

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Marketingová strategie personální agentury REED
se zaměřením na cílovou skupinu v IT oblasti**

Bc. Barbora Procházková

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Procházková

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Marketingová strategie personální agentury REED se zaměřením na cílovou skupinu v IT oblasti

Název anglicky

Marketing strategy targeting at IT specialists for REED personnel agency

Cíle práce

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření sloužící ke zkvalitnění komunikačního procesu s IT specialisty a zlepšení business strategie pro tuto vybranou cílovou skupinu pro personální agenturu REED. Teoretická část diplomové práce se věnuje problematice marketingu a bližší deskripci analytických nástrojů, které budou využity v empirické části.

Metodika

Práce bude rozdělena do dvou částí – teoretické a empirické. Teoretická část diplomové práce bude vypracována na základě literární rešerše odborné literatury zaměřené především na oblast strategického marketingu. V empirické části bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti REED a následně dotazníkový výzkum zaměřený na komunikaci s IT specialisty. Na základě šetření budou navržena doporučení pro komunikaci se specialisty z oblasti informačních technologií a vhodná business strategie pro personální agenturu REED.

Doporučený rozsah práce

70 – 80 stran

Klíčová slova

strategický marketing, personální agentura, marketingový mix, situační analýza

Doporučené zdroje informací

FISHER, G. – WISNESKI, J. E. – BAKKER, R. M. *Strategy in 3D: Essential Tools to Diagnose, Decide, and Deliver*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 2020. ISBN 978-0190081485.

FOTR, J. – VACÍK, E. – SOUČEK, I. – ŠPAČEK, M. – HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, A. – KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Noida: Pearson, 2018. ISBN 978-93-325-5718-5.

KOTLER, P. – PFOERTSCH, W. – SPONHOLZ, U. *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*. 1st ed. Springer, 2020. ISBN 978-3-030-59530-2.

SARSBY, A. *SWOT Analysis*. 1st ed. New York: Spectaris Ltd., 2016. ISBN 9780993250422.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Chalupová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie personální agentury REED se zaměřením na cílovou skupinu v IT oblasti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Martině Chalupové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a profesionální přístup. Dále bych chtěla poděkovat všem blízkým, kteří mě po dobu studia a tvorby diplomové práce podporovali.

Marketingová strategie personální agentury REED se zaměřením na cílovou skupinu v IT oblasti

Abstrakt

Diplomová práce se soustředí na vytvoření návrhu vhodné komunikační a business strategie v rámci naboru IT specialistů, určeného pro britskou personální agenturu REED. Tato personální agentura je ve Velké Británii považována za jedničku v oblasti poskytování personálních služeb. Na českém trhu působí od roku 2008, ale ve vysoce konkurenčním prostředí se jí nedaří prorazit a získat stabilní podíl na trhu.

Provedením situační analýzy podniku byly definovány silné a slabé stránky personální agentury a zároveň vnější vlivy na něj působící. Syntézou výsledků jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího prostředí a dotazníkového šetření mezi IT specialisty, zaměřeného na komunikační preference této cílové skupiny, byly získány informace potřebné k vytvoření návrhu business strategie, jejíž implementací může firma zajistit svou konkurenceschopnost a zvýšení tržeb. Zároveň byla sumarizována řada doporučení ke zlepšení komunikačních aktivit personální agentury směrem k cílové skupině IT specialistů.

Empirická část práce je opřena o teoretický základ, který byl vytvořen cestou rešerše odborné literatury z oblasti strategického marketingu.

Klíčová slova: Marketingová strategie, analýza vnitřního prostředí, analýza vnějšího prostředí, SWOT analýza, marketingový mix, komunikační mix

Marketing strategy targeting at IT specialists for REED personnel agency

Abstract

The diploma thesis is focusing on a creation of communication and business strategy proposal within IT specialists recruitment, appointed to the british personnel agency REED. The mentioned company is considered to be a number one recruitment agency in whole Great Britain. Established in 2008 in the Czech Republic, REED wasn't able to put up with the highly competitive environment on the czech market and to earn its market share.

The situation analysis of the company defined its strengths and weaknesses, as well as affecting external forces.

The synthesis of the internal and external environment analyses results and the outcomes of a survey among IT specialists, focused on the communication preferences of this target group, generated the information needed for creation of a business strategy proposal. The company can raise its competitiveness and ensure sales growth, if implemented. The list of improvement recommendations, connected to the communication activities targeting the IT specialist group has been created as well.

The empiric part of the thesis is based on a theoretical foundation, supported by the scientific literature research from the field of a strategic marketing.

Keywords: Marketing strategy, analysis of internal environment, analysis of external environment, SWOT analysis, marketing mix, communication mix.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska.....	14
3.1 Marketing	14
3.1.1 Strategický marketing.....	14
3.1.2 Marketing služeb.....	15
3.2 Segmentace, targeting, positioning	16
3.2.1 Segmentace trhu.....	16
3.2.2 Targeting	18
3.2.3 Positioning	20
3.3 Analýza vnějšího prostředí.....	22
3.3.1 Makroprostředí.....	22
3.3.2 PESTLE analýza	22
3.3.3 Mikroprostředí	24
3.3.4 Porterův model pěti sil.....	26
3.4 Analýza vnitřního prostředí.....	30
3.4.1 VRIO analýza	31
3.4.2 Benchmarking.....	32
3.5 SWOT analýza	33
3.6 Marketingové strategie.....	36
3.7 Marketingový mix.....	38
3.7.1 Marketingový mix služeb	38
3.8 Marketingová komunikace.....	40
3.8.1 Komunikace v oblasti služeb	41
3.8.2 Marketingový komunikační mix.....	42
4 Vlastní práce.....	48
4.1 Profil personální agentury REED.....	48
4.1.1 REED ve Velké Británii a České republice	48
4.1.2 Vize a hodnoty společnosti	50
4.1.3 Služby personální agentury REED v České republice.....	50
4.1.4 Finanční profil společnosti.....	50
4.1.5 Specifika náboru IT specialistů.....	52
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	54

4.2.1	PESTLE analýza	54
4.2.2	Porterova analýza pěti sil	62
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	70
4.3.1	Benchmarking	70
4.3.2	VRIO analýza	74
4.4	SWOT analýza, matice EFE a IFE, IE	76
4.5	Marketingový mix služeb.....	80
4.6	Komunikační mix.....	82
4.7	Dotazníkové šetření.....	83
4.7.1	Sekce A – povědomí IT specialistů o personálních agenturách	86
4.7.2	Sekce B – Preference IT specialistů a jejich zkušenosti	87
4.7.3	Ověření závislosti vybraných proměnných.....	92
5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	93
6	Závěr	96
7	Seznam použitých zdrojů	97
8	Přílohy.....	103

Seznam obrázků

Obr. č. 1	– Fáze cíleného marketingu	22
Obr. č. 2	– Porterův model pěti sil.....	27
Obr. č. 3	– Ohodnocení zdroje/kompetence	31
Obr. č. 4	– SWOT matice	34
Obr. č. 5	– Komunikační mix	43
Obr. č. 6	– Logo personální agentury REED	48
Obr. č. 7	– Marketingové materiály společnosti REED	49
Obr. č. 8	– Inzerce pozice firmou REED	72
Obr. č. 9	– Inzerce pozice firmou Hays	72
Obr. č. 10	– Inzerce pozice firmou CoolPeople.....	72

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	– Finanční profil společnosti REED	51
Tabulka č. 2	– Běžná likvidita	51
Tabulka č. 3	– Rentabilita aktiv	52
Tabulka č. 4	– Rentabilita tržeb	52

Tabulka č. 5 – Celková zadluženost	52
Tabulka č. 6 – Obecná míra nezaměstnanosti.....	54
Tabulka č. 7 – Počet ekonomicky aktivních členů populace.....	55
Tabulka č. 8 – Zaměstnanost dle nejvyššího dosaženého vzdělání	56
Tabulka č. 9 – Monitorování, analýza, predikce.....	58 - 61
Tabulka č. 10 – Konkurenční rivalita v odvětví	64 - 65
Tabulka č. 11 – Hrozba vstupu do odvětví	66 - 67
Tabulka č. 12 – Vyjednávací síla zákazníků.....	67 - 68
Tabulka č. 13 – Vyjednávací síla dodavatelů	68 - 69
Tabulka č. 14 – Hrozba substitutů	70
Tabulka č. 15 – Benchmarking aktivit.....	73 - 74
Tabulka č. 16 – VRIO analýza	75
Tabulka č. 17 – Matice SWOT analýzy.....	76
Tabulka č. 18 – IFE matice	78
Tabulka č. 19 – EFE matice.....	78
Tabulka č. 20 – Využití služeb personálních agentur IT specialisty	92

Seznam grafů

Graf č. 1 – Vývoj HDP v %	55
Graf č. 2 - Matice IE, vlastní zpracování.....	79
Graf č. 3 - Pohlaví.....	84
Graf č. 4 – Délka praxe v oboru.....	84
Graf č. 5 – Oblast působení	85
Graf č. 6 – Hrubý měsíční příjem	85
Graf č. 7 – Využívání služeb personálních agentur	86
Graf č. 8 – Znalost personálních agentur	87
Graf č. 9 – Znalost agentury REED	87
Graf č. 10 – Preference komunikačního kanálu.....	88
Graf č. 11 – Oslovování agenturami na profilech na soc. médiích.....	89
Graf č. 12 – Motivační faktory	89
Graf č. 13 – Charakteristiky konzultantů.....	90
Graf č. 14 – Soulad pracovních profilů a zasílaných nabídek	91

1 Úvod

Britská personální agentura REED působí na českém trhu od roku 2008. Je specialistou na nábor odborných pracovníků v oblasti financí, strojírenství, IT, marketingu atp. Její hlavní doménou je obsazování trvalých pracovních pozic, ale nabízí i další personální služby a poradenství. Jedná se o konzervativní rodinnou firmu, v jejímž čele se nachází britský profesionální personalista a filantrop James Reed. I přes disponibilní zdroje a dlouholeté zkušenosti s personalistikou na domácím i zahraničním trhu, je pro personální agenturu REED obtížné získat v českém prostředí stabilní tržní podíl a konkurenceschopnost. Jedním z důvodů, proč se firmě nedaří na trhu etablovat, mohou být její nedostatečné a nekonzistentní komunikační aktivity směrem ke klientům a potenciálním kandidátům a také portfolio služeb, které není schopno konkurovat ostatním personálním agenturám.

Strategický marketing je pro úspěšné fungování podniku zcela zásadní. Dává provozovatelům firem širokou paletu nástrojů, využitelných ve všech jeho fázích, ať už se jedná o zhodnocení situace, návrh strategií a jejich aplikaci do reálného prostředí a jejich následnou evaluaci. Pokud se personální agentura naučí těchto nástrojů a zákonitostí využívat ve svůj prospěch, může si tím zajistit konkurenceschopnost, tržní podíl a zvýšení zisků.

Pole působnosti se personálním agenturám otevírá v oblasti náboru IT pracovníků nejrůznějších specializací, napříč všemi sektory. Poptávka klientů po odbornících z oblasti IT kontinuálně narůstá a kandidátů na obsazení těchto pozic je velmi málo, odměny za obsazení IT pozic jsou však pro personální agentury v porovnání s obsazováním ostatních pozic velmi vysoké.

Provedením situační analýzy podniku za využití analytických nástrojů sloužících k rozboru vnitřního a vnějšího prostředí mohou být zjištěna zásadní data, jejichž vyhodnocení a syntéza s výsledky dotazníkového šetření poskytne penzum informací umožňující vytvoření návrhu vhodné business strategie pro personální agenturu REED, zaměřené právě na cílovou skupinu specialistů v oblasti informačních technologií.

Vyhodnocením dotazníkového šetření mezi pracovníky v IT budou zjišťovány jejich preference ohledně komunikačních aktivit, na základě kterých bude vytvořen soubor doporučení, jejichž aplikováním si konzultanti agentury mohou efektivněji vytvořit vlastní síť IT profesionálů a navázat s nimi kvalitní a dlouhodobé pracovní vztahy. Tito

profesionálové se pak stávají potenciálními kandidáty na pozice obsazované personální agenturou.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření sloužící ke zkvalitnění komunikačního procesu s IT specialisty a zlepšení business strategie pro tuto vybranou cílovou skupinu pro personální agenturu REED. Tato navržená opatření by při jejich implementaci měla personální agentuře zajistit zvýšení tržního podílu a konkurenceschopnosti. Teoretická část diplomové práce se věnuje problematice strategického marketingu a bližší deskripci analytických nástrojů, které budou využity v empirické části práce.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude rozdělena do teoretické a empirické části. Teoretická část diplomové práce bude vypracována na základě rešerše odborné literatury zaměřené především na oblast strategického marketingu. V empirické části bude provedena analýza vnějšího prostředí pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Analýza vnitřního prostředí společnosti REED bude provedena VRIO analýzou a srovnávací metodou benchmarking. Získané hodnoty budou evaluovány SWOT analýzou a maticemi EFE, IFE a IE. Dotazníkové šetření, zaměřené na komunikaci s IT specialisty, bude mezi respondenty distribuováno pomocí profesní sítě LinkedIn.

V rámci šetření bude zjišťována závislost využívání služeb personálních agentur na specializaci IT pracovníků. Závislost bude ověřována statistickým Pearsonovým chí-kvadrát testem na hladině významnosti 5%. Pokud nebude možné použít Pearsonův chí-kvadrát test, bude využit test Fisherův. (Chráška, 2016)

Na základě výsledků provedených analýz a dotazníkového šetření budou navržena doporučení pro komunikaci se specialisty z oblasti informačních technologií a vhodná business strategie pro personální agenturu REED.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

Pojem marketing je možné definovat několika způsoby. Jedná se o proces, který se soustředí na lidské a společenské potřeby, jejich identifikaci a uspokojování (Kotler, Keller 2018). Kromě zjištění a naplnění těchto potřeb se tato podniková funkce zabývá jejich bližší charakteristikou a měřením, hledáním cílových skupin a trhů, pro které je předmět podnikání dané společnosti přínosný. Nejedná se pouze o proces hledání cest k zvýšení prodeje produktu firmy, čímž se zabývá především prodej a reklama. Marketing má také za úkol vyzdvihnout, které potřeby zákazníků by měl podnik uspokojovat, a tím zvyšovat úspěšnost společnosti. (Karlíček, 2018) Baker charakterizuje marketing jako proces, při kterém je třeba vnímat, snažit se o porozumění a vyhovění potřebám konkrétních cílových trhů, zatímco jsou využívány podnikové zdroje. Jedná se o cílenou aktivitu harmonizování zdrojů podniku s potřebami, které trh má. (Baker, 2016)

3.1.1 Strategický marketing

Marketing je pojem, který lze definovat jako specifickou součást řízení podniku, která se odehrává na všech úrovních firmy. Je spojen s identifikací jedinečných potřeb zákazníků, vytyčením cílových segmentů trhu a vytvářením konkurenční výhody. (Kotler, Pfoertsch, Sponholz, 2020)

Strategiemi nazýváme základní představy o tom, jakým způsobem chce podnik dosáhnout svých cílů, tedy stanovuje aktivity podniku vedoucí k jejich naplnění. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017) Strategický marketing je tedy chápán jako dlouhodobá snaha o vynaložení takového marketingového úsilí, díky němuž dosáhne společnost úspěchu a udrží si prosperitu i v budoucnosti. Je to neustále probíhající a opakující se proces, který zajišťuje soulad mezi tím, čeho chce podnik docílit, jaké zdroje a nově vznikající příležitosti může využít a jaké hrozby na něj působí z vnějšího prostředí.

Skládá se ze čtyř cyklů:

- 1) analýza
- 2) plánování
- 3) realizace
- 4) kontrola (Hálek, 2017)

Proces marketingového plánování je definován těmito kroky:

- 1) Situační analýza
- 2) Definování marketingových cílů
- 3) Marketingové strategie
- 4) Marketingový mix
- 5) Časový a finanční plán (Karlíček, 2018)

Tyto kroky vedou management firmy k tomu, aby pomocí analytických nástrojů prozkoumal situaci mikro a makro prostředí podniku, vnitřní stav společnosti, stanovil postupy nutné k dosažení strategických cílů. V realizační fázi se aplikují vybrané strategie do živého prostředí podniku. Důležitou součástí procesu je i kontrola, jakožto soubor aktivit managementu, které slouží k porovnání dosažených výsledků s plánovanými. (Jakubíková, 2013)

3.1.2 Marketing služeb

Služby jsou činnosti nehmotného charakteru, které slouží k uspokojování potřeb zákazníků. Tyto aktivity fungují samostatně, tedy nemusí být nutně spojeny s prodejem konkrétního výrobku nebo navázány na jiné služby. Poskytování služeb nemusí být vždy spojeno s provozem hmotného statku nebo jeho užíváním. Kromě nehmotné podstaty jsou charakterizovány jejich proměnlivostí v závislosti na provozovateli, pomíjivostí, absencí vlastnictví a neoddělitelností služeb od jejich poskytovatele. (Vašítková, 2014)

Oproti tomu je zboží hmatatelné, homogenní, vyráběné ve výrobnách bez interakce se zákazníkem, produkce, distribuce a užívání zboží probíhá na rozdíl od služeb odděleně. Zboží je skladovatelné a při koupi dochází ke změně jeho vlastnictví. Z těchto důvodů musí marketing čelit řadě obtíží.

Vzhledem k neoddělitelnosti služby je mnohem větší problém například s expanzí na alternativní trhy, udržováním kvality služby, při jejím poskytování je nutná přítomnost zákazníka, a dá se produkovat pouze v omezeném množství. Protože služby jsou nehmotného charakteru, jejich komunikace zákazníkům je obtížná, zákazníci mohou být podezřívaví, jelikož předem nemají žádný hmatatelný důkaz o kvalitě zboží a nemohou službu ani porovnat. Z důvodu vysoké variability služeb je jen omezená možnost jejich standardizace, kvalita lze posoudit až po obdržení služeb atd. Marketing služeb je tedy

aplikace klasického marketingu, ale s nutnými úpravami v kterékoliv jeho části. (Wirtz, Lovelock 2016)

3.2 Segmentace, targeting, positioning

3.2.1 Segmentace trhu

Jsou dva obecné přístupy k marketingu – diferencovaný a nediferencovaný. Nediferencovaný přistupuje k trhu jako k celku. Tato strategie propaguje statky a služby tak, aby zasáhla co největší masu zákazníků. Jedná se o vysoce rizikový přístup, kdy firma musí čelit zásadní a trvalé konkurenci firem, které obsluhují větší počet segmentů celkového trhu, což se může stát velmi nákladným, protože marketing bude muset pokrýt celý trh. (Karlíček, 2018)

Rozdělení trhu na více stejnorodých skupin, které se odlišují nákupními zvyklostmi, typem potřeb a společnými vlastnostmi, nazýváme segmentací trhu. Díky tomuto kroku může firma přizpůsobit své produkty specifickým potřebám daného segmentu. Segmentovaný marketing na rozdíl od masového (nediferencovaného) se soustředí svou nabídkou na menší skupinu jednotlivých částí trhu, čímž roste její účinnost. Podnik má možnost zaměřit se na konkrétní skupinu zákazníků, kterým připraví nabídku dle jejich preferencí. Podnik je pak vystaven menší konkurenci, protože v dané části trhu se obvykle nepohybuje větší množství konkurujících si firem. Segmentovaný marketing poskytuje podniku možnost vyladění jejich produktů, programů i cen tak, aby odpovídaly charakteristice potřeb segmentu. (Kotler, Armstrong, 2017)

Typy segmentace:

- 1) Geografická – skupiny mohou být rozděleny na světové regiony, kontinenty, státy, také dle pozice na zeměkouli, velikosti oblasti, typu oblasti, na městské a venkovské části, velkoměsta, města, vesnice či na oblasti dle klimatu.
- 2) Demografická – segmentace probíhá dle nejrůznějších kritérií, kterými mohou být věk, pohlaví, příjem, vzdělání, etnikum, náboženství, národnost, rasa, jazyk atd.
- 3) Psychografická - segmenty se společným životním stylem, postoji, typem osobnosti a hodnotami.

Další způsoby segmentace vyplývají z nákupního chování zákazníka (posuzuje se zákaznickova loajalita značce), příležitost využití (produkt, který je typický pro nějakou konkrétní neopakující se příležitost – např. svatba), specifického přínosu zákazníkovi.

Jednotlivé segmenty by pak měly splňovat následující charakteristiky:

- 1) Měřitelnost/identifikovatelnost – schopnost rozlišit, do jakého segmentu každý zákazník patří a kolik zákazníků se v daném segmentu nachází
- 2) Přístupnost – vybraný segment by měl být marketingovou strategií dosažitelný
- 3) Smysluplnost – jednotlivé segmenty musí mít odlišné preference
- 4) Podstata – dostatečná velikost skupiny, aby se její výběr prakticky a ekonomicky vyplatil (West, Ford, Ibrahim, 2015)

Postupy tržní segmentace

Při segmentaci trhu je možné vydávat se dvěma směry – intuitivním, který je do jisté míry spolehlivý, ale jistě omezený, co se týká možností cíleného marketingu, a systematickým. Ten je charakteristický spíše vědeckým přístupem k dělení trhu na segmenty a je založen na deduktivním (sledování segmentace ostatních tržních subjektů) nebo induktivním přístupu (vlastní snaha o rozdělení segmentů). Dojde-li v první řadě k výběru rozřazovacího kritéria, hovoříme o segmentaci a priori. Pokud jsou nejdříve zkoumány vztahy mezi společnými kritérii a jejich spojitost s chováním zákazníka a následně dojde k výběru jednoho prvku, nazýváme tuto metodu segmentací post hoc. (Fisher, Wisneski, Bakker, 2020)

V oblasti marketingu je možné se setkat s metodou zaměření na mikrosegmenty, tedy podskupiny jednotlivých segmentů, pro které je typická určitá výrazná vlastnost. Marketéři zabývající se danou podskupinou tak mají šanci opravdu detailně porozumět jejím potřebám a nabídnout zákazníkům natolik odpovídající služby, které je zákazník ochoten přijmout i za otázku navýšení ceny. Navíc v oblasti mikrosegmentů bývá konkurenční boj ještě menší než v rámci segmentů. Mikromarketing, tedy postup, kdy se marketéři snaží o maximální přizpůsobení produktů specifickým potřebám a přáním jednotlivců a malých skupin, někdy charakterizovaným místním specifíkem, se dělí na lokální a individualizovaný. Lokální marketing přizpůsobuje nabídku specifíkům dané klientské základny určené místně, což s sebou přináší ale i jisté nevýhody, jako je například zvýšení nákladů na výrobu a marketing, zvýšení nároků na logistiku nebo problém s vnímáním značky v případě velkých odlišností jednoho produktu v různých lokalitách. Avšak efektivita uvádění zboží a služeb na trh formou lokálního marketingu většinou nevýhody převáží. Individualizovaný marketing slouží k přizpůsobení marketingových nástrojů a vybraných produktů jednotlivcům. S rozvojem nových

technologií a komunikačních kanálů probíhá postupný návrat k zákaznickému marketingu, který pomalu začíná vytlačovat masový způsob propagace služeb a statků. Tímto způsobem podnik poskytuje klientům hodnotnější produkty perfektně vyhovující jejich potřebám. (Kotler, Armstrong, 2017)

3.2.2 Targeting

Tržní zacílení neboli targeting je po segmentaci druhou fází cíleného marketingu. Po definování jednotlivých segmentů se podnik musí rozhodnout, na jaké ze segmentů se bude soustředit jeho marketingová aktivita.

Toto rozhodnutí probíhá pomocí následujících kroků:

- 1) Definování faktorů pro hodnocení účelnosti jednotlivých segmentů – segmenty jsou prvotně hodnoceny již posouzením, zda splňují základní charakteristiky (měřitelnost, přípustnost, smysluplnost, podstata). Z ekonomického pohledu se dále hodnotí míra růstu trhu a jeho velikost, kupní síla, návratnost, investice potřebné na oslovení segmentu, konkurenční prostředí a hrozba substitutů, distribuční kanály, zákaznické prostředí. Z těchto faktorů vyplyne celková atraktivita segmentu. Atraktivita segmentu, která vyplývá ze vztahu mezi vhodností segmentu a daného podniku, se nazývá relativní. Za faktory relativní atraktivity segmentu považujeme firemní cíle, zdroje a kompetence podniku, distribuční možnosti firmy atd.
- 2) Posouzení významnosti faktorů – jednotlivá hlediska nemají pro daný podnik a jeho marketing stejný význam, proto je třeba pomocí algoritmu posoudit jejich důležitost.
- 3) Výběr klasifikačních škál – při výběru jednotné klasifikační škály pro všechny faktory je třeba vzít v úvahu, že v důsledku ztrát rozdílů v datech se zvyšuje pravděpodobnost ochuzení o výrazové vlastnosti jednotlivých faktorů. Její provedení je však mnohem jednodušší, než práce se specifickými škálami, které je opravdu náročné, hodnocení segmentů je ale mnohem realističtější.
- 4) Klasifikace segmentů dle jednotlivých faktorů – provedení ocenění segmentů dle zvolených škál.

- 5) Zajištění komparability – pokud jsou k hodnocení využívány specifické škály, musí být zajištěno, aby výsledky byly slučitelné, čehož se dá dosáhnout pomocí normovacích postupů, které jsou využívány v oblasti standardizace dat.
 - 6) Výběr algoritmu – rozhodnutí, zda bude využit aditivní algoritmus či multiplikační postup k určení, jakou hodnotu daný segment má.
 - 7) Aplikace algoritmu – určení pořadí segmentů podle jejich atraktivity a účelnosti.
- Výsledky zkoumání je možné transformovat do segmentační mapy, která následně graficky ukáže pozici segmentů na základě absolutní tržní atraktivity a postavení podniku. Podmínkou pro efektivní vyhodnocení segmentů je práce s objektivními vstupy nebo s daty panelu expertů. (Proctor, 2020)

Targeting umožňuje podniku vybrat produkt nebo službu, která bude nejlépe odpovídat potřebám daného segmentu, zvolit správnou propagační platformu a ohodnotit možnosti distribuce. Většina rozhodnutí plynoucích z marketingového mixu plyne právě z rozhodnutí učiněných díky metodám tržního zacílení. Umožňuje firmě využívat různé strategie pro každý zvolený segment. Většina podniků se snaží zacílit na více segmentů zároveň, což vytváří pro podnik stabilnější a bezpečnější podmínky. (Blythe, Martin, 2019)

Ze strategického hlediska má podnik tyto možnosti:

- 1) Soustředit se na jeden segment, který je pro firmu nejvhodnější a modifikovat podle jeho potřeb svůj produkt či službu a marketingové nástroje.
- 2) Specializovat se na výrobu unikátního produktu, který bude propagovat u většího počtu segmentů. V tomto případě je možné diferencovat podkategorie segmentů dle zájmu o kvalitnější produkt za vyšší cenu, či statek méně kvalitní za cenu dostupnou.
- 3) Zaměřit se na specifický segment trhu (tržní specializace) a tomuto segmentu poskytnout veškerý servis nebo výrobky související se základním produktem.
- 4) Nejnáročnější a nejnákladnější možností je plné pokrytí vybraného trhu, kdy se podnik soustředí na všechny obsažené tržní segmenty. Ty pak oslovuje s produktem určeným speciálně pro daný segment. Tato varianta je realizovatelná spíše pro velké korporátní podniky. (Karlíček, 2018, str. 124)

3.2.3 Positioning

Třetí fází cíleného marketingu je positioning, čili tržní umístění. Tento pojem označuje místo, které by měl produkt na trhu zaujmout a jak jej zákazníci vnímají v porovnání s konkurenčními produkty. Vytváří vjem, který mají zákazníci spojený s konkrétní značkou. (Kotler, Armstrong, 2017)

Značka

Pojem značka má v marketingu hned několik významů. Kromě toho, že je vnímána jako grafické logo a název podniku, představuje i právní nástroj, společnost a její image, soubor současných hodnot a přidanou hodnotu, identitu i soubor vztahů. Dá se tedy říci, že kromě rozlišovacího smyslu nese i mnohé další významy. Jedná-li se o dobrou značku, může významně zvýšit hodnotu nabízeného produktu nebo služby, jejich důvěryhodnost a atraktivitu, což podniku poskytuje nemalou konkurenční výhodu.

Základním prvkem značky je její název. Je vhodné, aby toto slovní pojmenování bylo v souladu s významem, který značka zastupuje. Dále je třeba, aby byl název značky snadno zapamatovatelný a lehce vyslovitelný. Logo čili grafické vyobrazení značky je také významným prvkem. Logo může být vyjádřeno typickým symbolem, stylem písma nebo jejich kombinací. U opravdu silných značek je používání loga často omezeno pouze na prezentaci pomocí symbolu. Je typické, že značky jsou vyjadřovány určitou kombinací barev, sloganem, znělkou, maskotem či designem. (Perrey, Freundt, Spillecke, 2015)

Značky slouží k několika účelům, například jsou určitou zárukou kvality. Pokud se jedná o značku přitažlivou, pak zvyšují atraktivitu samotného produktu. Umožňují zákazníkům se lépe orientovat ve zvolených produktových kategoriích. Hodnota značky se obvykle odráží i v nacenění jejích produktů a služeb. Značka se významně podepisuje i na nákupním chování zákazníků, kteří mají tendenci k pořizování produktů atraktivních značek.

Hodnota značky je určována jednotlivými faktory, jako je:

- Povědomí o značce - posuzuje se především úroveň, s jakou zákazníci značku rozpoznají a s jakou se jim značka vybaví, přičemž platí pravidlo, že síla značky je vysoká, pokud je míra rozpoznání značky stejně veliká jako míra vybavení značky.
- Percepce kvality - vnímání kvality se odvíjí od reálné kvality statku. Vjem se však může od skutečnosti v několika případech lišit. Například pokud produkty, které jsou vnímány jako nekvalitní, náhle svou kvalitu zvýší. Tato skutečnost nemusí v zákazníkovi změnit

percepci značky, protože o změně kvality zboží se vůbec nemusí dozvědět nebo jí na základě předešlých zkušeností nevěří. Dalším případem je, pokud značka přináší jistý benefit, ale zákazník o něj nemá zájem.

- Věrnost značce - vytvoření zákaznické základny, která je značce loajální, přináší podniku významnou konkurenční výhodu. Loajalita této významné zákaznické báze se dá velmi dobře udržet kvalitní zákaznickou péčí soustředěnou na tento segment zákazníků.

- Ochota značku doporučit - pokud jsou zákazníci s produkty/službami značky spokojeni, zvyšuje se pravděpodobnost, že značku doporučí dalším klientům, což má za následek rozšíření zákaznické báze.

- Asociace spojené se značkou - pokud je značka v zákaznických dobře zapsána, měli by si ve spojitosti s ní vybavit konkrétní produktovou kategorii, kterou zastupuje, informace o kvalitě a ceně zboží společnosti a funkční znaky se značkou spojené. (Karlíček, 2018)

Volba konkurenční výhody

Pro správné nalezení cílové pozice na trhu musí firma nejprve identifikovat přidanou hodnotu, kterou její produkt nebo služba zákazníkovi poskytuje. Volba strategie positioningu se tedy odvíjí od diferenciací marketingové nabídky oproti té konkurenční a to buď cestou produktového odlišení nebo diferenciací služeb, kvality, ceny, image nebo kvality zaměstnanců. Když podnik ujistí, které konkurenční výhody může zákazníkovi poskytnout, je potřeba zajistit, aby se jednalo o reálnou nikoliv domnělou přidanou hodnotu, která má pro odběratele opravdový smysl.

Konkurenční výhoda by tedy měla splňovat následující rysy:

- Důležitost – pro cílového spotřebitele musí být produkt značně hodnotný
- Výraznost – daná charakteristika musí být významně odlišná od vlastností konkurenčního zboží
- Výjimečnost – užité vlastnosti produktu jsou na trhu jedinečné
- Sdělitelnost – typický rys zboží musí být jasně formulovatelný veřejnosti
- Nenapodobitelnost – charakteristické prvky produktu jsou pro konkurenci jen obtížně napodobitelné
- Cenová dostupnost – koupě výrobku musí být pro zákazníky finančně realizovatelná
- Ziskovost – výroba a prodej takového zboží musí podniku přinášet zisk

Celková strategie positioningu se tedy odvíjí od charakteru konkurenční strategie. Hodnotová propozice značky (čímž rozumíme komplexní soubor zákaznické významných

vlastností, na kterých positioning staví) definuje důvody, proč zákazník upřednostní daný produkt před zbožím konkurenční firmy. (Kotler, Armstrong, 2017)



Obr. č. 1 – Fáze cíleného marketingu, zdroj: Kotler, Armstrong, 2017

3.3 Analýza vnějšího prostředí

Strategické postavení podniku je kromě vnitřních faktorů ovlivňováno činiteli působícími na firmu z jejího okolí. Tyto faktory jsou významné v daném okamžiku, mají ale i vliv na budoucí stav podniku. Analýza vnějšího prostředí se orientuje na vlivy složek makroprostředí (globálního prostředí) a mikroprostředí a na to, jak jsou vzájemně provázány. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

3.3.1 Makroprostředí

Síly makroprostředí působí na veškeré aktivní aktéry trhu, avšak na každého s jinou intenzitou a různou mírou dopadu. Toto prostředí je podnikem téměř neovlivnitelné. Jakubíková však zmiňuje, že v praxi se objevilo pár případů, kdy podnik prostřednictvím asociací či společenství zapříčinil například změnu legislativy. (Jakubíková, 2013) Tyto faktory jsou dynamické a vzájemně neoddelitelné.

Vnější makroprostředí se skládá ze šesti složek:

- ekonomického prostředí
- demografického prostředí
- technologického prostředí
- ekologického prostředí
- kulturního prostředí
- politického prostředí (del Marmol, 2015)

Konkrétními faktory těchto prostředí se zabývá analýza PESTLE.

3.3.2 PESTLE analýza

Model vychází ze základní verze analýzy makroprostředí – PEST/STEP, která byla z původních politických, ekonomických, sociálních a technicko-technologických faktorů

rozšířena o vlivy legislativní a environmentální. (Štědroň a kol., 2018) Tato analýza, známá také jako PESTEL umožňuje vedení podniku identifikovat klíčové faktory, které by mohly mít vliv na budoucí provoz společnosti. Identifikace makroekonomických proměnných umožní managementu vytvořit systém scénářů a předvídat, která strategická rozhodnutí bude firma muset učinit, aby byl zachován provoz a ideálně růst společnosti. (del Marmol, 2015)

Cílem této analýzy je vyzdvihnout vlivy, které nejvíce dopadají na konkrétní podnik. Vytvoření komplexního seznamu, který by obsahoval i faktory, které na podnik působí v zanedbatelné míře, by pak bylo bezpředmětné. (Karlíček, 2018)

Politické prostředí

V rámci zkoumání politického prostředí se analýza soustředí například na politickou a vládní stabilitu, mezinárodní vztahy, změny ve složení vlády, měnovou politiku, vládní podporu jednotlivým sektorům nebo zahraniční obchod. Tyto politické faktory je třeba důkladně zvážit, zvláště pokud se jedná o zahraniční firmu vstupující na cizí trh. Existují nástroje, díky kterým je možné překonat některé výzvy související s politickým prostředím a minimalizovat jejich negativní působení, například politické lobby, mezivládní smlouvy, podpora místní etablované společnosti atp. (Perera, 2017)

Ekonomické prostředí

Z klíčových faktorů makroekonomického prostředí je nutné vzít v potaz hlavně míru ekonomického růstu, úrokovou míru, směnný kurz a daňovou politiku státu. Tyto a další faktory společně ovlivňují výnosnost podniku, jeho investiční aktivitu, realizaci podnikových záměrů, nezaměstnanost, příležitosti na trhu, konkurenceschopnost atd. Na společnosti za určitých okolností působí i další ekonomické faktory – HDP, vládní výdaje, inflace atp. (Soukalová, 2015)

Sociální a demografické prostředí

Postoje a životní styl obyvatelstva mohou vytvořit pro společnost mnoho prostoru, ale také klást obchodu nemalé překážky. Je nutné vzít v úvahu to, jak společnost tráví volný čas, jaké módní a kulturní faktory prostředí ovlivňují, zda je podnik omezován či podporován náboženskými, etickými či vzdělávacími vlivy. Znalost trendů v těchto oblastech poskytuje podniku nemalou výhodu oproti konkurenci. Z faktorů demografických rozhodně nelze přehlížet vliv věkové struktury obyvatelstva, jeho stárnutí,

rozdělení příjmů, povolání, pohlaví. Důležitým faktorem je i pracovní mobilita a regionální rozdíly. (Karlíček, 2018)

Technické a technologické prostředí

Technické a technologické faktory zahrnují veškeré důležité změny a inovace v oblasti výrobních postupů, použitých surovin a změn výrobků. Jejich vlivem vznikají a rozvíjí se nová průmyslová odvětví, otevírají se nové trhy pro podniky, vytváří se nové výrobky. Pro podniky je naprosto zásadní, aby stíhaly udržet krok s rozvojem v technické a technologické oblasti a tím si i zajistily konkurenceschopnost. (Světlík, 2018) Konkrétní faktory technického a technologického prostředí tedy mohou být například: nové objevy, změny a celkový stav technologie, rychlost jejího zastarávání, podpora vlády v oblasti výzkumu a vývoje. (Soukalová, 2015)

Legislativní prostředí

Legislativa v oblasti obchodu udává způsob a podmínky, za jakých bude kooperace probíhat. Má za úkol chránit nejen podniky, ale i stát a spotřebitele. Je zakotvena v souborech právních norem, ať už se jedná o občanský zákoník, obchodní zákoník či živnostenský zákon. (Světlík, 2018) Příklady právních faktorů mohou být: pracovní právo, ochrana spotřebitelů, předpisy týkající se mezinárodního obchodu, legislativa určující zdanění a regulující podnikání atp. (Soukalová, 2015)

Ekologické (environmentální) prostředí

S prokazatelně se zhoršující kvalitou životního prostředí přibývá řada opatření, která se se zatížením přírody snaží vyrovnat, ať už se jedná o snižování emisí, spotřeby vody a regulace nakládání s nedostatkovými surovinami. (Kotler, Keller 2018) Vzhledem k charakteru této problematiky jsou ekologické faktory zásadní pro chod především podniků v těžebním a zpracovatelském průmyslu, u kterých je nutné zmírnit jejich ekologický dopad na životní prostředí. (Perera, 2017).

3.3.3 Mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se soustředí na bezprostřední oborové okolí podniku. Toto prostředí můžeme chápat jako množinu podniků, které na určitém trhu vystupují s podobnými produkty či službami a tedy si vzájemně konkurují. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017) Tyto faktory, na rozdíl od vlivů makroprostředí, může firma svou vlastní činností ovlivnit. Tato část analýzy se tedy soustředí na bližší charakteristiky konkrétního

trhu, jako jsou například vstupní a výstupní bariery, velikost daného trhu, množství konkurentů, kapitálová náročnost, fáze životního cyklu, tržní podíl atp. (Štědroň a kol., 2018). V tomto prostředí se pohybuje několik subjektů, které na sebe vzájemně působí a ovlivňují své chování navzájem. Je to podnik a jeho konkurenti, zákazníci, ale také dodavatelé, distributoři, marketéři a finanční instituce. (Světlík, 2018)

Podnik

Podnik můžeme chápat jako množinu na sobě závislých “orgánů“, které pak jako celý systém vystupují navenek. Pro tyto dílčí části je klíčová velmi dobrá souhra. Schopnosti jednotlivých součástí vytváří hranice a tím i definují fungování podniku na daném trhu. (Kotler, Keller 2018)

Zákazníci

Zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů působících v mikroprostředí. Skupiny zákazníků se na jednotlivých trzích liší, a proto je třeba uzpůsobit strategii tak, aby cílila na právě tu skupinu zákazníků, se kterými potřebujeme navázat a udržet obchodní vztah. Schopnost reflektovat a uspokojovat specifické potřeby zákazníků je zcela zásadní pro to, aby firma byla úspěšná. (Karlíček, 2018)

Prostředníci

Mezi prostředníky můžeme zahrnout takové společnosti, které podniku pomáhají s prosazením jeho produktů na trhu. Jedná se o zprostředkovatele, kteří zajišťují distribuční kanály k zákazníkům, sklady a přepravu, marketérské agentury, zajišťující výzkumné projekty, reklamní propagaci produktů, školení atd. a finanční partnery, kteří asistují s financováním projektů podniku a jejich krytím – pojišťovny, banky atp. (Blythe, 2019)

Dodavatelé

Dodavatelé zásobují podnik zdroji, které jsou nutné pro jeho činnost. (Karlíček, 2018). Často tvoří dodavatelský kanál, což je řetězec, který zajišťuje přísun jednotlivých komponent od prvotních surovin až po finální produkty. (Kotler, Keller 2018)

Konkurence

Konkurence je z ekonomického hlediska charakterizována jako proces, kdy se střetávají protikladné zájmy různých ekonomických subjektů, pohybujících se na daném trhu. Rivalové využívají různých nástrojů ke vzájemnému konkurenčnímu boji. Mezi ně patří například kvalita dodávaného zboží, jeho cena, záruky, garance, nabízené služby,

reklamní propagace, slevové akce, způsoby distribuce či inovované a nové výrobky. (Kotler, Armstrong 2017)

Veřejnost

Výše uvedené subjekty jsou s podnikem v konkurenčním nebo dodavatelsko-odběratelském vztahu. Na podnik má vliv i veřejnost, i přesto, že není přímým účastníkem těchto vztahů. Jednotlivé subjekty veřejnosti mohou ovlivnit například chod firmy nebo jeho hodnocení ve společnosti. Mezi ty nejdůležitější patří finanční instituce, média, vládní veřejnost, spolky a organizace, občanská veřejnost a vnitřní veřejnost (zaměstnanci podniku). (Jakubíková, 2013)

Působením konkurenčních faktorů mikroprostředí se zabývá například Porterův model pěti sil.

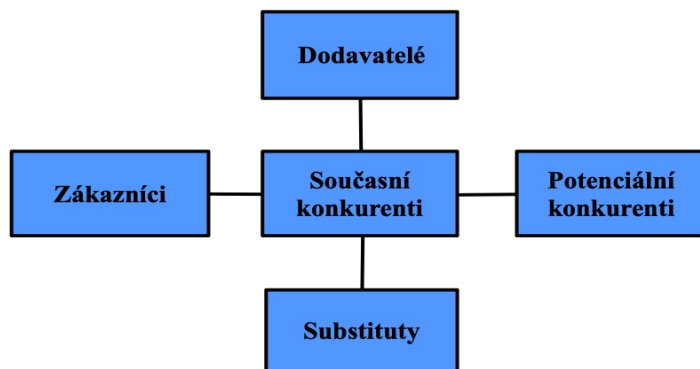
3.3.4 Porterův model pěti sil

Tento model, známý také jako analýza konkurenčních sil v prostředí, zkoumá na základě analýzy trhu vývoj a chování konkurenčních sil, které na daném trhu působí a predikuje možná rizika pro podnik, která mohou za určitých podmínek vzniknout. (Štědroň a kol., 2018) Tato analýza si klade za cíl najít pro podnik takové postavení v odvětví, v němž se nejlépe ubrání silám konkurenčního boje nebo je dokonce bude schopna využít.

Porter popisuje pět působících konkurenčních sil jako:

- míra rivality mezi existující konkurencí
- vyjednávací síla zákazníků
- vyjednávací síla dodavatelů
- hrozba substitutů
- hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Tento pohled na trh osvětluje nejen fungování konkrétního trhu, ale i způsob, jakým vytváří a rozděluje hodnoty. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)



Obr. č. 2 – Porterův model pěti sil, zdroj: Fotr a kol., 2020

Rivalita mezi již existující konkurencí

Podniky určitého trhu obvykle mívají konkurenční strategii, kterou je možno charakterizovat jako ofenzivní aktivitu podniku k získání a udržení co nejlepší tržní pozice a zajištění konkurenční výhody pro svůj podnik. Vzájemné působení těchto strategií pak nazýváme konkurenčním bojem a intenzita tohoto boje pak odráží míru energie, kterou podniky do svých konkurenčních strategií vkládají. Tato síla může být považována za jednu z nejsilnějších.

To, zda bude konkurenční strategie podniku úspěšná, však závisí i na strategiích soupeřů a na tom, jaké zdroje do konkurenčního boje investují. Vzájemné působení těchto strategií ovlivňuje je ovlivňováno tržním děním.

Pro pochopení pravidel odvětvového prostředí a fungování trhu je třeba zvážit přítomné faktory, mezi které patří:

1. Počet konkurentů v odvětví a jejich velikost – čím je větší počet a velikost konkurenčních podniků, tím větší konkurenční aktivity se na trhu dají očekávat. Obvykle platí, že trhy, kde se vyskytuje jeden dominantní podnik, jehož postavení menší konkurenční firmy neohroží, jsou stabilnější.
2. Výše fixních nákladů – výrazný konkurenční boj lze očekávat i v odvětvích, která jsou náročná na kapitál a jejich fixní náklady jsou vysoké.
3. Výstupní bariéry – ať už se jedná o vysoké investice do vybavení, či výstupní fixní náklady, rozsáhlé výstupní bariéry představují další důvod pro zvýšení rivality v odvětví.
4. Zákazníci z globálního prostředí – množstvím globálních zákazníků se konkurenční boj opět zvyšuje, protože každý podnik se bude snažit získat výhodu nad konkurenčními společnostmi prodejem světovým zákazníkům

5. Akvizice slabších podniků – může způsobit nárůst rivality tím, že do prostředí vnese nové a agresivnější metody konkurenční strategie, které podpoří novými zdroji, a tak se bude snažit získat v daném odvětví vedoucí pozici.
6. Míra růstu trhu – pro trhy s vysokou mírou růstu bývá charakteristická menší rivalita, než u trhů rostoucích pomalu
7. Diferenciace produktů – pokud jsou produkty významně diferencované, pro zákazníky není jednoduché přejít k podobnému výrobku nebo službě, které nabízí konkurence, proto v takovém případě bude konkurenční boj mezi podniky menší (Perera, 2020)

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mají možnost působit trh, stejně jako ostatní subjekty.

Jejich vliv je vysoký, pokud:

1. Jedná se o velkého či významného zákazníka, jehož nákup je pro podnik klíčovým
2. Zákazník má dobré informace o trhu
3. U zákazníka hrozí riziko zpětné integrace, mohl by snadno přejít ke konkurenci nebo pro náš produkt/službu existují vhodné substituty atp. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je posílena podobnými faktory, jako u zákazníků.

Projevuje se hrozbou zvýšení cen nebo snížení kvality statků.

1. Podnik není pro dodavatele klíčovým odběratelem a v dodavatelském prostředí se pohybuje jen několik společností.
2. Dodávaný produkt je zásadním zdrojem pro podnik, dodavatelé nejsou ohroženi substitučními produkty
3. Hrozí riziko progresivní integrace dodavatele, dodavatel poskytuje diferencované produkty nebo vytvořil vysoké náklady na přechod. (Porter, 2017)

Hrozba substitutů

Jako substituty můžeme chápat statky nebo služby konkurence, které splňují stejné požadavky, jako produkt nebo služby daného podniku, ale jedná se o produkt jiné podstaty. Substituty tedy nejsou přímými konkurenty a mohou se objevit i na nečekaných místech,

proto bývá těžké jejich vstup do odvětví očekávat a předvídat. U substitutů bude podnik zajímat především ekonomická stránka věci - je nutné se zabývat tím, zda je substitut možné pořídit za atraktivní cenu a zda je přechod k využívání substitutu nákladný, či nikoliv. (Perera, 2020)

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Nové firmy vstupující do odvětví se snaží o získání podílu na daném trhu. Často disponují novou kapacitou a značnými zdroji, což může postavení podniku v odvětví ohrozit. Vstup nového hráče závisí na existujících vstupních bariérách a předpokládané reakci subjektů, které na trhu působí. Pokud se dá očekávat mírná reakce zavedených podniků působících v odvětví a vstupní bariery jsou nízké, je riziko vstupu nových konkurentů vysoké.

Porter zformuloval 6 hlavních faktorů, které působí jako vstupní bariery do odvětví:

1. Úspory z objemu – stávající podniky mohou redukovat svoje ceny tím, že produkují velké množství daného statku. Nově vstupující podnik pak může vstoupit na trh s malým objemem produkce, což ho cenově znevýhodní, nebo s velkým objemem produkce, což mu zajistí cenovou konkurenceschopnost, ale vystavuje se riziku agresivní reakce již zavedených podniků.
2. Diferenciace statku – vstup na trh s diferencovanými produkty stojí nového konkurenta mnoho úsilí, protože se pojí především s nutností překonání vybudované loajality zákazníků stávajícím podnikům, které na trhu působí delší dobu, věrnost jejich zákazníků plyne z dobré znalosti značky získané dřívější reklamou, služeb spojených s užíváním produktu atp. Zdolání těchto překážek nutí nového hráče k velkým výdajům, což může podniku způsobit počáteční ztráty.
3. Kapitálová náročnost – je-li nezbytné vynaložit velké investice pro vstup do odvětví, ať už se jedná o nákup strojů, vklad do reklamy a marketingu nebo krytí možných ztrát, je vytvořena riskantní a často nepřekonatelná vstupní bariera.
4. Náklady na přechod – jedná se o náklady, které jsou spojeny s přechodem zákazníka od původního produktu k novému. Kromě finančních výdajů spojených s nákupem daného statku a nezbytného příslušenství, jsou to i náklady spojené se servisem, školením zaměstnanců atd. Přechod může být náročný i na čas a na psychiku. Tyto náklady jsou sice jednorázové, ale nemusí být zanedbatelné.

5. Distribuční kanály – přístup k distribučním kanálům může nový podnik velmi omezit. Vztahy mezi podniky a distribučními řetězci jsou založené například na dlouhodobé spolupráci, vysoké kvalitě služeb či exkluzivitě. Pro nové firmy to znamená přesvědčit distributora například výhodnou cenou, příslibem reklamní kampaně atp. Pokud se toto novému podniku nepodaří, musí si vytvořit vlastní distribuční kanál, což je spojeno s velkou investicí.
 6. Náklady nezávislé na objemu – podniky, které na trhu působí delší dobu, disponují i dalšími výhodami oproti nové firmě – vlastní nezbytné technologie a know-how, mají přístup k potřebným zdrojům, dobře znají odvětví, atd. (Porter, 2017)
- Světlík tvrdí, že ke hlubšímu poznání konkurence někdy stačí odpovědět na pět základních otázek:

1. Jaké cíle mají konkurenční firmy?
2. Jakým způsobem konkurence dosahuje svých cílů?
3. Jakým vybavením a zdroji disponuje konkurence?
4. Jaká je komunikace mezi konkurenční firmou, zákazníky a veřejností?
5. Jakou image má konkurenční firma a jakým způsobem působí její značky? (Světlík, 2018)

3.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí nebo také interní analýza má za úkol ohodnotit vnitřní specifické zdroje a kompetence podniku, definovat je a určit jejich rozsah, ale stejně tak identifikovat slabé stránky firmy. Kromě třech hlavních výrobních faktorů (práce, půda, kapitál) se mezi hlavní zdroje procesu výroby a poskytování služeb zařazují i know-how a informace, goodwill a firemní image, manažerské dovednosti, vztahy se strategickými partnery atd. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017)

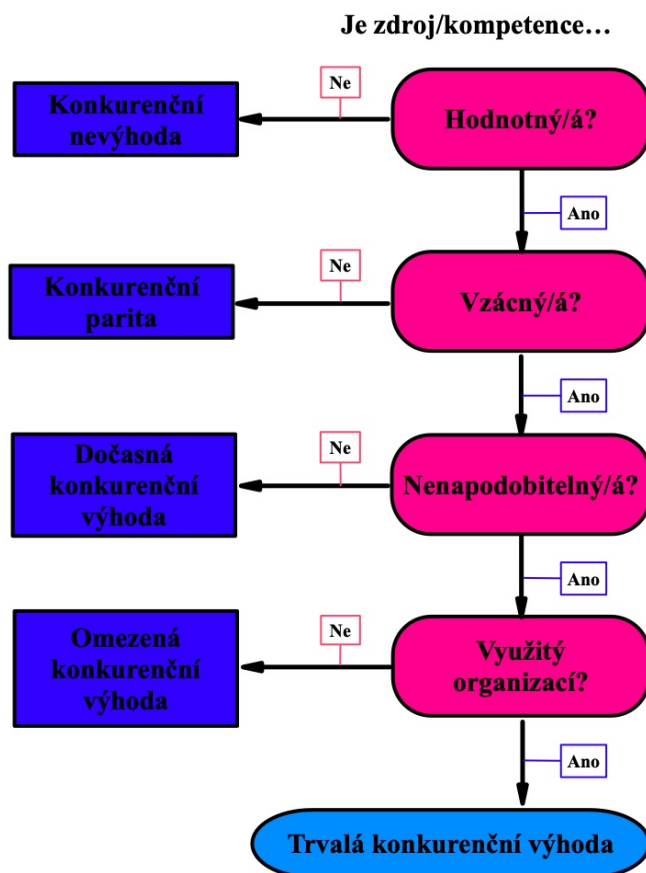
Specifické přednosti umožňují podniku získat výhodu nad konkurencí. Pokud je pro konkurenci tato výhoda jen obtížně napodobitelná, je pro podnik jednodušší si výhodu udržet po delší dobu. Jejich zdrojem mohou být zvláštní schopnosti podniku (dovednosti, které jsou produkovány organizační strukturou podniku) nebo specifický majetek (finanční, technický a technologický, investiční atp.). Ideálním stavem zvyšujícím sílu podnikových specifických předností je, když podnik disponuje i unikátním majetkem i jedinečnými schopnostmi s tímto majetkem nakládat. (Kotler, Pfoertsch, Sponholz 2020)

3.4.1 VRIO analýza

VRIO analýza získala svůj název odvozením od anglických slov Valuable/Hodnotný, Rare/Vzácný, Inimitable/Nenapodobitelný a Organisation/Organizace. Vychází z původní VRIN analýzy. Podnik může být vnímán jako množina zdrojů a kompetencí, díky kterým může firma získat konkurenční výhodu. Tyto zdroje a kompetence mohou spadat do jedné ze šesti kategorií:

- Finanční zdroje
- Fyzické zdroje
- Lidské zdroje
- Technologické zdroje
- Reputační zdroje
- Organizační zdroje

Konkrétní zdroje těchto kategorií jsou následně ohodnoceny na základě jejich hodnoty, vzácnosti, nenapodobitelnosti a schopnosti organizace tyto zdroje využít.



Obr. č. 3 – Ohodnocení zdroje/kompetence, zdroj: Fisher, Wisneski, Bakker, 2020, str. 70, vlastní zpracování

Pokud je zdroj pro podnik hodnotný, znamená to, že přispívá podniku k vykonávání jeho činnosti, zvýší se hodnota firemních služeb/produktů a je nastolena konkurenční parita s podniky v odvětví. Je-li zdroj vzácný, získává podnik dočasnou konkurenční výhodu, jelikož tento zdroj či kompetenci nevlastní žádný jiný nebo jen velmi malý počet konkurentů. Pokud je jen těžko napodobitelný, konkurenční výhoda roste. Pokud je organizace schopna s těmito zdroji či kompetencemi nakládat, stává se konkurenční výhoda udržitelnou. Pokud tomu tak není, firma z konkurenční výhody benefituje pouze v omezeném rozsahu. (Fisher, Wisneski, Bakker, 2020)

3.4.2 Benchmarking

V současné době hojně využívaná metoda analýzy vnitřního prostředí v oblasti řízení kvality podniku získala své jméno odvozením od anglického slova “benchmark“, které lze volně přeložit jako kontrolní bod či hranice. Jejím principem je porovnávání vlastních výsledků s výsledky nejlepšího konkurenta. Na základě tohoto srovnání by měl management podniku navrhnout optimalizaci procesů k dosažení lepších výsledků podniku.

Pomocí benchmarkingu je podnik schopen porovnat své postavení s postavením úspěšnějších konkurentů, ohodnotit výstupy jeho práce a zjistit, jakým způsobem nakládá se vstupy. Tyto informace podnik získává s cílem jejich využití ke zlepšení vlastních procesů a identifikaci oblastí, ve kterých má rezervy či dokonce významné nedostatky. Výsledky procesu benchmarkingu by měly být interpretovány společně s výsledky dalších dílčích analýz pro úspěšné navržení komplexní strategie podniku. (Tuominen, 2016)

Dva základní typy benchmarkingu jsou benchmarking procesní a benchmarking výsledků. Procesní benchmarking srovnává procesy vlastního podniku s procesy využívanými v jiných organizacích relevantních pro srovnávání. Cílem této aktivity je identifikovat osvědčené praxe konkurentů a nalézt cestu pro jejich přizpůsobení a aplikaci ve vlastním podniku. Benchmarking výsledků srovnává kvantifikovatelné výsledky, jako například produktivita, zisk, objem produkce atd. Získání informací o tom, jakých výsledků dosahuje konkurence, slouží vlastnímu podniku k vytyčení cílů a zvolení vhodných strategií k jejich dosažení. (www.csq.cz, 2021)

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z metod, které berou v potaz současně charakteristiky podniku, tedy interní faktory a zároveň vlivy vnějšího okolí – externí faktory. Z tohoto důvodu je tato analytická metoda považována za jednu z komplexnějších a dobře využitelnou v praxi. Její název je akronymem odvozeným od anglických slov “strengths“/silné stránky, “weaknesses“ /slabé stránky, “opportunities“/příležitosti, “threats“/hrozby. (Hálek, 2017) Využití matice SWOT je široké. Nejen, že je možné tuto analýzu realizovat v rámci celého podniku, oddělení, pracovních skupin, ale i pro jednotlivce. Lze ji využít jak na úrovni strategického řízení, tak na úrovni řízení taktického či operativního. Dílčí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí používáme pro získání vstupů do matice SWOT a je tedy vhodné ji zařadit na závěr situační analýzy podniku. Tyto vstupy jsou následně ohodnoceny a vneseny do dílčích částí příslušného kvadrantu matice SWOT (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017)

Silné stránky

Silnými stránkami nazýváme ty, které přináší podniku konkurenční výhodu a zajišťují mu silnou tržní pozici. Jsou výsledkem hodnocení podnikových schopností, potenciálu, zdrojů a dovedností. Jedná se o takové faktory, které pomáhají překonat hrozby a podporují příležitosti. Mezi silné stránky je možno zahrnout např. dobré finanční zdroje, výhody z oblasti technologie a produkce, zkušenosti v oblasti marketingu a zákaznického servisu či schopné a zkušené zaměstnance. (Sarsby,2016)

Slabé stránky

Absence některých faktorů nebo přítomnost těch, které podniku škodí, můžeme nazývat slabými. Způsobují zranitelnost podniku nebo jsou příčinou jeho neschopnosti příležitosti využít. Mohou zahrnovat finanční nejistoty, zastaralost nebo nepřizpůsobivost technologií, slabiny v zákaznickém servisu či nedostatečné schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců. (Sarsby, 2016)

Příležitosti

Jako příležitosti označujeme pozitivní vlivy vyplývající z vnějšího prostředí, které podniku dávají šanci k rozvoji. Je nutné příležitosti nejprve identifikovat, aby je podnik mohl využít ve svůj prospěch a získat tak výhodu oproti konkurenci. Pokud se to podniku podaří a je současně schopen příležitosti realizovat, zvyšuje se jeho šance

na úspěch. Mezi příležitosti řadíme např. vznik nových technologií, rozvoj nových trhů, odstranění bariér obchodu, akvizice nového podniku, neuspokojené potřeby zákazníků atp. (Fisher, Wiesneski, Bakker 2020)

Hrozby

Za hrozby považujeme vnější faktory, které působí v neprospěch podniku a ten nemá možnost jejich existenci ovlivnit. Ohrožení přichází z různých směrů a v různých podobách. (Sarsby, 2016) Může se jednat o vstup nové konkurence do odvětví, nárůst prodeje substitučních výrobků, nepříznivé demografické, vládní či politické změny, rostoucí vliv dodavatelů a odběratelů atp. (Fisher, Wiesneski, Bakker 2020)

Díky matici SWOT je možné generovat základní strategie, které by měly být zaměřeny na odstranění nebo zmírnění hrozeb a slabých stránek tím, že podnik využije skýtajících se příležitostí a současných silných stránek ve svůj prospěch. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

Slabé stránky	Silné stránky
Příležitosti	Hrozby

Obr. č. 4 – SWOT matice, zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017

Strategie SO – využití

Tato situace je pro podnik ideální, jelikož se mu nabízí příležitosti pocházející z vnějšího prostředí a v interním prostředí disponuje silnými stránkami, které může využít na podporu realizace těchto příležitostí, jedná se tedy o nejžádanější stav, který si mnoho podniků klade za cíl. Vzhledem k nejlepšímu možnému výchozímu postavení podniku se tato strategie také nazývá “max-max“. V takovémto případě je pro podnik výhodně zaujmout ofenzivní postoj a pustit se do realizace projektů k využití příležitostí, díky zdrojům, schopnostem a dovednostem, kterými firma disponuje.

Strategie ST – konfrontace

Postavení podniku je v tomto bodě ohroženo vnějšími nepříznivými vlivy, ale podnik disponuje potřebnými silnými stránkami. Strategie “min - max“ tedy předpokládá střet výhod podniku s hrozbami, je tedy třeba maximalizovat vnitřní zdroje a kompetence k minimalizaci působícího ohrožení.

Strategie WO – hledání

V externím prostředí se nachází příležitosti, kterých podnik nemůže využít, vzhledem ke slabinám v jeho vlastním vnitřním prostředí. Firma by měla hledat cesty, jak maximalizovat úsilí o využití příležitostí a jak dosáhnout co nejpreciznější eliminace svých slabých stránek. Z tohoto důvodu se strategii přezdívá “max - min“.

Strategie WT – vyhýbání

Podnik se nachází v nejméně žádoucím postavení, kdy na něj působí negativní vlivy vnějšího prostředí a zároveň u něj převažují slabé stránky v prostředí vnitřním. Strategie “min – min“ je tedy charakterizována především defenzivním postojem podniku, kdy je často nucen se uchýlit ke kompromisům a vyklizení některých pozic. (Sarsby, 2016)

Postup SWOT analýzy

Nejprve je nutné určit významné faktory jednotlivých kategorií. Tyto faktory jsou vloženy do příslušných částí modelu SWOT matice a následně jsou vyhodnoceny z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik. Na závěr jsou navržena příslušná opatření. (Fotr a kol., 2020)

Výhody a nevýhody SWOT analýzy

Za nesporné výhody této analýzy je považována její srozumitelnost a možnost aplikace na všech úrovních podniku. Může být aplikována v různé hloubce – od rychlých a jednoduchých výzkumů k náročným a detailním analýzám. Vzhledem k tomu, že se jedná o vizuální nematematickou metodu, je i snadno komunikovatelná. Na druhou stranu svádí ke generalizaci jednotlivých faktorů, použití kvalitativních a subjektivních dat spíše než kvantitativních. Často také dochází k chybám při sběru dat, jejich vyhodnocení a nesprávném zvolení strategie, což je považováno za nevýhody této metody. (Sarsby, 2016)

Na matici SWOT navazují metody, sloužící k vyhodnocení a objektivizování váhy daného skóre. Pro kvantifikaci vlivu faktorů vnějšího prostředí se užívá matice EFE (External Factor Evaluation) a pro vyčíslení vlivu faktorů vnitřního prostředí je používána matice IFE. Obě využívají stejného postupu, zaměřují se však na faktory vyplývající z analýz daného prostředí.

Postup evaluace klíčových faktorů:

- 1) Identifikace a popis faktorů

- 2) Ohodnocení významu faktoru
- 3) Skórování působení jednotlivých faktorů
- 4) Součin váhy faktoru a jeho skóre
- 5) Výpočet celkového váženého skóre (Pošvář, Chládková, 2014)

3.6 Marketingové strategie

Po úvodní fázi situační analýzy firmy je nutné rozhodnout o marketingové strategii podniku. Ta se může týkat inovace produktů a služeb, cen a distribuce, podpory prodeje, marketingové komunikace, sociálního a etického postoje firmy či mezinárodní politiky firmy, vždy se však odvíjí od cíle, kterého chce firma dosáhnout. (West, Ford, Ibrahim, 2015)

Stanovení cíle

Marketingové cíle jsou vytyčené na základě analýz podniku, jeho okolí a prognóz budoucího vývoje podniku a prostředí, ve kterém funguje. Mohou být vnímány jako dílčí cíle, které jsou podřízené strategickým (globálním) cílům podniku (např. zvýšení podílu na trhu, expanze na zahraniční trhy, schopnost samofinancování, zvýšení zisku, nezávislost podniku, získání politického vlivu atd.). Musí být v souladu s firemními cíli, jsou souborem dílčích úkolů, které se přímo vztahují k produktu/službě a trhu. Marketingové cíle mají za úkol koordinovat vztahy mezi firemními cíli a marketingovými činnostmi, zajišťují, aby veškerá rozhodnutí vedla k dosažení kýženého stavu, a kontrolují, zda při provádění marketingových aktivit nedochází k odchýlování od stanoveného cíle. (Jakubíková, 2013)

Tyto cíle by vždy měly splňovat zásady přístupu SMART:

- Specific/konkrétní – jedná se o přesné vyjádření hodnotami či podíly. Vágní užití termínů zvýšení, zlepšení, maximalizace nejsou dostačující, a proto by samostatně neměly být užívány.
- Measurable/měřitelné – dosažení cílů je potřeba potvrdit dle měřitelných hodnot
- Achievable/dosažitelné – je vhodné nejprve posoudit, zda má firma dostatek zdrojů, aby cílů dosáhla.
- Realistic/reálné – pokud jsou cíle nereálné a nesplnitelné, působí ve finále jako demotivační faktor.

- Time framed/časově vymezené – je nutné stanovit konkrétní časový rámec pro dosažení cíle (Westwood, 2019)

Dnes je možné setkat se s úpravou tohoto modelu na model SMARTER. K původním kategoriím pak přibyly dvě další:

- Ethical/etické – etický přístup podniku a jeho cíle by měly být v souladu
- Result oriented/ zaměřené na výsledek – samotný cíl je nutné stanovit na základě požadovaného výsledku (Fotr a kol., 2020)

Druhů marketingových strategií je velké množství.

Za jednu ze základních typologií jsou považovány Porterovy generické strategie:

- Strategie diferenciacce
- Tržně orientované strategie
- Strategie minimálních nákladů

Strategie diferenciacce

Základem těchto strategií je snaha podniku o odlišení vlastního produktu či služby od konkurenčních, čímž je usilováno o nabytí konkurenční výhody. Odlišný rys by měl být zajímavý pro celý trh. Diferencovat produkt či službu lze mnoha způsoby, např. jedinečnou vlastností produktu/služby, poskytováním doplňkových služeb a servisu, designem výrobku, inovací v technologické oblasti či způsobem distribuce. (Hálek, 2017)

Tržně orientované strategie

Cílem těchto strategií není ovládnutí celého trhu, ale pouze jednoho či více segmentů, jejichž specifické potřeby má podnik v plánu pokrýt a tím získat konkurenční výhodu. U zákazníků vybraných trhů se zjišťují nejen jejich potřeby týkající se funkce produktu/služby, ale i jejich preference v oblasti komunikace, distribuce, požadavky na design a hodnotu atd. (Jakubíková, 2013)

Strategie minimálních nákladů

Konkurenční výhoda je v tomto případě získávána nejnižší cenou na trhu a to za neustálého snižování nákladů podniku. Tato strategie je velmi náročná na realizaci. Dochází při ní ke snižování nákladů nejen na výrobu produktu/poskytování služeb, ale i v marketingových a mzdových nákladech, výdajích na inovace a vývoj, způsoby distribuce atd. Pokud snížení nákladů ovlivní přidanou hodnotu produktu/služby, je velmi pravděpodobné, že tato strategie pozbyde účinku. (Štědroň a kol., 2018)

Podle míry ofenzivnosti jsou strategie rozdělovány:

- Defenzivní – jsou aplikovány v momentě, kdy je firma vystavena velkému tlaku okolí a musí podniknout kroky k tomu, aby tlaku odolala.
- Stabilizační – strategie má za cíl podpořit stávající priority firmy a vychází z trendů minulého a současného vývoje. Podnikatelské prostředí se však musí vyvíjet kontinuálně.
- Ofenzivní – tyto strategie jsou velmi intenzivní a soustředí se na růst.
- Krizové – soubor strategických nástrojů, který se pomocí krizového plánování snaží vyhnout krizovým situacím. (Fotr a kol., 2020)

3.7 Marketingový mix

Marketingová strategie je definována pomocí nástrojů marketingového mixu. Podle anglických názvů jednotlivých kategorií marketingového mixu (Product/Produkt, Price/Cena, Place/Dostupnost, Promotion/Propagace) získal svůj název 4P. Strategická rozhodnutí nám určují, jakými taktickými prostředky dosáhneme vytyčeného cíle, a právě tyto taktické prostředky jsou obsahem marketingového mixu. (Karlíček, 2018) Koncept 4P byl však už v minulosti kritizován především za přílišnou orientaci na produkt – služby byly ignorovány, za vytržení produktu z kontextu trhu, za podcenění významu pracovníků poskytujících zákaznickou podporu atd. Bylo vytvořeno mnoho různých variant (4C, E-marketing mix, 5P, 7P, 8P atd.), které se soustředí na zákazníka nebo třeba prostředí internetu. (Manoj Kumar Jain, 2013).

3.7.1 Marketingový mix služeb

Vzhledem k tomu, že klasický 4P mix se pro vytvoření marketingových plánů pro organizace poskytující služby ukázal jako nedostatečný, byl rozšířen o další tři kategorie – People/Lidé, Physical evidence/Materiální prostředí a Processes/Procesy.

Produkt

Produktem rozumíme služby (a zboží), kterých se obchodní jednání podniku týká. Vzhledem k tomu, že poskytování služeb obvykle neoperuje s hmotným statkem, je zásadní otázkou jeho kvalita. Hlavními charakteristikami této kategorie je rozsah služeb, značka, úroveň služby atd. (Vašítková, 2014)

Cena

Cena je zásadním prvkem marketingového mixu. Při rozhodování o ceně je nutné vzít v potaz, jaké jsou náklady spojené s poskytováním služby, zda-li je možné cenou podpořit objem prodeje či ukazuje-li na kvalitu služby. (Kotler, Armstrong 2017)

Komunikace

Marketingová komunikace musí být zaměřena na cílový segment a zároveň je nutné, aby podporovala positioning značky. Plánování marketingové kampaně je závislé na zvoleném komunikačním cíli. Může se jednat o bezprostřední zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o službě či samotné značce nebo i změna postoje klientů vůči značce. Konkrétní nástroje jsou detailně rozebrány v mixu komunikačním. (Vašítková, 2014)

Dostupnost

Dostupností je myšlena nejen vzdálenost, jakou musí zákazník překonat, aby mohl službu získat, ale také jaký čas mu tato aktivita zabere, jak jednoduché je její využívání a jaké zkušenosti (pozitivní či negativní) jsou spojeny s distribučním procesem. (Karlíček, 2018)

Lidé

Vzhledem k charakteru fungování služeb jsou lidé nedílnou součástí marketingového mixu, ať už se jedná o zákazníky či zaměstnance. Obě tyto skupiny jsou ve vzájemné interakci, která je ovlivněna jak charakteristikou zaměstnanců (vzdělání, motivace, vystupování či přínosy), tak profilem zákazníků (jejich nákupní chování, zkušenosti i postoje).

Materiální předpoklady

Poskytování služeb probíhá v určitém prostředí. Toto prostředí bývá vybaveno specifickým zařízením a vybavením, což můžeme považovat za materiální předpoklady. Do této kategorie však spadají i jiné hmotné předměty, které jsou v souvislosti se službou poskytovány či používány.

Procesy

Vzhledem k charakteru služeb je nutné soustředit se i na procesy, které probíhají při interakci mezi pracovníky firmy, klienty a dalšími lidmi v obchodním i mimo obchodním styku. Charakter těchto procesů se může odrážet na spokojenosti všech účastníků a tím i na úspěšnosti firmy. (Vašítková, 2014)

3.8 Marketingová komunikace

Způsob komunikace se v rámci rozvoje komunikačních médií a svobodného přístupu k velkému množství informací významně změnil. Podnikům se vyrovnávají možnosti získání potřebných surovin a vstupů a čelí tedy vyššímu konkurenčnímu tlaku. Spotřebitelé mají rychlý přehled o subjektech nabízejících své produkty a služby na trhu a také získali možnost sdílet své názory ohledně nákupních zkušeností s masou současných i potencionálních zákazníků. Proto je nutné si uvědomit, že i kupní model se významně změnil a s ním i postavení zákazníka v celém procesu.

Zákazníci mají zájem se podílet přímo na vytváření produktu. Proto mnoho firem dává spotřebitelům možnost se vyjádřit a poskytnout inovativní nápady na vylepšení produktu. Kromě toho, že se tím uspokojí potřeba klientů se k dané problematice vyjádřit, může podnik získat i zajímavé tipy na oživení nabízených produktů a zvýšení jejich atraktivity, což může vést ke generování zvýšeného zisku. Potřeba zákazníků vyjádřit se může díky jednoduchému způsobu sdílení zkušeností a názorů na obdrženy produkt či službu zisky nejen generovat, ale také výrazně ohrozit a současně firmu připravit o budovanou pověst. V současné době je také nutnost reagovat na potřebu zákazníka být baven. Vzhledem k obrovskému množství informací, které musí spotřebitelé za den zpracovat, je vhodné nabídnout zákazníkovi i možnost odreagování, což zvyšuje možnost navázání bližšího vztahu se zákazníkem. Mnohem větší poptávka po individualizovaných produktech přispěla k rozmachu toho, že firmy nabízí možnost si konfiguraci statku upravit podle svých představ a získat tak unikátní zboží. (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2015)

Komunikační proces je posloupnost několika stádií, jejichž účelem v oblasti marketingu je ovlivnit nákupní chování zákazníka ve prospěch podniku. Na začátku komunikačního řetězce stojí zdroj, jenž musí předat sdělení příjemci. Účinnost tohoto sdělení je podmíněna tím, že musí být dostatečně poutavé, srozumitelné a také musí stimulovat přání a potřeby zákazníka a navíc nabízet způsob, jak je uspokojit. Sdělení musí být v příjemci následně zakódováno tak, aby si jej mohl později vybavit a interpretovat a případně dodat zpětnou vazbu. Model AIDA popisuje stádia, kterými zákazník prochází před tím, než se rozhodne, zda nákup učiní. Je akronymem anglických slov "Attention", "Interest", "Desire", "Action", které do češtiny překládáme jako pozornost, zájem, přání/touha a akce. Z tohoto modelu je tedy patrné, že je nutné pomocí komunikace nejprve upoutat zákaznickovu pozornost, následně v něm musí být vzbuzen zájem o danou

službu či zboží. Následuje stimulace zájmu tak, aby se zboží či služba stala jeho přáním, což při správném působení na zákazníka podpoří jeho rozhodnutí k nákupu. (Přikrylová, 2019)

Je třeba si uvědomit, že se podnik nesnaží působit komunikací pouze na stávající uživatele a kupující, ale i na ty, kteří by se kupujícími potenciálně mohli stát. Dále pak na ty, kteří nákup iniciují, rozhodují o něm, či jej jiným způsobem ovlivňují. (Jakubíková, 2013) Skupina zákazníků je samozřejmě velmi důležitou zájmovou skupinou, na kterou se upírá velká část komunikačních snah podniku, ale bylo by velkou chybou se soustředit pouze na tuto cílovou část. Vzhledem k obrovskému množství vztahů, kterých je podnik součástí, se komunikační úsilí musí zaměřit i na další subjekty, jako jsou média, orgány veřejné správy, akcionáři, kontrolní orgány, bankovní a finanční instituce, dodavatelé a obchodní partneři, oborové a profesní asociace spolků a společenství, ale i zaměstnance. (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2015)

3.8.1 Komunikace v oblasti služeb

Komunikace v oblasti služeb má na rozdíl od komunikace v obchodu se zbožím určitá specifika. Proto je třeba držet se několika zásad upravujících právě komunikaci v oblasti obchodu se službami.

- 1) Poskytnutí hmatatelných důkazů – služba je ze své podstaty nehmatatelná, a proto je třeba podpořit její prodej zařazením hmatatelných prvků, které zákazníka přesvědčí o reálnosti jejího výkonu.
- 2) Pečlivé vysvětlení výkonu – zákazník má často problém službu vizualizovat, jelikož nerozumí její pravé podstatě. Tento problém se dá jednoduše vyřešit detailním vysvětlením postupu a účinku služby klientovi.
- 3) Nepřetržité trvání komunikace – pro dosažení konzistentní a diferencované činnosti je nutné, aby komunikace se zákazníkem byla neustálá, například pomocí symbolů a firemních značek.
- 4) Splnitelnost slibů – pro docílení důvěryhodnosti by podniky neměly slibovat takovou službu, kterou není v jejich silách provést. Pokud se tak stane, riskují dobrou pověst podniku a značky.

- 5) Neopomenout význam ústního podání – zákazníci velmi často vybírají poskytovatele služeb na základě ústního doporučení, proto by podnik tuto cestu komunikace neměl podcenit.
- 6) Přístup zaměstnanců – lidský faktor v případě služeb významně ovlivňuje zákaznickou zkušenost a jeho rozhodnutí k nákupu. Společnost by se měla věnovat přímé komunikaci se zaměstnanci a zvyšovat jejich motivaci ke kvalitnímu provádění jejich činnosti. (Vašítková, 2014)

3.8.2 Marketingový komunikační mix

Marketingový komunikační mix je soubor komunikačních marketingových nástrojů, které podniku slouží pro dosažení cílů v oblasti marketingu a reklamy. (Kotler, Armstrong, 2017) Vychází ze známého modelu marketingového mixu Neila Bordena (prezidenta American Marketing Association), který se skládá ze 4 P – “Product“ - produkt, “Price“ - cena, “Placement“ - umístění, “Promotion“ – propagace, které se v pozdějších letech dočkalo několika úprav a optimalizací. (Todorova, 2015)

Jakožto složka marketingového mixu se komunikační mix soustředí výhradně na propagaci, proto se můžeme setkat i s názvem propagační mix. Účelem komunikačního mixu je představit produkt či službu cílové skupině, předat jí informace o zboží a zajistit, aby si jej zakoupila. Tím vytvořit zákaznickou základnu, se kterou mohou marketéři podniku dále pracovat a ovlivňovat objem dalšího nákupu a zvyšovat jeho frekvenci. Vzhledem k vysokému konkurenčnímu prostředí je potřeba, aby firmy využily veškeré marketingové komunikační nástroje, které mají k dispozici a využily prudkého technického a technologického rozvoje k vytvoření efektivní propagační komunikace. (Jakubíková, 2013) Právě s rozmachem masových komunikačních prostředků a mobilních technologií je pro organizaci zásadní vytvořit adekvátní marketingový komunikační mix, který podniku nedovolí se ztratit v záplavě informací. (Todorova, 2015)

Podoba mixu bude dána především cílem, který podnik marketingem sleduje. Pokud bude mít zájem zvýšit aktuální prodej, mix bude utvářen hlavně metodami, jako je direct marketing, podpora prodeje a online marketing. Pokud cílem podniku bude budování image, zaměří se na reklamu, public relations, event. marketing atd. Při tvorbě komunikačního mixu je třeba brát v potaz cílový zákaznický segment a jeho vlastnosti. (Karlíček, 2018)

Podle Kotlera se propagační mix skládá z osmi hlavních prostředků:

- 1) Reklama
- 2) Podpora prodeje
- 3) Publicita a vztahy s veřejností
- 4) Přímý marketing
- 5) Interaktivní marketing
- 6) Osobní prodej
- 7) Ústní šíření
- 8) Event marketing (Kotler, Keller, 2018)



Obr. č. 5 – Komunikační mix, vlastní zpracování, zdroj: Kotler, Keller, 2018

Reklama

Reklama je považována za výjimečně důležitou složku marketingové komunikace. Pro zákazníky je běžnou součástí dne. Veřejnost reklamu vnímá jako ekvivalent pro marketing, aniž by si uvědomovali jeho reálný význam a obsah.

Dala by se charakterizovat jako specifická forma neosobní komunikace, kdy podnik komunikuje s veřejností prostřednictvím médií. Je to úmyslná aktivita podniku přinášející společnosti spektrum informací o jeho produktech a službách a s cílem přimět zákazníky k nákupu. Úspěšná reklama je založena na práci odborníků, využívá adekvátní metody a dostupná média a musí umět překonat existující tržní bariéry. (Přikrylová, 2019)

Reklamy se vyskytují v mnoha formách, od tištěných propagačních materiálů určených ke zhlédnutí (např. billboardy, plakáty), přes světelné a velkoplošné reklamy, tištěné materiály určené k prostudování (brožury, inzeráty, katalogy atp.), audiovizuální propagační materiály (zvuková a obrazová reklama v televizi, rozhlas), 3D reklama a především reklama na internetu spojená s novými technologiemi. (Vašítková, 2014)

Médium ale není jediný faktor pro dělení druhů reklamy. Můžeme ji rozlišovat podle toho, kdo je jejím vysílatelem, což může být nejen výrobce, ale i obchodníci, skupina firem, vláda, atd. Zamýšleným příjemcem reklamy pak obvykle bývá konečný zákazník či podnik. Zásadní faktor rozdělení reklamy je obsah sdělení, dle něj dělíme reklamu na informativní, transformační, institucionální, tematické, akční, selektivní a druhové. (Kotler, Armstrong, 2017)

Výhodou reklamy je především její rychlé působení. Navíc je plně pod kontrolou svého zadavatele, který má možnost regulovat obsah zprávy a zvolit typ média, intenzitu propagace, lokalitu a typ audience. Nevýhodou jsou významné náklady spojené s pořízením a provozem reklamy, neosobní kontakt s konzumentem reklamy, její působení je jednosměrné a může být ovlivněno řadou šumů, zpětná vazba nemusí mít okamžitý a zřetelný vliv na prodeje a navíc je velmi obtížné změřit, zda vstupy investované do reklamy byly vynaloženy účelně. (Vašítková, 2014)

Úspěšná reklama závisí především na pravidelném financování, proto je návrh rozpočtu určeného na reklamu velmi podstatným krokem finančního plánování. (Todorova, 2015) Vašítková kromě financování (z anglického “money“ – peníze) v rámci principu 5M zmiňuje ještě položky: poslání (“mission“), sdělení (“message“), média (“media“) a měřítka (“measurements“) jako faktory ovlivňující dobrý výsledek reklamy. (Vašítková, 2014)

Podpora prodeje

Podpora prodeje je souhrnem obchodních a marketingových technik, které se soustředí na zvětšení objemu prodeje v krátkodobém horizontu. Zahrnuje marketingové aktivity, které nabízenému produktu přidávají na hodnotě, ale jen po omezenou dobu. Podpora prodeje se může soustředit jak na zákazníka, tak na podnik. (Todorova, 2015)

Podpora prodeje se dá považovat za kombinaci reklamních prvků s cenovým či jiným zvýhodněním. Je často využívána tak, aby zákazník přestal o zboží či službě pouze uvažovat a rozhodl se k vyzkoušení statku, tedy k akci. Díky podpoře prodeje je

možné oslovit široké spektrum zákazníků. Bohužel její působení nemá dlouhého trvání. (Příkrylová, 2019)

Mezi nástroje stimulující okamžitý prodej patří přímé slevy statků, slevové kupony, výhodná balení, bezplatné vzorky, soutěže, prémie, komunikace v místě prodeje. (Karlíček, 2018) Vašítková navíc vyzdvihuje veletrhy a výstavy, dárkové a reklamní předměty, které mohou být využity pro propagaci prodeje služeb. (Vašítková, 2014)

Publicita a vztahy s veřejností (public relations)

Vztahy s veřejností si nekladou za cíl zvýšit okamžitý prodej, ale vytvořit kladnou image instituce v mysli široké veřejnosti a ukázat podnik nejen jako organizaci, která má zájem pouze na vlastním profitu, ale i na blahu celé společnosti. Smyslem je tedy budování důvěryhodnosti podniku. PR, stejně jako reklama, využívají nejrůznějších médií, je potřeba soustavná činnost k jejich plánování a řízení, ale PR se na rozdíl od reklamy nezabývá prodejem produktu či služby, ale prezentací podniku jakožto celku, má dlouhodobý charakter, ale jejich účinek je ještě obtížněji kvantifikovatelný. (Kotler, Pfoertsch, Sponholz, 2020)

Kotler uvádí 3 důvody, proč jsou PR významnou složkou komunikačního mixu. Média a jejich výstupy jsou širokou veřejností vnímána jako důvěryhodné zdroje informací, jsou tedy pro auditorium věrohodnější než samotná reklama. Navíc mají větší dosah, mohou tedy oslovit i zákazníky, kteří se vyhýbají cílené propagaci. Díky dramatizaci informace pak mohou poutavě vyprávět příběhy odehrávající se na pozadí podniku, produktu nebo značky, které by byly pro veřejnost běžně nedostupné. (Kotler, Keller, 2018)

Todorova jako formy PR uvádí vydávání speciálních publikací, aktivitu podniků v oblasti charity a fundraisingu, sponzoringu a veřejných prací. (Todorova, 2015) Karlíček uvádí jako významné nástroje PR hlavně tiskové zprávy, tiskové konference či mediálně atraktivní komunikační kampaně. (Karlíček, 2018)

Přímý marketing

Direct marketing neboli přímý marketing je pojmenování pro konkrétní, adresnou komunikaci mezi prodávajícím a zákazníkem. (Soukalová, 2015) Je založen na přímém kontaktování současných a potenciálních klientů, jehož cílem je přesvědčit zákazníka k okamžitému nákupu či akci. Způsob komunikace je tedy více individualizovaný a je

dvoustranný a úspěšnost je měřitelná podle okamžité reakce spotřebitelů. (Přikrylová, 2019)

Základními formami přímého marketingu jsou především prodej pomocí katalogů, prodej zásilkový, teleshopping a telemarketing, reklama s přímou odezvou. (Kotler, Armstrong 2017) S přímým marketingem je možné se setkat i na internetu ve formě webového a emailového marketingu, direct mailu, prodejních kanálů, online katalogů, marketingu na sociálních sítích atd. Oblíbenost internetového marketingu roste především díky jeho efektivitě, ceně a kvantifikovatelnosti výsledků. (Todorova, 2015)

Výhody direct marketingu kromě velmi dobrého zacílení na konkrétní segment, měřitelnosti a efektivnosti tkví také v možnosti dlouhodobého využívání, kontrolovatelnosti obsahu vysílatelem, operativností reakce zákazníka či možnosti názorné ukázky využití produktu či služby. (Přikrylová, 2019)

Interaktivní marketing

Interaktivní marketing a direct marketing sdílí tři charakteristiky typické pro oba druhy propagace:

- 1) Sdělení jsou customizovaná – tedy připravená na míru tak, aby oslovila konkrétního zákazníka
- 2) Jsou aktuální – se sdělením se dá pracovat tak, aby jej bylo možné dle potřeby rychle upravit.
- 3) Mají interaktivní vlastnosti – sdělení lze upravit dle vstupní reakce respondenta

Kotler vyzdvihuje především Internet jako médium vhodné pro šíření interaktivního marketingu. (Kotler, Pfoertsch, Sponholz, 2020)

Osobní prodej

Osobní prodej má v rámci interakce s klienty nezastupitelné místo. Umožňuje navázat se zákazníky silné vazby, jelikož se jedná o osobní komunikaci mezi dvěma a více lidmi, během které je možné zjišťovat potřeby a charakteristiky protistrany a reagovat podle získaných informací korekcí postupu. Během tohoto procesu je klient lépe stimulován k naslouchání prodejci a cítí potřebu na nabídku reagovat. (Kotler, Armstrong, 2017) Pokud je prodejce opravdu schopný, dokáže kromě prodeje výrobku či služby vytvořit si se zákazníkem natolik dobrý vztah, který dokáže dlouhodobě přispívat k dobré pověsti podniku. Tento proces začíná vyhledáváním nových potenciálních klientů. Následuje kvalitní příprava na jednání s klientem a vlastní jednání, jehož cílem je

shromáždit maximální množství informací o nákupním chování zákazníků, případně realizace samotného prodeje. Finalizací prodeje ale kontakt se zákazníkem nekončí. Poprodejní kontakt ohledně zákaznické podpory, zjištění spokojenosti zákazníka s produktem či službou zajišťuje udržení dobrého vztahu mezi zákazníkem a společností. (Vašítková, 2014)

Osobní prodej je ale metodou dosti nákladnou, navíc podnik nemůže kontrolovat činnost obchodníků, jejichž způsob prezentace podniku se od sebe může významně lišit, čímž je ohrožena konzistence prezentace společnosti a hrozí riziko vzniku chaotické představy o profilu podniku. (Karlíček, 2018)

Ústní šíření

Nástrojem komunikace ústního šíření je zákazník podniku, který svému okolí předává vlastní zkušenost s produktem nebo službou podniku. Vzhledem k tomu, že špatný zážitek uživatelé sdílejí častěji než dobrý, je nutné, aby podnik usiloval o co nejlepší zákaznickou zkušenost v zájmu udržení dobrého jména společnosti. (Jakubíková, 2013) Ústní šíření získalo na důležitosti i s rozvojem sociálních médií a dalších online komunikačních prostředků. (Kotler, Keller, 2018)

Event marketing

Marketing událostí (event marketing) je aktivita firmy při organizaci akcí a událostí pro stávající a potenciální zákazníky podniku. Významem této propagace podniku je zprostředkovat zákazníkům pozitivní emocionální zážitek ve spojitosti se značkou podniku a tím vytvořit mezi zákazníky a společností pouto trvalejšího charakteru, které se může projevit posílením loajality ke značce a celkově zvýšit kladné vnímání společnosti. (Karlíček, 2018) Významné postavení event marketingu vyplývá z nových trendů v oblasti životního stylu a trávení volného času, jejichž důležitost prudce stoupá. V praxi se tedy jedná o organizaci společenských, kulturních i sportovních akcí: konferencí, výstav, besed, koncertů, soutěží, charitativních akcí atd.

Úspěšnost uvedené akce může ovlivnit mnoho faktorů, jsou to zejména dobrá organizace a plánování, kreativní idea, pečlivý výběr hostů, vhodná lokalita, kvalitní program, volba dodavatelů, catering, propagační materiály, spolupráce s médii a právní podpora. (Vašítková, 2014)

4 Vlastní práce

4.1 Profil personální agentury REED

4.1.1 REED ve Velké Británii a České republice

“Love Mondays” (miluj ponděli) je mottem britské personální agentury, která je ve VB považována za “jedničku v náborovém byznysu“. Tato společnost otevřela svou první pobočku 7. května 1960 v Hounslow. V roce 2020 tedy oslavila šedesátileté působení na britském trhu.



Obr. č. 6 – Logo personální agentury REED, zdroj: reedglobal.com

Za jejím založením stojí sir Alec Reed, významný podnikatel a filantrop, který vystavěl jednu z největších britských soukromých rodinných firem v Británii. Na rytíře byl pasován v roce 2011 za jeho významný přínos obchodu a charitě – věnuje se především podpoře genderové rovnosti, vzdělávání, umění, ale také boji se závislostí na návykových látkách a podpoře rozvojových zemí. Dalo by se říci, že jeden den v týdnu společnost pracuje pro charitu, jelikož 18% firmy vlastní charitativní organizace The Reed Foundation, která poskytl financování organizacím jako je Ethiopiaid, Women at Risk či Womankind. V roce 1997 předal funkci CEO skupiny REED svému synovi Jamesovi, který je v oblasti personalistiky ceněným odborníkem. Kromě své působnosti v rámci obchodu se věnuje i psaní publikací s náborovou tematikou, zaměřenou nejen na pomoc zájemcům o práci připravit se na vstup do náborového procesu, ale i profesionálním personalistům s jejich kariérou.



Obr. č. 7 – Marketingové materiály společnosti REED,
zdroj: [facebook.com/ReedCzechRepublic](https://www.facebook.com/ReedCzechRepublic)

V roce 1995 vznikla internetová stránka reed.co.uk obsahující 40 pracovních inzerátů, jakožto první web ve VB nabízející služby personální agentury. Dnes působí skupina REED na dalších separátních doménách reed.com nebo třeba reedglobal.com.

Pobočky personální agentury REED nalezneme v 8 zemích – VB, České republice, Bulharsku, Maďarsku, Irsku, Korejské republice, Maltě a Turecku.

REED personnel services Czech Republic s.r.o. (dále jen REED) se sídlem Na Příkopě 559/22, Praha 1, působí v České republice od 2. dubna 2008, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze, se základním kapitálem ve výši 200 tis. Kč. Hlavním předmětem činnosti společnosti je zprostředkování zaměstnání, především na hlavní pracovní poměr. V České republice působí především v obsazování odborných pozic v oblasti informačních technologií, účetnictví a financí, strojírenství, personalistice, obchodu, marketingu a také je specialistou na vícejazyčné pozice. K 30. červnu 2020 bylo u personální agentury REED zaměstnáno 35 pracovníků ve dvou pobočkách a to v Praze a Brně. Kromě pracovníků podpory a vedení jsou zaměstnanci dle specializace rozděleni na konzultanty, jejichž úkolem je komunikace s klienty ohledně poptávaných rolí, správa poptávaných pracovních pozic a jejich inzerce, provádění konečných pohovorů s kandidáty a prezentace jejich profilů klientům a “researchery“, kteří mají na starosti vyhledávání kandidátů na obsazované pozice a jejich prvotní kontaktování a “pre-screening“.

Ke stejnému datu (fiskální rok u společnosti REED probíhá od 1. 7. do 30. 6.) činil výsledek hospodaření za zmíněné období - 4,791 mil. Kč., záporné výsledky hospodaření vykazuje firma na českém trhu dlouhodobě.

4.1.2 Vize a hodnoty společnosti

Vizi personální agentury REED je poskytovat nejlepší náborové služby prostřednictvím zkušených zaměstnanců s detailní znalostí trhu, moderních technologií a vysokou kvalitou služeb.

K dosažení této vize se společnost drží třech základních zásad:

- být féroví, otevření a upřímní
- převzít odpovědnost
- spolupracovat

Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinnou firmu, promítají se rodinné hodnoty do vnitřního i vnějšího chodu a fungování firmy. Je kladen velký důraz na profesionalitu, důvěryhodnost a reprezentaci. Od všech zaměstnanců je vyžadováno přísné dodržování firemního “dress code“. Ten se kromě nošení obleků s kravatou u mužů a kostýmů/šatů u žen vztahuje i na firemní a povolené barvy (černá, námořnická modř, šedá, bílá, béžová a červená). U konzultantů a “researcherů“ se předpokládá perfektní znalost oblasti, v níž poskytují své služby a poradenství, jsou také školeni v obchodních a náborových technikách, komunikaci a dalších potřebných dovednostech.

4.1.3 Služby personální agentury REED v České republice

Náplní personální agentury je zprostředkování zaměstnání zájemcům o nové umístění a zároveň obsazování volných pozic zaměstnavatelů (klientů). Dalšími službami, které společnost nabízí, je také poradenství zaměstnavatelům v oblasti HR, externí náborové služby (tzv. Recruitment Process Outsourcing), Executive Search (vyhledávání kandidátů na seniorní/vedoucí pozice). Nejčastěji REED provádí nábor pracovníků na trvalý hlavní pracovní poměr, ale je v silách firmy nabírat pracovníky na dočasné pozice.

4.1.4 Finanční profil společnosti

V přehledu figur za roky 2015 – 2019 můžeme konstatovat, že hospodaření firmy je dlouhodobě v kritickém stavu. Tržby jsou využívány na pokrytí záporných výsledků

hospodaření minulých let a výsledný zisk společnosti je (až na výjimky v letech 2016 a 2017, které byly způsobené zvýšením tržeb a částečným převedením ztráty z roku 2015 na společnost Reed Specialist Recruitment Global Ltd.) také záporný. Firma je závislá na cizích vkladech, které jdou na vrub jedné z entit společnosti, a to Reed Specialist Recruitment (Global) Ltd. Česká pobočka společnosti REED je dlouhodobě ztrátová.

V tis. CZK	2015	2016	2017	2018	2019
Celková aktiva	13 447	13 312	13 412	16 602	11 098
Oběžná aktiva	12 365	12 109	12 363	15 139	9 924
Vlastní kapitál	-39 658	-33 290	-32 842	-38 779	-42 144
Cizí kapitál	53 097	46 570	46 177	55 381	53 242
Krátkodobé závazky	53 097	46 570	46 177	55 381	53 242
Výsledky hospodaření minulých let	-36 105	- 39 867	-33 500	-33 052	-33 989
Tržby	36 154	45 532	43 265	39 719	33 067
Zisk	-3 763	6 367	448	-5 937	-3 365

Tabulka č. 1 – Finanční profil společnosti REED, zdroj: výroční zprávy společnosti REED, vlastní zpracování

Běžná likvidita

Podílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků zjistíme koeficient běžné likvidity, která se má dle doporučení pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5, což společnost REED dlouhodobě nesplňuje. Z toho vyplývá, že dlouhodobě není schopna plnit své závazky řádně a včas.

	2015	2016	2017	2018	2019
Běž. likvidita	0,23	0,26	0,27	0,27	0,19

Tabulka č. 2 – Běžná likvidita, zdroj: vlastní výpočty z údajů uvedených ve výročních zprávách společnosti REED

Rentabilita aktiv

Firma dlouhodobě nedokáže efektivně vytvářet zisk. Podílem zisku a celkových aktiv a následným převedením na procenta byly zjištěny výsledky rentability aktiv

pro jednotlivé roky. Do pozitivních čísel se firmě podařilo dostat pouze v letech 2016 a 2017, ale již v roce 2018 došlo k úpadku.

Údaje v %	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita aktiv	-27,98	0,48	0,03	-0,36	-0,3

Tabulka č. 3 – Rentabilita aktiv, zdroj: vlastní výpočty z údajů uvedených ve výročních zprávách společnosti REED

Rentabilita tržeb

Zisková marže podniku získaná podílem zisku a tržeb a převedená na procenta je vyjádřena ukazatelem rentability tržeb. Výnosnost tržeb je tedy opět až na výjimky v letech 2016 a 2017 záporná.

Údaje v %	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb	-10,41	13,98	1,04	-14,95	-10,18

Tabulka č. 4 – Rentabilita tržeb, zdroj: vlastní výpočty z údajů uvedených ve výročních zprávách společnosti REED

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje, jaký je poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům podniku. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 50 %, což firma nesplňuje dlouhodobě, v roce 2019 ji překročila dokonce až 9tinásobně.

Údaje v %	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	394,86	349,83	344,3	333,58	479,74

Tabulka č. 5 – Celková zadluženost, zdroj: vlastní výpočty z údajů uvedených ve výročních zprávách společnosti REED

4.1.5 Specifika náboru IT specialistů

Zájem o specialisty v oboru IT je ohromný po celém světě a na českém trhu tomu není jinak. Jejich schopnosti využívají nejen softwarové domy, výrobní podniky ze všech odvětví průmyslu, společnosti napříč zemědělstvím a službami, ale i veřejná správa.

Vzhledem k tomu, že poptávka mnohonásobně přesahuje nabídku, má nábor v oblasti informačních technologií svá specifika.

1. Rychlost náboru - aby umístění vhodného kandidáta na obsazovanou pozici klienta bylo úspěšné, musí celý proces náboru probíhat velmi rychle. Vyhledání odpovídajícího profilu, zkontaktování a interview kandidáta a jeho prezentace

klientovi musí probíhat o to rychleji, pokud klient spolupracuje s více personálními agenturami. Může se totiž stát, že i kandidát je u klientů zastupován více personálními agenturami. Obecně platí, že pokud klient obdrží profil stejného kandidáta od více agentur, je povinen o kandidátovi jednat s agenturou, která kandidáta prezentovala jako první a tuto skutečnost oznámit ostatním soutěžícím agenturám. V praxi je možné se setkat s nekalými praktikami některých agentur, které profil kandidáta zašlou klientovi ještě dříve, než s kandidátem proberou danou pracovní pozici a získají jeho souhlas s prezentací jeho profilu.

2. Vysoké nároky na schopnosti konzultantů – aby prezentace profilu kandidáta klientovi proběhla skutečně v nejvyšší kvalitě, musí konzultant provést opravdu detailní interview. Aby informace byly relevantní a výstižné, musí mít konzultanti opravdu dobrý přehled o používaných technologiích, vývojových jazycích, platformách, aplikacích a nástrojích, které IT specialisté ve své práci využívají. Kromě toho musí mít přehled o používaných pracovních postupech a vývojových trendech. Znalosti z oblasti IT konzultant uplatní také při komunikaci s klientem o poptávané pozici a předávání těchto informací kandidátům. Vzhledem k tomu, že mnoho IT specialistů dostává desítky pracovních nabídek denně přes email, telefon či profesionální síť, je nutné je nabízenou pozicí zaujmout již při úvodním kontaktu, což jde konzultantům s dobrou znalostí IT sféry mnohem snadněji, než konzultantům, kteří těmito znalostmi nedisponují. Kromě technických znalostí se u konzultantů předpokládají i skvělé komunikační a obchodní dovednosti.
3. Vysoké nároky IT specialistů – experti v oblasti IT jsou si velmi dobře vědomi, že jejich vyjednávací síla je opravdu vysoká, obzvláště pokud jsou jejich schopnosti na seniorní úrovni. Jejich požadavky proto občas bývají přemrštěné, a to nejen ve smyslu očekávaného platu, ale i požadavcích na pracovní podmínky, prostředí a benefity. Klient, který může nabídnout pozici se zajímavou náplní práce, využitím moderních technologií, dobrým finančním ohodnocením a bohatou strukturou pracovních benefitů, má samozřejmě největší šanci na úspěšný nábor kandidátů.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

4.2.1 PESTLE analýza

Politické prostředí

Vnitřní politické prostředí České republiky má vliv na všechny podnikatelské subjekty na trhu a není tomu jinak ani v případě náborové agentury REED. V současné situaci lze konstatovat, že ČR je v politicky stále situaci - stabilita státního zřízení parlamentární demokracie vytváří pro obchod přívětivé klima. V říjnu roku 2021 se budou konat volby do Poslanecké sněmovny, což může mít vliv především na vývoj v oblasti legislativy.

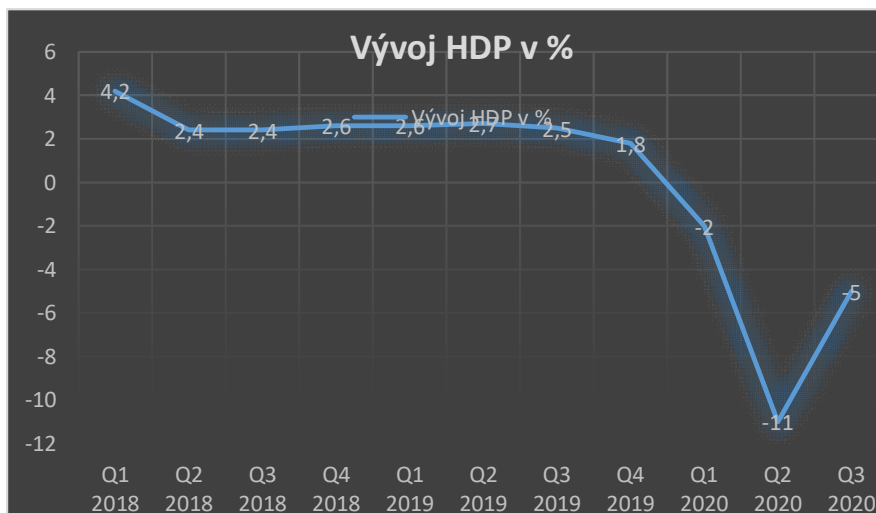
Ekonomické prostředí

Z ekonomických faktorů má na působení náborové agentury největší vliv nezaměstnanost, která může mít v ideálním případě pozitivní dopad na obrat firmy. V tabulce čtvrtletního vývoje obecné míry nezaměstnanosti z dat ČSÚ lze v 3. čtvrtletí roku 2020 vyzorovat významný nárůst nezaměstnanosti o 0,9% oproti 4. čtvrtletí roku 2019 a to z 2,0% na 2,9%. Ve 4. čtvrtletí 2020 jsou předpokládánou hodnotou obecné míry nezaměstnanosti 3%, pak by nárůst činil celé procento.

	4. čtvrtletí 2019	1. čtvrtletí 2020	2. čtvrtletí 2020	3. čtvrtletí 2020	4. čtvrtletí 2020
Obecná míra nezaměstnanosti	2	2	2,4	2,9	3

Tabulka č. 6 – Obecná míra nezaměstnanosti, zdroj: ČZSO – VŠPS 2020, vlastní zpracování

Schopnost náboru nových zaměstnanců u klientů agentury vychází hlavně z ekonomického cyklu, proto faktorem nepřímo ovlivňujícím chod personální agentury je i HDP. Prudký propad meziočného vývoje HDP lze zaznamenat ve čtvrtletním porovnání na následujícím procentuálním grafu a to především ve druhém čtvrtletí roku 2020, který je dán do přímé souvislosti s poklesem poptávky na domácím trhu v rámci koronakrizy.



Graf č. 1 – vývoj HDP v %, zdroj: ČZSO - Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a předběžný odhad HDP, vlastní zpracování

Sociální a demografické prostředí

Krise spojená s pandemií Covid-19 významně zasáhla i do sociálního prostředí populace ČR. Kvůli vládním omezením se významně změnil nejen životní styl obyvatel, ale i způsob vykonávání práce. Mnoho zaměstnavatelů nyní podporuje práci z domu, což je velkým benefitem obzvláště pro pracovníky v oblasti IT.

Vliv na fungování personální agentury má počet ekonomicky aktivních obyvatel ČR a jejich dosažené vzdělání. K 1. lednu 2019 byl počet obyvatel ČR 10 649 800. V tabulce počtu obyvatel dle věkových skupin jsou uvedeny údaje za roky 2015 – 2019. Počet obyvatel je vyjádřen v milionech, věkové kategorie v rocích života.

Věk:	2015	2016	2017	2018	2019
< 15	1,62	1,65	1,67	1,69	1,71
15 – 64	7	6,94	6,9	6,87	6,85
64+	1,93	1,99	2,04	2,09	2,13

Tabulka č. 7 – Počet ekonomicky aktivních členů populace, zdroj: ČZSO – VŠPS 2020, vlastní zpracování

Z údajů ČSÚ je patrná klesající tendence počtu obyvatel v produktivním věku. Mezi lety 2015 – 2019 o 150 tis. lidí. V roce 2019 bylo v produktivním věku 64, 1% populace ČR. Můžeme tedy říci, že dochází ke stárnutí obyvatelstva.

Faktor vzdělanosti je pro chod personální agentury zásadní. Vzhledem k tomu, že se společnost specializuje na obsazování odborných pozic, je pro ni klíčový počet lidí

s úplným středoškolským, bakalářským a magisterským vzděláním. V tabulce je zaznamenána vzdělanost populace ČR ve věku 15 let a více v tisících obyvatel.

Zaměstnaní v NH	2018		2019		Rozdíl 2019 - 2018
	Počet	%	Počet	%	
Celkový počet	5293,8	100	5303,1	100	9,3
Typ vzdělání:					
ZŠ a bez vzdělání	227,3	4,3	243,3	4,6	16
SŠ bez maturity	1775,1	33,5	1789,3	33,7	14,2
SŠ s maturitou	1972,4	37,3	1967,2	37,1	-5,2
VŠ	1317,3	24,9	1302,3	24,6	-14,9

Tabulka č. 8 – Zaměstnanost dle nejvyššího dosaženého vzdělání, zdroj ČZSO – VŠPS, vlastní zpracování

Dle výsledků uvedených v dlouhodobém výběrovém šetření pracovních sil mělo v roce 2019 vysokoškolské vzdělání více než 1 302,3 tis. zaměstnaných v národním hospodářství (24,6% z celkového počtu zaměstnaných v NH), což je o 14,9 tis. méně, než v roce 2018. Pokles lze zaznamenat i u populace se středoškolským vzděláním s maturitou, kdy z počtu 1972,4 tis. v roce 2018 ubylo do roku 2019 5,2 tis. lidí. Tato má největší zastoupení - v roce 2019 čítá k 37,1% z celkového počtu 5 303,1 tis. zaměstnaných v národním hospodářství. Pokud by trend snižování počtu lidí s úplným středoškolským a vysokoškolským vzděláním klesl, docházelo by k úbytku potencionálních kandidátů na obsazované pozice.

Technické a technologické prostředí

Rozvoj v oblasti komunikačních platforem a aplikací umožňuje personálním agenturám rychlejší a pohodlnější komunikaci s potencionálními kandidáty na obsazované pozice. Kromě využívání komunikačních kanálů, které jsou určeny pro využití v profesní oblasti jako je například LinkedIn, je možné využívat databáze profilů přidružené k pracovním portálům, jako například jobs.cz. Zásadním zdrojem kontaktů je pro personální agenturu vlastní databáze kandidátů. Pokud je modernizována, kontinuálně aktualizována a správně nastavena, umožní efektivní provádění cílených i masových kampaní. S celkovým rozvojem informačních technologií roste i poptávka po odbornících se znalostmi a dovednostmi z tohoto oboru, roste tedy počet obsazovaných pozic, na kterých klienti s personálními agenturami spolupracují.

Legislativní prostředí

Jak už bylo zmíněno, v souvislosti s Brexitem se dají očekávat další opatření ohledně vzájemné spolupráce britských firem působících na trhu EU. Působení personální agentury je v rámci práva České republiky legislativně upraveno v zákoně č. 435/2004 Sb., zákoně o zaměstnanosti, hlava IV, § 58 – 66. Agenturní zaměstnávání je pak popsáno zákonem č. 262/2006, Sb., zákoník práce, hlava V, § 307a – 315. Vzhledem k tomu, že pracovní agentura nakládá s osobními a citlivými údaji kandidátů, je nutné dodržovat podmínky stanovené Nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 z 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů, které je běžně známé pod zkratkou GDPR (General Data Protection Regulation).

Environmentální prostředí

Chod personální agentury všeobecně není spojen s extrémní ekologickou zátěží životního prostředí. Ekologický přístup firmy však může vzhledem k současným trendům ve společnosti podpořit dobré jméno společnosti a tím zvýšit zájem o její služby. Z toho důvodu mnoho firem využívá mezinárodní normy ISO 14001 pro zavedení metod environmentálního managementu. (iso-normy.cz)

Vliv pandemie Covid – 19 na prostředí

Krise spojená s pandemií Covid – 19 zasáhla do mnoha sfér ovlivňujících chod personální agentury. V oblasti politicko-legislativních faktorů se firmy musely od počátku krize potýkat s často se měnícími vládními nařízeními omezujícími provoz podniků. Z ekonomického hlediska se stát snaží podpořit upadající podniky a zaměstnanost programem Antivirus, na který by měl plynule navázat vládou schválený Kurzarbeit. V sociálně-demografické sféře poznamenala pandemie především styl práce zaměstnanců, jelikož zaměstnavatelé byli často nuceni pro zachování provozu podniků zajistit, aby mohla být práce vykonávána z domova.

Vliv Brexitu na prostředí

Velkým otazníkem v oblasti politicko-legislativního a ekonomického prostředí je vliv Brexitu na zahraniční obchod. I přes uzavření obchodní dohody (tzv. pobrexitová dohoda) zájem britských podnikatelů o byznys v ČR má klesající tendenci. (businessinfo.cz, 2021)

Politické faktory	Monitorování	Analýza	Predikce	Dopad
Stabilita státního zřízení	V současnosti je státní zřízení ČR stabilní.	Klidná politická situace v zemi umožňuje podnikatelským subjektům soustředit se na rozvoj obchodu.	V blízké době se nepředpokládá významný politický zvrat.	+
Volby do PS	Volby do PS by měly proběhnout v termínu 8. a 9. října 2021. Zrušením části volebního zákona v únoru 2021 dojde ke změně v přepočítávání mandátů pro kraje a zrušení D'Hondtovy metody. Nové postupy musí být schváleny parlamentem v úpravě volebního zákona.	V současnosti směřují aktivity vlády i PS k vyřešení situace spojené s koronakrizí. Řeší se především ekonomický propad a nouzový stav.	Lze očekávat, že volby do PS v návaznosti na záležitosti spojené s koronakrizí a také vzhledem k trendu podpory zaměstnanosti a ekonomiky ovlivní zákonodárné procesy. Lze tedy očekávat legislativní změny podporující právě tyto problematické oblasti.	+

Ekonomické faktory	Monitorování	Analýza	Predikce	Dopad
Nezaměstnanost	Nezaměstnanost vlivem vládních opatření na zmírnění koronakrize neustále roste. Tím přibývá lidí, kteří hledají nové uplatnění a zvažují změnu profese.	Na trhu se zvyšuje počet dostupných pracovních sil. Některé s nich mohou být využity a umístěny personální agenturou k zaměstnavateli, který zaměstnance poptává, či nasměrovány na rekvalifikační programy, aby se zvýšila pravděpodobnost jejich umístění.	Podle predikce MF se očekává nárůst nezaměstnanosti v roce 2021 až na 3,3%. (Makroekonomická predikce MFČR – leden 2021)	+
Pokles HDP	Nepříznivý ekonomický cyklus má vliv na možnost některých firem provádět nábor nových zaměstnanců.	Mnoho klientů personálních agentur v době koronakrize minimalizuje náklady na provoz, proto je poptávka po některých pozicích pozastavena.	Tempo hospodářského oživení bude ovlivněno rychlostí návratu ekonomiky do běžného stavu v souvislosti s rychlostí a efektivitou vakcinace. Odhad meziročního propadu HDP na Q4/20 je -6,8%. Predikce na Q1/21 je 3,4%. (Makroekonomická predikce MFČR – leden 2021)	-

Sociální faktory	Monitorování	Analýza	Predikce	Dopad
Stárnutí obyvatelstva	Probíhá postupné stárnutí obyvatelstva.	V současnosti není úbytek ekonomicky aktivního obyvatelstva kritický, tento faktor se může projevit v nadcházejících letech.	Tendence stárnutí obyvatelstva se předpokládá i v budoucnu.	-
Snižování vzdělanosti	Nastává úbytek SŠ a VŠ vzdělané populace	Vzhledem k zaměření personální agentury dochází k úbytku potenciálních kandidátů na poptávané pozice.	Úbytek lidí se SŠ a VŠ vzdělání se pravděpodobně bude nadále snižovat.	-
Práce z domova	V minulosti byla práce z domova nabízena spíše jako nepravidelný pracovní benefit.	Během koronakrize bylo mnoho zaměstnanců nuceno přejít do režimu práce z domova, což umožnilo zachovat provoz podniků. Pracovní agentury již práci z domova nabízí i ve svých inzercích a zohledňují ji ve sdílených příspěvcích na webu a sociálních sítích.	Přesun zaměstnanců z běžného místa výkonu práce navíc znamená pro zaměstnavatele výhody ve formě ušetřených nákladů za energie, vytápění kanceláří atp. tento trend pravděpodobně přetrvá i po koronakrizi, agentury budou moci nabízet pracovní pozice bez ohledu na sídlo firmy.	+

Technické a technologické faktory	Monitorování	Analýza	Predikce	Dopad
Rozvoj v oblasti IT	Aktuálně probíhá rozvoj digitálních, komunikačních a informačních technologií.	Personální agentura bude moci nejen využívat moderní komunikační kanály, ale zároveň může těžit z navyšující se poptávky po IT specialistech.	Velký objem aktivit se i nadále bude přesouvat do virtuálního světa, proto se očekává další rozvoj v oblasti IT.	+

Legislativní faktory	Monitorování	Analýza	Predikce	Dopad
Vliv Brexitu	Ke konci roku 2020 došlo k uzavření obchodní dohody mezi VB a EU.	Probíhají jednání o nastavení právních, obchodních a mezinárodních vztahů, které budou mít vliv na podniky na trhu ČR, vlastněné britskými majiteli.	Lze očekávat nárůst administrativy množství legislativních úprav obchodních vztahů.	-

Environmentální faktory	Monitorování	Analýza	Predikce	Dopad
Environmentální management	Podnikání v oblasti zprostředkování zaměstnání není zatíženo výraznými omezeními environmentálního charakteru.	Společnost se řídí doporučeními uvedenými v normách ISO 14001.	Nepředpokládá se budoucí nátlak na firmu ohledně environmentálního managementu.	0

Tabulka č. 9 – Monitorování, analýza, predikce, vlastní zpracování, vysvětlivky: + (pozitivní), - (negativní), 0 (neutrální)

4.2.2 Porterova analýza pěti sil

Rivalita mezi již existující konkurencí

Na českém trhu působí několik významných hráčů v oblasti poskytování personálních služeb, které přímo konkurují agentuře REED. Kromě mezinárodních personálních agentur, které zajišťují obsazování pozic napříč specializacemi, existují i firmy přímo zaměřené na personální služby v oblasti IT.

Hays

Významným subjektem v oblasti personalistiky je firma Hays Czech republic s r.o. (dále jen Hays). Mezinárodní firma, která je po celém světě považována na náborového leadera, působí v České republice od roku 1998 a na dvou pobočkách v Praze a Brně zaměstnává okolo 70 zaměstnanců. Kromě pokrytí trvalých a dočasných pozic poskytuje Hays služby HR poradenství, RPO a IT kontraktingu.

Odborní konzultanti mají na starosti oblasti:

- Marketing, HR a administrativa
- Bankovníctví a obchod
- Účetnictví a finance
- Engineering a energetika
- IT a telekomunikace
- Farmaceutika a zdravotnictví
- Stavebnictví a reality
- Právo
- Výroba a logistika

Za fiskální rok 2019 vykazuje Hays čistý obrat přes 211 mil. Kč, s výsledkem hospodaření za účetní období téměř 14,1 mil. Kč.

Webové stránky hays.cz slouží k propagaci firmy a inzerci obsazovaných pozic. Na Facebookovém profilu Hays Czech Republic sleduje aktivity společnosti k 29. 1. 2021 797 lidí, na instgramovém profilu Hays Czech Republic počet sledujících není zveřejněn.

Grafton recruitment

Společnosti Grafton se na českém trhu pohybuje od roku 1994 a v České republice provozuje 14 poboček. Firma je vlastněna společností GI International S.R.L, jejíž sídlo je v Miláně a od roku 2019 se stala součástí nadnárodní skupiny GI Group. Kromě nábory

zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, se Grafton zabývá dočasným přidělováním zaměstnanců, náborem zahraničních zaměstnanců, převzetím kmenových zaměstnanců klientů, FDI konzultacemi a dalšími HR službami. Agenturní zaměstnávání poskytuje v dělnických a administrativních pozicích.

Zaměstnávání kandidátů na trvalý pracovní poměr pak provádí v oblastech:

- Bankovníctví
- Finance a účetnictví
- Obchod a marketing
- HR a administrativní činnost
- Catering
- Farmaceutika
- Právo
- Engineering
- IT a telekomunikace

Za rok 2019 dosáhla společnost čistého obrátu přes 803 mil. Kč, s výsledkem hospodaření přes 2,3 mil. Kč. Kromě vlastních webových stránek www.grafton.cz, kde inzeruje okolo 1000 obsazovaných pozic, využívá společnost k propagaci sociální a profesní sítě. Ke dni 29. 1. 2021 má na facebookových stránkách Grafton Recruitment Czech Republic téměř 14 tis. sledujících, na Instagramu pak 628. Dle příspěvku na linkedInovém profilu "Nábor zaměstnanců na HPP – Grafton CZ" disponovala databáze firmy více než 175 000 profily kandidátů a za rok 2019 se společnosti podařilo uskutečnit více než 1,9 tis. pracovních umístění. (grafton.cz, výroční zpráva za 2019, LinkedIn, Instagram, Facebook)

Z následujícího rozboru je patrné, že konkurenční rivalita v odvětví je poměrně vysoká a s narůstající poptávkou po IT specialistech se předpokládá její zostření do budoucna.

KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady expertů	
		2021	2026
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejných silných konkurentů (1 bod); hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů).	7	8
1.B	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli zde hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod); nízká (9 bodů).	7	8
1.C	Podíl čistého jmění / prodeje – velké fixní náklady Vysoké FN jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj. Nízký (1 bod); vysoký (9 bodů).	7	7
1.D	Diferenciace výrobků / služeb Čím vyšší je diference jejich image tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší je rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. Vysoká diference (1 bod); nízká (9 bodů).	7	8
1.E	Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat „překvapení“ atd. Nízká (1 bod); vysoká diference konkurentů (9 bodů).	7	7
1.F	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod); ve větších (9 bodů).	3	3
1.G	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod); velká (9 bodů).	7	8

KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady expertů	
		2021	2026
1.H	Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít například podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, tradice... Náklady odchodu jsou nízké (1 bod); vysoké (9 bodů).	3	4
1.I	Charakter konkurence, postoj k obchodní etice Konkurence se může odvíjet buď formou gentlemanské konkurence, nebo gangsterskými formami. Konkurence typu Gentleman (1 bod); typu Gangster (9 bodů).	7	8
1.J	Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (cena) anebo může být široká, uskutečňována více formami – zde je rivalita vyšší. Konkurence je omezená na určitý aspekt (1 bod); široká (9 bodů).	6	7
Celkem (z max. 90 bodů) =		61	68
Průměrné skóre (celkem / 10) =		6,1	6,8

Tabulka č. 10 – Konkurenční rivalita v odvětví, vlastní zpracování

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Samotný vstup nové personální agentury na trh není zásadně náročný. Je spojen především s běžnými výdaji na provoz podniku, významnější investicí mohou být náklady na marketing. Již etablované personální agentury však mají oproti nově vznikajícím společnostem několik podstatných konkurenčních výhod – především disponují databází kandidátů. Rychlost reakce na poptávku klienta a úspěch obsazování pozic často vychází právě z kvality databáze, kterou personální agentura vlastní. Nejen z hlediska toho, kolik profilů kandidátů a jak detailní a aktuální informace o nich obsahuje, ale také z technického a uživatelského hlediska, tedy jak pohodlné a přesné vyhledávání kandidátů uživatelům (konzultantům). Kromě databáze jsou to také vztahy a vazby, které mají již existující personální agentury s klienty nastaveny. Tyto vztahy, historii a dobré jméno trvá vybudovat řadu let. Přesto je hrozba vstupu nové konkurence na trh vysoká.

HROZBA VSTUPŮ DO ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady expertů	
		2021	2026
2.A	Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami, např. redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů atd. Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod); malé (9 bodů).	7	8
2.B	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli zde hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod); nízká (9 bodů).	7	8
2.C	Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k DK je obtížný (1 bod); snadný (9 bodů).	7	8
2.D	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod); ne (9 bodů).	7	7
2.E	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Není snadný (1 bod); je snadný (9 bodů).	7	6
2.F	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby Je vysoká (1 bod); nízká (9 bodů).	8	8
2.G	Diferenciace výrobků / služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky / služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace je vysoká (1 bod); nízká (9 bodů).	6	8
2.H	Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika atd.) Negativně (1 bod); pozitivně (9 bodů).	5	6

HROZBA VSTUPŮ DO ODVĚTVÍ		Průměrné odhady expertů	
(1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		2021	2026
2.I	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno (v důsledku nepřátelské reakce již existujících konkurentů) „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „Cesta zpět“ je obtížná (1 bod); snadná (9 bodů).	7	8
Celkem (z max. 81 bodů) =		61	67
Průměrné skóre (celkem /9) =		6,1	7,4

Tabulka č. 11 – Hrozba vstupu do odvětví, vlastní zpracování

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky jsou pro personální agenturu ty společnosti, které využívají jejich služeb k náborem nových zaměstnanců. Vzhledem k výrazně převyšující poptávce po IT specialistech nad možnostmi jejího uspokojení je však vyjednávací síla zákazníků mnohem menší, než vyjednávací síla IT specialistů.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ		Průměrné odhady expertů	
(1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		2021	2026
3.A	Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká (tzv. uzavřený business). Mnoho drobných zákazníků (1 bod); několik málo významných zákazníků (9 bodů).	3	4
3.B	Význam výrobku / služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích. Výrobek je pro zákazníka nevýznamný (9 bodů); velmi významný (1 bod).	5	5
3.C	Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci Jsou-li vysoké, pak zákazníkova vyjednávací síla je nižší vysoké (1 bod); nízké (9 bodů).	8	9

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ		Průměrné odhady expertů	
(1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		2021	2026
3.D	Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví, a kromě jiného se začít zásobovat sám. Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod); vysoce pravděpodobná (9 bodů).	5	6
3.E	Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při vyjednávání velkorysejší). Vysoká (1 bod); nízká (9 bodů).	3	2
Celkem (z max. 45 bodů) =		24	26
Průměrné skóre (celkem /5) =		4,8	5,2

Tabulka č. 12 – Vyjednávací síla zákazníků, vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů

V oblasti fungování personálních agentur nefunguje dodavatelský vztah v pravém slova smyslu, jelikož prodávaným “produktem“ je v podstatě sám kandidát na obsazované pozice. Vyjednávací síla IT specialistů roste tím, jak specifické jsou jejich dovednosti, naléhavostí obsazení pozice a tím, jak málo je pozice atraktivní, což je při obsazování expertních IT specialistů běžnou záležitostí. Protože jsou kandidáti nedostatkovým „zbožím“, je jejich vyjednávací síla opravdu významná.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ		Průměrné odhady expertů	
(1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		2021	2026
4.A	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. Dodavatelů je mnoho (1 bod); málo (9 bodů).	9	9
4.B	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? Ano, velká hrozba (1 bod); ne malá hrozba (9 bodů).	8	8
4.C	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.	8	9

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady expertů	
		2021	2026
4.D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví. Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Nepravděpodobná (1 bod); velmi pravděpodobná (9 bodů).	6	7
4.E	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (odbory), tím větší vyjednávací síla. Nízká (1 bod); vysoká (9 bodů).	6	7
Celkem (z max. 45 bodů) =		37	40
Průměrné skóre (celkem /5) =		7,4	8

Tabulka č. 13 – Vyjednávací síla dodavatelů, vlastní zpracování

Hrozba substitutů

Na trhu existuje poměrně výrazná hrozba substitutů ke službám personálních agentur. Ať už se jedná o možnosti rozšiřování vlastních personálních týmů přímo ve vnitřním HR oddělení klienta, či společností zajišťujících kompletní IT řešení či kontrakting (což je pro IT specialisty velmi oblíbená forma spolupráce na projektech), dá se očekávat jejich rozvoj i v budoucnosti.

Vnitřní personální oddělení

Každá firma se snaží co nejvíce minimalizovat náklady na získávání pracovníků. Jedním z velice efektivních způsobů, jak se vyhnout spolupráci s personální agenturou a tím snížit personalistické výdaje, je rozšíření vlastního HR týmu o pracovníky zaměřené přímo na nábor. Tito pracovníci nemají na starosti agendu spojenou se stávajícími zaměstnanci firmy, ale jejich pracovní náplní je vyhledávání nových talentů a jejich nábor.

Zprostředkovatelé kompletních řešení a IT kontraktingu

Na českém trhu působí dodavatelé služeb jednotlivých IT kontraktorů a komplexních řešení šitých na míru potřebám zákazníka. Výhodou těchto společností je úzká specializace a perfektní znalost IT prostředí. Spolupráce formou kontraktingu je mezi IT specialisty velmi oblíbená, zprostředkovatelské firmy mají velmi dobrý přehled o vytíženosti kontraktorů a jejich alokaci na projektech, jejich pracovních profilech a zaměření a celkově jsou schopny vyřešit požadavek zákazníka mnohem rychleji, než personální agentury, které jsou schopny zajistit pracovníka pouze na hlavní pracovní

poměr. Mezi firmy, poskytující externí IT kapacity patří například CoolPeople a.s., RED SAP solutions, Cleverlance Enterprise Solutions s r.o. atp.

HROZBA SUBSTITUTŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady expertů	
		2021	2026
5.A	Existence mnoha substitutů na trhu Málo, resp. žádné substituty (1 bod); mnoho (9 bodů).	5	7
5.B	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni nízká (1 bod); vysoká (9 bodů).	6	7
5.C	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod); vysoká (9 bodů).	7	8
5.D	Vývoj cen substitutů? Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod); snižovat (9 bodů).	4	3
5.E	Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod); zlepšovat (9 bodů).	5	6
Celkem (z max. skóre 45 bodů) =		27	31
Průměrné skóre (celkem /5) =		5,4	6,2

Tabulka č. 14 – Hrozba substitutů, vlastní zpracování

4.3 Analýza vnitřního prostředí

4.3.1 Benchmarking

Komunikace a služby personální agentury REED v České republice

Největší část propagačních aktivit personální agentury REED na českém trhu probíhá v prostoru Internetu. Společnost REED provozuje webové stránky reedglobal.cz. Na těchto stránkách se uživatel dozví základní informace o službách firmy, může vyhledat zajímavé tipy ze světa nábory nebo získat roční “salary guide“ (přehled mezd odpovídajících odborným profesím na poli působnosti agentury). Součástí webu je i databáze pracovních pozic, které REED v České Republice obsazuje. Inzeráty pracovních nabídek REED vyvěšuje i na jiných pracovních portálech, jako je jobs.cz, práce.cz, expats.cz atd.

Dalším komunikačním kanálem, který je k propagaci firmou využíván je profesní sociální síť LinkedIn. Zde konzultanti a researcheři inzerují obsazované pozice a kontaktují specialisty se svými pracovními nabídkami. Zároveň zde sdílejí fotodokumentaci občasných PR aktivit nebo odkazy na pořádané soutěže. Profil firmy je uveřejněn i na dalších sociálních sítích jako Facebook či Instagram.

Mimo prostor Internetu se firma zřídka účastní pracovních a technických veletrhů, přispívá profesními články do vybraného tisku, organizuje charitativní aktivity či soutěže pro kandidáty/klienty, ale s fyzickou reklamní kampaní se nesetkáváme.

V oblasti IT se REED soustředí na celé spektrum specializací (development, testing, design, analýza atd.) Obsazuje pozice pouze na hlavní pracovní poměr a je možné zajistit službu RPO, nenabízí tedy možnost kontraktingu, která je kvůli širokému spektru výhod mezi specialisty v oblasti IT velmi oblíbená. REED neposkytuje ani službu komplexních IT řešení.

Služby a komunikační aktivity konkurenčních firem

Významnými konkurenty v oblasti IT nábory jsou pro REED velké personální agentury jako například společnost Hays, ale i menší společnosti soustředící se především na IT kontraktinu, jako třeba firma CoolPeople. Zásadní rozdíl je právě v tom, že konkurence je schopná poskytovat IT specialistům možnost spolupráce formou projektů.

Inzerce pozic

Nabídka pozic na webových stránkách firem a pracovních portálech je dnes již úplným standardem. Firmy sledují moderní trendy v oblasti HR a v současnosti propagují své pozice hlavně na LinkedIn pomocí moderních jednoduchých inzerátů. Zatímco foto inzeráty firmy REED obsahují pouze tematický obrázek s názvem poptávané pozice, logo a moto firmy, konkurenti poskytují informací více. Společnost Hays vsází především na logo, název pozice a výpis technologií, které by měl kandidát ovládat. Firma CoolPeople uveřejňuje spolu s logem, názvem pozice i finanční ohodnocení, informaci o možnosti práce z domu a fotografii konzultanta, který se o konkrétní pozici stará.



Obr. č. 8 – Inzerce pozice firmou REED, zdroj: facebook.com/ReedCzechRepublic



Obr. č. 9 – Inzerce pozice firmou Hays, zdroj: linkedin.com/company/hays



Obr. č. 10 – Inzerce pozice firmou CooPeople, zdroj: linkedin.com/company/coolpeople









Společnost CoolPeople navíc využívá krátkých videovstupů, ve kterých konzultant pozici představí s bližšími detaily. Stejně tak firma vytvořila novou mobilní aplikaci CoolJobs IT, která umožní IT pracovníkům rychlé vyhledání a filtraci dostupných pozic a projektů podle různých parametrů. Zatím je dostupná pouze pro iOS, pro Android se připravuje. Mimo byl v únoru roku 2021 uveden do provozu i první virtuální konzultant – voicebot, který bude provádět první kontakt a předvýběr kandidátů na poptávané pozice.






Sdílení obsahu

Jedním z oblíbených způsobů navázání komunikace s případnými kandidáty je sdílení nejrůznějšího obsahu na webu a sociálních sítích. Může se jednat o rady a tipy ohledně výběrového procesu, vzhled do prostředí trhu a HR nebo informace z oblasti technologií, ať už ve formě článků, videí či obrázků a fotografií. Společnost CoolPeople se soustředí na sdílení obsahu ohledně inovací a trendů v informačních a komunikačních technologiích s vysokou přidanou hodnotou právě pro IT specialisty.

Salary Guide

Firma REED a Hays vydávají každoročně mzdové přehledy pro pozice v oblastech jejich specializace, které slouží jak klientům, tak kandidátům, aby měli aktuální informace o tom, jak se vyvíjí mzdová situace na českém trhu a jaká je adekvátní odměna pro danou pracovní pozici. Společnost CoolPeople na svém webu uveřejňuje průměrné nákupní ceny kontraktorů za několik po sobě jdoucích čtvrtletí.

	REED	HAYS	COOLPEOPLE
Nabídka pozic na hlavní pracovní poměr		HAYS	
Nabídka IT kontraktingu		HAYS	
Nabídka komplexního IT řešení		HAYS	
Inzerce pozic se mzdovým ohodnocením			
Inzerce pozic s technickým popisem		HAYS	
Videoinzerce			
Sdílení obsahu na sociálních sítích		HAYS	

	REED	HAYS	COOLPEOPLE
Virtuální konzultant			
Pracovní portál v mobilní aplikaci			
Salary guide			
Přehled nákupních cen pro kontraktory			

Tabulka č. 15 – Benchmarking aktivit, vlastní zpracování, zdroje log: reedglobal.cz, hays.cz, coolpeople.cz

4.3.2 VRIO analýza

Finanční zdroje

Společnost REED na českém trhu vykazuje záporné výsledky hospodaření, ale jejím zásadním zdrojem je finanční podpora mateřskou firmou, díky které je možné firmu provozovat i ve ztrátovém období.

Fyzické zdroje

Firma REED v České republice nedisponuje výrazným fyzickým zázemím. Provozuje dvě kanceláře v Praze a Brně, které jsou vybaveny běžným kancelářským zařízením a zázemím pro pohovory s kandidáty. Vlastní však velmi obsáhlou databázi kandidátů s kandidátskými profily z celé Evropy.

Lidské zdroje

Ve firmě REED je v současnosti zaměstnáno okolo 35 zaměstnanců. Firma klade velký důraz na profesionalitu konzultantů a researcherů, detailní znalost oboru a poptávaných pozic a dobré dlouhodobé vztahy s klienty a kandidáty. Konzultanti jsou také podporováni v sebe rozvoji. Všichni konzultanti hovoří anglicky, protože ve firmě pracují i cizinci. Na pracovišti panuje přátelská a otevřená atmosféra.

Technologické zdroje

Firma využívá běžně dostupných technických a technologických zdrojů. Modernizovala klientskou databázi, která by měla umožňovat rychlejší, přehlednější a efektivnější vyhledávání kandidátů.

Reputační zdroje

Na českém trhu patří společnost mezi méně známé personální agentury. Ve Velké Británii se jedná o nejznámější a největší personální agenturu, která je známá nejen pro svou podnikatelskou činnost, ale i pro své charitativní aktivity. Je symbolem profesionality, stability a důvěryhodnosti.

Organizační zdroje

Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinnou společnost, chtějí mít majitelé podrobný přehled o dění v pobočkách v rámci EMEA. Veškeré reportování a schvalovací procesy musí projít přes britskou manažerskou linii, což činí schopnost a rychlost reakce českému managementu méně flexibilní.

	Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?	Je zdroj nebo kompetence významný/á?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?	Je zdroj nebo kompetence využitý organizací?	Důsledky pro konkurenci-schopnost podniku	Výsledné chování
Specializovaní konzultanti	ANO	NE	NE	NE	Konkurenční parita	Průměrné výnosy
Profesionální konzultanti	ANO	ANO	NE	NE	Dočasná konkurenční výhoda	Průměrné až nadprůměrné výnosy
Kvalitní vztahy s klienty	ANO	ANO	NE	NE	Dočasná konkurenční výhoda	Průměrné až nadprůměrné výnosy
Zkušenosti zahraničních poboček	ANO	ANO	NE	NE	Dočasná konkurenční výhoda	Průměrné až nadprůměrné výnosy
Obsáhlá kandidátská databáze	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy
Finanční a technická podpora mateřské firmy	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy

Tabulka č. 16. – VRIO analýza, vlastní zpracování, zdroj loga: reedglobal.cz

4.4 SWOT analýza, matice EFE a IFE, IE

Na základě výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti REED byla vypracována SWOT analýza a matice EFE, IFE a IE.

SWOT		Neschopnost poskytovat IT kontraktng	Slabá propagace	Ekonomická neefektivita	Komplikované vnitřní procesy	Zázemí mateřské společnosti	Kandidátská databáze	Dobrá pověst	Profesionální konzultanti
		W1	W2	W3	W4	S1	S2	S3	S4
O1	Nezaměstnanost		X						X
O2	Nárůst počtu IT rolí	X	X	X			X		X
O3	Práce z domova		X						X
O4	Online komunikace		X						X
T1	Obchodní a legislativní komplikace spojené s Brexitem				X	X			
T2	Vysoká rivalita v odvětví	X		X		X			
T3	Vysoká vyjednávací síla kandidátů			X					X
T4	Nedostatek kandidátů	X	X	X	X		X	X	X

Tabulka č. 17 – Matice SWOT analýzy, vlastní zpracování

Strategie ST: Maxi – mini

Nedostatek kandidátů na IT role na pracovním trhu je problém, který může personální agentura REED minimalizovat snahou konzultantů o akvizici co největšího počtu nových profilů IT specialistů pomocí sociálních sítí a pracovních portálů a zároveň pečlivou prací s profily již existujícími, které se nachází v interní databázi. Kandidáty může ke spolupráci přimět i dobrá pověst a férové jednání společnosti REED.

Silné zázemí mateřské pobočky může pomoci s vyrovnáním se s možnými problémy v oblasti legislativy a obchodu, které pravděpodobně přinesou reorganizace spojené s odchodem Velké Británie z EU a tedy s pobrexiovými dohodami. Silné zázemí dává firmě významnou výhodu a může snížit tlaky konkurenčních firem v prostředí.

Strategie SO: Maxi – maxi

Pro využití skýtajících se příležitostí bude zásadní role a schopnosti konzultantů společnosti REED, kteří by měli využít vzrůstající nezaměstnanosti v souvislosti s koronakrizí k získání nových profilů do databáze. S nárůstem poptávky po IT specialistech a vítanou změnou přístupu klientů k poskytování práce z domova by bylo vhodné využít databáze firmy k oslovení kandidátů z ČR, ale i ze zahraničí, čímž dojde k rozšíření počtu dostupných kandidátů, kteří by se nyní nemuseli kvůli práci relokovat. Díky rozvoji online komunikace navíc konzultanti nemusí přestat pracovat ani v období nejvyšších vládních restrikcí a mohou využít oblíbené profesní sítě a komunikační kanály k jednání s kandidáty i klienty.

Strategie WO: Mini – maxi

Dlouhodobé záporné zisky společnosti by mohly být postupně snižovány zaměřením se na uspokojení poptávky klientů po IT specialistech, zvláště pokud by byla firma schopna nabídnout kandidátům spolupráci i formou kontraktingu, který je mezi IT specialisty velmi oblíbený.

Pokud by se firmě podařilo vylepšit svou propagaci a marketing, především za využití online nástrojů, metod a komunikačních kanálů, byla by schopna lépe inzerovat poptávané IT role a celkově zvýšit obecné povědomí o firmě.

Strategie WT: Mini - mini

Konkurenční podniky mají nad společností REED nemalou výhodu právě poskytováním IT kontraktingu, což snižuje i počet kandidátů, na které se může personální agentura REED soustředit. Vzhledem k vysoké konkurenci v prostředí, vysoké vyjednávací síle kandidátů a navíc jejich nedostatku na trhu se ekonomická výkonnost firmy je ohroženo i vylepšení ekonomické situace podniku. Situace je umocněna i minimálními vklady do propagace podniku.

S komplikacemi, které je možné očekávat v legislativní a obchodní sféře, spojenými s dohodami tvořícími se v rámci Brexitu, se zvýší administrativní a procesní zátěž na firmu, která už má sama o sobě velmi komplikované a zdlouhavé vnitřní procesy.

IFE	Stupeň vlivu	Váha	Vážené skóre
S1	4	0,18	0,72
S2	3	0,05	0,15
S3	3	0,02	0,06
S4	4	0,13	0,52
W1	1	0,27	0,27
W2	2	0,11	0,22
W3	1	0,17	0,17
W4	2	0,07	0,14
		Σ 1,00	Σ 2,25

Tabulka č. 18 – IFE matice, vlastní zpracování

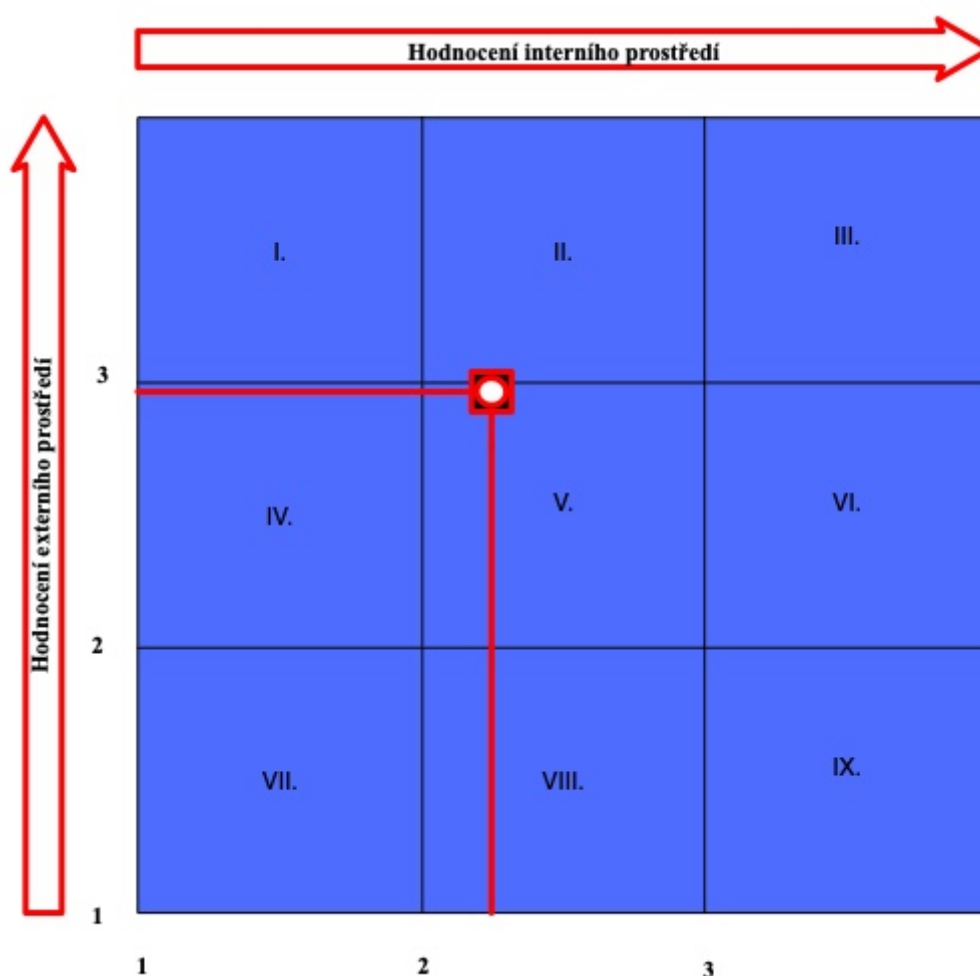
Z vyhodnocení matice IFE vyplývá, že nejzákladnější slabou stránkou personální agentury REED je neschopnost poskytnout IT specialistům spolupráci formou kontraktu, což svědčí o tom, že se společnost nepřizpůsobila trendům českého trhu. Nejsilnější stránkou společnosti je především zázemí silné a profitující mateřské společnosti, která poskytuje české pobočce nejen potřebný kapitál pro fungování, ale vykrývá i její značné ztráty, které by pro jiné podniky stejného charakteru mohly být likvidační. Velkou roli hraje také profesionalita, odhodlání a pracovitost konzultantů, kteří musí velmi dobře reagovat na většinu vnějších příležitostí a hrozeb. Podnik má středně silné interní prostředí, a za bedlivého sledování a reakce na vnější podněty má šanci na úspěch jeho strategických rozhodnutí.

EFE	Stupeň vlivu	Váha	Vážené skóre
O1	2	0,08	0,16
O2	3	0,14	0,42
O3	3	0,09	0,27
O4	2	0,07	0,14
T1	2	0,06	0,12
T2	4	0,20	0,80
T3	3	0,17	0,51
T4	3	0,19	0,57
		Σ 1,00	Σ 2,99

Tabulka č. 19 – EFE matice, vlastní zpracování

Pozorováním výsledků matice EFE bylo zjištěno, že personální agentura REED musí čelit především vysoce konkurenčnímu prostředí podniků, které se soustředí na propojování IT specialistů s klienty. Tyto podniky často nabízejí širší paletu služeb jak klientům, tak kandidátům. Poptávka po IT specialistech je sice opravdu veliká, ale v současné situaci je převážena nedostatkem IT odborníků, což zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Citlivost podnikové strategie na externí prostředí bude tedy střední až vyšší, nemůže se tedy spoléhat na dosavadní postupy.

Matice hodnocení interních a externích faktorů



Graf č. 2 – Matice IE, vlastní zpracování

Personální agentura REED má středně silné postavení k realizaci strategií. Jelikož se průnik výsledků EFE a IFE matic nachází v pátém kvadrantu, firma by měla zvážit strategie shodné s myšlenkou „Udržuj a potvrzuj“, tedy strategie penetrace na trh, omezení, joint venture nebo vývoje produktu.

Podnik by se tedy měl rozhodnout, zda se vydá cestou intenzivních či defenzivních strategií. Společnost REED disponuje zdroji k získání nových profilů kandidátů a zpracování profilů, které se již v databázi nacházejí. Měla by šanci penetrovat trh i za cenu zvýšených nákladů na marketingovou propagaci.

Modifikací služeb, které nyní personální agentura REED poskytuje a zavedením IT kontraktingu, by jednak snížila konkurenční nevýhodu vůči ostatním firmám na trhu, které tuto službu ve svém portfoliu mají, zvýšila svou atraktivitu pro specialisty z oblasti IT a zajistila si stabilní příliv peněz. Tato varianta však vyžaduje investice především do právní a účetní podpory a také k zajištění cash flow.

Defenzivní variantou by mohla být strategie joint venture, ale vzhledem k tomu, že se jedná o britský rodinný podnik, tato varianta je spíše nerealizovatelná.

4.5 Marketingový mix služeb

Produkt

Personální agentura REED poskytuje kandidátům kromě nabídky poptávaných pozic na trvalý pracovní poměr i poradenství zaměřené na průběh a úspěšné absolvování náborového procesu. Pro klienty je schopna zajistit náborový proces specialistů nejrůznějších charakteristik. Nabízí i službu Executive search, která zajišťuje nábor seniorních specialistů v manažerských rolích. S ohledem na prostředí poptávky po IT odbornících nabízí širokou škálu rolí podle specializace (vývoj v jednotlivých programovacích jazycích, testing, analýza, scrum, management atp.) místa výkonu práce, zájmového pracovního sektoru (herní průmysl, bankovníctví, automotive atp.) či kýženého platu. V současné době neposkytuje IT kontraktinu.

Cena

Cena za nábor pracovníka je hrazena klientem, který roli poptává. Není stanovena pevnou sazbou, ale standardně se pohybuje v několikanásobku hrubého měsíčního platu obsazovaného kandidáta. Cena je závislá na mnoha faktorech. Může jimi být seniorita a náročnost a tlak na obsazení pozice, množství pozic, které personální agentura pro klienta obsazuje, zda je role exkluzivně zastupována jedinou personální agenturou atp. Kandidát má tedy všechny služby personální agentury zcela zdarma.

Komunikace

Komunikace firmy směrem ke kandidátům a klientům se z největší části odehrává na internetu. Personální agentura REED provozuje vlastní webové stránky, které prezentují firmu a zároveň slouží jako databáze poptávaných pozic a karierní a poradenství. Na sociálních sítích a kanálech jako je Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram a Youtube společnost zveřejňuje články a videa z oblasti personalistiky, průzkumy trhu, salary guide atd. Mnoho publikovaných odkazů je publikováno v anglickém jazyce.

Distribuce

Pobočky personální agentury REED jsou situovány v Praze Na Příkopech a v Brně na Zelném trhu. Nacházejí se přímo v centru měst a jsou velmi dobře dostupné především prostředky hromadné dopravy. Klienti jsou většinou navštěvováni konzultanty personálních agentur přímo v sídlech jejich firem nebo v dohodnutých občerstvovacích zařízeních. I před koronakrizí probíhala většina jednání jak s klienty, tak s kandidáty formou telefonátů a komunikací přes sociální sítě a při současnou epidemiologickou situací tento trend ještě více posílil.

Lidé

Společnost REED klade velký důraz na to, aby všichni zaměstnanci byli velmi dobře vyškoleni v personalistických postupech, měli odborné znalosti sektoru, pro který pozice obsazují a zároveň a aby jejich chování bylo na vysoké úrovni. Všichni konzultanti si proto dávají záležet nejen na svém vystupování, ale i na svém reprezentativním vzhledu, aby jakýkoliv kontakt s klienty či kandidáty byl vždy vysoce profesionální. Majitelé firmy provozují ve Velké Británii i vlastní obchodní školu, kterou mohou vybraní konzultanti navštívit a účastnit se profesních školení.

Materiální předpoklady

Zaměstnanci mají k výkonu své práce konzervativně vybavené open-space kanceláře. Na pobočce v Praze i Brně byly zřízeny menší místnosti, které slouží k pohovorům s kandidáty či jako místnosti určené pro telefonování. Konzultanti nejsou vybaveni služebními vozidly. Mají k dispozici základní vybavení nutné k jejich práci, jako mobilní telefon a stolní počítač. Kanceláře jsou vybaveny základními kancelářskými potřebami.

Procesy

Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinnou firmu, nese její majitel veškerá rizika spojená s obchodem, proto jsou veškerá rozhodnutí manažerek českých poboček schvalována vyšším managementem sídlícím v zahraničí, což veškeré rozhodovací procesy komplikuje a velmi zpomaluje. Procesy spojené s fungováním konzultantů a náborem kandidátů jsou nastaveny tak, aby jejich výsledky byly kvalitní a detailní, ale nereflktují dynamičnost českého trhu, což ovlivňuje efektivitu náborových procesů personální agentury.

4.6 Komunikační mix

Reklama

S fyzickou reklamou personální agentury REED se téměř není možné setkat. Kromě vývěsních log firma disponuje několika panelovými stojany s plakáty, které využívá například při účasti na událostech. Na nich distribuuje i tištěné letáky shrnující služby společnosti. Kromě inzerce pozic na webových stránkách, sociálních sítích a pracovních portálech se však reklamou neprezentuje.

Podpora prodeje

Personální agentura REED motivuje ke spolupráci drobnými dárky především klienty, hlavně v období Vánoc. Konzultanti mají k dispozici reklamní předměty, jako jsou hrnečky s logem firmy REED, propisky, láhve na vodu a populárně naučné knihy s tematikou náborového procesu. Firma každoročně vydává Salary guide, který obsahuje odborné odhady konzultantů ohledně výše mezd na hlavních pozicích v sektorech specializace společnosti REED.

Publicita a vztahy s veřejností

Firma publikovala několik článků v tištěných magazínech, jako například Svět průmyslu. Obsah s náborovou tematikou je umístován v rámci komunikačních platforem na Internetu. Články s tržní a odbornou tematikou zveřejňují konzultanti na svých LinkedInových profilech. Mnoho dalších aktivit je organizováno z vlastní iniciativy pracovníků – například konzultantky z brněnské pobočky zorganizovaly charitativní sbírku mezi klienty firmy a podařilo se jim vybrat hračky, které věnovaly dětem hospitalizovaným ve Fakultní nemocnici Brno.

Přímý marketing

Největší podíl činnosti konzultantů a researcherů sestává z přímého marketingu – oslovování kandidátů pomocí telefonu, emailu či sociálních sítí ohledně aktuálních pracovních nabídek. Touto formou kandidátům přiblíží detaily ohledně poptávaných pozic, zjistí aktuální pracovní situaci klientů, jejich případný zájem o pozici a podmínky, za kterých by měli zájem se o pozici ucházet. V případě zahájení náborového procesu jsou pak konzultanti s kandidáty ve spojení a pomáhají jim s postupem náborovým procesem. Stejnou metodou probíhá akvizice nových pozic, které konzultanti většinou získávají přímým oslovováním stávajících i nových klientů. Pokud se konzultantům podaří poptávku získat, definují si s klientem podmínky, za kterých bude spolupráce fungovat, získají detailní informace o pozici a firemním prostředí a domluví si způsob komunikace s klientem. Následně mohou pozici zpracovat, inzerovat ji a začít s vyhledáváním vhodných kandidátů.

Event marketing

Pracovníci personální agentury REED se občas účastní pracovních a technických veletrhů a podobných událostí organizovaných třetími stranami. Konzultanti organizují drobné události pro klienty a kandidáty, například oblíbené „Pub“ kvízy a soutěže. Komplexní event marketing však firmě chybí.

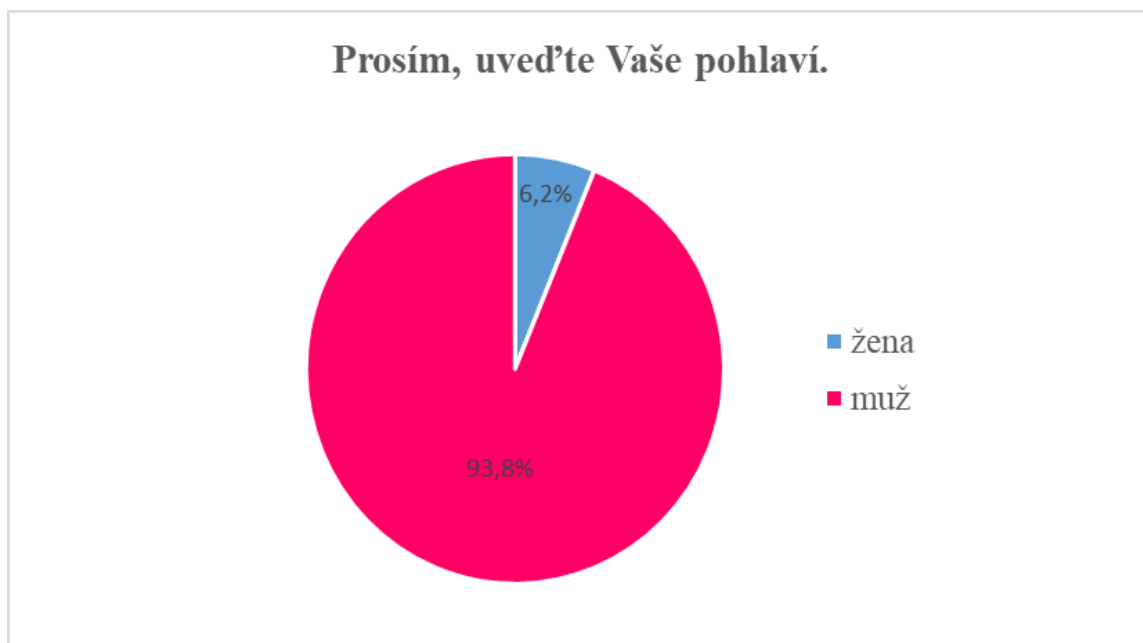
4.7 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 130 IT specialistů různých profesí a napříč obory. Jeho cílem bylo zjistit, jaký způsob komunikace s konzultanty upřednostňují IT specialisté při jednání o nových pracovních příležitostech, jaké mají nároky na osobu konzultanta a které komunikační kanály jsou jimi pro tento druh jednání preferované. Dotazník byl proveden elektronickou formou a šířen mezi IT specialisty převážně přes sociální síť LinkedIn.

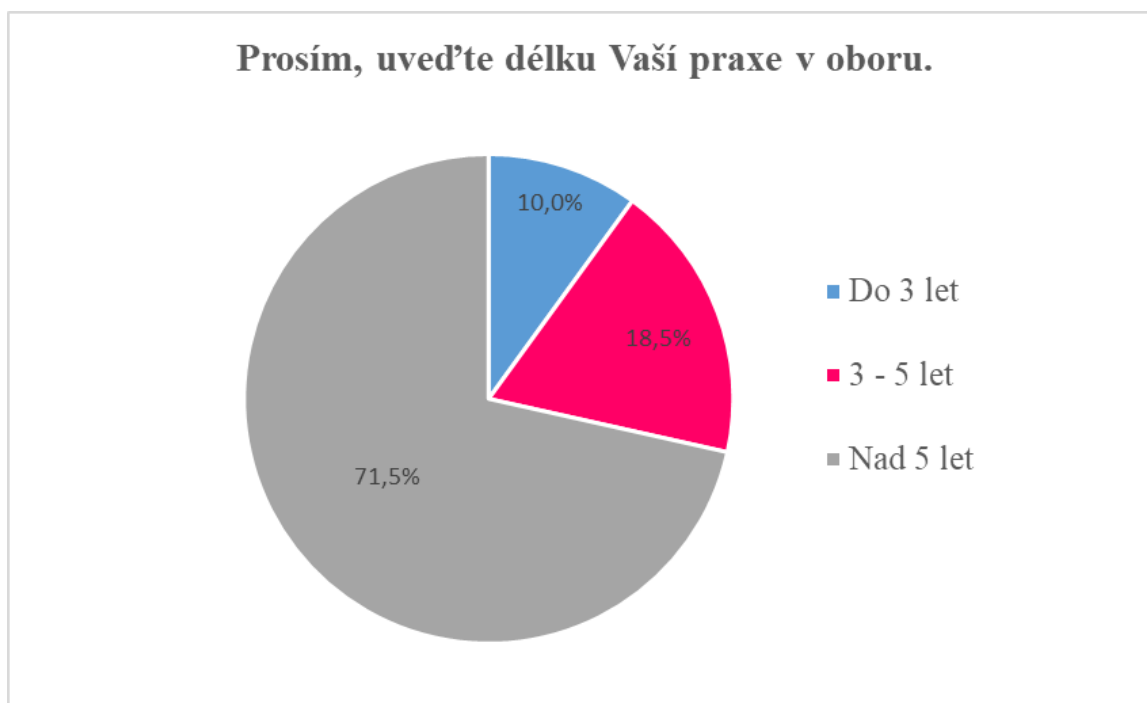
Ze 130 dotazovaných bylo 93,8% mužů a 6,2% žen, jak je patrné z grafu č. 3. Z celkového počtu bylo na juniorní úrovni (do 3 let praxe) 10%, na střední úrovni (3 – 5 let praxe) 18,5% a na seniorní úrovni 71,5% dotazovaných, což je vyobrazeno na grafu č. 4.

Na grafu č. 5 je porovnán poměr odborností, ve kterých respondenti působili. Největší skupinou byli vývojoví pracovníci 55,4%. shodného výsledku 8,5% dotazovaných pracovalo ve třech specializacích – design, software architektura a management, 6,9% se

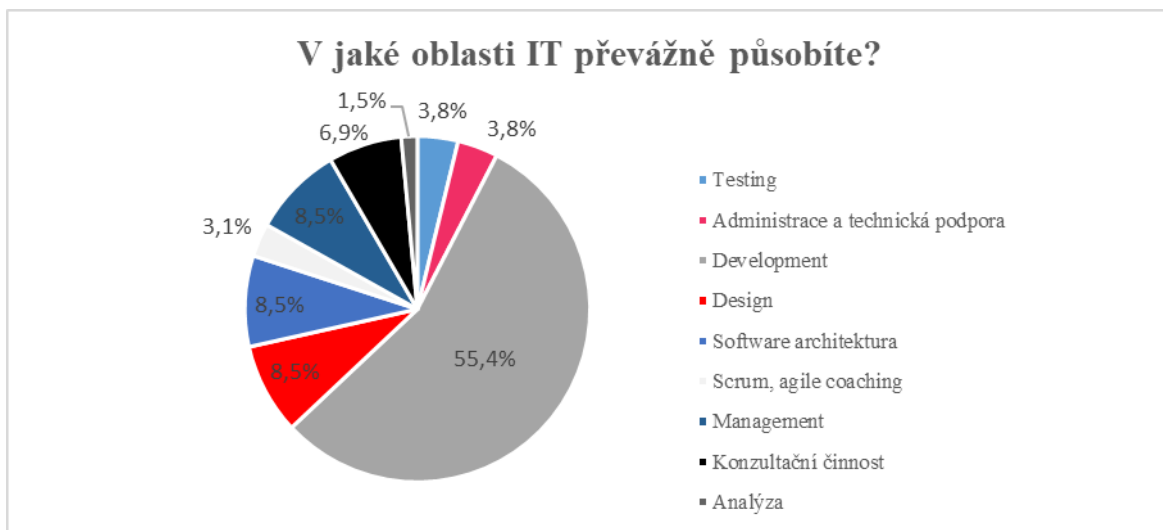
věnovalo konzultačním činnostem, 3,8% dotazovaných působilo v oblasti testingu, 3,8% v administraci a technické podpoře, 3,1% v oblasti scrum a agile coachingu a 1,5% provádí analytickou činnost.



Graf č. 3 – Pohlaví, vlastní zpracování

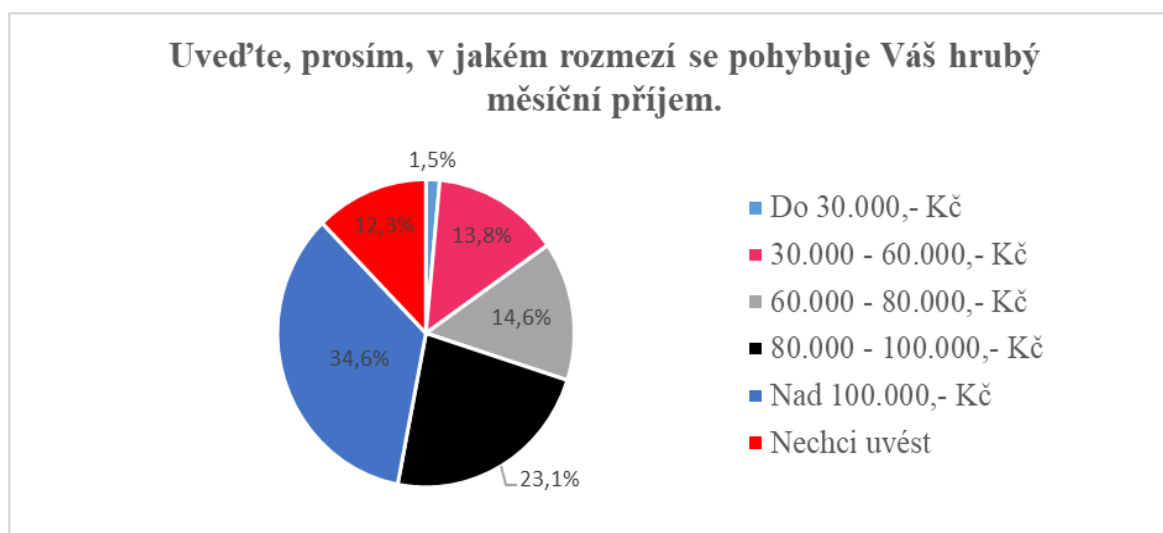


Graf č. 4 – Délka praxe v oboru, vlastní zpracování



Graf č. 5 – Oblast působení, vlastní zpracování

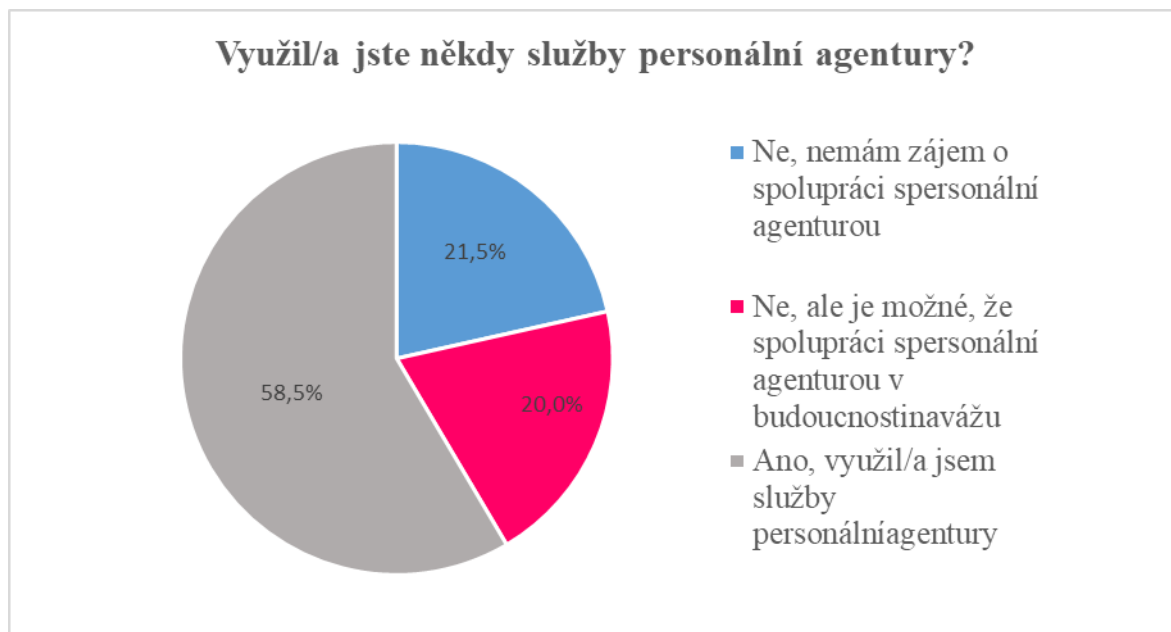
Graf č. 6 znázorňuje rozmezí, ve kterém se pohyboval hrubý měsíční výdělek respondentů. 34,6% dotazovaných uvedlo hrubý měsíční výdělek vyšší než 100.000 Kč, 80.000Kč – 100.000Kč vydělávalo 23,1% respondentů. 14,6% dotazovaných uvedlo hrubý měsíční výdělek v rozmezí 60.000 – 80.000 Kč. Mezi 30.000 – 60.000 Kč vydělávalo 13,8% účastníků výzkumu a pouze 2 respondenti uvedli mzdu nižší než 30.000 Kč. 12,3% dotazovaných mzdu odmítlo uvést. Z výzkumu ČSÚ (CZSO – Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2020) vyplývá, že medián průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR činil 31.183 Kč, z čehož vyplývá, že z respondentů, kteří uvedli výši hrubé měsíční mzdy se pouze 1,75% pohybuje pod průměrem v republice. V obou případech se jednalo o juniorní IT specialisty.



Graf č. 6 – Hrubý měsíční příjem, vlastní zpracování

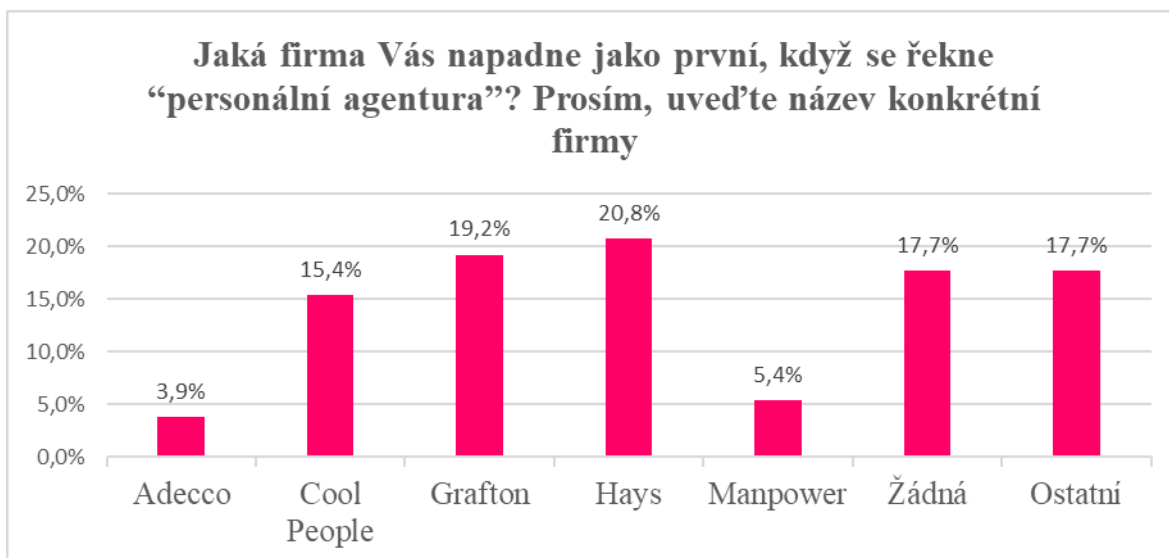
4.7.1 Sekce A – povědomí IT specialistů o personálních agenturách

Z grafu č. 7 lze usoudit, že spolupráce mezi IT specialisty a personálními agenturami je poměrně rozšířená, jelikož služeb agentur využilo více než 58% respondentů. Více než 1/5 respondentů s využitím služeb poskytovaných personálními agenturami zkušenost nemá a ani o ni zájem nejevila. 20% respondentů spolupráci nevyzkoušelo, ale do budoucnosti ji nevyklučuje.



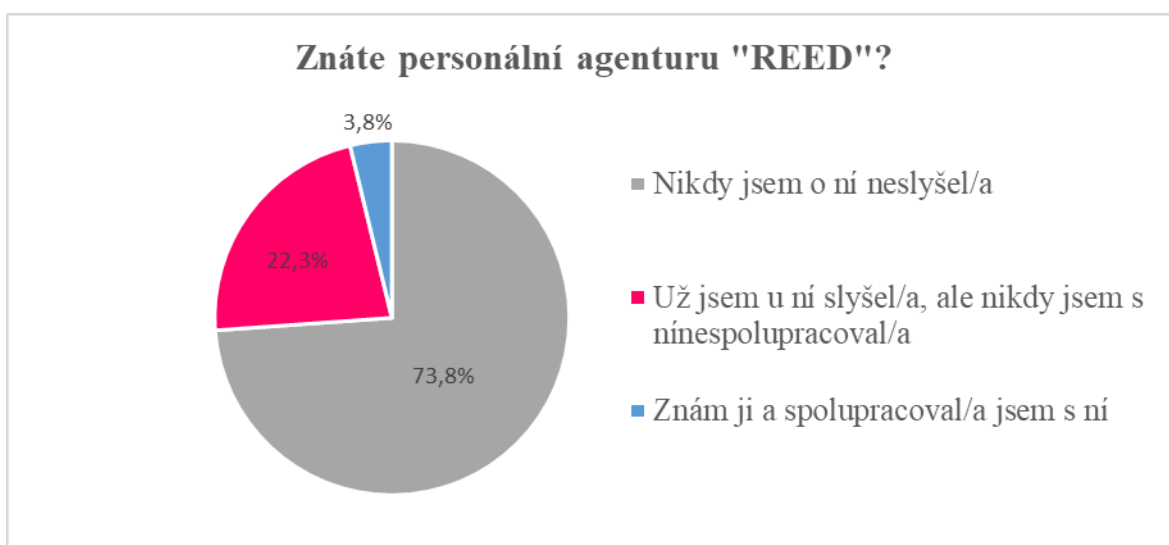
Graf č. 7 – Využívání služeb personálních agentur, vlastní zpracování

Graf č. 8 znázorňuje všeobecné povědomí o personálních agenturách působících na českém trhu mezi respondenty. IT specialisté nejčastěji uvedli agenturu Hays 20,8%, téměř 1/5 dotazovaných odpověděla společnost Grafton 19,2%. Firmu CoolPeople uvedlo 15,4% respondentů, Manpower 5,4% a Adecco 3,9%. 17,7% respondentů žádnou personální agenturu nevedlo. Do kategorie Ostatní se 17,7% bylo zahrnuto 19 společnostmi, které uvedlo 3 a méně respondentů. Mezi těmito společnostmi byla například společnost Bridgewater, Nymble, Red SAP Solutions, GoodCall atd. Agenturu REED uvedl pouze 1 respondent.



Graf č. 8 – Znalost personálních agentur, vlastní zpracování

Výsledky zobrazené v grafu č. 9 poukazují na to, že agentura REED mezi IT specialisty na českém trhu není příliš známá. S agenturou v minulosti spolupracovalo 3,8% dotazovaných, ale 73,8% jméno agentury vůbec neznalo.

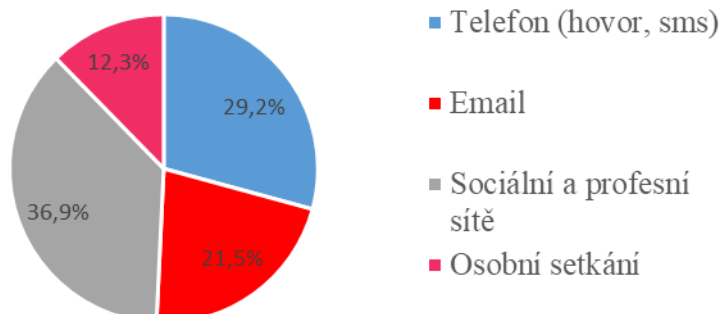


Graf č. 9 - Znalost agentury REED, vlastní zpracování

4.7.2 Sekce B – Preference IT specialistů a jejich zkušenosti

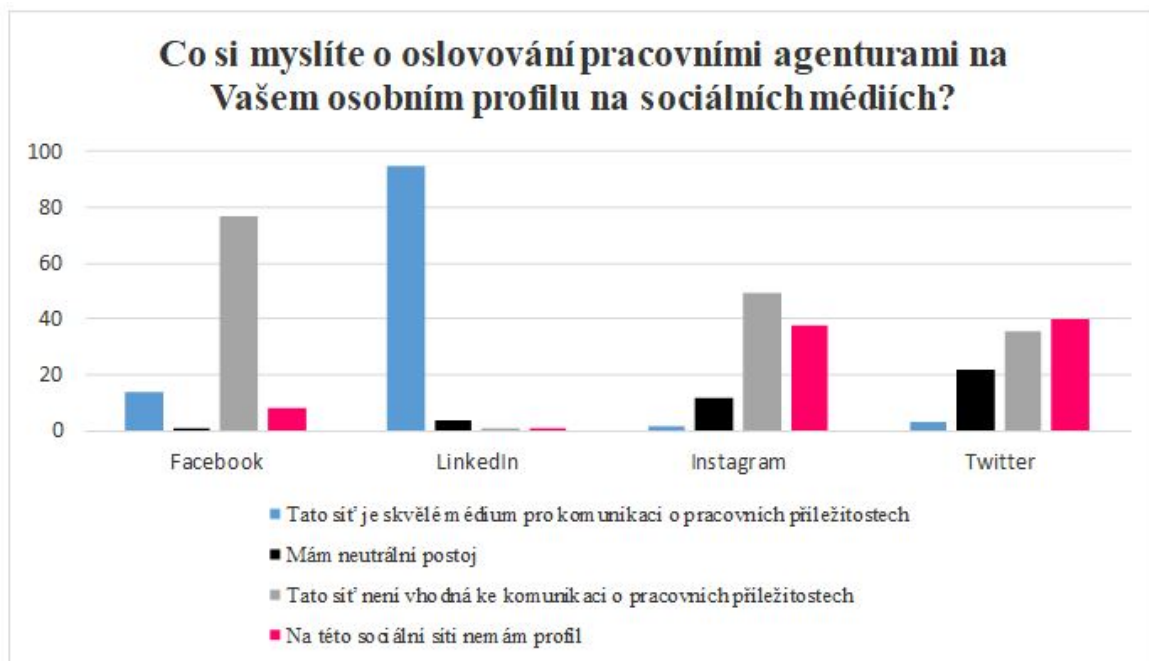
36,9% IT specialistů upřednostňovalo ke komunikaci o nabízených pracovních pozicích sociální a profesní sítě, jak je patrné z grafu č. 10. Druhým nejoblíbenějším komunikačním prostředkem je telefon, který zvolilo 29,2% respondentů. Email vybralo 21,5% dotazovaných a osobní setkání preferovalo 12,3%. 87,6% dotazovaných tedy upřednostňuje jiné komunikační kanály, než přímé setkání.

Jaký komunikační kanál byste preferoval/a v komunikaci o nabízené pracovní pozici s konzultantem personální agentury?



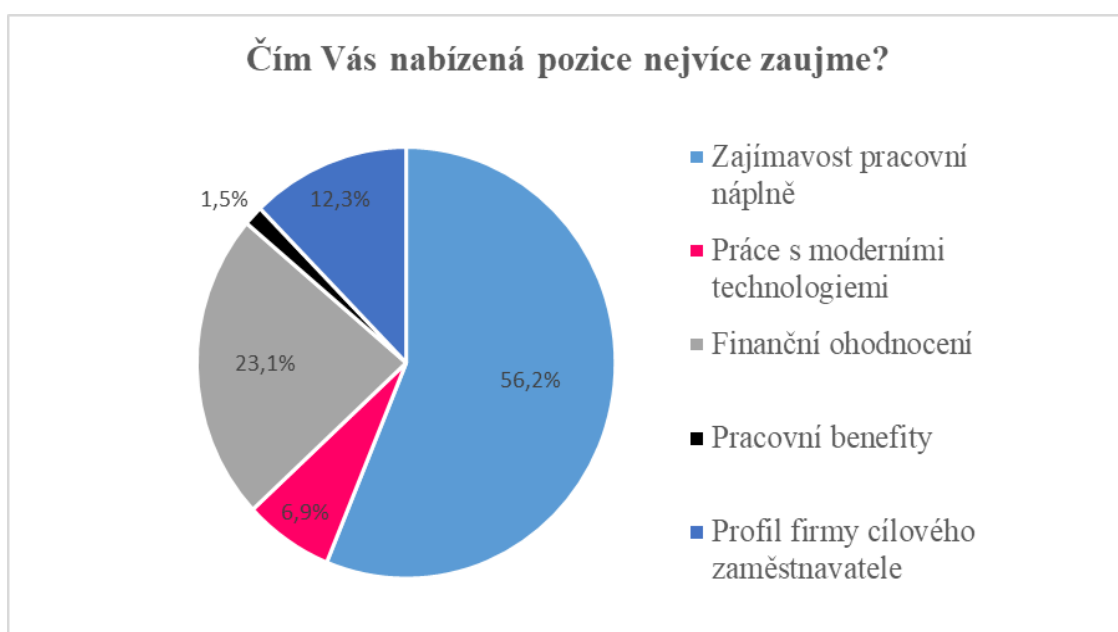
Graf č. 10 – Preference komunikačního kanálu, vlastní zpracování

Graf č. 11 zobrazuje, jaké sociální a profesní sítě jsou IT specialisty preferovány v rámci komunikace o pracovních příležitostech s konzultanty personálních agentur. Nejoblíbenějším kanálem byla zvolena profesní síť LinkedIn, kterou za vhodný komunikační kanál považovalo 123 respondentů, tedy 94,6% dotazovaných. Sociální síť Facebook považovalo za nevhodnou k jednání o pracovních pozicích 76,9% účastníků výzkumu. Za nevhodnou k jednání o práci byly vyhodnoceny i sítě Instagram a Twitter a to ze dvou důvodů - byly za nevhodné označeny přímo respondenty a navíc velké množství dotázaných na těchto sítích profil nevlastní.



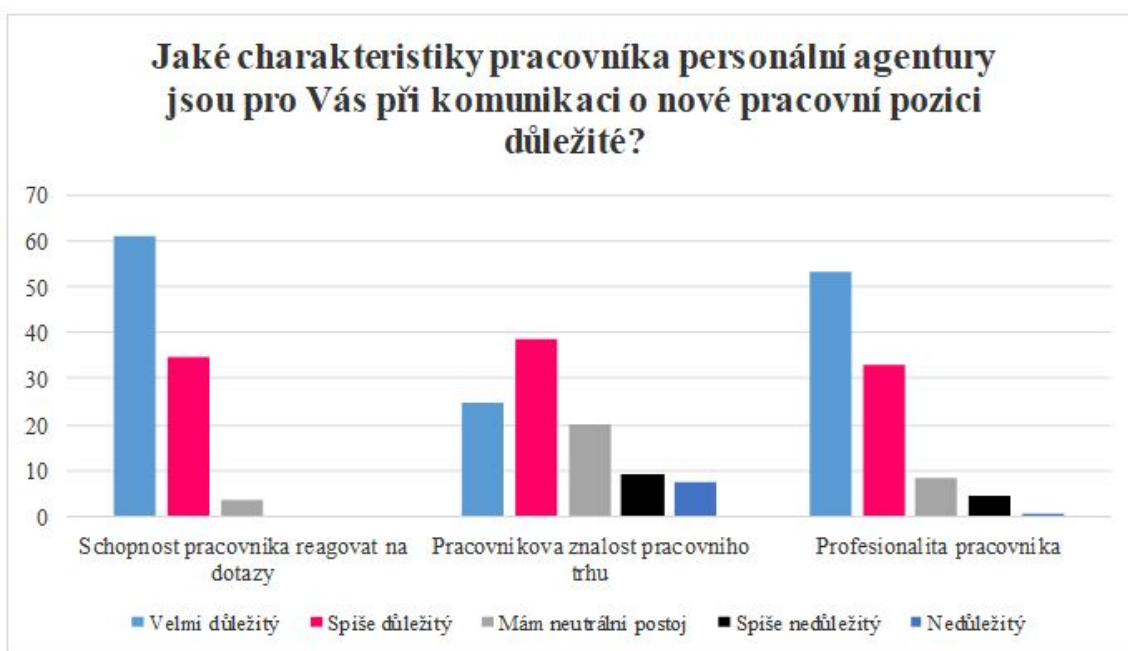
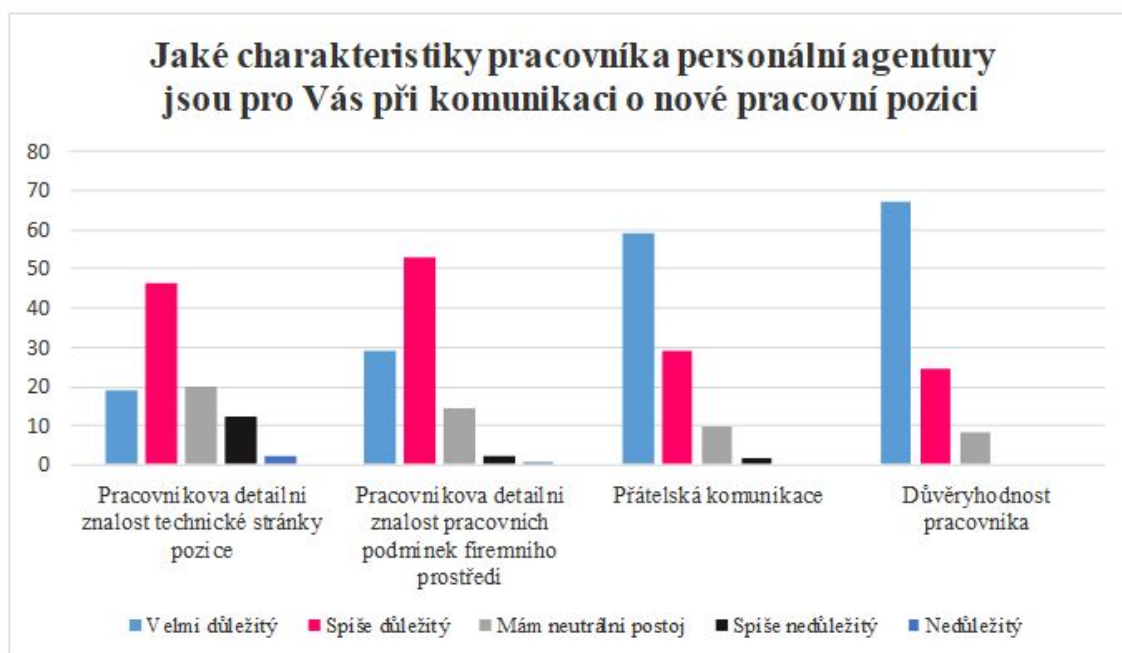
Graf č. 11 – Oslovování agenturami na profilech na soc. médiích, vlastní zpracování

Ve výzkumu motivačních faktorů 56,2% dotazovaných uvedlo, že na pracovní nabídce je pro ně nejdůležitější obsah pracovní náplně. 23,1% respondentů nejvíce zaujme finanční nabídka, pro 12,3% byl nejdůležitějším faktorem profil společnosti zaměstnavatele. Pouze pro 6,9% dotazovaných byla nejdůležitějším faktorem práce s moderními technologiemi. 1,5% respondentů preferovalo pracovní benefity, což je patrné z grafu č. 12.



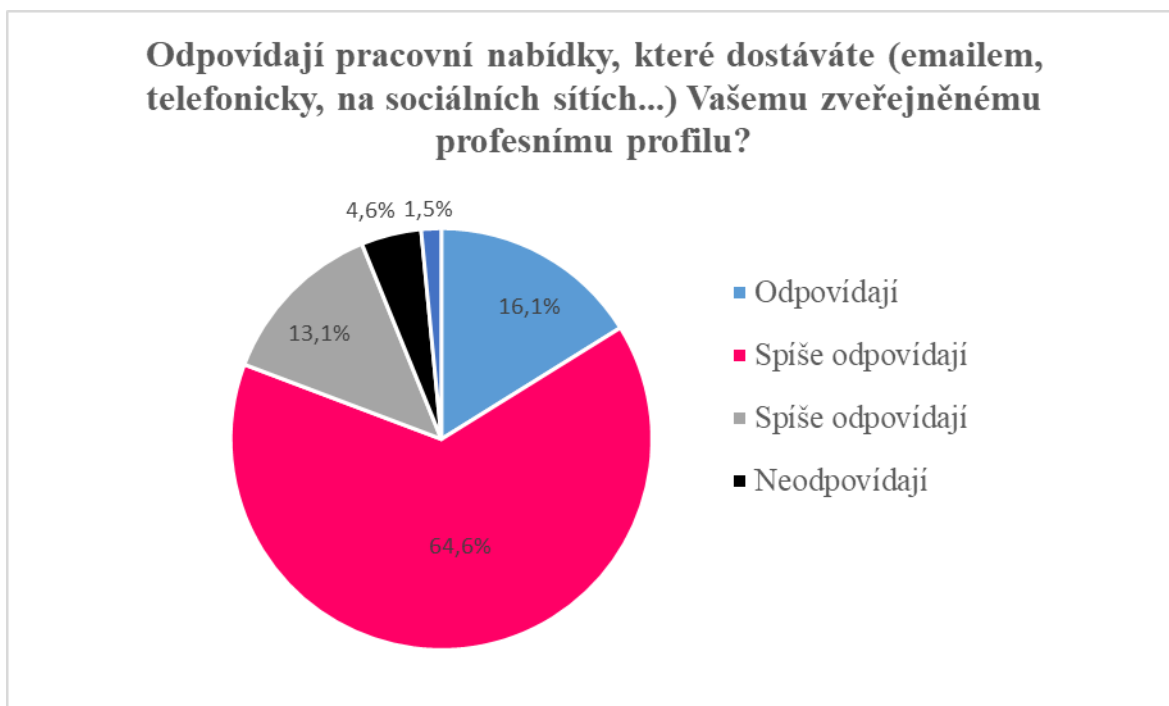
Graf č. 12 – Motivační faktory, vlastní zpracování

Z výzkumu preferovaných charakteristik pracovníka personální agentury vyplývá, že jsou na konzultanty kladeny vysoké nároky nejen po stránce osobnostní, ale i odborné. Graf č. 13 ukazuje, že ovládání přátelské komunikace považovalo za velmi důležité téměř 60% respondentů, jeho důvěryhodnost dokonce 66,9%. Schopnost konzultantů reagovat na dotazy byla velmi důležitá pro 60,7% a jejich profesionalita pro 53,1%. Pracovníkovu detailní znalost považovalo za spíše důležitou 53,1% respondentů a 46,2% důkladnou znalost technické stránky pozice.



Graf č. 13 – charakteristiky konzultantů, vlastní zpracování

O kvalitě konzultantů zabývajících se náborem IT pozic svědčí i výsledek průzkumu adekvátnosti pracovních nabídek IT specialistům vzhledem k jejich zveřejněným profesním profilům, zobrazený v grafu č. 14. 64,6% respondentů uvedlo, že zasílané nabídky spíše odpovídají jejich zveřejněnému profesnímu profilu. Odpovídající nabídky byly zasílány 16,2% účastníků výzkumu. S menší kvalitou nabídek se setkala 13,1 % dotazovaných a s neodpovídajícím nabídkám čelilo 4,6% respondentů. 1,5% respondentů uvedlo, že pracovní nabídky nedostává.



Graf č. 14 – Soulad pracovních profilů a zasílaných nabídek, vlastní zpracování

4.7.3 Ověření závislosti vybraných proměnných

Pro zjištění závislosti mezi využíváním služeb personálních agentur a specializacemi pracovníků v oblasti IT nebylo možné využít Pearsonův chí-kvadrát test, jelikož nebyly dodrženy požadavky na vlastnosti četností, které jsou zásadní pro možnost uskutečnění testu. Pearsonův chí-kvadrát test byl tedy nahrazen testem Fisherovým. Byla stanovena nulová hypotéza: “Využití služeb personálních agentur pracovníky v oblasti IT je nezávislé na jejich specializaci.”, která byla otestována na hladině významnosti 5%.

	Využil/a jsem služby personální agentury	Neyužila jsem služby personální agentury, ale možná v budoucnu	Neyužila jsem služby personální agentury a nemám o to zájem	Celkem
Management	7	2	2	11
Development	41	13	18	72
Testing	3	2	0	5
Analýza	1	0	1	2
Scrum, agile	2	1	1	4
Admin	5	0	0	5
Konzultace	6	1	2	9
SW architektura	6	2	3	11
Design	5	5	1	11
Celkem	76	26	28	130
p - hodnota testu dobré shody	0,7668			

Tabulka č. 20 – Využití služeb personálních agentur IT specialisty, zdroj: vlastní zpracování.

P-hodnota je **0,7668**; tedy **0,7668 > 0,05**.

Na hladině významnosti 5% nezamítáme nulovou hypotézu, s 95% pravděpodobností neexistuje závislost mezi specializací pracovníků v oblasti IT a využíváním služeb personálních agentur.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Strategie vhodné pro prosazení na trhu s IT specialisty

Z výsledků analýz personální agentury REED vyplývá, že konzervativním přístupem k moderním trendům hluboce zaostává za flexibilnější konkurencí. Proto by bylo vhodné zkombinovat několik strategických kroků k rozšíření portfolia služeb a využití potenciálu konkurenčních výhod.

1. Zavedení IT kontraktingu

Poskytování externích IT kapacit klientům je v současnosti na českém pracovním trhu běžnou praxí. IT specialisté tuto formu spolupráce vítají z mnoha důvodů:

- Kontrakting jim dává možnost spolupracovat na více projektech dle jejich vlastního výběru, které jsou pro ně svou náplní a použitými technologiemi zajímavé.
- Pro IT specialisty je důležitá jistá míra svobody a možnost organizovat si svůj pracovní a volný čas.
- Spolupráce je kontraktorům často poskytována formou práce z domova.
- Finanční ohodnocení je pro IT specialisty formou kontraktingu mnohem zajímavější (pokud upřednostňují výdělek nad firemními benefity a povinným krytím, které musí zaměstnavatel poskytovat běžným zaměstnancům) a mají své finanční záležitosti pod vlastní kontrolou.
- Při spolupráci externí formou jsou vázáni pouze podmínkami uvedenými ve smlouvě, netýká se jich například tříměsíční výpovědní lhůta atp.

Tyto důvody jsou pro IT specialisty často mnohem důležitější než nevýhody, které z externí spolupráce plynou, jako je například nutnost vlastní správy účetnictví, zdravotního a sociálního pojištění, používání vlastního vybavení atd.

Zavedení kontraktingu je samozřejmě spojeno s nutnými investicemi především do zajištění vlastní účetní jednotky, právního servisu za účelem vytvoření smluv a zajištění cashflow. Výdělky z takové spolupráce jsou však pro firmu vysoké a stabilní, zvláště pokud se konzultantům podaří navázat s kontraktory dobrý vztah, hledat pro ně zajímavé projekty a udržet dlouhodobou spolupráci.

2. Strategická aliance

Analýzami zjištěné informace o kontinuálním nárůstu poptávky po odbornících z oblasti IT, jejich nedostatku na trhu a zároveň narůstající nezaměstnanosti v souvislosti

s koronakrizí, by bylo možné využít k vytvoření bilaterální nebo multilaterální strategické aliance. Mnoho lidí se v současné situaci zajímá o možnost rekvalifikace a vstup do odvětví, kde by si zajistili stabilní příjem i v ekonomicky náročných obdobích. Existují neziskové organizace, které umožňují lidem vstup do IT odvětví pomocí školení a kurzů testingu, programování a dalších IT specializací. Například společnost Czechitas obdržela od dánské firmy grant ve výši jednoho milionu Eur, za které budou vybudovány nové pobočky a rozšířeno portfolio stávajících edukačních aktivit. Společnost REED má mnoho klientů, kteří provozují opravdu obsáhlá IT oddělení, proto by měli zájem i o IT specialisty s nižší úrovní zkušeností. Ti by byli zařazeni do jejich stávajících IT týmů, kde by získávali zkušenosti a rozvíjeli své znalosti.

Vhodným nastavením marketingu a spolupráce by mohla vzniknout třístranná aliance, ze které by benefitovaly všechny strany. Organizace zaměřená na vzdělávání nových IT specialistů (v případě Czechitas by se jednalo o IT specialistky, jelikož společnost se soustředí především na vzdělávání žen) může účastníky kurzů motivovat nabídkou získání zaměstnání v případě úspěšného absolvování kurzu. Tyto pracovní nabídky a personalistické procesy by zprostředkovala personální agentura REED, která by za vhodně nastavenou cenu dodala juniorní testery, analytiku a programátory do zaběhnutých IT týmů klienta. Ten by pak získal stabilní přísun pracovníků bez náročného náborového procesu. Spolupráce s organizací typu Czechitas by byla přínosná i z toho důvodu, že v oblasti IT pracují převážně muži, což vyplývá i z dotazníkového šetření. Podpora zaměstnanosti IT specialistek by mohla přinést do IT prostředí spolupracujících firem větší diverzitu.

Obě tyto strategie by musely být podpořeny vhodným komunikačním mixem a postupy, proto by bylo vhodné inspirovat se informacemi získanými analýzou podniku a provedeným výzkumem:

- Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že Facebook je vnímán IT specialisty jako síť, která není vhodná ke komunikaci o pracovní problematice. Velká část dotazovaných vnímala stejným způsobem i sociální síť Instagram a Twitter, nebo na těchto sítích vůbec profil nevlastní. Z těchto důvodů by bylo vhodné směřovat marketingové aktivity s přímou propagací poptávaných pozic spíše na profesní síť LinkedIn, pracovní portály a web firmy.

- Dotazování IT specialisté uvedli, že na nové pracovní pozici je nejvíce zaujme obsah pracovní náplně a finanční ohodnocení. Proto je nutné, aby konzultanti získali maximum informací o očekávané pracovní náplni poptávaného specialisty a tyto informace využili k získání pozornosti IT specialistů a odlišení pracovní nabídky od nabídek konkurenčních firem.
- Zásadní otázkou je interakce konzultantů a IT specialistů. Konzultanti musí mít nejen dobré znalosti nabízené pozice a profilu firmy, pro kterou pozici obsazují, aby byli schopni reagovat na dotazy kandidátů. Je od nich také očekávána vysoká profesionalita, důvěryhodnost, ale především přátelský přístup. Naopak se od nich neočekává detailní znalost technické stránky pozice a znalost pracovního trhu.
- Nejvíce preferovanými způsoby komunikace o pracovních příležitostech byly zvoleny profesní sítě a telefonní kontakt či email. Osobní setkání volila nejmenší část IT specialistů, je třeba tuto informaci zohlednit a k osobnímu setkávání (v době mimo pandemická opatření) přistupovat pouze u těch kandidátů, kteří o to projeví zájem.
- Nutnost posílení marketingových komunikačních aktivit je zcela zásadní. Vhodné by bylo zařazení reklamy a PR aktivit do existujícího komunikačního mixu. Na sociálních sítích lze propojení s IT odborníky podpořit například sdílením obsahu s informační a technologickou tematikou, zaměřenou na zajímavosti a nové trendy ve vývoji. Komunikační kampaně by měly být organizované a konzistentní.

Vzhledem k dlouhodobé ekonomické neefektivitě české pobočky společnosti REED, by se firma měla zaměřit na řešení, která ji zabezpečí zvýšení tržeb. Soustředěním se na aktivity spojené s náborem IT specialistů má firma šanci nejen na zvýšení zisků, ale také získání stability a většího podílu na trhu. Proto lze stanovit například následující strategický cíl.

“Za fiskální rok 2021 dosáhnout tržeb na pozicích v IT sektoru ve výši 6 mil. Kč, s využitím IT kontraktingu a strategické aliance“

Tento cíl splňuje všechny zásady přístupu SMARTER – obsahuje konkrétní obsah, je měřitelný, ale i reálný a dosažitelný. Jeho naplněním nebudou zkompromitovány etické zásady podniku a je stanoven na základě požadovaného výsledku – zlepšení ekonomického stavu podniku. Jeho dosažení by mělo být podpořeno vhodným marketingovým a komunikačním mixem, zaměřeným přímo na cílový trh a poptávané IT specialisty.

6 Závěr

Navržení vhodné business strategie a komunikačních opatření pro personální agenturu REED bylo cílem této diplomové práce. Za tímto účelem byla provedena analýza vnějšího prostředí personální agentury REED formou Porterova modelu pěti konkurenčních sil a PESTLE analýzy a zároveň rozbor vnitřního prostředí pomocí analýzy vnitřních zdrojů a kompetencí a benchmarkingu. Těmito metodami byly definovány silné a slabé stránky společnosti a externí příležitosti a hrozby. Vyhodnocením výstupů těchto analýz byly získány potřebné informace pro navržení vhodné business strategie zaměřené na cílovou skupinu IT specialistů jakožto kandidátů na obsazované pozice poptávané klienty personální agentury REED.

Jako ideální business strategie se pro zmíněný podnik jeví vznik třístranné strategické aliance mezi potenciálním dodavatelem profilů kandidátů na IT role a některým z dlouhodobě spolupracujících klientů personální agentury, obsazující IT pozice, kde by personální agentura REED zajišťovala náborovou agendu a personalistické procesy. Pro docílení konkurenceschopnosti firmy bylo navrženo doporučení, aby personální agentura REED zahrnula do svého portfolia služeb IT kontraktning, který je v současnosti velmi oblíbenou formou spolupráce, jak na straně klientské, tak na straně pracovníků z oblasti IT.

Tyto business strategie byly doplněny návrhem komunikačních aktivit směrem k cílové skupině IT specialistů, dle výstupů dotazníkového šetření, provedeného mezi profesionály s IT specializací, který byl zaměřen na výzkum jejich preferencí v oblasti komunikace s konzultanty personálních agentur.

7 Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje:

1. BAKER, Michael. *Marketing book*. 7th edition. Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Ltd., 2016. ISBN 978-0-415-70377-2.
2. BLYTHE, Jim, MARTIN, Jane. *Essentials of Marketing*. 7th edition. New York: Pearson Education, 2019. ISBN 978-1-292-24410-5.
3. FISHER, Greg, WISNESKI, John, E., BAKKER, Rene, M. *Strategy in 3D: Essential tools to Diagnose, Decide and Deliver*. Oxford: Oxford University Press Inc., 2020. ISBN 978-0190081478.
4. FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
5. HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
6. HANZELKOVÁ, Alena, KERŤKOVSKÝ Mirostav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
7. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
9. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
10. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. New York: Pearson Education, 2017. ISBN 978-0-13-449251-3.
11. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Noida: Pearson Education, 2018. ISBN 978-93-325-5718-5.

12. KOTLER, Philip, PFOERTSCH, Waldemar, SPONHOLZ, Uwe. *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*. 1st ed. New York: Springer publishing, 2020. ISBN 978-3-030-59530-2.
13. MARMOL, Tomas del. *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment*. 50Minutes, 2015. ISBN 978-2806268372.
14. PERERA, Reshan, *The Pestle Analysis*. Nerdynaut: Independently published, 2017. ISBN 978-1549790546.
15. PERERA, Reshan. *Understanding Porter's Five Forces Analysis*. Nerdynaut: Independently published, 2020. ISBN 979-8627600376.
16. PERREY, Jesko, FREUNDT, Tjark, SPILLECKE, Dennis. *Power brands: Measuring and managing brand success*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-3-527-50781-8.
17. PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. ISBN 978-81548981518.
18. POŠVÁŘ, Zdeněk, CHLÁDKOVÁ, Helena. *Management*. 2., nezměn. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-127-7.
19. PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
20. SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. New York: Spectaris Ltd., 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2.
21. SOUKALOVÁ, Radomila. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-71-2.
22. STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
23. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Brno: VŠPP,a.s., 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.
24. ŠTĚDRONĚ, Bohumír, ČÁSLAVOVÁ, Eva, FORET, Miroslav, STRÍTESKÝ, Václav, ŠÍMA, Jan. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C. H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.

25. TUOMINEN, Kari. *Introducing benchmarking*. Turku: Oy Benchmarking Ltd., 2016. ISBN 978-952-228-340-5.
26. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
27. WEST, Douglas, C., FORD, John, Battice, IBRAHIM, Essam. *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-19-968409-0.
28. WESTWOOD, John. *How to Write a Marketing Plan: Define Your Strategy, Plan Effectively and Reach Your Marketing Goals*. London: Kogan Page Ltd., 2019. ISBN 978-0-7494-8483-5.
29. WIRTZ, Jochen, LOVELOCK, Christopher. *Services marketing: People, Technology, Strategy*. 8th edition. Hackensack: World Scientific Publishing, 2016. ISBN: 978-1944659004.

Elektronické zdroje:

1. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 12. 01. 2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63695883&subjektId=345206&spis=218478>
2. REED: Česká náborová agentura. Práce v Česku - Reed Specialist Recruitment Czech Republic. REED: Česká náborová agentura. Práce v Česku - Reed Specialist Recruitment Czech Republic [online]. Copyright © 2013 [cit. 04. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.reedglobal.cz>
3. Welcome to Reed - Improving lives through work. Welcome to Reed - Improving lives through work [online]. Copyright © Copyright REED Global Ltd 2020 [cit. 04. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.reed.com>
4. Jobs and Recruitment on reed.co.uk, the UK's #1 job site. Jobs and Recruitment on reed.co.uk, the UK's #1 job site [online]. Copyright © reed.co.uk 2021 [cit. 04. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.reed.co.uk>
5. Recruit with the UK's #1 recruiter - REED. Recruit with the UK's #1 recruiter - REED [online]. Copyright © 2013 [cit. 02. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.reedglobal.com>

6. Alec Reed - Wikipedia. [online]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Alec_Reed
7. James A. Reed (entrepreneur) - Wikipedia. [online]. [cit. 02. 01. 2021]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/James_A._Reed_\(entrepreneur\)](https://en.wikipedia.org/wiki/James_A._Reed_(entrepreneur))
8. Sir Alec REED – Careers Reedglobal [online]. Copyright © 2021 REED. All rights reserved. [cit. 02. 01. 2021]. Dostupné z: <https://careers.reedglobal.com/sir-alec-reed/>
9. LinkedIn: Log In or Sign Up [online] [cit. 17. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/reed/mycompany/>
10. Investment climate, - Czech invest [online] [cit 14. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/getattachment/Unsere-Dienstleistungen/Reasons-to-invest/Stable-political-and-economic-environment/FS-01-Investment-Climate>
11. Počet firem z Británie v Česku klesá, jejich majetek ale roste | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 21. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/pocet-firem-z-britanie-v-cesku-klesa-jejich-majetek-ale-roste/>
12. ČSÚ - Věková struktura. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Copyright © Statistisches Bundesamt 2009, Insee 2011, CZSO 2020 [cit. 02. 02. 2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>
13. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Copyright © Statistisches Bundesamt 2009, Insee 2011, CZSO 2020 [cit. 02. 02. 2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
14. Normy ISO 14001 – Technické normy [online] [cit. 07. 02. 2021]. Dostupné http://www.iso-normy.cz/ISO_14001.html
15. LinkedIn. LinkedIn: Log In or Sign Up [online]. Copyright © 2020 [cit. 22. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/showcase/nabor-zamestnancu-na-hpp/>
16. Služby | Grafton CZ. Redirecting to <https://www.grafton.cz/cs> [online]. Copyright ©2021 Všechna práva vyhrazena Grafton Recruitment [cit. 21. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/pro-firmy/sluzby>

17. Grafton – Instagram, [online]. [cit. 22. 02. 2021]. Dostupné z: https://www.instagram.com/grafton_cz/?hl=cs
18. Grafton – Facebook, [online]. [cit. 22. 02. 2021]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/search/top?q=Grafton>
19. Nábor specialistů v České Republice. Práce v Praze, Brně, Plzni a celé České republice [online]. Copyright © Copyright Hays plc 2020 HAYS, RECRUITING EXPERTS WORLDWIDE a loga H jsou ochranné známky společnosti Hays plc. [cit. 24. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/cs/sluzby-pro-zamestnavatele>
20. Hays – Facebook [online]. [cit. 02. 02. 2021]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/HaysCz>
21. Hays – Instagram [online]. [cit. 02. 02. 2021]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/explore/locations/331507392/hays-czech-republic/>
22. Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP - Rychlé informace | ČSÚ. [online] [cit. 12. 02. 2021] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ctvrtletni-narodni-ucty-tvorba-a-uziti-hdp-a-predbezny-odhad-hdp>
23. Makroekonomická predikce - leden 2021 | 2021 | - Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 12. 02. 2021]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
24. Benchmarking - Česká společnost pro jakost. Česká společnost pro jakost [online]. Copyright © [cit. 7. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/benchmarking/>
25. Sir Alec REED - Recruit with the UK's #1 recruiter - REED [online]. Copyright © 2021 REED. All rights reserved. [cit. 04. 01. 2021]. Dostupné z: <https://careers.reedglobal.com/sir-alec-reed/>
26. Reed_czech – Instagram [online]. [cit. 12. 01. 2021]. Dostupné z: https://www.instagram.com/reed_czechrepublic
27. Grafton – Instagram [online] [cit. 12. 01. 2021]. Dostupné z: https://www.instagram.com/grafton_cz/
28. Randstad – Instagram [online] [cit. 11. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/randstadcz/>

29. Todorova, G. MARKETING COMMUNICATION MIX. [online] [cit. 04. 12. 2020]. Dostupné

z: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:bdEcE8mW5NMJ:scholar.google.com/+marketing+mix+todorova&hl=en&as_sdt=0,5

Další zdroje:

1. Výroční zprávy společnosti REED za roky 2015 - 2020

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník určený IT specialistům

1. Jaká firma vás napadne jako první, když se řekne “personální agentura”? Prosím, uveďte název konkrétní firmy.
2. Využil/a jste někdy služby personální agentury?
 - ne, nemám zájem o spolupráci s personální agenturou
 - ne, ale je možné, že spolupráci s personální agenturou v budoucnosti navážu
 - ano, využil/a jsem služby personální agentury
3. Znáte personální agenturu “REED”?
 - Nikdy jsem o ní neslyšel/a
 - Už jsem o ní slyšel/a, ale nikdy jsem s ní nespolečně pracoval/a
 - Zním ji a spolupracoval/a jsem s ní
4. Jaké komunikační kanály byste preferoval/a v komunikaci o nabízené pracovní pozici s konzultantem personální agentury?
 - telefon (hovor, sms)
 - e-mail
 - sociální a profesní sítě
 - osobní setkání
5. Co si myslíte o oslovování pracovními agenturami na Vašem osobním profilu na sociálních sítích?

Osobní profil	Tato síť je skvělé médium pro komunikaci o pracovních příležitostech	Mám neutrální postoj	Tato síť není vhodná ke komunikaci o pracovních příležitostech	Nemám profil na této sociální síti
Facebook				
LinkedIn				
Instagram				
Twitter				

6. Odpovídají pracovní nabídky, které dostáváte (emailem, telefonicky, na sociálních sítích...) Vašemu zveřejněnému profesnímu profilu?

Odpovídají	Spíše odpovídají	Spíše neodpovídají	Neodpovídají	Žádné nedostávám

7. Čím Vás nabízená pozice nejvíce zaujme?

	Tento faktor mě zaujme	K tomuto faktoru mám neutrální postoj	Tento faktor mě nezaujme
Zajímavost pracovní náplně			
Práce s moderními technologiemi a postupy			
Finanční ohodnocení			
Pracovními benefity			
Lokalitou výkonu zaměstnání			

8. Jaké charakteristiky pracovníka personální agentury jsou pro vás v komunikaci o nové pracovní pozici nejdůležitější?

	Tento faktor pro mě je důležitý	K tomuto faktoru mám neutrální postoj	Tento faktor pro mě není důležitý
Pracovníkova detailní znalost technické stránky pozice			
Pracovníkova detailní znalost pracovních podmínek a firemního prostředí			

Přátelská komunikace			
Důvěryhodnost pracovníka			
Schopnost pracovníka reagovat na dotazy			
Pracovníková znalost trhu			
Profesionální pracovník			

9. V jaké oblasti IT převážně působíte?

- Testing
- Administrace a technický support
- Development
- Design
- Software architektura
- Scrum, agile coaching
- Management
- Konzultační činnost
- Analýza

10. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:

- Žena
- Muž

11. Uveďte, prosím, délku Vaší praxe v oboru.

- Do 3 let
- 3 – 5 let
- Nad 5 let

12. Uveďte, prosím, v jakém rozmezí se pohybuje Váš hrubý měsíční příjem.

- Do 30.000 Kč
- 30.001 - 60.000 Kč
- 60.001 - 80.000 Kč
- 80.001 - 100.000 Kč
- Nad 100.000 Kč