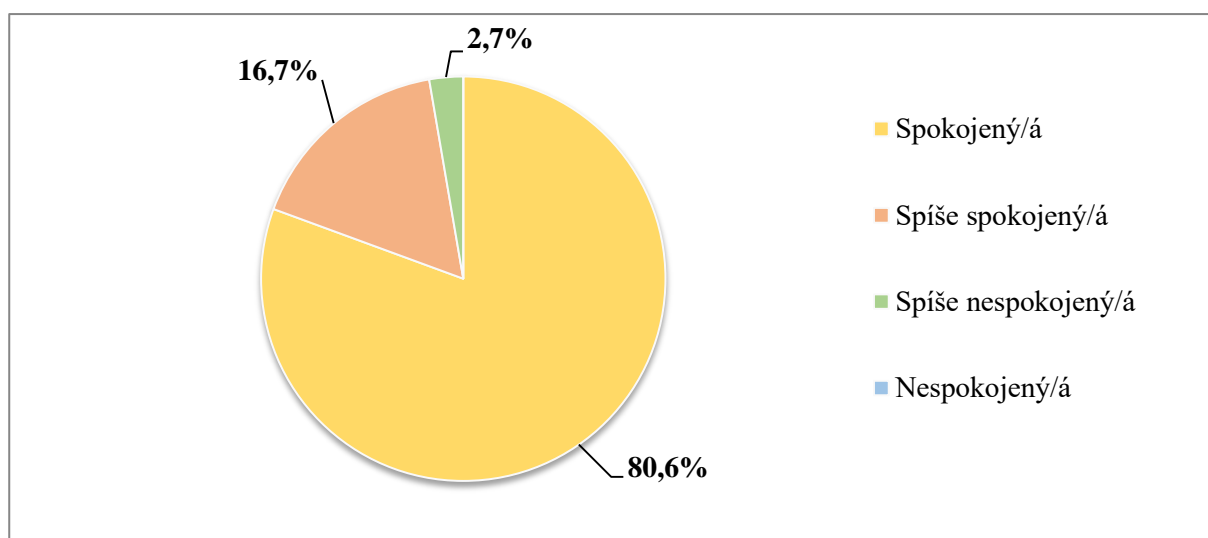
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na grafu 16 je znázorněna spokojenost respondentů s využíváním služeb společnosti XY. Většina byla naprosto (80,6 %) či spíše spokojená (16,7 %). Jednalo se hlavně o muže ve věku 35–39 let z hlavního města Prahy a Středočeského kraje, pracující ve středně velkém podniku s působností českou i mezinárodní, převážně z oblasti marketingu a inženýringu. U žen byla nejvíce zastoupena věková kategorie 25–29 let také z těchto krajů, většinou zaměstnaných v oboru lidských zdrojů a obchodu a co se týká velikosti společnosti, jde spíše o velké podniky s mezinárodní působností. Tito respondenti v následující otázce na společnosti XY oceňovali především profesionální jednání i vstřícný přístup konzultantů. Dotazovaní byli také spokojeni s komunikací, rychlým a přesným informováním a zpětnou

vazbou, která je velmi důležitým aspektem při budoucím hledání pracovní příležitosti. Kladně také hodnotí širokou nabídku pozic a kvalitu jednání a nabízených služeb.

Pouze 2,7 % z dotazovaných měli se službami či jednáním špatné zkušenosti. Týkalo se to žen z Prahy ve věku 30–34 let, vysokoškolského vzdělání a pracujících v oblasti marketingu. Mezi negativními odpověďmi se objevila např. dlouhá doba reakce, málo intenzivní spolupráce či nesouhlas s tím, že po první nabídce nepřišla žádná další.

**Graf 16 – Spokojenost se společností XY**

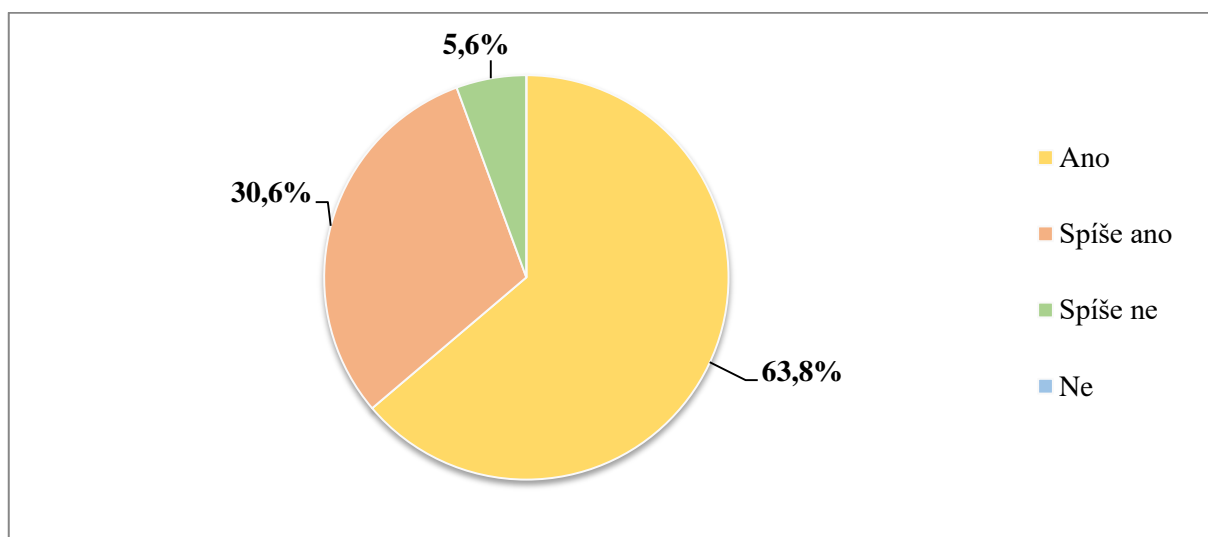


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jelikož většina byla se společností XY spokojena, v následující otázce (viz graf 17) zvolili odpověď, že by s ní znovu spolupracovali. (63,8 %). Možnost „spíše ano“ vybralo 30,6 % respondentů, zbylých 5,6 % by opětovně služeb spíše nevyužilo. Variantu „ne“ nezaškrtl žádný z kandidátů.



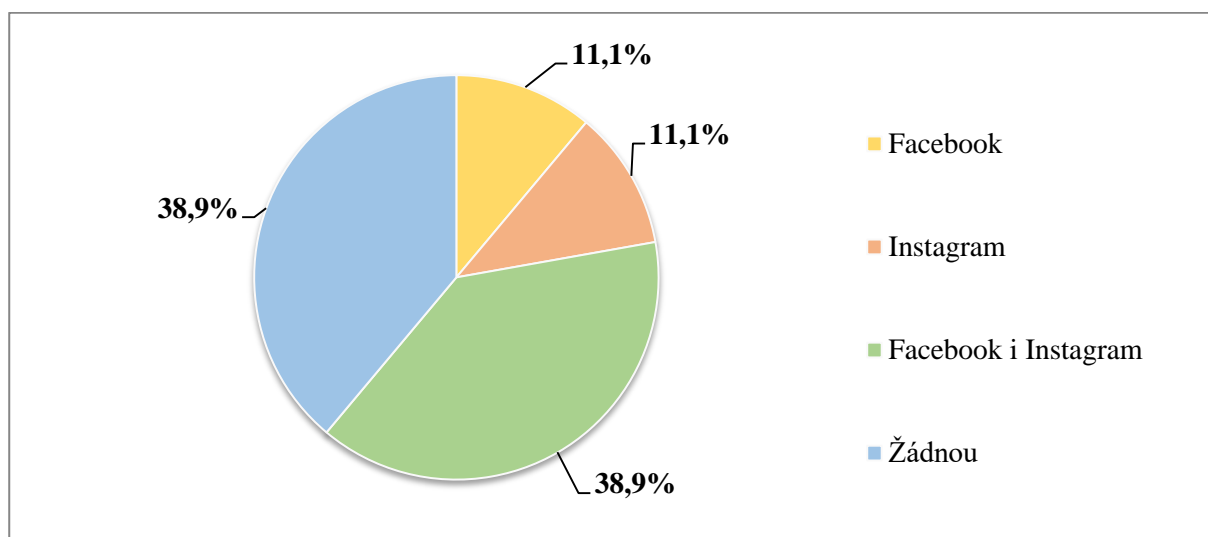
**Graf 17 – Opakované využití služeb společnosti XY**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující otázka se týkala sociálních sítí společnosti, konkrétně Facebooku a Instagramu (viz graf 18). Obě tyto platformy navštívilo 38,9 % respondentů, stejný počet se nesetkal ani s jednou. Pouze Instagram vidělo 11,1 % dotazovaných, dalších 11,1 % zavítalo na sociální síť Facebook. Nejčastěji mezi těmi, kteří se nikdy nesetkali s žádnou sítí společnosti, se objevili muži ve věku 35–39 a ženy v různém věkovém rozmezí, ale jednalo se o všechny starší 30 let. Všichni tito respondenti mají vysokoškolské vzdělání, bydlí v Praze, a i když nenavštívili Facebook ani Instagram společnosti, na sociálních sítích tráví každý den. Muži v průměru 30–59 minut, ženy méně jak půl hodiny.

**Graf 18 – Návštěvnost sociálních sítí společnosti XY**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V další otázce měli dotazovaní hodnotit sociální síť, kterou zvolili v té předešlé (viz příloha 21–23). Ti, kteří navštívili Facebook společnosti (11,1 %), ho hodnotí pozitivně, stejně tak odpovídali i další (11,1 %), jenž v předešlé otázce zaškrtili odpověď Instagram. Všichni, co zavítali na obě sociální sítě, je z většiny oceňují kladně (71,4 %). Na ostatní platformy působí neutrálně (28,6 %). Facebook i Instagram navštívili hlavně ženy ve věkové kategorii 25–29 let a muži v rozmezí 30–34 let. Všichni respondenti tráví na sociálních sítích každý den, převážně 30–59 minut. Někteří ale věnují sítím i více času, průměrně 3–4 hodiny. Na obě sítě zavítaly především ženy s vysokoškolským vzděláním, žijící v Praze a pracují v oblasti lidských zdrojů ve střední či velké mezinárodní společnosti. Ohledně vzdělání a lokality se shodují i muži, ale jejich působnost je především v marketingu či informačních technologiích.

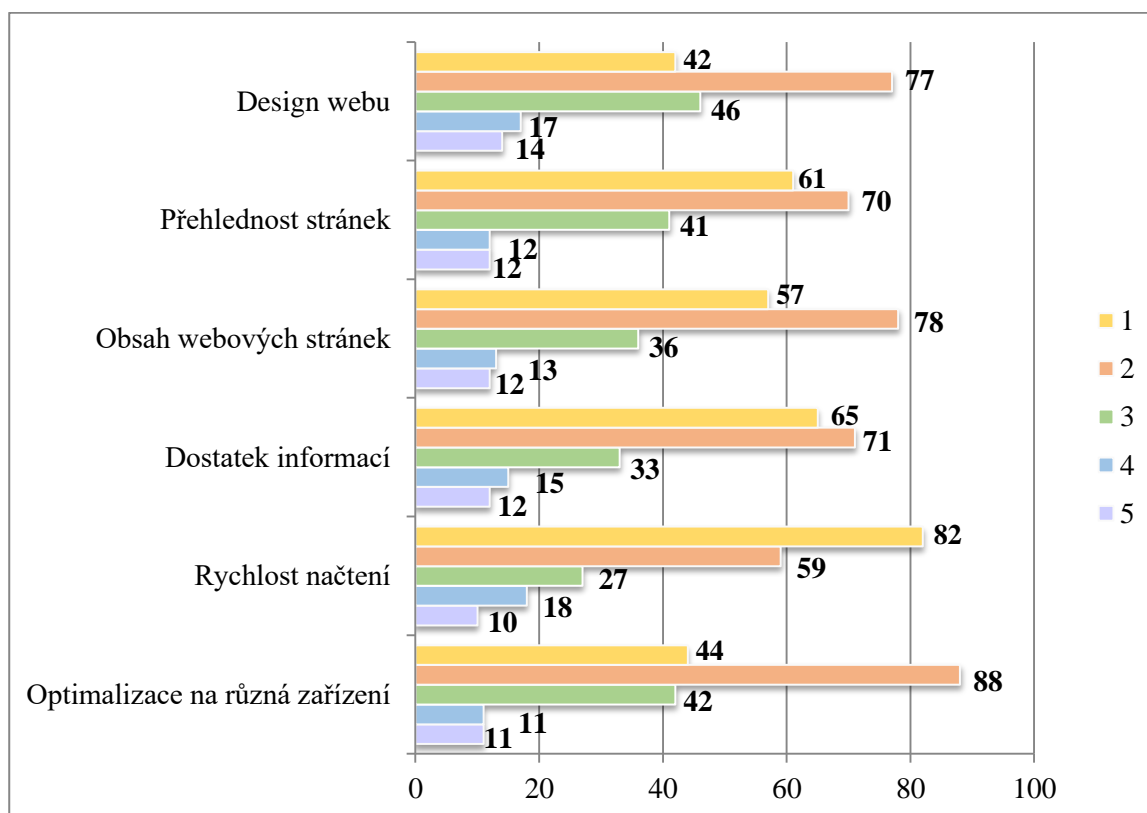
V rámci otevřené otázky ohledně sociálních sítí, respondenti nejvíce ohodnotili přehlednost, lidský přístup a neformální příspěvky, které prezentuje tým společnosti během všedního dne. Oproti tomu vytykali nízkou aktivitu a nepravidelné příspěvky. Ocenili by, kdyby byly častější a více ze „života“ zaměstnanců. Dalším negativem byla horší image společnosti, na které by měla společnost více zapracovat. V předešlé otázce se ženy i muži, z této věkové kategorie, shodli na tom, co by se mělo zlepšit.

Poslední otázky se zaměřovaly na webové stránky společnosti. Respondentům byl přiložen odkaz a byli požádáni, aby tyto stránky navštívili a následně je na škále od 1–5 jako ve škole ohodnotili (tj. 1 – nejlepší, 5 – nejhorší). Tato otázka se týkala všech zúčastněných dotazníkového šetření, jelikož byl přidán odkaz a mohli tak odpovědět i ti, kteří se společností XY nikdy nespolupracovali. Tak bylo alespoň možné stránky zhodnotit objektivně, aniž by byli respondenti ovlivněni kontaktem s agenturou.

V grafu 19 je vidět, že většina vlastností webové stránky společnosti XY byly klasifikovány kladně. Nejčastěji zvolenou známkou byla dvojka. Toto hodnocení převládalo u všech kritérií až na jedno, a to na rychlost načtení, které bylo nejvíce označené známkou jedna. Tuto možnost zvolilo 82 respondentů. Pozitivně klasifikovaný byl i dostatek informací na webu. Naopak nejhůře design stránek, známkou čtyři a pět ji celkově označilo 31 dotazovaných.

Muži nejlépe hodnotili rychlost načtení webových stránek, naopak postrádali dostatek informací. U žen převládaly kladné známky u rychlosti načtení a přehlednosti stránek, nejhůře posuzovaly nedostatečné množství informací a optimalizaci na různá zařízení.

**Graf 19 – Působení jednotlivých vlastností webových stránek společnosti XY**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na základě zhlédnutí webových stránek, měli respondenti napsat, co se jim na nich líbilo nebo naopak s čím nebyli spokojeni. V tabulce 7 jsou vypsány nejčastější pozitivní a negativní odpovědi dotazovaných.

Není možné se trefit každému do vkusu a je to také vidět i na jednotlivých odpovědích, jelikož někteří respondenti pochválili přehlednost a design stránek, naopak pro jiné to byla slabá stránka a ocenili by zlepšení. Mezi pozitiva řadili přesné a dostatečné informace, jednoduchou orientaci na stránkách a velmi kladně ohodnotili i přehledné rozdělení pracovních pozic dle oborů. Naopak nespokojeni byli s přemírou textu na jedné stránce, v některém případě byl i špatně čitelný, malou pestrostí, zastaralým webem i neaktuálními články na blogu. Dalšími negativy byl nedostatečný filtr při vyhledávání, postrádají např. rozdělení pozic dle úvazku a uvítali by v úvodu krátké představení společnosti a nějaké fotografie.

**Tabulka 7 – Pozitiva a negativa webových stránek společnosti XY**

<b>Pozitiva</b>	<b>Negativa</b>
Přehlednost	Lepší grafické provedení
Design stránek	Větší přehlednost
Dostatek informací	Mnoho textu na jedné stránce
Barevné provedení	Větší pestrost a barevnost webu
Přehlednost rozdělení oborů	Modernější vzhled
Dobrá orientace na stránkách	Aktuálnější články
Přesné informace	V úvodu chybí stručné představení společnosti
Přehledné a jednoduché vyhledávání	Rozdělení pozic dle úvazku
Možnost přepnutí do anglického jazyka	Některý text špatně čitelný
	Více filtrů při vyhledávání
	Rychlé kontakty
	Fotografie
	Špatně dohledatelné adresy kanceláří

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## **6 Zhodnocení a doporučení**

### **6.1 Zhodnocení situační analýzy**

Na základě situační analýzy byly zjištěny poznatky o vnitřním a vnějším prostředí společnosti XY. Mezi silné stránky patří především široké portfolio služeb v různých oblastech a jejich kvalita, což také dokazuje dotazníkové šetření, kde respondenti, kteří využili zprostředkování zaměstnání prostřednictvím společnosti XY, byli se službami spokojeni a v budoucnu by je znovu využili. Pro firmu to je velká výhoda, jelikož tak udržují kontakt s uchazeči, kteří již byli umístěni ke klientům přes společnost, ale i s těmi, kteří nebyli vybráni, ale v budoucnu je možné je znovu kontaktovat s jinou pracovní nabídkou. Kvalitu nabízených služeb potvrzuje i fakt, že společnost XY spolupracuje s velkými známými firmami. Příležitostí pro ni také může být získání nových klientů, se kterými má možnost navázat kontakty, např. na různých pracovních veletrzích a domluvit se na společné spolupráci.

Další silnou stránkou jsou zaměstnanci společnosti, kteří jsou pravidelně školeni, tak aby mohli svým zákazníkům nabízet kvalitní služby. V rámci dotazníku bylo oceněno především jejich profesionální jednání a individuální přístup, který má na uchazeče pozitivní vliv. To vytváří dobrou image firmy u zákazníků. Pozitivní také je, že má společnost dobře dostupné pobočky, v Praze i Brně se nachází v centru města a pro kandidáty je snadné se do společnosti dostat, oproti třeba jiným konkurenčním agenturám, které své pobočky nemají umístěné přímo v centru. Naopak oproti konkurenci může být nevýhodou to, že má společnost XY pouze dvě pobočky v České republice, např. Randstad jich má na českém území celkem deset.

I když společnost XY má své stálé klienty i kandidáty, z dotazníku vyplynulo, že ji zná pouze 31 % respondentů. To je způsobené nedostatečným povědomím o společnosti zapříčiněné slabou marketingovou komunikací, na které by měla firma zapracovat. Mezi ohrožení společnosti patří především silná konkurence v tomto odvětví, jelikož v dnešní době je na trhu mnoho zprostředkovatelů zaměstnání. Mezi největší konkurenty se řadí agentury Reed a Randstad, které mají také pobočky v Praze a především velmi podobné až téměř stejné produktové portfolio jako společnost XY.

Co se týká marketingové komunikace konkurentů, nejviditelnější ji má společnost Grafton a Manpower, protože dle respondentů se jedná o nejznámější personální agentury. Je to také tím, že na svých sociálních sítích mají mnohem více sledujících než společnost XY. Zvýšením marketingové komunikace společnosti XY může vzrůst i povědomí o společnosti u zákazníků, a díky tomu se může přiblížit ke známějším konkurentům. Příležitosti, které se společnost může chopit, je zlepšení marketingové komunikace, jelikož se tak dostane blíže ke svým kandidátům i klientům a může s nimi více komunikovat.

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že 89,3 % respondentů je momentálně zaměstnaných a pouze 10,7 % dotazovaných je aktuálně bez práce. Na základě analýzy PEST byla zjištěna aktuální míra nezaměstnanosti 2,2 % a v rámci zjištěných odhadů Ministerstva financí ČR se předpokládá, že v následujících letech míra nezaměstnanosti mírně poroste. Proto bude mít společnost XY k dispozici více uchazečů o pracovní pozice, ale naopak bude méně volných pracovních míst, proto bude těžší tyto kandidáty umístit.

Hrozbou pro společnost je také odchod zkušených zaměstnanců, kteří jsou pro ni velkým přínosem. V případě, že by se tak stalo, je nutné vyhledat nové kandidáty, které bude nezbytné zaškolit, předat jim zkušenosti a seznámit je s pracovními povinnostmi. Jelikož se jedná o velmi rychlé odvětví, byly by to pro společnost časové i finanční náklady navíc.

## 6.2 Diskuze a doporučení

Na základě získaných výsledků z analýz a dotazníkového šetření, jsou v této kapitole navržena zlepšující opatření, která mohou vést ke zvýšení podvědomí o společnosti u potenciálních zákazníků a získání konkurenční výhody na trhu práce. Podstatná rozhodnutí není možné ovlivnit, jelikož vedení společnosti je v zahraničí, ale to, co je možné nějakým způsobem změnit, je především marketingová komunikace.

### Návrh komunikační strategie

Cílem komunikační strategie je zvýšení povědomí o společnosti XY a zaměřuje se jak na online, tak i na offline nástroje marketingového mixu. Primárně je doporučeno zaměřit se na webové stránky. Ty slouží nejen k prezentování společnosti, ale je to také jeden z nástrojů, pomocí kterého oslovují potenciální kandidáty svými nabízenými pozicemi. Dle dotazníkového šetření je většina respondentů hodnotila kladně, ale našli se i tací, kteří na webu něco postrádali. Nejvíce by se mělo zapracovat na celkovém vzhledu a designu, jelikož nepůsobí úplně moderně a oproti jiným konkurenčním webům trochu nepřehledně. Je to především tím, že na úvodní stránce je příliš mnoho textu a není úplně snadné se v tom orientovat. Při hledání momentálně aktuálních pozic, je možné je vyhledat dle klíčového slova, oboru a lokality, ale tento filtr by bylo možné rozšířit o další kritéria, např. typ úvazku, vzdělání, jazyky nebo mzdu. Tím by vyhledávání bylo mnohem konkrétnější a pro uchazeče i rychlejší. I když webové stránky disponují záložkou „o společnosti XY“, je doporučeno krátké představení firmy i na úplném úvodu webu, aby návštěvníci hned na začátku věděli, čím se společnost zabývá. Sekce blogu by měla být častěji aktualizovaná, jelikož poslední články jsou z konce loňského roku a nevychází pravidelně. Co se týká odkazů na sociální sítě, chybí odkaz na instagramový účet a kliknutí na ikonu LinkedInu je nefunkční. Dále je také doporučeno využívat nástroj Google Analytics, pomocí kterého je možné měřit návštěvnost webu a následně vytvořit analýzu návštěvnosti webových stránek firmy. Personální společnost XY má v blízké době v plánu svůj web aktualizovat a vylepšit, proto tyto získané postřehy prostřednictvím dotazníkového průzkumu, poslouží k implementaci v praxi.

Při vyhledávání personálních agentur přes Google, se společnost XY nezobrazí na žádné z předních pozic, z toho důvodu je vhodné využít SEO optimalizaci, která umožňuje, aby



se odkaz na webové stránky zobrazoval v popředí vyhledávání. K tomu je nutné další doporučení a to je lepší silo struktura a více obsahu na webu. V případě, že se stránky dobře zorganizují, návštěvníci pak mají možnost se na nich lépe zorientovat a tím pádem je větší pravděpodobnost, že se webové stránky lépe umístí v SEO. Je to dlouhodobý proces a chvíli trvá, než se dostaví výsledky, proto by bylo vhodné implementovat i PPC reklamy na hlavní klíčová slova jako jsou např. personální společnost, personální agentura, práce atd.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina respondentů tráví mnoho času na sociálních sítích a někteří z nich navštívili i sítě společnosti. Proto je také doporučeno, zaměřit se na vyvíjení online komunikačních nástrojů. Na Instagramu se mohou návštěvníci setkat s neformálními příspěvky, které charakterizují každodenní život zaměstnanců v kanceláři i při společných akcích mimo ní. I když ho většina dotazovaných hodnotila pozitivně, oceňovali by především vyšší aktivitu a pravidelnost příspěvků. Aby byl udržován pravidelný kontakt se sledujícími, autorka práce doporučuje sdílet alespoň jednu fotografii týdně, nejlépe ve stejný den. Co se týká Facebookového účtu společnosti, ten je zaměřen především na potenciální kandidáty a jsou zde sdíleny aktuálně otevřené pracovní pozice. I na Facebooku by bylo možné sdílet i nějaké fotografie týkající se každodenního života a především udržovat pravidelnost (min. 1x týdně) sdílení příspěvků ohledně pracovních nabídek. Negativně působí i zastaralé recenze na úvodní facebookové stránce.

Další využívanou sítí je pracovní portál LinkedIn. Jelikož se jedná o personální společnost, je to jedna ze sociálních sítí, která je primárně využívána k oslovení zákazníků. Proto je doporučeno, aby byla společnost na svém účtu mnohem více aktivní, jelikož tato platforma má potenciál a pomocí ní může oslovovat jak kandidáty, tak i klienty. Tato síť je vhodná i ke sdílení pracovních nabídek formou inzerátu, umožňující rychlou a přímou interakci s konzultanty. Obsah, který bude sdílený na této platformě, by měl být více formální a informativní oproti Facebooku a Instagramu, kde jsou spíše nenucené příspěvky.

Jelikož z výzkumu bylo zjištěno, že více jak 80 % respondentů si všimá internetových reklam, bylo by vhodné je využít prostřednictvím sociálních sítí, na kterých mnoho lidí tráví většinu svého času. Pomocí sponzorovaných příspěvků může mít společnost větší

dosah k dalším sledujícím, tím oslovit nové a dostat se jim do povědomí. S tím je spojené doporučení nainstalovat např. LinkedIn Insight Tag, což je webový kód, který umožňuje sbírat data uživatelů, kteří již navštívili LinkedInový účet společnosti a tyto informace poté využít k remarketingu. To samé je možné využít i u sociální sítě Facebook pomocí Facebook pixel. Na základě toho je pak snazší cílit na podobný okruh uživatelů.

Tato předešlá doporučení se týkají online komunikace. I když se v dnešní době dá setkat více s propagací na internetu, nesmí se opomenout ani na offline sdělování. To je možné např. pomocí prezentací na různých veletrzích a výstavách. Ačkoli se společnost XY několikrát do roka různých akcí týkající se nábory zaměstnanců podílí, mohla by se jich účastnit častěji, jelikož se jedná o dobrou příležitost, jak získat nové kontakty.

### **Návrh akčního plánu a jeho kontrola**

V následující tabulce jsou shrnuté konkrétní činnosti, které jsou společnosti XY doporučeny. U každé je vymezený i orientační harmonogram a rozpočet. Většina těchto aktivit je bezplatná, takže z finančního hlediska pro společnost nebude problém, tato doporučení přijmout.

**Tabulka 8 – Návrh akčního plánu**

<b>Činnost</b>	<b>Harmonogram</b>	<b>Rozpočet</b>
Tvorba nových webových stránek	05/2020–07/2020	100 000 Kč
Spuštění nového webu	07/2020	0 Kč
Tvorba a aktualizace článků na blog	po spuštění nového webu každý měsíc	1 000 Kč/článek
SEO optimalizace	07/2020	12 000 Kč
PPC reklama	07/2020	30 000 Kč/měsíčně
Pravidelné příspěvky na Instagram	každý týden (min. 1–2x týdně)	0 Kč
Pravidelné přidávání pracovních pozic na Facebook	každý týden (min. 1x týdně)	0 Kč
Pravidelné příspěvky na LinkedIn (inzeráty)	každý týden (min. 1x týdně)	0 Kč
Tvorba příspěvků na LinkedInu odkazující na články na blogu	1x měsíčně	0 Kč
Instalace LinkedIn Insight Tag	05/2020	0 Kč

Instalace Facebook Pixel	05/2020	0 Kč
Reakce na recenze, komentáře atd.	průběžně	0 Kč
Účast na pracovních veletrzích	průběžně (během celého roku)	0 Kč
<b>Přibližný celkový rozpočet</b>		<b>143 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Nové webové stránky společnost v blízké době již chystá, jejich tvorba je naplánovaná od května do července 2020 a začátkem července by měl být nový web spuštěn. Co se týká článků na blogu, do této doby byly aktualizovány nepravidelně, proto je doporučeno na webu sdílet alespoň jeden článek za měsíc.

Při spuštění nových webových stránek je navrženo zahájit i PPC reklamu, rozpočet je stanoven odhadem na částku 30 000 Kč, která zahrnuje práci IT specialisty i cenu za klíčová slova, která se odvíjí podle počtu a typu klíčových slov, proto není možné stanovit konkrétní částku. Zda-li PPC funguje, se zjistí téměř ihned prostřednictvím Google AdWords. Naopak u SEO optimalizace výsledky nejsou okamžité, z tohoto důvodu se musí počítat minimálně s měsíční až dvouměsíční prodlevou, než se zjistí, jak přesně funguje.

K tomu, jestli je strategie účinná a plní se marketingový plán, je nutná kontrola. U webových stránek bude prováděna pomocí pravidelné analýzy návštěvnosti přes Google Analytics, která bude probíhat jednou měsíčně. U PPC reklamy by se po spuštění první dva týdny měla provádět každý den, následně stačí 1x týdně. U SEO optimalizace by se měl provádět měsíční audit a na základě toho, jak se vyvíjí, měnit plán.

## 7 Závěr

Na základě výsledků situační analýzy bylo zjištěno, že mezi nejsilnější stránky personální agentury XY patří široké portfolio nabízených služeb skrze několik odvětví a také kvalita těchto služeb. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že společnost má velmi zkušené zaměstnance, které ke svým klientům i kandidátům přistupují individuálně a profesionálně a to je důvodem, proč zákazníci využívají služeb společnosti opakovaně. Naopak firma nemá dostatečně rozšířenou marketingovou komunikaci, proto v této oblasti lehce strádá za konkurencí. I když třetina respondentů o vybrané společnosti již někdy slyšela, oproti konkurenčním agenturám není natolik propagovaná, aby mohla oslovit více lidí.

Díky vyhodnocení situační analýzy byla navržena komunikační strategie, která má za cíl zvýšit povědomí o společnosti. Proto jsou doporučena opatření v oblasti online komunikace se zaměřením na sociální síť, především profesní síť LinkedIn, která je vhodným nástrojem k oslovení potenciálních kandidátů i klientů, dále Facebook a Instagram. V rámci doporučení byla navržena instalace LinkedIn Insight Tag a Facebook pixel, což jsou webové kódy umožňující sbírání dat o návštěvnicích, kteří již zavítali na účty společností a na základě těchto dat, je možné lépe cílit na podobný okruh uživatelů. Dalším instrumentem marketingové komunikace jsou webové stránky. Návštěvníci na nich naleznou většinu podstatných informací, ale i zde jsou nutná zlepšující opatření, týkají se především celkového designu a přehlednosti veškerého textu. V dohledné době má společnost v plánu webové stránky vylepšit, proto poznatky z dotazníkového šetření mohou posloužit jako zdrojový materiál pro úpravu webových stránek. S tím je také spojené zahájení SEO optimalizace, pomocí které se web bude zobrazovat na předních pozicích při vyhledávání. Jedná se o dlouhodobější proces, proto je vhodné využít PPC reklam, které v porovnání se SEO přivádí nové potenciální zákazníky okamžitě po spuštění.

V rámci offline instrumentů si společnost vede celkem dobře. Využívá reklamu formou tištěných prostředků, jako jsou různé brožury a letáky, dále osobního prodeje, který je ve společnosti prostřednictvím telemarketingu využíván na denní bázi a v neposlední řadě

i PR zprostředkováním různých reklamních předmětů s logem společnosti. Co se týká doporučení v této oblasti, je navrženo, aby se společnost účastnila více pracovních veletrhů a výstav, jelikož se jedná o přínosný zdroj nových kontaktů a formou osobního styku dochází k lepší komunikaci mezi společnostmi a zákazníky. Přijetím těchto doporučení může společnost zefektivnit svou propagaci a tím docílit většího zájmu ze strany zákazníků.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

**Bednář, Vojtěch, kol. 2013.** *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3

**Blažková, Martina. 2007.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

**Boučková, Jana. 2003.** *Marketing.* Praha : Grada publishing a.s., 2003. ISBN 80-7179-577-1.

**Dedouchová, Marcela. 2001.** *Strategie podniku.* Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 978-80-717-9603-9

**Foret, Miroslav. 2012.** *Marketing pro začátečníky.* Brno : Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0

—. **2008.** *Marketingová komunikace.* Brno : Computer Press, a.s., 2008. ISBN 80-251-1041-9.

**d'Ambrosiová, Hana, Čornejová, Helena, Leštinská, Vlasta, Pelech, Petr, Schmied, Zdeněk, Stýblo, Jiří, Šenk, Zdeněk, Trylč, Ladislav, Valenta, Jiří. 2014.** *Abeceda personalisty 2014.* Praha : ANAG, 2014. Sv. 5. aktualizované vydání. ISBN 978-80-726-3869-7

**Hindls, Richard, Holman, Robert a Hronová, Stanislava. 2003.** *Ekonomický slovník.* Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 978-80-717-9819-4

**Horáková, Helena. 2003.** *Strategický marketing.* Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-0447-0

**Jakubíková, Dagmar. 2009.** *Marketing v cestovním ruchu.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-4209-0

—. **2013.** *Strategický marketing, Strategie a trendy.* Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8

**Johnová, Radka. 2008.** *Marketing kulturního dědictví a umění.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0

**Jurášková, Olga a Horňák, Pavel. 2012.** *Velký slovník marketingových komunikací.* Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7

**Kaňáková, Eva. 2008.** *Jak efektivně vést porady.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1625-1

**Karlíček, Miroslav. 2007.** *Marketingová komunikace.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-6724-6.

**Kašík, Milan a Havlíček, Karel. 2012.** *Marketing při utváření podnikové strategie.* Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.

**Kern, A. Roger a Peterson, A. Robert. 1993.** *Strategic Marketing Problems.* Pennsylvania : Allyn and Bacon, 1993.

**Kotler, Philip. 1972.** *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control.* New Jersey : Prentice-Hall, 1972. ISBN 978-01-355-7454-6

**Kotler, Philip, a další. 2007.** *Moderní marketing.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

**Koudelka, Jan a Vávra, Ondřej. 2007.** *Marketing: principy a nástroje.* Praha : VŠEM, 2007. ISBN 978-80-867-3019-6

**Kumar, N. 2008.** *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu.* Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2439-1.

**Lukášová, Růžena a Nový, Ivan. 2004.** *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha : Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2.

**Mallya, Thaddeus. 2007.** *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

**Meffert, Heribert. 1996.** *Marketing & Management.* Praha : Grada Publishing a.s., 1996. ISBN 80-7169329-4.

**Nahodil, František. 2003.** *Úvod do marketingu.* Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2003. ISBN 978-80-867-5402-4

**Pavla Staňková, Růžena Vorlová, Ilona Vlčková. 2010.** *Marketing obchodu a služeb.* Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-927-3.

**Pelsmacker, Patrick De, Geuens, Maggie a Bergh, Joeri Van den. 2003.** *Marketingová komunikace.* Praha : Grada Publishing, 2003. 978-80-247-025-44.

**Porter, Michael E. 1994.** *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 978-80-856-0511-2

**Sedláčková, Helena. 2006.** *Strategická analýza.* Praha : C H Beck, 2006. str. str. 18. Sv. 2. přepracované a rozšířené vydání. ISBN 978-80-717-9367-0

**Schoell, William F. a Gultinan, Joseph P. 1988.** *Marketing: contemporary concepts and practices.* Boston : Allyn and Bacon, 1988. Sv. 3th ed. ISBN 978-02-051-3150-1

**Slavík, Jakub. 2014.** *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách.* Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1

**Smith, Adam. 2016.** *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů.* Praha : Liberární institut, 2016. ISBN 978-80-863-8960-8

**Solomon, Michael R., Marshall, Greg W. a Stuart, Elnora W. 2006.** *Marketing očima světových marketing manažerů.* Brno : Computer Press, 2006. ISBN 978-80-2511-273-1.

**Srpová, Jitka, Řehoř, Václav a kol., 2010.** *Základy podnikání.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

**Stýblo, Jiří. 1993.** *Personální management.* Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 978-80-854-2492-8

**Váchal, Jan, Vochozka, Marek a kolektiv, 2013.** *Podnikové řízení.* Praha : Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

**Vašítková, Miroslava. 2014.** *Marketing služeb – efektivně a moderně.* Praha : Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-2475-037-8.

**Westwood, J. 1999.** *Jak sestavit marketingový plán.* Praha : Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-7169-542-4.

**Wöhe, Günter a Kislíngerová, Eva. 2007.** *Úvod do podnikového hospodářství.* Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

**Zákon č. 435/2004 Sb.,** zákon o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů.* 13. 5. 2004. ISSN 1211-1244

**Zákon č. 262/2006 Sb.,** zákon zákoník práce In: *Sbírka zákonů.* 21. 4. 2006. ISSN 1211-1244



## Internetové zdroje

**Adecco. 2020.** Adecco. *Principy Adecco*. [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.adecco.cz/about-us/adecco-principles/>.

—, 2020. Adecco. *Skupina Adecco*. [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.adecco.cz/about-us/adecco-group/>.

—, 2020. Adecco. *O nás*. [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.adecco.cz/about-us/>.

**AgenturaSTUDENT. 2018.** Agentura STUDENT. *GDPR v agenturním zaměstnávání*. [Online] 27. Březen 2018. [Citace: 6. Březen 2020.] <https://www.student.cz/novinky-a-sdeleni/gdpr-v-agenturnim-zamestnavani>.

**ČSÚ. 2019.** Český statistický úřad. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry - 2018*. [Online] 26. Červen 2019. [Citace: 6. Březen 2020.] <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2018>.

—, 2020. Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2020*. [Online] 3. Březen 2020. [Citace: 6. Březen 2020.] <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2020>.

—, 2020. Český statistický úřad. *Míra inflace v ČR v červenci 2019*. [Online] 15. Únor 2020. [Citace: 6. Březen 2020.] <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-cervenci-2019>.

**Goodcall. 2020.** Goodcall. *Revoluce jménem GoodCall*. [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.goodcall.eu/o-nas>.

—, 2020. Goodcall. *Najděte si svoji práci snů*. [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.goodcall.eu/najdi-si-praci/>.

**Grafton. 2020.** Grafton. *Index pozic*. [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.]

—, 2020. Grafton. *Služby*. [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.grafton.cz/cs/pro-firmy/sluzby>.

—, 2020. Grafton. *O nás*. [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.grafton.cz/cs/o-nas>.

**Hays. 2020.** Hays. *O Hays.* [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.hays.cz/o-hays>.

**Kadeřábková, Markéta. 2019.** Orange Academy. *Komunikační mix a proč bez něj nejde dělat marketing.* [Online] 19. Září 2019. [Citace: 27. Březen 2020.] <https://orangeacademy.cz/clanky/komunikacni-mix/>.

**Kmošek, Petr. 2014.** Petr Kmošek. *Jak na sociální síť pro personalisty?* [Online] 17. Červenec 2014. [Citace: 6. Březen 2020.] <https://www.kmosek.com/jak-na-socialni-site-pro-personalisty/>.

**ManpowerGroup. 2019.** Manpower. *Volná pracovní místa.* [Online] 2019. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.manpower.cz/manpower/cs/hledam-praci/>.

—. 2019. Manpower. *Manpower v číslech.* [Online] 2019. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.manpower.cz/manpower/cs/o-manpower/manpower-v-cislech/>.

**mBlue. 2020.** mBlue. *O mBlue.* [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] [https://mblue.cz/o-mblue/?gclid=Cj0KCQiAqY3zBRDQARIsAJeCVxNvag\\_RUfbfpcb-rMNIDxWGRvTaWUTEkK4Qlt\\_Oo7cvMRLWpQfBX-EaAhXjEALw\\_wcB](https://mblue.cz/o-mblue/?gclid=Cj0KCQiAqY3zBRDQARIsAJeCVxNvag_RUfbfpcb-rMNIDxWGRvTaWUTEkK4Qlt_Oo7cvMRLWpQfBX-EaAhXjEALw_wcB).

—. 2020. mBlue. *Pracovní nabídky.* [Online] 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://mblue.cz/volna-mista/>.

**Ministerstvo financí ČR. 2019.** Ministerstvo financí ČR. *Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR.* [Online] Listopad 2019. [Citace: 27. Březen 2020.] <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/48-kolokvium-setreni-prognoz-makroekono-36788>.

**Petrtyl, Jan. 2017.** SMART (pravidlo pro stanovení cílů). *Marketing Mind.* [Online] 2017. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.marketingmind.cz/smart-pravidlo-stanoveni-cilu/>

**Randstad. 2019.** Randstad. *Najdeme pro vás talentované zaměstnance .* [Online] 2019. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.randstad.cz/hledam-zamestnance/>.

—. 2019. Randstad. *Pracujte v oboru, kde budete zářit.* [Online] 2019. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.randstad.cz/hledam-praci/profesni-zamereni/>.

—. 2019. Randstad. *Randstad tvoří historii personalistiky.* [Online] 2019. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.randstad.cz/o-nas/historie/>.

**REED. 2013 - 2020.** REED. *O společnosti Reed.* [Online] 2013 - 2020. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.reedglobal.cz/o-spolecnosti-reed>.

**Spielmann, Karolina. 2015.** PM Vše o marketingu pro personalisty. *Příběh 7P pro personální marketing*. [Online] 6. Srpen 2015. [Citace: 26. Březen 2020.] <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>.

**SpolečnostXY. 2017.** Společnost XY. *Recruitment*. [Online] 2017. [Citace: 8. Březen 2020.]

**Šamonil, Václav. 2015.** Personální management. *Altaxo*. [Online] 2015. [Citace: 7. Březen 2020.] <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/personalni-management>

**Vokáčová, Lucie. 2020.** Docplayer. *Marketingová komunikace*. [Online] 2020. [Citace: 28. Březen 2020.] <https://docplayer.cz/2494029-Marketingova-komunikace-ing-lucie-vokacov.html>.

## 9 Přílohy

Příloha 1 – Analýzy vnějšího prostředí.....	101
Příloha 2 – Analýzy vnitřního prostředí.....	102
Příloha 3 – Dotazník .....	103
Příloha 4 – Pohlaví respondentů .....	109
Příloha 5 – Věk respondentů.....	109
Příloha 6 – Nejvyšší dosažené vzdělání.....	110
Příloha 7 – Aktuální situace respondentů na trhu práce.....	110
Příloha 8 – Dosavadní praxe v oblasti .....	111
Příloha 9 – Působnost společnosti.....	111
Příloha 10 – Návštěvnost sociálních sítí .....	112
Příloha 11 – Hlavní výhoda sociálních sítí .....	112
Příloha 12 – Spokojenost se službami společnosti Adecco .....	113
Příloha 13– Spokojenost se službami společnosti Goodcall.....	113
Příloha 14 – Spokojenost se službami společnosti Grafton .....	114
Příloha 15 – Spokojenost se službami společnosti Hays .....	114
Příloha 16 – Spokojenost se službami společnosti Manpower .....	115
Příloha 17 – Spokojenost se službami společnosti mBlue.....	115
Příloha 18 – Spokojenost se službami společnosti Ranstad.....	116
Příloha 19 – Spokojenost se službami společnosti Reed .....	116
Příloha 20 – Spokojenost se službami jiných společností.....	117
Příloha 21 – Hodnocení sociální sítě Facebook společnosti XY .....	117
Příloha 22 – Hodnocení sociální sítě Instagram společnosti XY .....	118
Příloha 23 – Hodnocení sociálních sítí společnosti XY.....	118

## Příloha 1 – Analýzy vnějšího prostředí

Název analýzy	Stručná charakteristika
Analýza konkurence v odvětví (Porterův model pěti sil)	Podstatou analýzy je prognóza vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví. Cílem je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany pěti sil – tj. noví konkurenti, stávající konkurenti, substituty, odběratelé a dodavatelé.
Analýza konkurentů	Cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku. Určuje se zda-li je podnik výhodně či nevýhodně situován. Následně může podnik aplikovat jeden ze tří přístupů – růst a budovat, zmocnit se podílu na trhu a držet se ho nebo vzdát se podílu na trhu.
Strategické mapy	Cílem je nalézt skupiny podniků, jež se odlišují od ostatních skupin. Na vertikální ose je cenová úroveň (vysoká a nízká) a na horizontální evropský trh (národní a celosvětový) Do mapy se následně zanesou pozice konkurentů. Strategická mapa zobrazuje strukturu odvětví podle vybraných charakteristik a pomáhá managementu určit nejbližší konkurenty.
Analýza atraktivity odvětví	Navazuje na analytické kroky provedené v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. Hodnotí se 15 faktorů, kterým se přiřadí body 1 – 10. Optimálním výsledkem je 150 bodů, v případě nižšího skóre než 75, podnik není schopen dostát požadavkům odvětví a je nutná reorganizace podniku.

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 2 – Analýzy vnitřního prostředí

Název analýzy		Stručná charakteristika
Analýza portfolia	Matice BCG	Vyvinula ji společnost Boston Consulting Group. Ukazuje spojitost mezi tempem růstu a tržním podílem. Je tvořena čtyřmi buňkami – otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi.
	Matice GE	Popisuje spojitost mezi atraktivností trhu a konkurenčním postavením. Pásma atraktivnosti trhu jsou nízká, střední, vysoká, u konkurenčního postavení to jsou pásma slabé, střední a silné. Matice má devět polí (rozměr 3x3) a tři zóny, které určují strategické doporučení podnikům. Prvním doporučením je růst a budovat, dalším je udržování stávající situace a poslední je návrh o ukončení činnosti.
	Matice životního cyklu	Matice životního cyklu se skládá z 15ti polí. Jedná se o nástroj, který graficky znázorňuje konkurenční postavení v jednotlivých etapách životního cyklu odvětví.
Analýza hodnotového řetězce		<p>Analýza hodnotového řetězce je grafické znázornění vstupů, které ovlivňují fungování podniku. Nejedná se pouze o základní vstupy (práce, půda, kapitál), ale i o další, např. výzkum, vývoj, výroba, marketing.</p> <p>Faktory se dělí na <b>primární</b> (vstupní a výstupní logistika, marketing, další služby atd.) a <b>podpůrné</b> (lidské zdroje, technologický rozvoj atd.).</p>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 3 – Dotazník

### MERITORNÍ OTÁZKY – Personální agentury obecně

- 1) Hledal/a jste si někdy pracovní příležitost ve spolupráci s personální agenturou?
  - a. Ano
  - b. Ne (pokračuje na otázku č. 4)
- 2) Jaké bylo Vaše primární očekávání od personální agentury? (možnost zaškrtnout max. 3 odpovědi)
  - a. Rychlé nalezení pracovní pozice
  - b. Nalezení adekvátní pozice
  - c. Individuální a profesionální přístup
  - d. Poradenství v rámci hledání pracovní příležitosti
  - e. Včasné a dostatečné informování
  - f. Jiné....
- 3) Co je pro Vás rozhodující při výběru personální agentury?
  - a. Reference
  - b. Prestiž společnosti
  - c. Široká nabídka pozic
  - d. Odborná příprava na pohovor
  - e. Jiné...
- 4) Jaké personální agentury znáte, příp. jste o nich už slyšel/a?
  - a. Adecco
  - b. Goodcall
  - c. Grafton
  - d. Hays
  - e. Manpower
  - f. mBlue
  - g. Randstad
  - h. Reed
  - i. Společnost XY (viz podotázka č. 4.1)
  - j. Jiné ....
  - k. Žádnou

**4.1 Jak jste se dozvěděla o společnosti XY?**

- a. Z webových stránek společnosti
- b. Kontaktoval/a mě konzultant
- c. Z pracovního veletrhu
- d. Z LinkedInu
- e. Z Facebooku
- f. Z Instagramu
- g. Od známých/přátel
- h. Jiné ....

**5) Jak jste byl/a spokojen/a s personální agenturou při hledání nového pracovního uplatnění?**

**Míra spokojenosti** - (0 – nevyužil/a jsem služeb agentury, 1 – nespokojen/a, 2 – spíše nespokojen/a, 3 – spíše spokojen/a, 4 – spokojen/a)

- a. Adecco
- b. Goodcall
- c. Grafton
- d. Hays
- e. Manpower
- f. mBlue
- g. Randstad
- h. Reed
- i. Jiné ....

**6) Spolupracoval/a jste se společností XY?**

- a. Ano
- b. Ne (pokračuje na otázku č. 14)

**MERITORNÍ OTÁZKY – Společnost XY**

**7) Jakým způsobem jste byl/a osloven/a ze společnosti XY?**

- a. Telefonicky (konzultantem)
- b. Zprávou přes LinkedIn
- c. Přes e-mail
- d. Zprávou přes Facebook
- e. Našla jsem si nabízenou pozici sám/sama (webové stránky, Jobs.cz, Facebook atd.)

**8) Z jakého důvodu jste si vybral/a právě společnost XY?**

- a. Reference od známých
- b. Široké portfolio pozic
- c. Prestiž společnosti
- d. Zaujala mě nabízená pozice
- e. Jiné...



**9) Jak jste byl/a spokojený/á se společností XY?**

- a. Spokojený/á
- b. Spíše spokojený/á
- c. Spíše nespokojený/á
- d. Nespokojený/á

**10) Co byste na agentuře ocenil/a, příp. co je důvodem Vaší nespokojenosti? (uved'te stručnou odpověď)**

**11) Využil/a byste znovu služeb společnosti XY?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**MERITORNÍ OTÁZKY – Sociální sítě a webové stránky společnosti XY**

**12) Navštívil/a jste někdy sociální sítě společnosti XY (Facebook, Instagram)?**

- a. Facebook
- b. Instagram
- c. Facebook i Instagram
- d. Žádnou (pokračujte na otázku č. 14)

**12.1 Jak hodnotíte sociální síť Facebook společnosti XY?**

- a. Pozitivně
- b. Neutrálně
- c. Negativně

**12.2 Jak hodnotíte sociální síť Instagram společnosti XY?**

- a. Pozitivně
- b. Neutrálně
- c. Negativně

**12.3 Jak hodnotíte sociální síť společnosti XY?**

- a. Pozitivně
- b. Neutrálně
- c. Negativně

**13) Co byste na sociálních sítích společnosti ocenil/a, příp. co byste zlepšil/a? (uved'te stručnou odpověď)**

**Pozn. Navštivte prosím webové stránky (viz odkaz webových stránek společnosti XY) a odpovězte na následující otázky.**

**14) Jak na vás působí webové stránky? (uvedené vlastnosti ohodnoťte jako ve škole 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

- Design webu
- Přehlednost stránek

- Obsah webových stránek
- Dostatek informací
- Rychlost načtení
- Optimalizace na různá zařízení

**15) Co byste na webových stránkách ocenil/a, příp. co si myslíte, že na webu chybí? (uved'te stručnou odpověď)**

#### **IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY – Sociální sítě**

**16) Jak často navštěvujete sociální sítě?**

- Denně
- 1–2x za týden
- 3–4x za týden
- Přibližně 1x za 14 dní
- 1x měsíčně
- Méně často
- Vůbec

**17) Kolik času průměrně denně strávíte na sociálních sítích?**

- Méně než 30 minut
- 30–59 minut
- 1–2 hodiny
- 3–4 hodiny
- Více jak 4 hodiny

**18) Jaké sociální sítě využíváte?**

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Pinterest
- Twitter
- Whatsapp
- Youtube
- Jiné...

**19) Jakou sociální síť nejvíce preferujete?**

- Napište...

**20) V čem spatřujete hlavní výhodu sociálních sítí?**

- Spojení a kontakt s lidmi
- Sdílení informací
- Propagace
- Jiné...

**21) Všímate si reklam na sociálních sítích?**

- a. Ano, klikám na ně
- b. Ano, ale neklikám na ně
- c. Ne

**IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY – Pracovní praxe**

**22) Jaká je momentální vaše situace na trhu práce?**

- a. Jsem zaměstnaný/á a spokojený/á (nehledám zaměstnání)
- b. Jsem zaměstnaný/á, ale jsem nespokojený/á (aktivně hledám zaměstnání)
- c. Jsem zaměstnaný/á, ale průběžně se porozhlížím po nové pracovní příležitosti (pasivně hledám zaměstnání)
- d. Jsem nezaměstnaný/á, hledám aktivně pracovní příležitost
- e. Jsem nezaměstnaný/á a žádnou práci nehledám

**23) V jakém oboru pracujete/hledáte si pracovní příležitost?**

- a. Marketing
- b. Obchod
- c. HR
- d. Administrativa
- e. IT
- f. Inženýring
- g. Finance
- h. Účetnictví
- i. Jiné...
- j. Momentálně nepracuji a žádné zaměstnání nehledám

**24) Jaká je Vaše hlavní ekonomická aktivita?**

- a. Vysoce kvalifikovaný, top management
- b. Střední řídicí pracovník, majitel menší firmy, OSVČ
- c. Úředník, nemanuální pracující
- d. Manuálně pracující
- e. Student
- f. Důchodce
- g. Osoba v domácnosti
- h. Jsem nezaměstnaný/á

**25) Jaká je vaše dosavadní praxe v oblasti, ve které pracujete?**

- a. Méně než 1 rok
- b. 1–3 roky
- c. 4–7 let
- d. Více jak 7 let

**26) Jaká je velikost společnosti, ve které pracujete?**

- a. Mikropodnik (méně než 10 osob)

- b. Malý podnik (10–49 osob)
- c. Střední podnik (50– 249 osob)
- d. Velký podnik (250 a více osob)
- e. Momentálně nepracuji

**27) Jaká je působnost společnosti, ve které pracujete?**

- a. Mezinárodní společnost
- b. Česká společnost
- c. Jiné...
- d. Momentálně nepracuji

**IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY – Sociodemografické jevy**

**28) Vaše pohlaví**

- a. Žena
- b. Muž

**29) Věk**

- a. do 19 let
- b. 20–24 let
- c. 25–29 let
- d. 30–34 let
- e. 35–39 let
- f. 40–44 let
- g. 45–49 let
- h. 50–54 let
- i. 55–59 let
- j. 60 let a více

**30) Nejvyšší dosažené vzdělání**

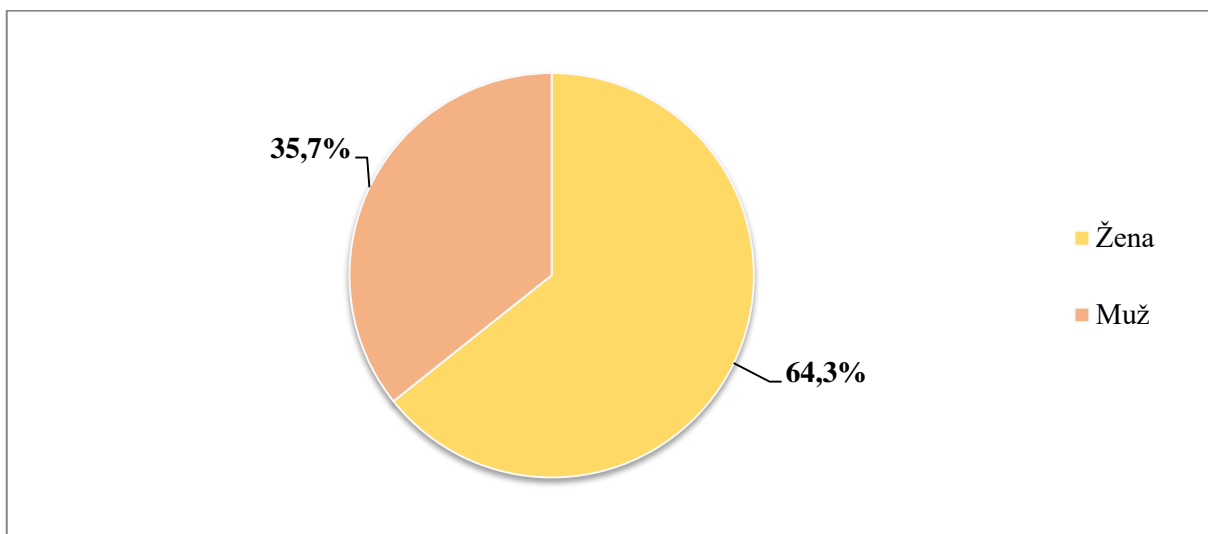
- a. Základní
- b. Střední bez maturity
- c. Střední s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské (bakalářské, magisterské, doktorandské)
- f. Jiné...

**31) Místo bydliště**

- a. Hlavní město Praha
- b. Středočeský kraj
- c. Liberecký kraj
- d. Pardubický kraj
- e. Královehradecký kraj
- f. Ústecký kraj
- g. Karlovarský kraj

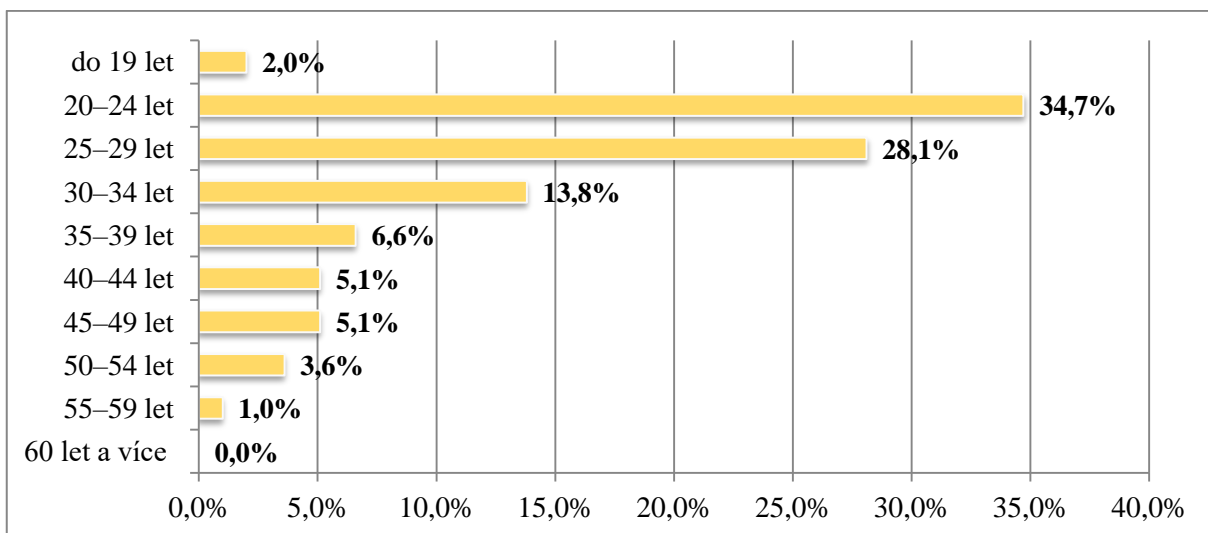
- h. Plzeňský kraj
- i. Jihočeský kraj
- j. Kraj Vysočina
- k. Jihomoravský kraj
- l. Olomoucký kraj
- m. Zlínský kraj
- n. Moravskoslezský kraj

#### Příloha 4 – Pohlaví respondentů



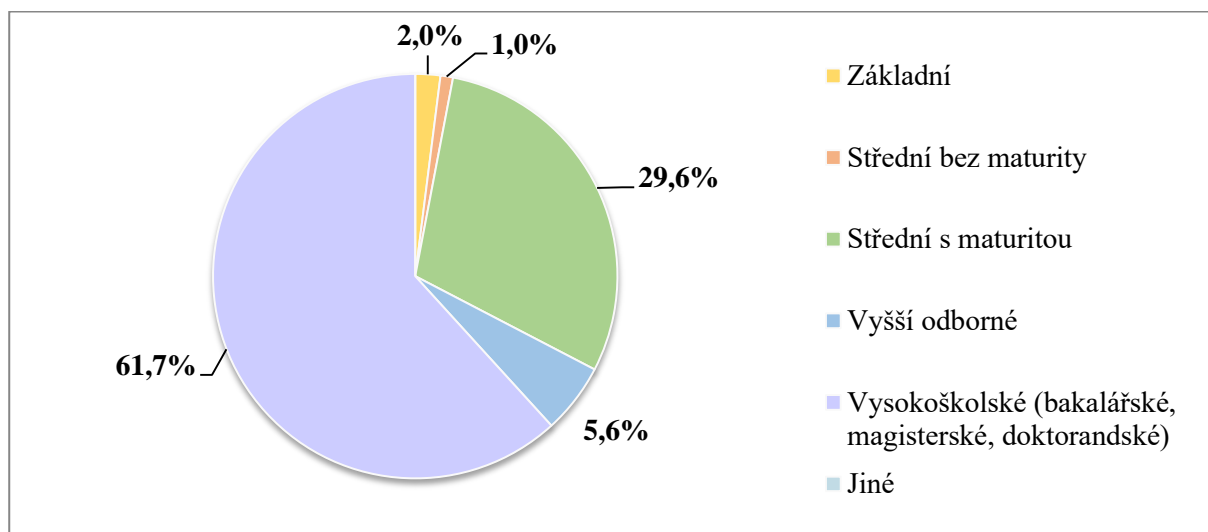
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### Příloha 5 – Věk respondentů



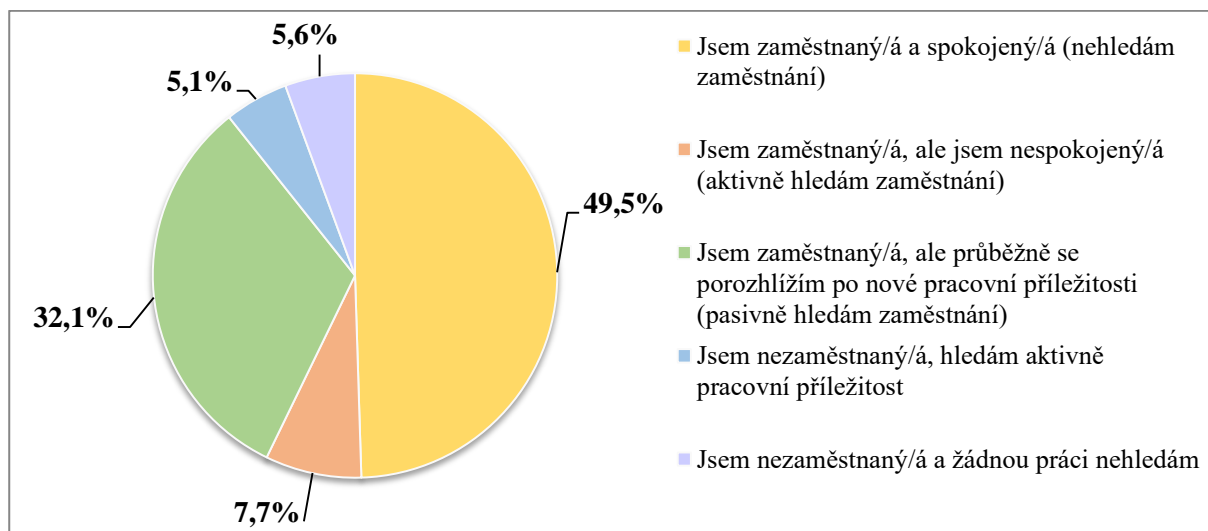
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 6 – Nejvyšší dosažené vzdělání



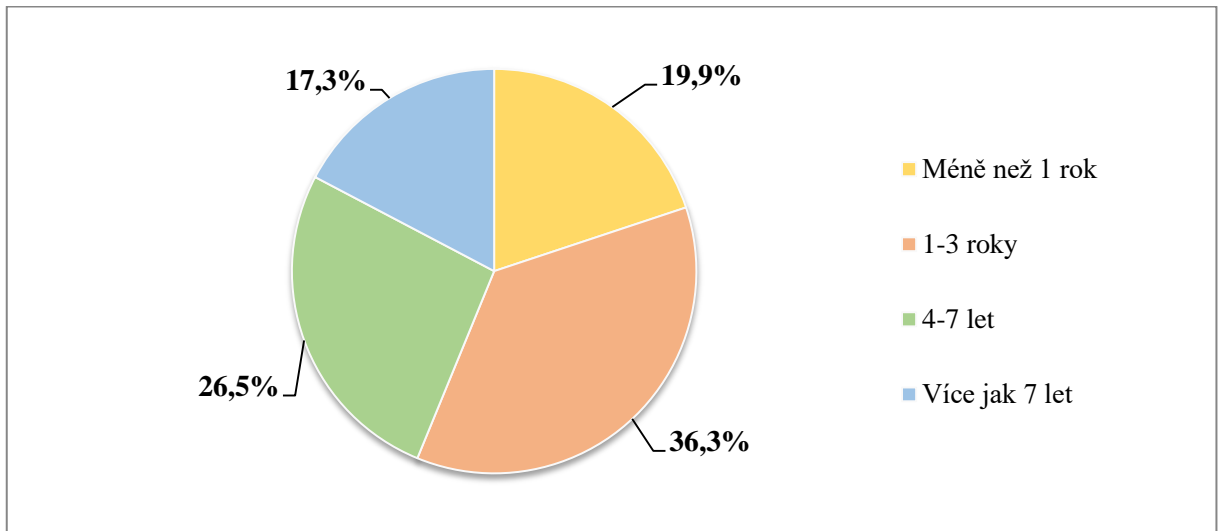
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 7 – Aktuální situace respondentů na trhu práce



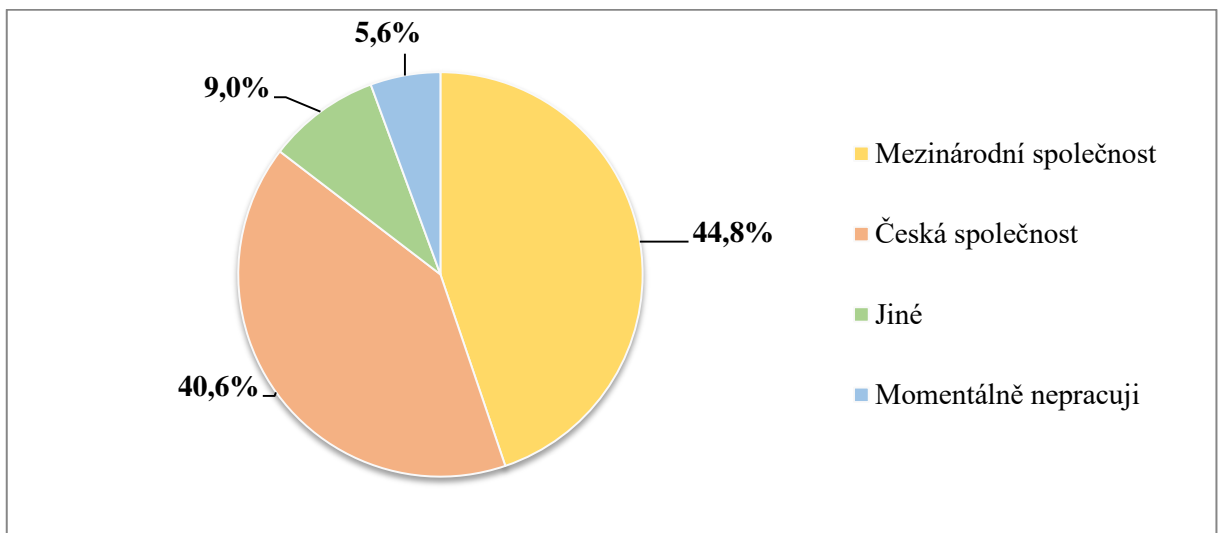
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 8 – Dosavadní praxe v oblasti



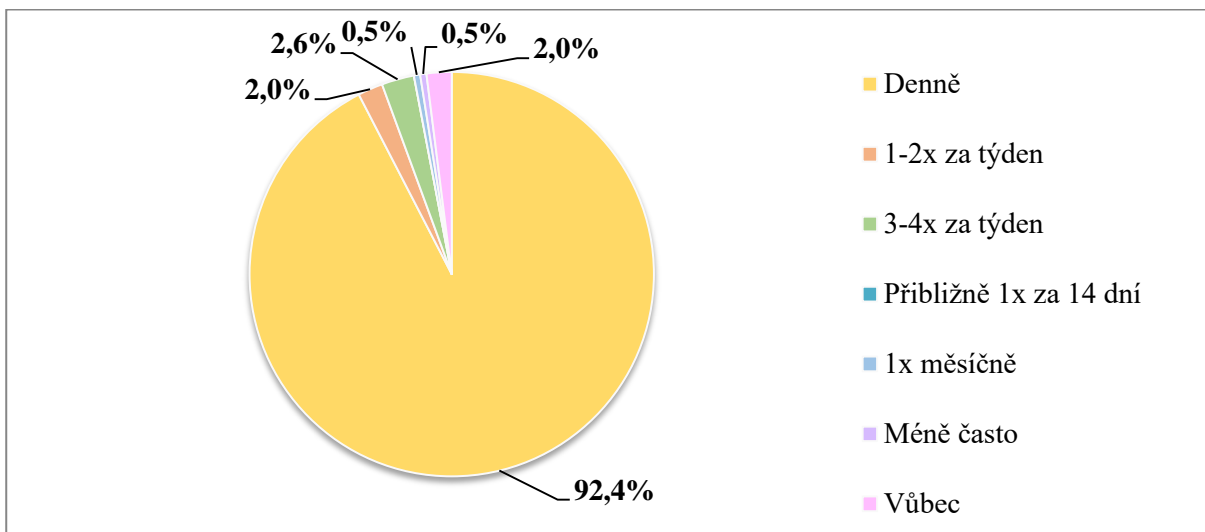
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 9 – Působnost společnosti



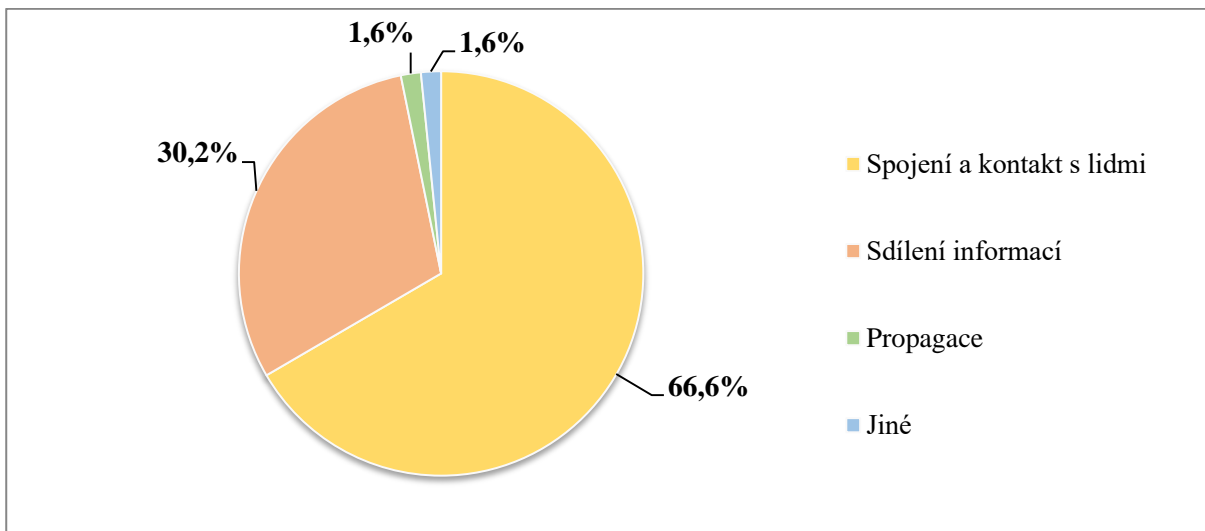
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### Příloha 10 – Návštěvnost sociálních sítí



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

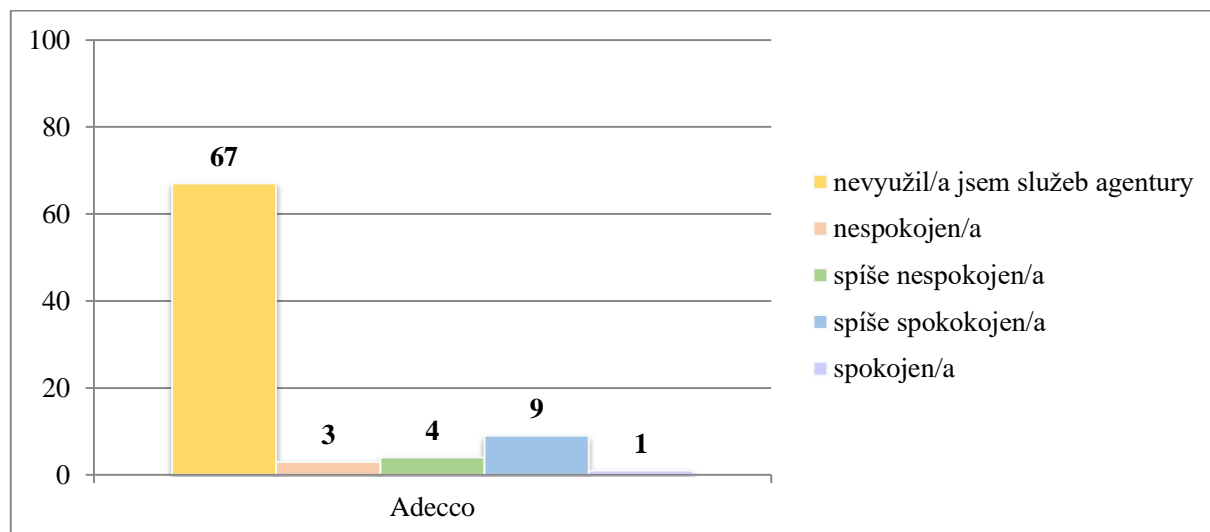
#### Příloha 11 – Hlavní výhoda sociálních sítí



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

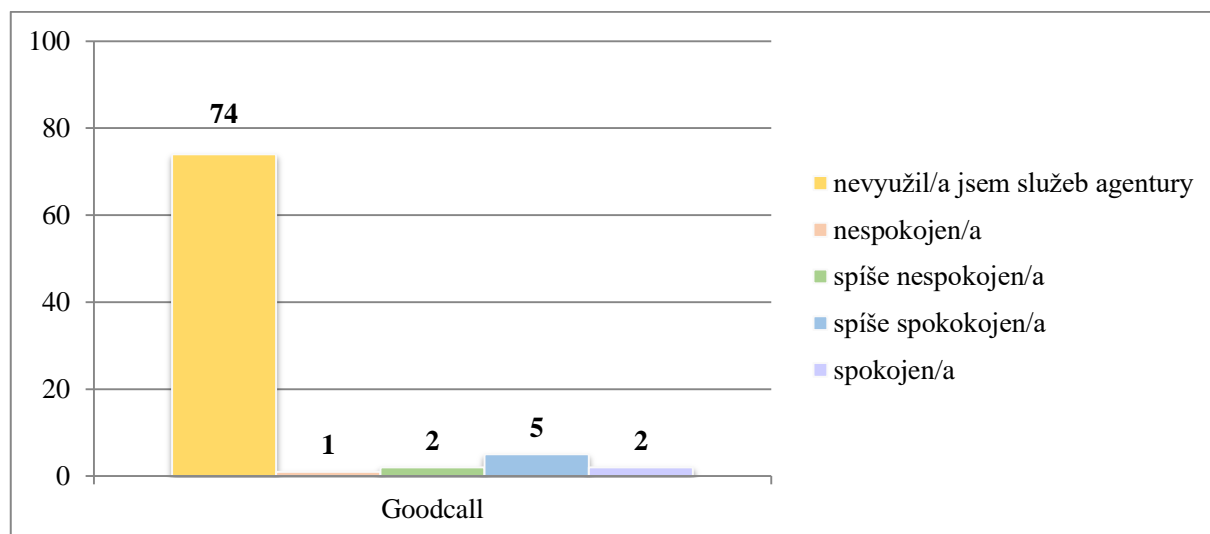


### Příloha 12 – Spokojenost se službami společnosti Adecco



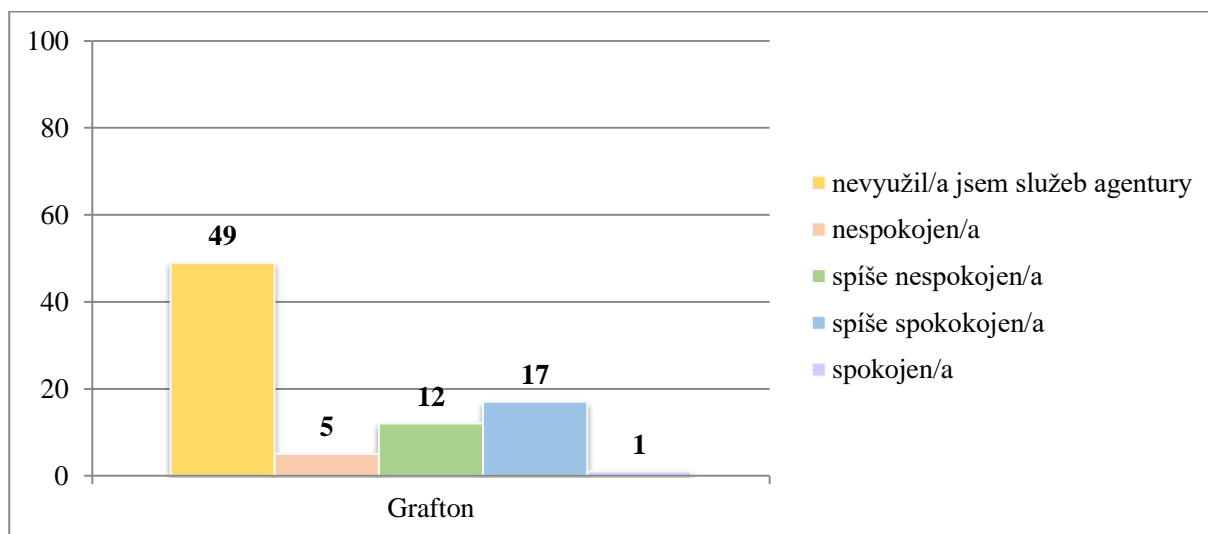
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 13– Spokojenost se službami společnosti Goodcall



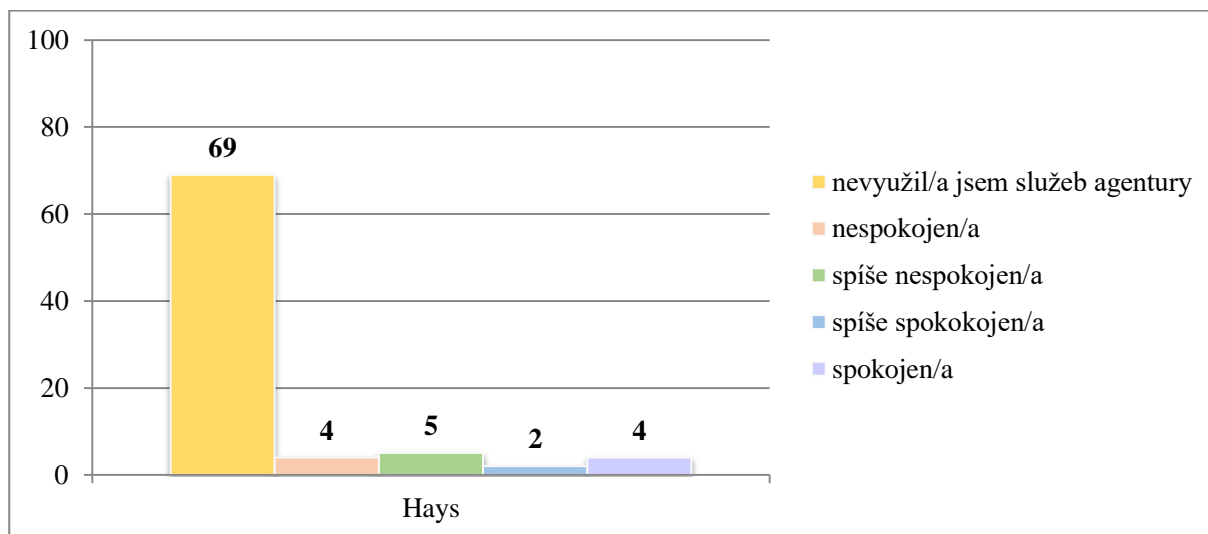
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### Příloha 14 – Spokojenost se službami společnosti Grafton



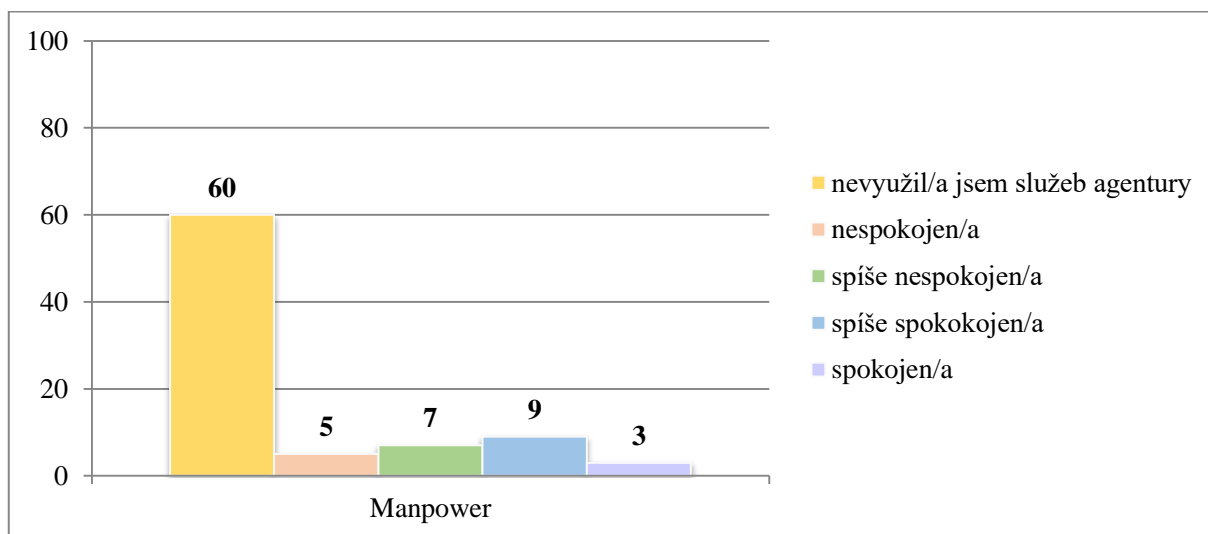
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### Příloha 15 – Spokojenost se službami společnosti Hays



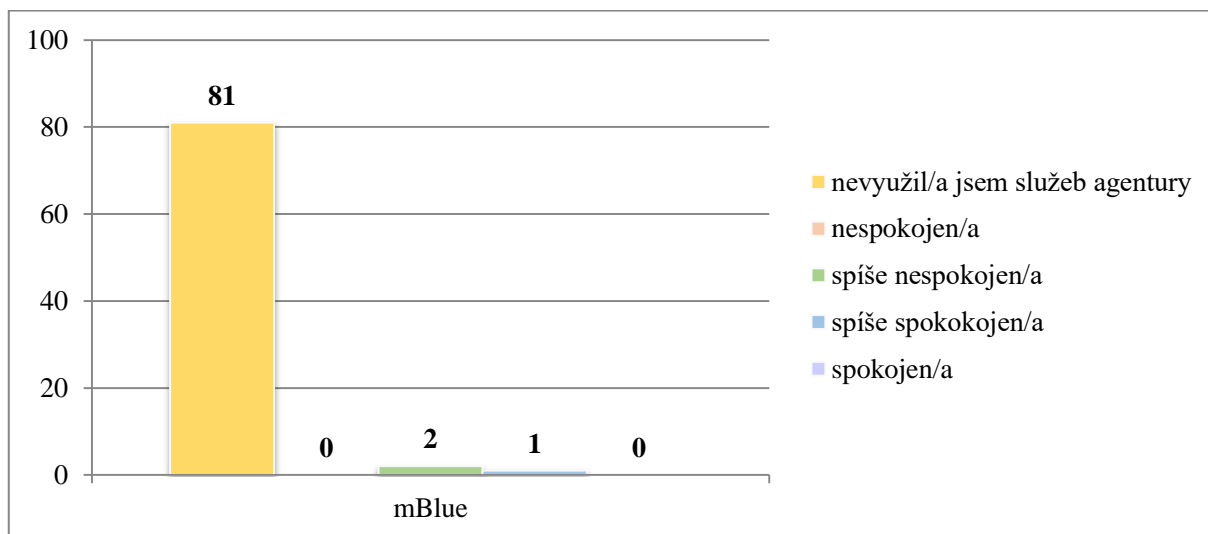
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 16 – Spokojenost se službami společnosti Manpower



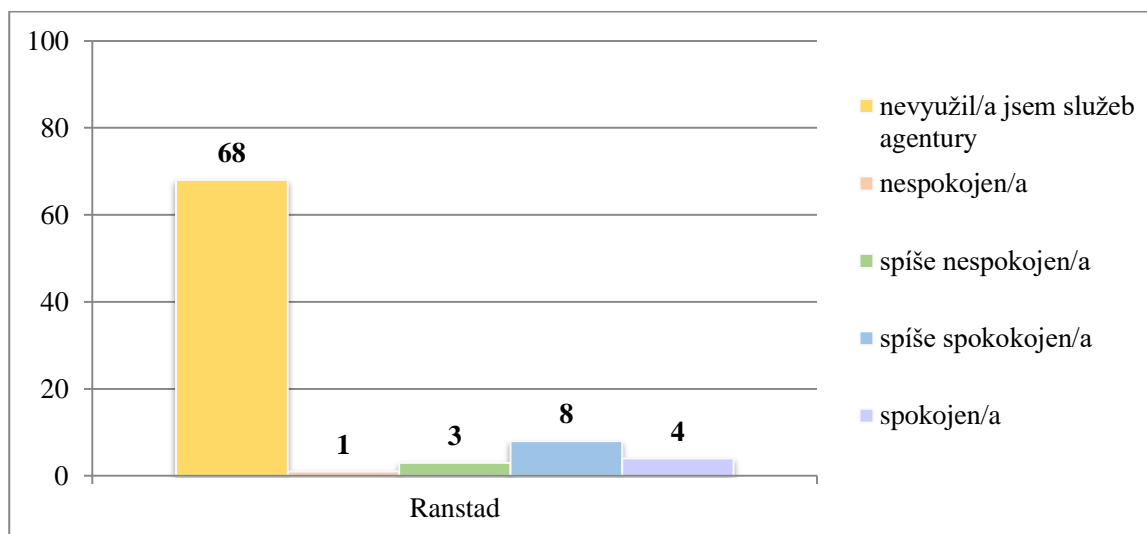
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 17 – Spokojenost se službami společnosti mBlue



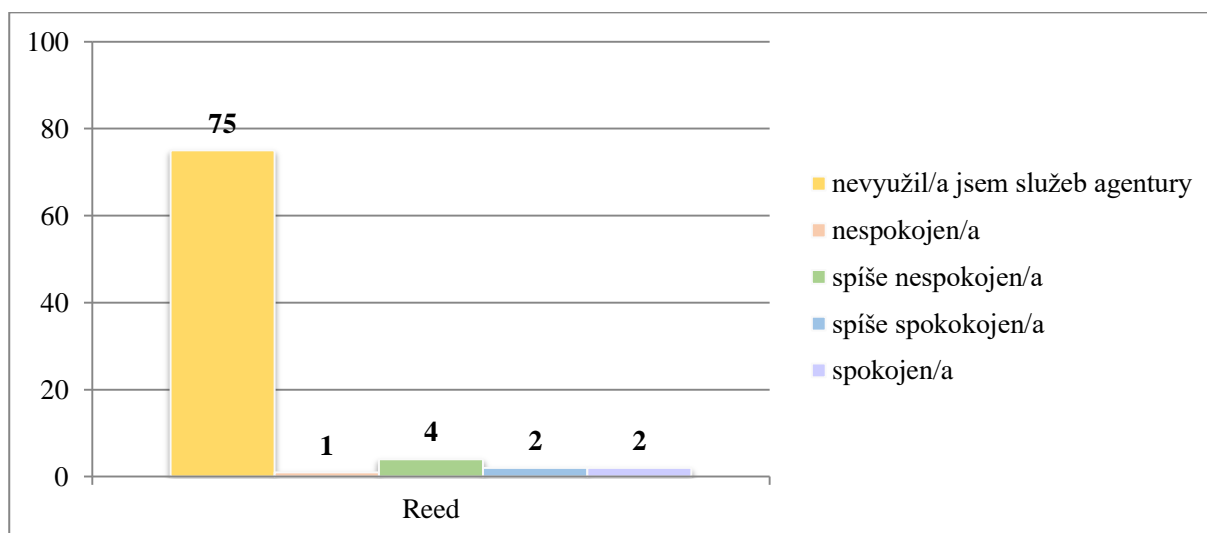
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 18 – Spokojenost se službami společnosti Ranstad



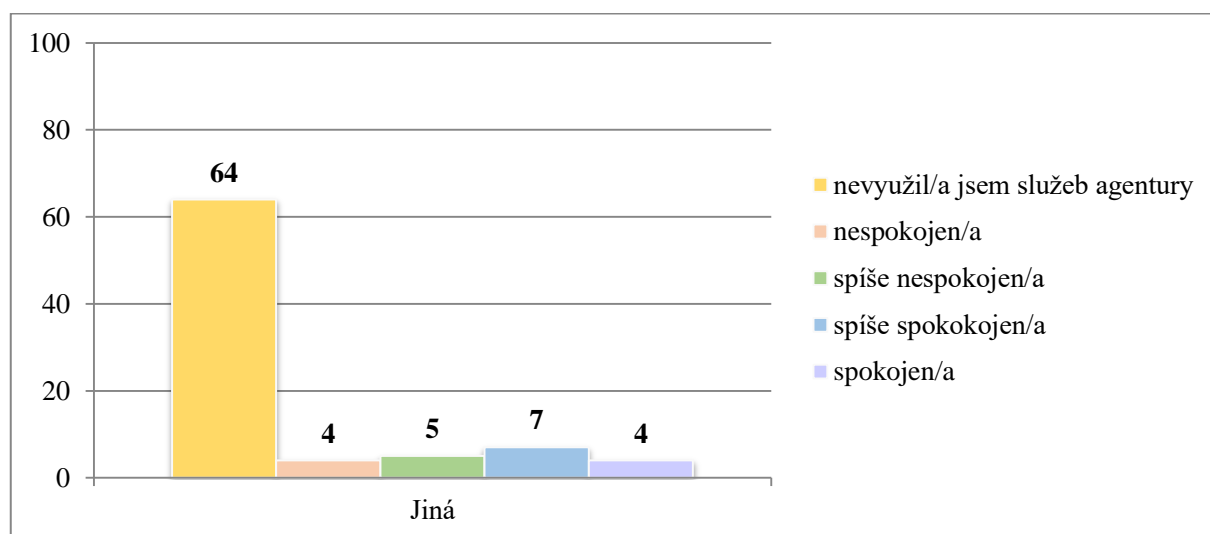
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 19 – Spokojenost se službami společnosti Reed



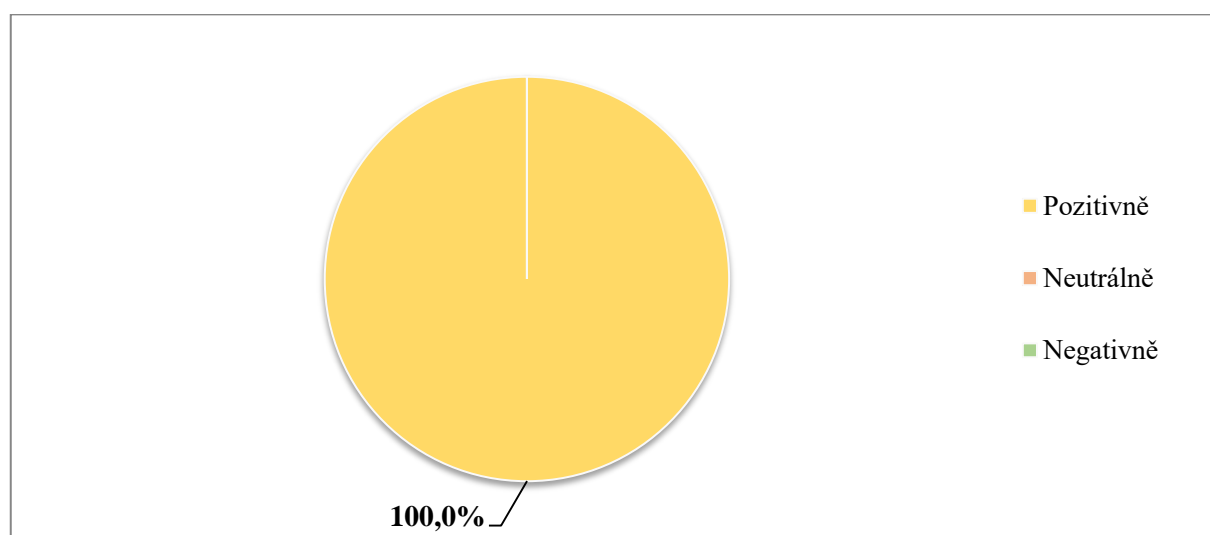
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 20 – Spokojenost se službami jiných společností



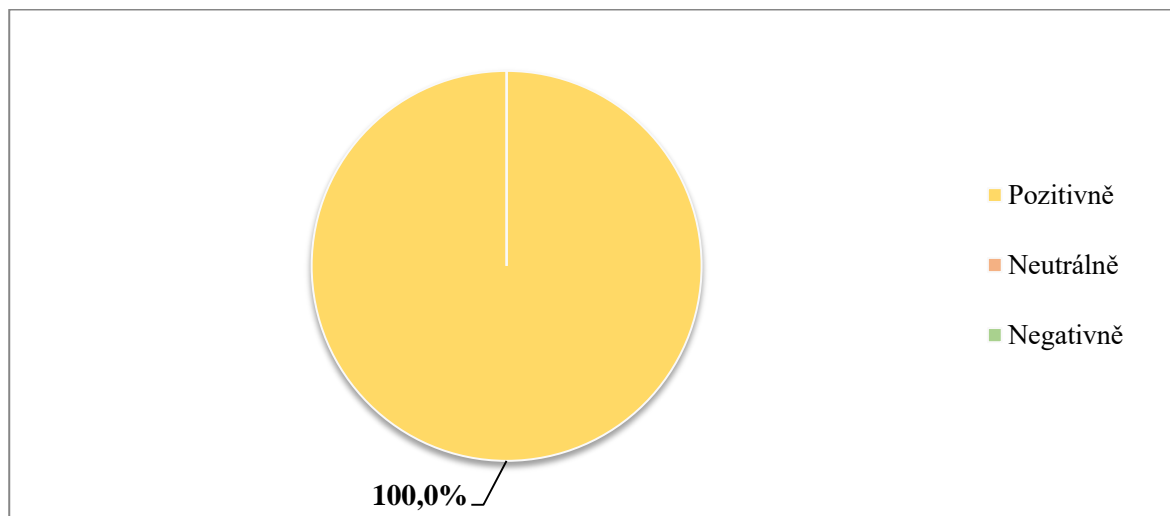
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha 21 – Hodnocení sociální sítě Facebook společnosti XY



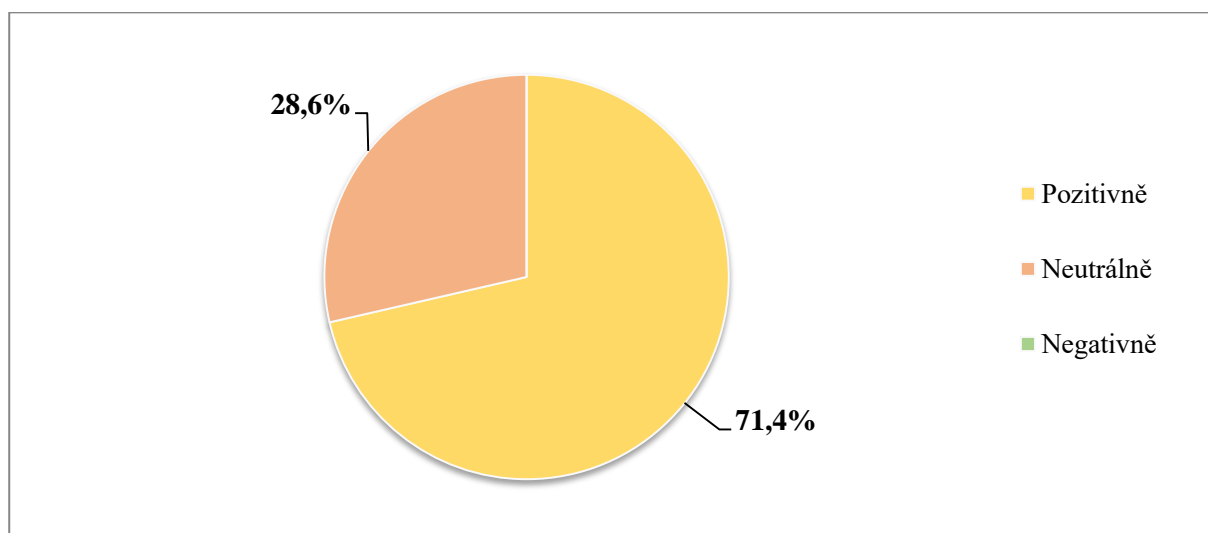
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Příloha 22 – Hodnocení sociální sítě Instagram společnosti XY**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Příloha 23 – Hodnocení sociálních sítí společnosti XY**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020