

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Komunikační plán vybraného podniku

Communication plan of the chosen company

Monika Walterová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika WALTEROVÁ**
Osobní číslo: **K14N0129P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Komunikační plán vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky komunikačního plánu.
2. Stručně představte Vámi vybraný podnik a zhodnoťte jeho postavení na trhu.
3. Zpracujte vybrané situační analýzy nezbytné pro přípravu komunikačního plánu.
4. Sestavte komunikační plán vybraného podniku na následující období.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

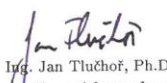
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert. ISBN 9788024735276.
- KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Komunikační plán vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2017

.....

Podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA, za věcné připomínky, a odbornou pomoc. Děkuji i své rodině, která mi byla oporou po celou dobu studia. Speciální poděkování za veškerou trpělivost patří mému synovi Richardovi.

Obsah

Úvod.....	8
1 Marketingová komunikace	10
1.1 Vymezení pojmu marketingové komunikace.....	10
1.1.1 Základní formy marketingové komunikace	10
1.1.2 Integrovaná marketingová komunikace	11
1.2 Model marketingové komunikace.....	11
1.3 Komunikační proces.....	12
2 Komunikační plán a jeho fáze	14
2.1 Situační analýza	15
2.1.1 Postupové kroky situační analýzy.....	16
2.1.2 SWOT analýza.....	17
2.1.3 Interní prostředí.....	19
2.1.4 Externí prostředí	19
2.1.5 Matice IE.....	21
2.2 Komunikační cíle	21
2.2.1 Operacionalizace cílů.....	22
2.3 Komunikační strategie	23
2.3.1 Strategie pull	23
2.3.2 Strategie push.....	23
2.4 Komunikační mix.....	23
2.4.1 Složky komunikačního mixu	24
2.4.2 Výběr komunikačního mixu	26
2.5 Časový plán kampaně	27
2.6 Rozpočet komunikační kampaně	27
2.7 Zhodnocení efektivity kampaně.....	28
3 Představení podnikatelského subjektu	29
3.1 Poslání agentury práce	30
3.2 Činnosti agentury práce.....	30
4 Situační analýza vybrané společnosti FUTURA AM s.r.o.	33
4.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza	33
4.1.1 Politicko – legislativní faktory.....	34
4.1.2 Ekonomické faktory.....	35

4.1.3	Sociálně demografické faktory	41
4.1.4	Technologické faktory	42
4.2	Analýza mezoprostředí – Porterův model.....	44
4.2.1	Potenciální nová konkurence – bariéry vstupu	44
4.2.2	Konkurence v odvětví	46
4.2.3	Zákazníci.....	54
4.2.4	Substituty mezi zprostředkovateli zaměstnání.....	56
4.2.5	Dodavatelé	57
4.3	Analýza mikroprostředí.....	58
4.3.1	Management společnosti.....	58
4.3.2	Marketing.....	58
4.3.3	Technologie	59
4.3.4	Finance a účetnictví	59
4.3.5	Výzkumu a vývoj, logistika	60
4.4	Analýza marketingového mixu 4P	60
4.4.1	Product	60
4.4.2	Price - Cena.....	62
4.4.3	Place – Místo	63
4.4.4	Promotion – Propagace	63
5	Vyhodnocení provedených analýz.....	66
5.1	Matice SWOT	66
5.2	Matice TOWS	68
5.3	Matice EFE.....	70
5.4	Matice IFE.....	73
5.5	Matice IE.....	74
6	Empirický výzkum.....	75
6.1	Cíle a metodika výzkumu.....	75
6.2	Vyhodnocení dotazníku	77
6.3	Závěr empirického výzkumu.....	86
7	Návrh komunikační kampaně	88
7.1	Cílová skupina.....	88
7.2	Období realizace kampaně	89
7.3	Komunikační cíle	89

7.3.1	Formulace komunikačního cíle.....	89
7.3.2	Dílčí cíle.....	89
7.4	Určení rozpočtu.....	90
7.5	Komunikační strategie	90
7.5.1	Komunikační sdělení	90
7.5.2	Komunikační mix a volba médií.....	93
7.6	Médiaplán a konečná výše rozpočtu	98
7.6.1	Časový harmonogram (médiaplán).....	98
7.6.2	Rozpočet kampaně	100
7.7	Zhodnocení efektivity kampaně	101
	Závěr	103
	Seznam tabulek	105
	Seznam obrázků.....	105
	Seznam použitých zkratk	106
	Seznam použité literatury	107
	Seznam příloh	113

Úvod

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou procesu plánování komunikační kampaně. Cílem práce je vypracování návrhu komunikačního plánu pro následující rok 2018 vybrané agentury práce FUTURA AM s.r.o. Veřejnost si nemusí být zcela vědoma přínosů, které spolupráce s agenturami práce přináší. Agenturní zaměstnávání představuje pro uživatele¹ možný způsob, jak eliminovat zejména časovou a administrativní zátěž při zaměstnávání nových pracovníků. Uživatelům rovněž agentury zaručují flexibilitu a úsporu nákladů při náborovém, ale i propouštěcím procesu. Uchazečům o práci poskytují odborné poradenství a mnohdy širší výběr pracovních pozic než úřady práce.

Diplomová práce je strukturována do sedmi kapitol, které lze rozdělit do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická báze obsahuje základní poznatky z problematiky marketingové komunikace se zaměřením na komunikační plán a jeho etapy. Tematicky koresponduje s částí praktickou, ve které jsou získané poznatky aplikovány.

První kapitola koncentruje informace související s pojmem marketingové komunikace. Navazuje teoretický výklad komunikačního plánu a jeho fází. Jednotlivé fáze mohou v praxi nabývat různého rozsahu, avšak jsou rovnocenně významné. Proces plánování komunikační kampaně daná práce popisuje čtyřmi zásadními fázemi, které na sebe logicky navazují.

V analytické části je představena vybraná agentura práce FUTURA AM s.r.o. Následně je vypracována situační analýza a další dílčí analýzy. Vyhodnocení provedených analýz je náplní samostatné kapitoly č. 5. Spolu s výsledky dotazníkového šetření tak tvoří východiska pro následný vývoj komunikačního plánu. Samotný návrh komunikačního plánu včetně způsobů, jakými lze v praxi po ukončení kampaně změřit, zda byly stanovené cíle naplněny, je obsahem závěrečné kapitoly.

Výskyt agentur práce na českém trhu je spojován s obdobím 90. let dvacátého století, kdy zde s příchodem zahraničních investorů vzrostla poptávka po službách agentur práce. Zpočátku se agentury práce primárně zaměřovaly na náborovou činnost. S postupem času však rozšířily své portfolio služeb např. o kariérní poradenství,

¹ Uživatelem je fyzická či právnická osoba, která si pracovní sílu zaměstnance od agentury pronajala a využívá ji k plnění svých úkolů.

personální auditorství, headhunting, outplacement a další. K dnešnímu dni jsou některé agentury schopny poskytovat kompletní servis v oblasti lidských zdrojů.

Některé agentury práce se specializují na konkrétní zaměstnání. Dokážou v krátkém čase oslovit kvalifikované kandidáty a zároveň je vhodným způsobem motivovat. Jiné agentury se vymezují plošným rozsahem působnosti, přičemž nejsou výjimkou ani takové agentury, jejichž působnost není omezena ani hranicemi státu.

Ačkoliv je legislativa, která upravuje tento typ podnikání, poměrně mladá, je častým námětem vládních pozměňovacích návrhů. Stále se zpřísnující legislativní podmínky jsou důsledkem snahy vlády o snížení počtu agentur práce v České republice, zejména takových, které obcházejí zákony. Na trhu práce se bohužel stále vyskytují organizace, které se vydávají za agentury práce dodržující legislativní podmínky, přitom provozují svoji činnost v rozporu se zákonem. Díky tomu jsou schopny nabízet cenově bezkonkurenční služby. Toto jednání podněcuje vysokou konkurenci v oboru a zároveň rozporuplná očekávání veřejnosti od agentur práce. Klíčem k úspěchu podnikání v daném oboru může být dobře zvládnutá a cílená marketingová komunikace.

1 Marketingová komunikace

Úvodní kapitola se zaměřuje na teoretické pojmy a jejich výklad, který je předpokladem pro pochopení obsahu celé diplomové práce. Teoretická část tvoří základní stavební kámen pro následný vývoj práce.

1.1 Vymezení pojmu marketingové komunikace

Správné vymezení pojmu marketingové komunikace je nezbytné pro úspěšné vytvoření komunikační strategie daného podniku. Z nepřehledného množství odborné literatury nelze vyvodit jednotnou definici pojmu marketingové komunikace. Lze však vyvodit, že její efektivní splnění je spjata s komunikací se zákazníkem, musí reflektovat celkovou firemní strategii a je nejviditelnější částí firemního marketingu. Tento fakt také podtrhuje autor Pelsmacker, který marketingovou komunikaci definuje jako „jeden z nejviditelnějších a nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu s rostoucím dopadem na společnost i podnikání, ale na druhé straně i nástrojem fascinujícím.“ [24; str. 19] Marketingová komunikace „zahrnuje veškeré aspekty vizuální, psané, hovorové a smyslové interakce mezi firmou a cílovým trhem“. [4; str. 116]

1.1.1 Základní formy marketingové komunikace

Lze rozlišit *dvě základní formy* marketingové komunikace – osobní a neosobní komunikace.

Osobní komunikace

Její hlavní předností je osobní (fyzický) kontakt komunikujících stran, který umožňuje utvářet větší důvěru, otevřenost a ochotu spolupracovat. Odpovídajícími termíny jsou: *komunikace tváří v tvář nebo komunikace 1:1*. V osobní komunikaci je využíváno prvků verbální i neverbální komunikace (mimika, gesta apod.). [10],[33]

Neosobní komunikace.

Tato forma komunikace nachází využití pro masovější způsob oslovení příjemců sdělení. Její vliv dokáže zasahovat i na velice rozptýlené segmenty trhu a zároveň ji lze flexibilně přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu. [10],[33]

1.1.2 Integrovaná marketingová komunikace

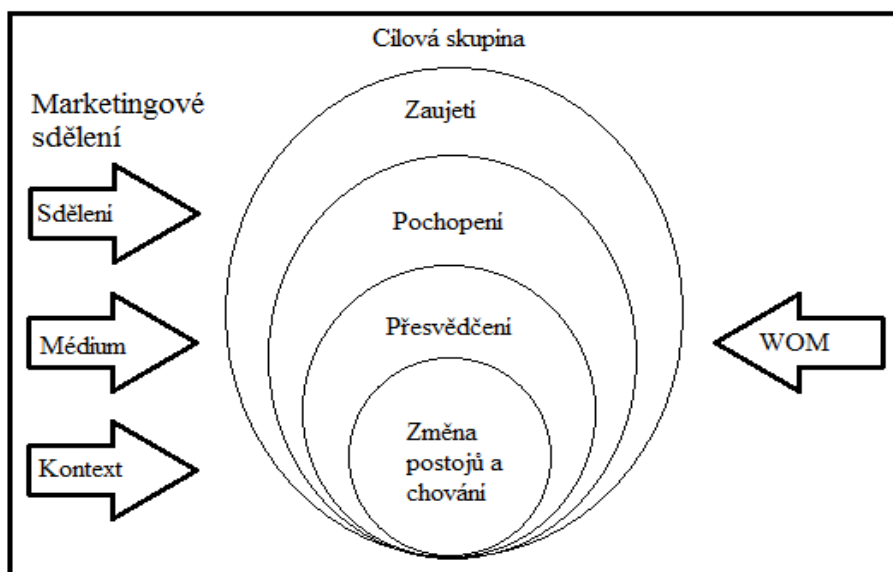
S marketingovou komunikací je spojován pojem integrovaná marketingová komunikace. Představuje procesy řízení a kontroly veškeré komunikace firmy směrem k trhu. Zapojení konceptu integrované marketingové komunikace do marketingu firmy vyvolává potřebu integrace specifických komunikačních funkcí, které původně působily individuálně. Klíčovým nástrojem integrované komunikace je internet, jehož kreativním využitím lze přispívat ke zvýšení účinku integrované komunikace ve smyslu interaktivnosti, soustavnosti a globálnosti. [10]

1.2 Model marketingové komunikace

Tento model slouží jako pomůcka marketérům při úspěšné přípravě komunikačních kampaní, dlouhodobých plánů a v neposlední řadě šetřili firemní zdroje. Následný model vychází ze závěrů psychologických průzkumů např. z teorie a výzkumu v oblasti mezilidské komunikace, vnímání, přesvědčování, učení atp. (

Obr. 1 - Model marketingové komunikace). [17]

Obr. 1 - Model marketingové komunikace



Zdroj: [18, str. 23]

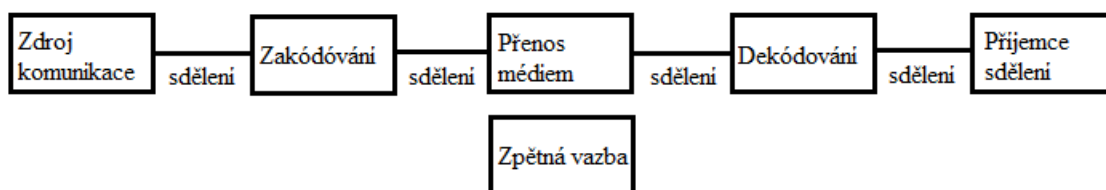
Jak je z Obr.1 patrné, model je složen ze tří primárních částí. V levé části – **marketingové sdělení** – jsou vymezeny tři oblasti, které jsou vzájemně propojeny, a žádnou z nich nelze opomíjet. „Sdělení je vhodné chápat v marketingové komunikaci v jeho co možná nejširší podobě. Mělo by být chápáno jako soubor jakýchkoliv prvků, které mají pro danou cílovou skupinu nějaký význam. Může se jednat o slova, ale např. i o symboly, obrazy, hudbu, zvuky, barvy, gesta a o jejich nejrůznější kombinace.“ [18; str. 24]

Prostřední část modelu sumíruje hlavní **procesy na straně cílové skupiny**, které jsou nezbytné pro efektivní fungování marketingové komunikace. Pravá část se zabývá klíčovým faktorem šířeným ústním podáním, označovaného jako **WOM** (wordofmouth). Jde o mezilidskou komunikaci, která má jakýkoliv vztah k produktům. [17]

1.3 Komunikační proces

Marketingová komunikace je úzce spjata s pojmem **komunikační proces**, který lze vysvětlit jako *přenos sdělení od jednoho odesílatele k příjemci*. Tento proces probíhá vždy mezi dvěma protějšky: mezi prodávajícím a kupujícím, mezi firmou a jejími zákazníky – potenciálními i současnými. [24]

Obr. 2 - Komunikační proces



Zdroj: [25; str. 13]

Obr. 2 podává informaci, že prvním článkem v komunikačním procesu je zdroj komunikace. Jeho úlohou je vysílat sdělení příjemci. Pro účinnost sdělení musí být splněny následující podmínky:

- upoutání pozornosti příjemce,
- srozumitelnost,
- odpovídat potřebám a přáním příjemce a přinést vhodnou možnost jejich uspokojení. [24]

Uvedené tři podmínky se spojují s tzv. **AIDA modelem**, který vysvětluje stádia, kterými kupující prochází před nákupním rozhodnutím.

Tab. 1 – AIDA model

A	Attention	Pozornost
I	Interest	Zájem
D	Desire	Přání
A	Action	Čin, akce

Zdroj: [18]

V Tab. 1 je naznačen princip modelu AIDA. V první řadě je nezbytné *upoutat pozornost*, jinak by nebyl navázán další kontakt. Dále sdělení musí *vzbudit zájem* o danou věc či službu. V dalším kroku je nezbytné *vyvolat potřebu nebo přání po daném výrobku*. Splnění těchto kroků vede k *provedení daného činu, čili nákupu produktu nebo služby*. [24], [18]

2 Komunikační plán a jeho fáze

Komunikační plán lze zjednodušeně vymezit jako jednu z podskupin marketingového plánu, tj. propagace, ze kterého vychází a je mu podřízen. Komunikační plán se skládá ze **čtyř klíčových fází**, které musí být zcela detailně propracovány a sladěny s marketingovým plánem (Obr. 3 – Fáze komunikačního plánu). Samotné komunikační plánování začíná **situační analýzou**. „Tuto fázi není vhodné podceňovat. Nedostatečná situační analýza vede k nevhodně stanoveným komunikačním cílům a chybné komunikační strategii. Naopak důsledná situační analýza umožňuje, aby marketéři definovali klíčové problémy a příležitosti na trhu.“ [18; str. 12]

Obr. 3 – Fáze komunikačního plánu



Zdroj: [18, str. 11]

Plánování marketingové komunikace představuje určení nejvhodnějšího mixu dostupných propagačních technik tak, aby bylo zaručeno oslovení cílové skupiny. Společnost jej vnímá jako proces, jehož činnosti jsou zobrazovány v kruhu (Obr. 4 - Schéma plánování komunikační kampaně). [23]

Obr. 4 - Schéma plánování komunikační kampaně



Zdroj: Vlastní zpracování dle [8; str. 73], 2017

Vybraná média vhodných formátů jsou následně adaptována do tohoto procesu. Strategické plánování v rámci kampaně by mělo vést k určení **cílů komunikační kampaně, zájmové skupiny** osob a výběr **cílových segmentů**. Zároveň musí být znám **finanční rozpočet a časový harmonogram kampaně**. Od těchto stanovisek se odvíjí výběr **komunikačních prostředků a médií**. Důmyslné plánování uvažuje i o umístění a velikosti vybraných prostředků. Samozřejmou činností v rámci plánu je **příprava komunikačního sdělení**. [3]

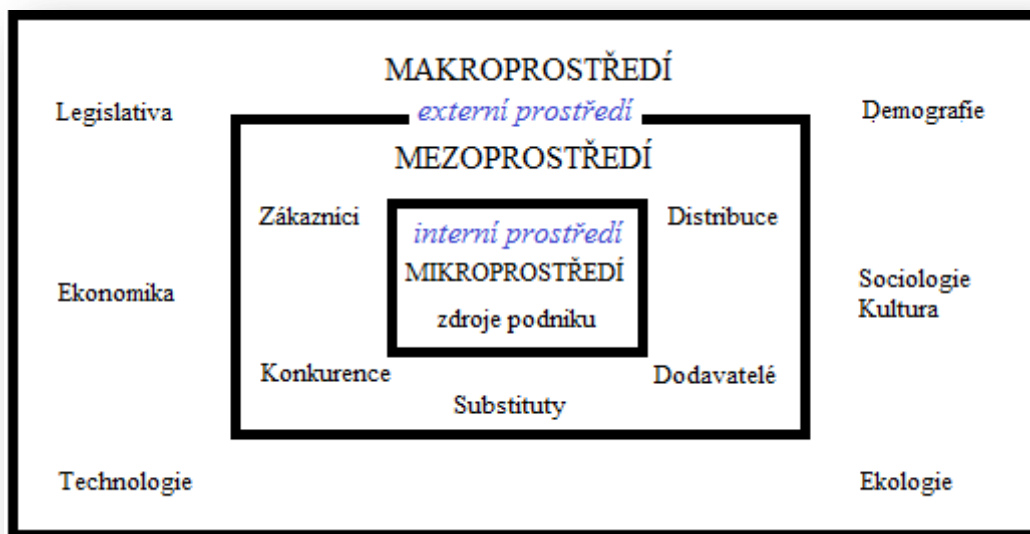
Zaměření analýzy je třeba směřovat k dané problematice. „Z komunikačního hlediska je nejdůležitější analyzovat, jak vnímá cílová skupina propagovanou značku, jak vnímá značky konkurenční, jak přistupuje k dané produktové kategorii a jakými médii ji lze nejefektivněji oslovit.“ [18; str. 12] Ke správnému fungování komunikace přispívá především správně zvolený produkt, cena či dostatečná distribuce. [17]

2.1 Situační analýza

Podnik, jakožto živý ekonomický organismus, funguje uvnitř určitého prostředí, jehož vlivy (faktory) na tento podnik působí. Jejich působení obvykle přináší jak výstrahy, tak přínosy. Každý z těchto vlivů podnik a jeho marketingová rozhodnutí ovlivňuje různým způsobem a odlišnou vahou. Všeobecná metoda zkoumající **jednotlivé faktory vnějšího (externího) prostředí a faktory vnitřního (interního) prostředí** společnosti se nazývá situační analýza. Situační analýza by měla sloužit jako podklad pro zásadní rozhodování společnosti. O výsledky analýzy se management opírá při stanovení cílů, výběru strategií k naplnění těchto cílů, misí i vizí. [11], [15], [26]

Výsledky situační analýzy by měly podniku napomoci uvést do souladu své vlastní zdroje a stanovené cíle s podmínkami vnějšího prostředí. Co se týče rozdělení podnikového prostředí, různí autoři se mírně rozcházejí v terminologii. Společným úmyslem autorů však je rozvrstvit ono prostředí dle stupně vlivu jednotlivých oblastí na podnik. Pro názornost bylo vybráno schéma, na kterém jsou vlivy působící na podnik přehledně rozřazeny (Obr. 5 - Podnikové prostředí).

Obr. 5 - Podnikové prostředí



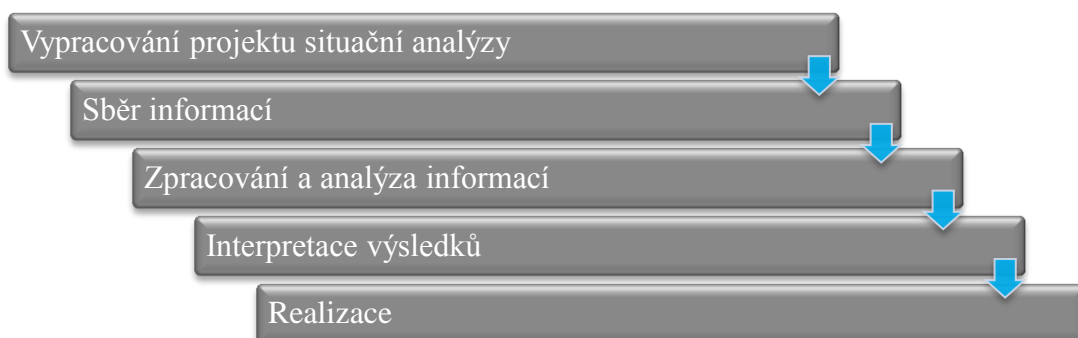
Zdroj: Vlastní zpracování dle [9], 2017

Vybrané schéma pracuje s pojmy **externí prostředí**, jehož podskupiny tvoří *makroprostředí a mezoprostředí*, a **interní prostředí**, kterému de facto odpovídá označení *mikroprostředí*.

2.1.1 Postupové kroky situační analýzy

Doporučený postup pro realizaci situační analýzy znázorňuje následující schéma (Obr. 6). Ačkoliv neexistuje žádný závazný normativní předpis, měla by být dodržována logická návaznost jednotlivých kroků.

Obr. 6 – Schéma situační analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování dle [2, str. 44], 2017

V projektu situační analýzy je třeba uvést rozhodnutí o požadované šířce a hloubce, době trvání a kvalitě jednotlivých dílčích analýz.

Zahájení sběru informací předchází volba typu informací a zdrojů, ze kterých mají být čerpány. Existují i různé metody sběru informací. Je třeba zvážit, které metody poskytnou požadované podklady a zda vyhovují rozpočtovému i časovému omezení.

Obsahově by situační analýza měla být zaměřena na oblasti:

- Přestavení **organizace a odvětví**, ve kterém působí (vývojová etapa odvětví, tržní pozice firmy, portfolio, cílové trhy)
- Hodnotící části:
 - a) užívané **marketingové strategie** a jejich výkonnost
 - strategické faktory firmy (zisk, obrat, distribuční cesty, životní cyklus výrobků,...)
 - porovnání v čase s výkony předcházejícími
 - posouzení souladu strategií v rámci organizace (funkční strategie, strategie strategických jednotek, základní strategie firmy)
 - b) **náklady** (porovnání ve vývojové etapě, porovnání s konkurencí)
 - c) **konkurenční pozice** (porovnání s konkurenty dle zvolených faktorů)
- **SWOT analýza** [20]

2.1.2 SWOT analýza

Realizace SWOT analýzy vede k identifikaci *interních faktorů* – slabých a silných stránek – a *faktorů externích* – příležitostí a ohrožení. Výstupy analýzy jsou uspořádány do tzv. **SWOT matice**. Matice SWOT je znázorněna níže (Obr. 7).

Obr. 7 - Matice výsledků SWOT analýzy

	Příležitosti <i>OPPORTUNITIES</i>	Rizika <i>THREATS</i>
Silné stránky <i>STRENGTHS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vnímání příležitostí v rámci silných stránek • Investování a rozvoj • Využití trendů v možných zdrojích 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití silných stránek k vyrovnání rizika • Využití vztahů k ovlivnění okolí
Slabé stránky <i>WEAKNESSES</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Odstranění slabin k využití příležitostí • Odstranění slabin ke zvýšení flexibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Odstranění slabin k redukci rizika • Desinvestiční strategie

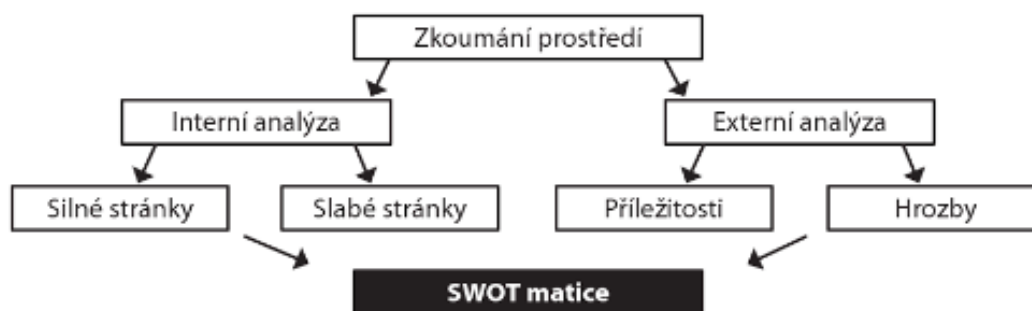
Zdroj: [30; str. 76]

Zcela základními pravidly při tvorbě SWOT analýzy jsou:

- Zaměření na klíčové faktory
- Analýze dávají smysl pouze objektivní fakta nikoliv domněnky či spekulace
- Objektivitu je vhodné potvrdit dalšími angažovanými osobami [53]

SWOT analýza může být součástí komplexní situační analýzy, kdy jsou podklady získány z provedené komplexní analýzy (Obr. 8), nebo může být analýza SWOT provedena v samostatně. [2]

Obr. 8 - Schéma využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT



Zdroj: [2; str. 155]

2.1.3 Interní prostředí

Zaměření analýzy na silné a slabé stránky podniku z oblastí *účetnictví, marketingu, managementu, výzkumu a vývoje, logistiky, technologie, případně jiných* zasahuje do oblastí interního prostředí (**mikroprostředí**). V rámci analýzy interního prostředí podniku jsou posuzovány faktory, které mají vliv na finanční sílu a stabilitu podniku. Interní prostředí podnik svým počínáním zcela ovlivňuje. Analýza může využívat i **model marketingového mixu**, označovaný jako 4P.

2.1.3.1 Marketingový mix

Základní pojetí marketingového mixu je datováno od 60. let, kdy profesor Jerome McCarthy navrhl marketingový mix, jehož složkami jsou čtyři P: *product, price, place, promotion*. K základnímu pojetí vznikaly s postupem času různé variace. [19] Mezi prvními upřesňujícími úpravami se objevila změna ve způsobu nazírání na marketingový mix, a to sice z pohledu organizace na pohled zákaznickýma očima. Výsledkem je modifikace 4P na 4C:

- *Product* → *Customer value*
- *Price* → *Cost to the customer*
- *Place* → *Convenience*
- *Promotion* → *Communication* [14]

Neustálý vývoj marketingu přinesl i jiné varianty pojetí 4P, např: **People, Processes, Programs, Performace**. Tato modifikace umožňuje širší využití 4P pro jakékoliv disciplíny uvnitř firmy. [7] Ve spojení marketingového mixu se společnostmi, které poskytují služby, lze marketingový mix vyjádřit i třemi P, který je složen z: **Personálu, Prostředí a Procesu**. [18]

2.1.4 Externí prostředí

Externí prostředí svojí činností podnik může do vývoje zasahovat buď částečně – **mezoprostředí** – nebo na vývoj tohoto prostředí – **makroprostředí** – nemá činnost podniku vliv. Pro účely dané práce bude využito uvedené rozdělení. [9], [20], [26]

2.1.4.1 PEST analýza

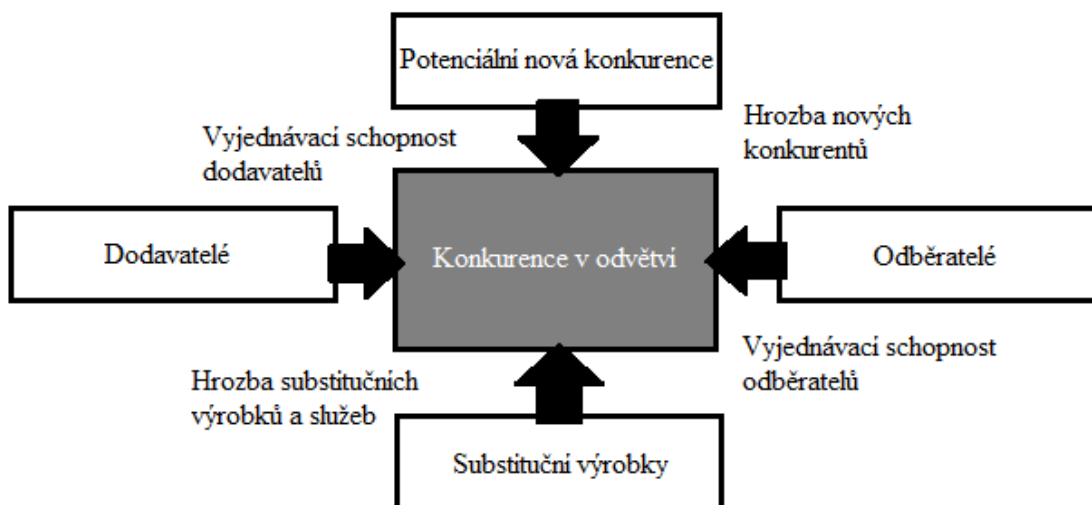
PEST analýza je užitečným nástrojem pro hodnocení makroekonomických faktorů, která působí na organizaci – název PEST je akronymem pro *politické, ekonomické, sociální a technologické faktory*. Analýza PEST nachází využití zejména při strategickém plánování nebo v souvislosti s realizací nového projektu. Pro řadu situací je doporučováno doplnění analýzy SWOT analýzou a/nebo Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. [38]

2.1.4.2 Porterův model pěti sil

Analýza mezoprostředí je chápána jako rozbor odvětví, ve kterém podnik aktivně působí nebo chce kam rozšířit svoji činnost. Standardizovaným postupem provádění analýzy je podle **Porterova modelu pěti sil**. [9] Schéma modelu zachycuje Obr. 9. Mezi pěti silami, které determinují chování podniku, jsou:

- Potenciální nová konkurence – bariéry vstupu
- Konkurence v odvětví – soupeření mezi stávajícími firmami
- Substituční výrobky (služby) – hrozba náhražek
- Odběratelé – vyjednávací schopnosti kupujících
- Dodavatelé – vyjednávací schopnost dodavatelů [15]

Obr. 9 – Porterův model pěti sil



Zdroj: [16; str. 110]

2.1.5 Matice IE

Matice IE je analytickou metodou navazující na SWOT analýzu. Jak samotný název matice IE napovídá, je tvořena *kombinací výsledků dílčích analýz* pro hodnocení interních faktorů (**IFE matice**) a externích faktorů (**EFE matice**). Matice IE je využívána ke stanovení vhodné strategie s ohledem na závěry analýzy prostředí.

Na ose x je vyneseno výsledné hodnocení interních faktorů, rozměry osy y jsou dány výsledným váženým ohodnocením externích faktorů.

Klasifikace osy x a osy y: Celkové vážené skóre na ose *x* v rozmezí 1,00 – 1,99 odpovídá *slabé interní pozici*, rozmezí 2,00 – 2,99 zaujímá *střední interní pozici*, výsledná hodnota v rozmezí od 3,00 do 4,00 značí o *silné interní pozici*. Obdobné intervaly jsou zvoleny pro osu *y*, která vyjadřuje externí pozici podniku. Nejlepším možným hodnocením je opět hodnota 4, nejslabší pozici podniku udává hodnocení 1.

Matice je složena z devíti polí, která jsou očíslována a nesou svůj význam – vypovídají o vhodné strategii připadající konkrétní pozici podniku jako celku. **Agresivní strategie** jsou vhodné pro podniky se silou pozicí a zaměřují se na růst. **Udržovací strategie** odpovídají střední pozici podniku a **defenzivní strategie** by měla být volbou pro podniky se slabou pozicí. [9], [52], [55]

2.2 Komunikační cíle

Správné stanovení komunikačních cílů bývá často pro management firmy nepřekonatelná překážka. Určení jednotlivých cílů musí být stanoveno tak, aby zbytečně neřešily neexistující problémy a zdlouhavě je neidentifikovaly a reflektovaly stanovený rozpočet. [22], [24]

V obecné rovině by cíle měly splňovat následující požadavky:

- „poskytovat informace → sdělovat informace o dostupnosti určité služby či produktu,
- stimulovat poptávku → cílit na zvýšení poptávky,
- diferencovat výrobek → odlišení výrobku od konkurence a získat určitou výhodu,
- zdůraznit užitek a hodnotu produktu → zdůrazňuje výhodu, kterou výrobek nebo služba má oproti konkurenci,

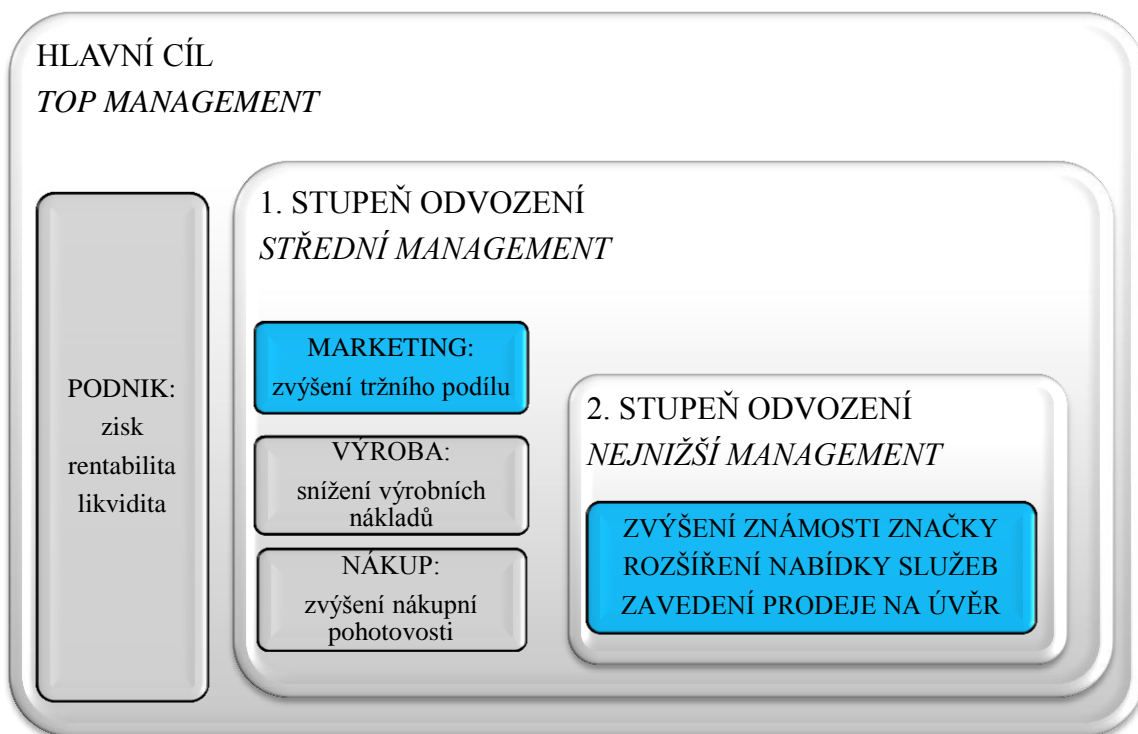
- stabilizovat obrat → jedná se o stabilizování především sezonních výkyvů.“
[25; str. 15]

Cíle vymezují, co a kdy má být marketingovou komunikací dosaženo, a určují kritéria pro vyhodnocení kampaně. Mezi častými cíli se objevují například: „zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, ovlivnění postojů ke značce, zvýšení loajality ke značce, stimulace chování směřujícího k prodeji, budování trhu.“ [18; str. 12]

2.2.1 Operacionalizace cílů

Většina odborníků se shoduje na přístupu odvození konkrétních cílů od obecných cílů. Je zdůrazňována jejich vzájemná **logická návaznost** a nutnost respektovat příslušnou **hierarchii** cílů. Zatímco na *cíle nadřazené*, které souvisí s vrcholovou strategií podniku, je nazíráno jako na určitou vůdčí linii při procesu tvorby a výběru strategických variant, *konkrétní – realizační – cíle* jsou utvářeny ve vazbě na určitou zvolenou strategii a určitou situaci. Pokud by podcíle nebyly součástí širší soustavy cílů, vedly by pravděpodobně pouze ke špatnému rozložení a plýtvání zdrojů. [22], [31] Pro příklad podrobné operacionalizace cílů z oblasti marketingu byl vybrán následující Obr. 10.

Obr. 10 - Operacionalizace marketingových cílů



Zdroj: Vlastní zpracování dle [32; str. 52], 2017

2.3 Komunikační strategie

Komunikační strategie vyjadřuje *způsob, jak dosáhnout stanovených komunikačních cílů*. Je třeba, aby byla dostatečně úderná a zároveň odpovídala situaci na trhu. Součástí komunikační strategie je především **rozhodnutí o marketingovém sdělení, jeho kreativní ztvárnění a volba komunikačního a mediálního mixu**. [24]

Existuje rozdělení na dva typy komunikačních strategií – tažná pull a tlačná push.

2.3.1 Strategie pull

Její podstatou je *snaha prodávajícího stimulovat poptávku konečného spotřebitele, který vyvine tlak na distribuční cestu*. Má-li prodejce k dispozici velké množství substitučních výrobků, o které není dostatečná poptávka, pull systém ho může motivovat, aby chtěl prodávat i takové výrobky či služby. Stimulantem je v tomto případě poptávající – spotřebitel. [24]

Zástupy komunikačních prvků v pull systému jsou *reklama a podpora prodeje – sponzoring a předváděcí akce se vzorky*. [24]

2.3.2 Strategie push

Tato strategie je zaměřena více na osobní prodej. Podporuje (protlačuje) produkt na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli. Směřuje marketingové aktivity k účastníkům distribučních cest, aby je motivovala k propagaci a prodeji produktu. [24], [18]

2.4 Komunikační mix

Komunikační mix lze vyjádřit jako „specifickou směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů.“ [19; str. 809]

Každá z těchto uvedených složek komunikačního mixu plní svoji odpovídající funkci a rovněž dokáže navzájem doplňovat ostatní složky. Obdobně by měl být zachován soulad složek komunikačního mixu se složkami marketingového mixu. Komunikační mix je do určité míry marketingovému mixu podřízený. [33]

2.4.1 Složky komunikačního mixu

V Tab. 2 (viz níže) jsou uvedeny nákladové náročnosti, výhody a nevýhody jednotlivých druhů komunikace.

Tab. 2 - Druhy komunikace

Druh komunikace	Náklady	Výhody	Nevýhody
Reklama	Relativně levná na jeden kontakt	Vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a řízení sdílení	Neosobní, nelze předvést výrobek, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření účinku
<i>nástroje: tisk, televize, rozhlas, internet, outdoorová média,...</i>			
Podpora prodeje	Nákladná	Upoutá pozornost, dosáhne okamžitý účinek	Snadno napodobitelná konkurencí, účinek nebývá dlouhodobý
<i>nástroje: veletrhy, výstavy, spotřebitelské soutěže, kupóny, zvýhodněná balení, vzorky boží zdarma, věrnostní programy,...</i>			
Osobní prodej	Vysoké náklady na kontakt	Pružná prezentace a získání okamžité reakce	Náklady na kontakt jsou podstatně vyšší, nesnadné získat kvalifikované obchodníky
<i>nástroje: osobní styk, telekomunikační prostředky a prostředky informačních technologií,...</i>			
Public Relations	Levné, publicita zdarma	Vysoký stupeň důvěryhodnosti	Nelze tak snadno řídit jako ostatní formy
<i>nástroje: tiskové zprávy, podnikové publikace, sponzoring, lobbování, organizování zvláštních akcí,...</i>			
Přímý marketing	Vyšší náklady v absolutní hodnotě	umožňuje lepší zacílení tržního segmentu	Vyšší účinnost oproti samotné reklamě
<i>nástroje: zásilková a katalogový prodej, teleshopping, telemarketing, další formy vyvolávající přímou odezvu</i>			

Zdroj: Vlastní zpracování dle [33], [24], [25], 2017

Reklama

Reklama je popsána jako placená neosobní forma komunikace, jejímž záměrem je prostřednictvím různých mediálních forem oslovit určitou cílovou skupinu. [24]

Zástupci toho druhu neosobního prodeje jsou *masové sdělovací prostředky* jako tisk, televize, rozhlas, internet, outdoorová média, ale také i prakticky nevyčerpatelná skupina alternativních či nestandardních médií, která vznikají v souvislosti s konkrétními projekty. Hlavní úlohou je **utváření a posilování povědomí o značce**. [25]

Podpora prodeje

Je tvořena všemi činnostmi kromě osobního prodeje, reklam a publicit. Jedná se o různé druhy výstav, veletrhů, předváděcích akcí zaměřených na **rychlou stimulaci koupě, popř. motivaci k vyzkoušení nového produktu či služby**. V odborné literatuře je popsán jako krátkodobý podnět a většinou se kombinuje určitými formami reklamy s cílem zdůraznit, napomoci či doplnit. [24], [25]

Osobní prodej

Jedná se o přímou formu propagace, kdy se osobně komunikuje s potenciálním kupujícím. S rozvojem informačních technologií a telekomunikací je umožněno uskutečňovat tuto formu propagace nejen tváří v tvář, ale i jejich prostřednictvím. Záměrem je pěstování dlouhodobě pozitivního vztahu mezi prodávajícím a kupujícím k vytvoření žádoucího image firmy i výrobku (služby). [24], [33]

Public relations

„Public relations (PR) je firemní komunikace a vytváření vztahů s různými druhy veřejností. Tato veřejnost zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, vlastní zaměstnance, vládní a správní orgány, obecnou veřejnost, ve které firma operuje.“ [25; str. 19]

PR zpravidla přímo neformulují nabídku ke koupi. Usilují zejména o vytvoření kladné představy o podniku a jeho záměrech. Vyskytuje se ve dvou formách – formalizované a neformalizované. Součástí PR je publicita. Publicita představuje neosobní stimulaci poptávky po výrobku, službě, ... tím, že se ve sdělovacích prostředcích umístí významná zpráva. [24], [33]

Přímý marketing

Přímý marketing zahrnuje veškerou komunikační činnost, prostřednictvím které je nabízeno zboží nebo služba, ať už v katalogích, novinách nebo přes jiná média (e-mailem, poštou, telefonicky nebo osobně), s cílem informovat spotřebitele a obchodní zákazníky a získat rychlou odezvu. [17]

2.4.2 Výběr komunikačního mixu

Nejběžnější, ale také nejméně sofistikovaný způsob výběru komunikačních nástrojů, je postaven na *pouhém zvyku*. Druhou, v tomto ranku je *kopírování konkurence*. Při výběru *racionálnějšího způsobu komunikačního mixu se přihlíží a zohledňují:*

- Kombinace silných stránek a účel komunikace

V prvním kroku je nezbytné zhodnotit, které úkoly by komunikace měla splnit:

- Lišit se → nastavení společnosti, produktu tak, aby byla vnímána jinak než konkurence.
- Posílit → připomínání zákazníkům značku a posilovat její pozici.
- Informovat → zajištění u zákazníků povědomí o existenci značky nebo jejích vlastnostech.
- Přesvědčit → podnícení zákazníka k určitému způsobu chování. [23; str. 276]

- Volba komunikace pro konkrétní segment využívání medií

Správné rozdělení trhu je klíčové pro výběr vhodných komunikačních medií. Je třeba, aby studie segmentů obsahovaly profil medií použitelných v každém segmentu. Jde o nedocenitelný faktor při volbě komunikačního mixu. [22]

- Kombinace komunikačních nástrojů na cestě k zákazníkovi

Při výběru komunikačního mixu je záhodno sledovat cestu zákazníka od získání prvního povědomí o produktu nebo službě přes koupi až k opakované koupi. „Kombinace komunikačních nástrojů často fungují v různých bodech této cesty.“ [23; str. 277]

2.5 Časový plán kampaně

Rozhodnutí o načasování je důležitým krokem při přípravě komunikační kampaně. Časový plán je přizpůsoben především cílům komunikační kampaně. Mezi další faktory, které určují vhodný okamžik pro zahájení kampaně, lze zařadit např. fázi životního cyklu výrobku, prvky sezónnosti a charakter poptávky. [15], [17]

Kromě načasování je nutné rozhodnout o možnostech kontinuity v **intenzitě kampaně**.

- V případě **trvale probíhajícího programu** jsou finanční prostředky vynakládány v konzistentní výši po celou dobu kampaně.
- **Pulsující kampaň** je založena na zvyšování intenzity kampaně v určitých obdobích, přičemž je udržována určitá hladina intenzity pro období zbývající.
- Při **nepravidelném průběhu** je intenzita kampaně koncentrována do několika období, která střídají období poklesu intenzity, kdy může být i nulová. [23]

2.6 Rozpočet komunikační kampaně

Pro stanovení rozpočtu na komunikaci jsou využívány metody:

- **Metoda zůstatkového rozpočtu** - podstatou je alokace volných finančních prostředků do oblasti marketingové komunikace bez zvažování vztahů mezi objemem produkce, obratem apod.
- **Metoda procentuálního podílu z obratu** – výdaje na marketingovou komunikaci jsou stanoveny na základě určitého procenta očekávaného objemu prodeje nebo prodejích cen.
- **Metoda konkurenční parity** – rozpočet kopíruje výši výdajů na marketingovou komunikaci konkurentů.
- **Metoda cílů a úloh** – představuje nejpropracovanější metodu z uvedených. Určení rozpočtu se řídí postupnými kroky. Výchozí bod představuje strategie marketingové komunikace, kdy jsou známy cíle komunikace, cílová skupina i skladba komunikačního mixu.
- **Metoda marginální analýzy** – v praxi nepříliš využívaná metoda, opírající se o pravidlo, že investice putují na marketingovou komunikaci, dokud přírůstky výnosů převyšují přírůstky výdajů.

- **Metoda netečnosti** – vychází z pevně stanoveného neměnného rozpočtu, který nezohledňuje faktory působící na trhu.
- **Metoda libovolné alokace** – obvyklá praxe u malých firem, kdy rozhodnutí o výši rozpočtu učiní majitel a toto rozhodnutí obvykle nemá vztah k analýzám. [10]

2.7 Zhodnocení efektivity kampaně

Vzhledem k tomu, že při hodnocení efektivity kampaně jsou sledovány různorodé složky soustavy hospodářství a lidské činnosti, *je pojetí efektivity vykládáno různými způsoby*. Efektivnost tak může být chápána více či méně především jako např. ekonomičnost, účelnost, účinnost či prosperita. V souvislosti s mnohoznačným výkladem efektivity je i *měření efektivity* komunikační kampaně v praxi složitým procesem, a sice z toho důvodu, že komunikační proces ačkoliv se v čase vyvíjí, efekt kampaně nastupuje často opožděně. Měření také komplikuje kombinace více nástrojů komunikačního mixu, jelikož nelze s přesností určit, který konkrétní nástroj se účinností podílel a v jaké míře. [66]

Pro měření efektivity kampaně lze využít metody:

- **Měření přímých účinků**

Jedná se o testování prodejních výsledků, tzn. je sledován přírůstek obratu (tržeb) vzhledem k alokovaným nákladům na marketingovou komunikaci. Kromě tohoto způsobu lze využít i další poměrové ukazatele: nákladové ukazatele, obrátové ukazatele či ukazatele návratnosti investic.

Nízká vypovídací schopnost dané metody spočívá v možném zkreslení výsledků, ke kterému dochází vlivem působení dalších proměnných působících na trhu. [10]

- **Nepřímé měření účinků**

Nepřímé metody využívané pro měření účinnosti (efektivity) komunikační kampaně jsou založené na výsledcích výzkumů z oblasti komunikačních médií a komunikačního účinku. [10]

Do této skupiny se řadí výzkumy zaměřené *na ohlas* (recall, tzn. kolik si respondent zapamatoval o vlastnostech výrobku či inzerátu), *na sledovanost* (readership, tzn. počet a složení publika), *na změny v povědomí a znalosti značky*. [24]

3 Představení podnikatelského subjektu

„Obchodní firma:	FUTURA AM s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR:	4. června 2008
Sídlo:	Praha 2 - Nové Město, Vyšehradská 1349/2, PSČ 12800
Identifikační číslo:	28403771
Předmět podnikání:	Zprostředkování zaměstnání Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ [58]

V rámci klasifikace ekonomických činností CZ – NACE spadá společnost FUTURA AM s.r.o. do kategorie N – kód 78.

FUTURA AM s.r.o. je rodinným podnikem, který byl založen v roce 2008. Sídlo společnosti je v Praze 2, v ulici Vyšehradská 1349/2. V Plzni má společnost svoji pobočku, která je náborovým centrem. Společnost se zaměřuje na zprostředkování zaměstnání v oblastech automotive, strojírenství a elektrovýroby. Zaměření společnosti na Plzeňský kraj bylo výhodné díky industriální povaze kraje.

Na **Chyba! Chybný odkaz na záložku.** je uvedeno **logo společnosti**, které společnost doprovází od data svého vzniku.

Obr. 11 - Logo společnosti



Zdroj: [47]

Logo je tvořeno graficky upraveným názvem společnosti a dodatkem „*Personnel agency*“, který napovídá o oboru působení společnosti.

3.1 Poslání agentury práce

Poslání neboli mise společnosti představuje její *hlavní filozofii*, neboli vymezuje *smysl její existence*. Na rozdíl od vize společnosti by poslání mělo odrážet stávající realitu (poslání = „časově neohraničená přítomnost“). Prostřednictvím **vize** společnost vyjadřuje své žádoucí budoucí chování a zaměření. [25,9]

Své poslání FUTURA AM formuluje v následujícím znění:

„Na udržení dobrého jména firmy je osobně zainteresovaný celý tým našich pracovníků. Jsme připraveni pracovat v kterýkoliv den a kteroukoliv hodinu po celý rok, pokud je to žádáno od našich klientů. Naší prioritou je profesionální péče o klienty a zaměstnance.“ [47]

Strategickým záměrem agentury FUTURA AM s.r.o. je být silným zprostředkovatelem zaměstnání na trhu práce s působností v Plzeňském kraji: *Do roku 2020 má za cíl zaměstnávat 200 zaměstnanců, otevřít novou pobočku v Rokycanech a přijmout do svého týmu nové koordinátory.*

3.2 Činnosti agentury práce

Pro ucelení představy o vybrané agentuře práce jsou popsány hlavní činnosti, které vykonává. Kromě zprostředkování *zaměstnání agentura* působí rovněž v oblasti *poradenské a konzultantské*. Mezi dalšími úkoly agentury je zajišťování a koordinování komunikace mezi zapojenými útvary, trénink a motivace zaměstnanců. Základní pracovní náplň agentury práce představuje:

- a) **Zpracování personální strategie, personálního plánu, tvorba personální politiky.**

FUTURA AM s.r.o. usiluje zejména o *dlouhodobé vztahy* se svými klienty.

Ačkoliv pracovní vztah mezi agenturou práce a zaměstnancem bývá zpravidla uzavírán na dobu určitou, není výjimkou víceletá spolupráce. Pro agenturní zaměstnávání totiž neplatí zákaz opakovaného sjednávání pracovního poměru na dobu určitou a na maximální dobu dvou let uvedenou v § 36 ZP². Těmto osvědčeným zaměstnancům je zajišťován kariérní růst.

² Zákoník práce

Uživatelé agenturu však nejčastěji oslovují z důvodu dočasného nedostatku pracovní síly, který bývá způsoben sezónními výkyvy, čerpáním dovolených, nebo nemocí zaměstnanců.

Pracovněprávní vztah mezi agenturou práce a zaměstnancem poté zaniká uplynutím sjednané doby, která je ukotvena v pracovní smlouvě či dohodě o pracovní činnosti. Mezi dalšími příčinami ukončení pracovního poměru může být stejně jako u klasického pracovního poměru smrt zaměstnance, ukončení na základě dohody o rozvázání pracovního poměru, výpověď zaměstnance nebo zaměstnavatele, či okamžité zrušení zaměstnancem nebo zaměstnavatelem.

b) Zajištění všech zákonných a právních opatření spojených se zaměstnaneckým poměrem zaměstnanců.

Pracovněprávní povinnosti vůči zaměstnanci i povinnosti platné pro zaměstnavatele, které jsou ukotveny v Zákoníku práce, zabezpečuje agentura. K těmto povinnostem se řadí:

- *uzavírání a rozvazování pracovních smluv (či dohod) se zaměstnanci*
- *odvody plateb na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance*
- *odvody daní*
- *zpracování a výplata měsíčních mezd zaměstnancům*
- *přihlašování a odhlašování zaměstnanců v pojišťovnách*
- *jednání s úřady*

c) Realizace zákonných školení – vlastními zdroji i objednávkou na zakázku.

Agentura práce vede agendu o termínech absolvovaných kurzů a lékařských prohlídek nezbytných k výkonu povolání a dbá jejich platnosti. Provádí školení o bezpečnosti práce, která předcházejí nástupu do výkonu zaměstnání. Tyto kurzy a prohlídky kompletně zajišťuje i hradí agentura.

d) Vedení agentury o zaměstnancích.

Snadná, rychlá dostupnost, přesnost a přehlednost informací o zaměstnancích je zásadní pro chod agentury. Poskytování evidence o: *počtu volných míst, na která bylo požadováno zprostředkování zaměstnání, dále o počtu jimi umístěných fyzických osob, z toho počet uchazečů o zaměstnání umístěných na základě dohody s Úřadem práce a dále o počtu jejich zaměstnanců, kteří byli dočasně přiděleni k výkonu práce u uživatele, přičemž se uvede zvláště počet občanů České republiky, počet občanů Evropské unie, počet občanů ostatních členských států Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska a počet ostatních cizinců podle státní příslušnosti*, vyplývá z povinností agentury vůči generálnímu ředitelství Úřadu práce, a to do 31. ledna běžného roku. [§ 59]

e) Nábör nových zaměstnanců – vyhledávání nových zaměstnanců, personální pohovory s novými zaměstnanci, personální marketing.

Nábör nových zaměstnanců představuje stěžejní činnost agentury. Uchazeči procházejí několika koly výběrového řízení. Nejprve je uchazeč posuzován dle zaslaného životopisu popřípadě rovnou na osobním pohovoru. Na základě schopností a možností uchazeče je vybrána nejvhodnější pozice. Uchazeči je vždy představena firma, ve které je mu vybraná pozice nabízena. Po vzájemném odsouhlasení je na řadě komunikace s firmou. Agentura práce posílá seznam uchazečů personálnímu oddělení příslušné firmy, tzn. uživateli. Uchazeči procházejí výběrovým řízením na půdě personálního oddělení uživatele. S takto vybranými kandidáty agentura sepisuje smlouvu (dohodu) a poté je smluvně přiděluje uživateli. Před nástupem do zaměstnání jsou zaměstnanci podrobeni zákonné lékařské prohlídce a jsou proškoleni o bezpečnosti práce.

f) Sledování Zákoníku práce, s tím související dodržování všech zákonů, předpisů a informování vedoucích pracovníků a zaměstnanců podniku.

g) Řízení a zajištění profesního rozvoje všech zaměstnanců podniku.

h) Komunikace potřeb zaměstnanců.

i) Zpracování mezd. [65]

4 Situační analýza vybrané společnosti FUTURA AM s.r.o.

Marketingová situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí dané společnosti.

V počáteční fázi je nutné **definovat účel a cíle analýzy**, od kterých se odvíjí množství i charakter potřebných informací a metody jejich sběru. Provedení dílčích analýzy v rámci situační analýzy umožní určitě faktory prozkoumat hlouběji. Díky tomu vzniká ucelený pohled na situaci, ve které se společnost nachází. Mezi vybranými analýzami jsou následující: **SWOT analýza, PEST analýza, analýza konkurenčního prostředí, analýza marketingového mixu 4P.**

Záměrem této části práce je identifikovat faktory, které mají vliv na současný i budoucí stav vybrané agentury práce, a jak tyto faktory mohou ovlivnit **zadaný cíl – návrh komunikační kampaně**. Efektivita komunikační kampaně je do značné míry závislá na kvalitě provedené situační analýzy. Ze získaných výstupů jsou odvozovány zásadní nosné pilíře komunikačního plánu, jako je **formulace cílů, zaměření cílové skupiny, výběr vhodných prostředků**.

Situační analýza by měla poskytnout výstupy relevantní ke komunikačnímu plánu. Vzhledem k charakteru společnosti, bude analýza zaměřena na problematiku týkající se pojmů: **agentury práce** (obor, ve kterém společnost FUTURA AM s.r.o. působí), **Plzeňský kraj** (oblast, kde je podnik aktivní), **uchazeči o zaměstnání** (potenciální zákazníci).

Informace pro účely analýz jsou čerpány ze **sekundárních zdrojů** (informace z internetu: *např. webové stránky konkurentů, stránky ministerstev, novin a časopisů, dále obchodní rejstřík, statistický úřad, účetní výkazy, agentura Czechinvest, apod.*), i ze zdrojů **primárních**, které byly získány především *vlastním šetřením prostřednictvím dotazníku*.

4.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza

Analýza makroprostředí zkoumá faktory tuzemského a zahraničního prostředí s cílem odhalit **příležitosti a hrozby**, kterým čelí. Vybraná agentura práce nepůsobí v zahraničí. Přesto existují nadnárodní faktory, které její činnost ovlivňují (zejména vlivem globalizace, ekonomických integrací a dopadů mezinárodních událostí). [15]

Jeden z přístupů využívaných pro analýzu makroprostředí je označován jako **PEST analýza**. Zkratka odpovídá *politicko-legislativním, ekonomickým, sociálně-demokratickým a technicko-technologickým faktorům*. [5], [9]

4.1.1 Politicko – legislativní faktory

Ke zprostředkování zaměstnání se váže **zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti**. V zákoně jsou vymezeny podmínky pro získání **povolení (licence)**, které přiděluje generální ředitelství Úřadu práce. Bez platného povolení nemůže agentura provozovat svoji činnost. O povolení je nutné opakovaně žádat každé tři roky (§ 60). Úřad práce vede evidenci agentur práce, kterým bylo povolení ke zprostředkování zaměstnání vydáno (§ 65).

Uzákoněna je rovněž povinnost agentury sjednat **pojištění záruky pro případ svého úpadku**, a sice ve výši zajišťující výplatu mzdy nejméně do výše trojnásobku průměrného měsíčního čistého výdělku všech svých zaměstnanců, které dočasně přiděluje, nebo které bude dočasně přidělovat k výkonu práce u uživatele (§ 58a).

Dále jsou agentury práce povinny vést **evidenci** o počtu volných míst, které nabízejí, a také o počtu zaměstnanců, kterým zaměstnání zprostředkovává.

Legislativa vztahující se k agenturám práce prošla již více změnami od doby svého vzniku. V současné době je v poslanecké sněmovně projednáván návrh novel Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce a Zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích podaný Ministerstvem práce a sociálních věcí. Hlavními náměty jsou: zavedení **půlmilionové kauce a kvót i zvýšení pokut** za prohřešky pro agentury práce. Jak návrh obhajuje mluvčí ministerstva Petr Sulek, Ministerstvo má za cíl odradit neseriózní podnikatele: "Kauce má za cíl eliminovat účelové zakládání agentur práce, jejichž prostřednictvím dochází k obcházení a porušování zákonů, a to zejména v oblasti zdravotního a sociálního pojištění." [56]

Zákon aktuálně nijak neupravuje počet agenturních zaměstnanců u jednoho zaměstnavatele (uživatele), ani poměr mezi agenturními a stálými (kmenovými) zaměstnanci.

Regulace ze strany státu představují mnohdy velkou zátěž pro společnost. Odsouhlasení návrhu by pravděpodobně výrazně neohrozilo existenci agentury práce FUTURA AM s.r.o., avšak agentura by byla nucena zatížit se bankovním úvěrem.

V opoziční straně v čele s prezidentem sdružení Asociace pracovních agentur Radovanem Burkovičem převládají názory, že zavedení regulačních opatření jsou diskriminující pro chudší menší agentury. „Nadnárodní agentury vidí v novele ukončení činnosti malých a středních agentur práce, a tedy snížení konkurence,“ uvedl Radovan Burkovič. [45]

Agenturní zaměstnávání je zákony silně regulováno. Velké množství legislativních povinností může být až na hranici realizovatelnosti při současném plnění požadavků klientů. Je otázkou, zda další a další zpříšňování podmínek nevede ke vzniku a posilování podvodných agentur či k podpoře nelegálního zaměstnávání, které vrhá stíny na mediální obraz agentur práce celkově. [33]

4.1.1.1 Daňová politika

Sazby DPH jsou v současnosti tři: **sazba základní** (21 %), **první snížená** (15 %) a druhá **snížená** (10 %). Pro naprostou většinu zboží a služeb platí základní sazba DPH. Společnost FUTURA AM s.r.o. je plátcem DPH.

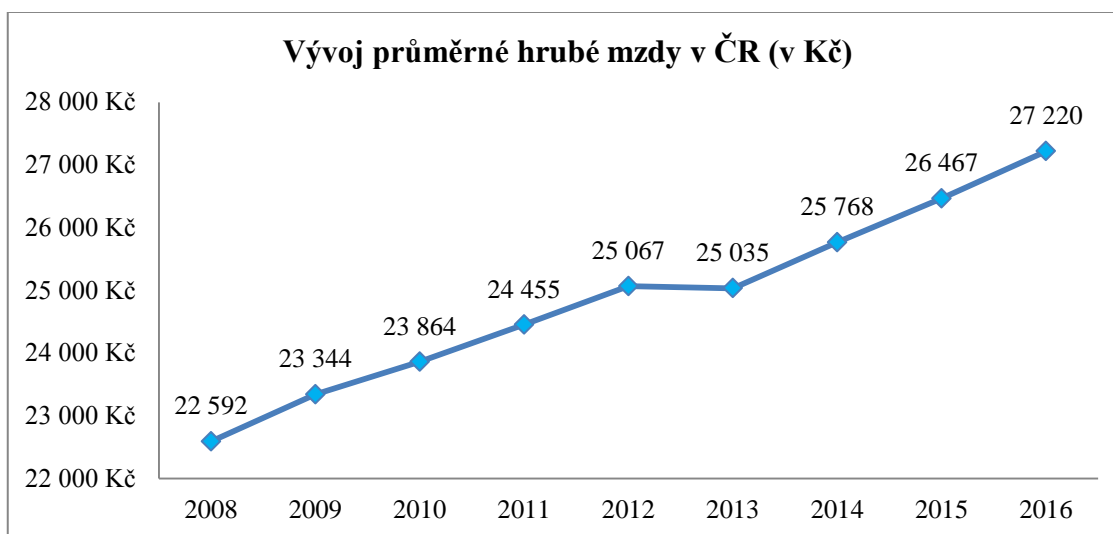
4.1.2 Ekonomické faktory

4.1.2.1 Mzdové podmínky

Zásadní podmínkou pro agenturní zaměstnávání je požadavek zákona, aby **pracovní a mzdové (platové) podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nebyly horší, než jsou nebo by byly podmínky srovnatelného zaměstnance** (§ 309 odst. 5 ZP). „Zákon tímto způsobem zamezuje dumpingu na trhu práce a promítá tak do podmínek pronájmu pracovní síly princip rovnosti zaměstnanců v jejich pracovních podmínkách (§ 13 odst. 2 písm. b), § 16 odst. 1 ZP) a z něj vyplývající subprincip, že za práci stejnou či za práci stejné hodnoty přísluší zaměstnancům stejná mzda či plat (§ 13 odst. 2 písm. c), § 110 ZP).“ [69]

Na Obr. 12 je grafické znázornění vývoje průměrných mezd v České republice po dobu existence společnosti FUTURA AM s.r.o. Průměrná mzda v České republice ve třetím čtvrtletí roku 2016 mezeročně vzrostla o 1.170 korun na 27.220 Kč, tedy o 4,5 %.

Obr. 12 – Průměrná hrubá mzda v ČR (2008- 2016)



Zdroj: Vlastní zpracování dle [39]; 2017,

Z vyjádření ekonoma Davida Marka vyplývá, že současné tempo růstu mezd je sice příznivé pro finanční situaci domácností a podporuje růst spotřebitelské poptávky, avšak není dlouhodobě udržitelné. "Mzdové náklady na zaměstnance se meziročně zvýšily o 4,3 procenta, zatímco produktivita práce jen o 1,4 procenta. Jednotkové mzdové náklady tak stouply o 2,8 procenta. Rychleji tento ukazatel rostl naposledy na začátku roku 2008," uvedl. [39] V případě, že tempo růstu mezd pro letošní rok dále zrychlí, ale zaměstnanost poroste výrazně pomaleji než loni, nastalá situace pravděpodobně povede k ohrožení konkurenceschopnosti českých firem. Zejména u nejžádanějších profesí, kam patří například pomocní dělníci, dochází už dnes k navyšování mezd o více než 10 %. Výhledově se v letošním roce tento tlak ještě zvýší. [60]

To pro společnost s velkou pravděpodobností bude přinášet nižší zisk, jelikož uživatelům vzrostou mzdové náklady. Uživatelé proto budou usilovat o snížení marže pro agenturu nebo v krajním případě o snížení počtu agenturních zaměstnanců.

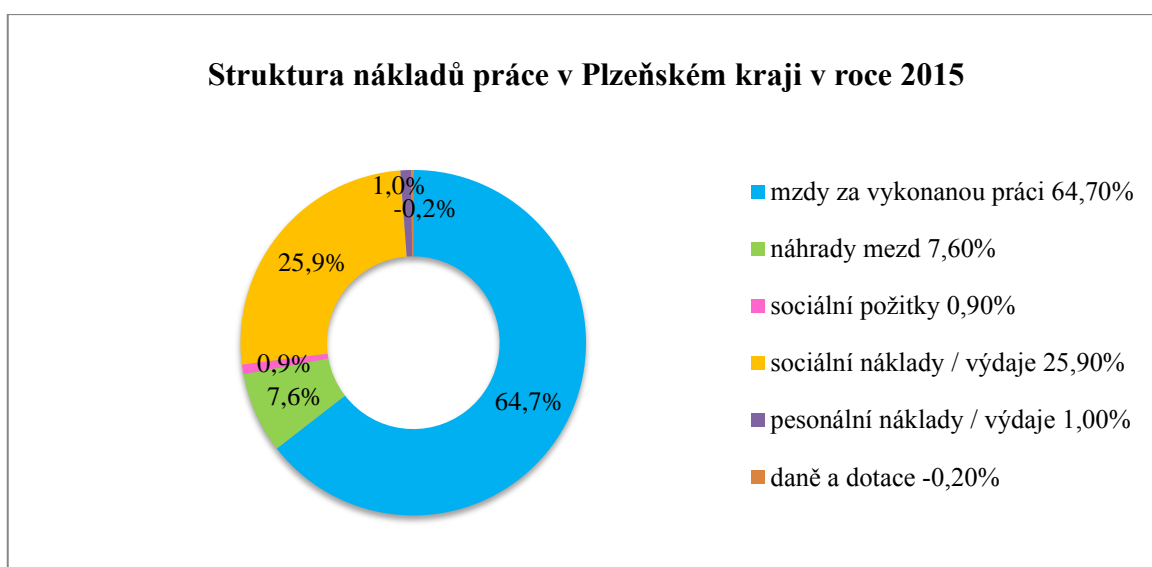
Náklady práce, které musí zaměstnavatel za určité časové období vynaložit, lze agregovat do dvou skupin:

- První skupinu tvoří zmiňované **přímé náklady** zahrnující *mzdy za vykonanou práci* (mzdy a platy) a *náhrady mezd* (např. za dovolenou, za svátky atd.).

- Druhou skupinou jsou **náklady nepřímé**, které nesouvisí přímo se mzdou. Ty jsou tvořeny *sociálními požitky* (např. příspěvky na bydlení, stravování), *sociálními náklady* (např. platba zákonného pojistného), *personálními náklady* (např. výdaje spojené s náborem zaměstnanců a jejich zaškolením nebo ošatné), ale také *daněmi a dotacemi* související se zaměstnáváním lidí. [41]

Pro znázornění struktury nákladů práce včetně procentuálního vyjádření byl vybrán Obr. 13.

Obr. 13 – Struktura nákladů práce v Plzeňském kraji



Zdroj: [41]

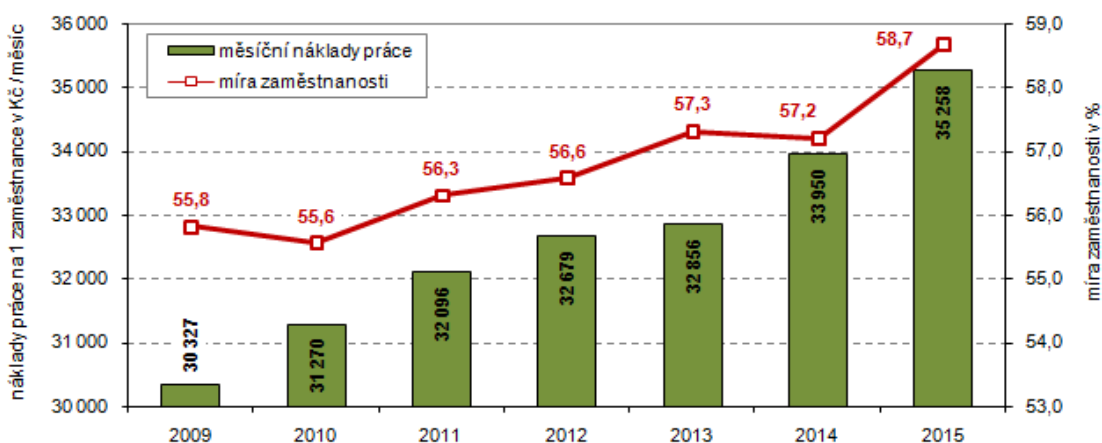
Přímé náklady zaměstnavatelů představují pro zaměstnance hlavní část vlastních příjmů. Za rok 2015 tvořily přímé náklady v Plzeňském kraji 72,4 % z nákladů úplných, z toho téměř 90 % byly mzdy za odpracované hodiny a zbytek dotvářely náhrady mezd. Nepřímé náklady se podílely na celkových nákladech z 27,6 %. Z největší části je utvářely odvody na sociální a zdravotní zabezpečení. Tyto platby se na úplných nákladech práce podílely 25,9 %. *Česká republika patří ke státům s vyšším podílem příspěvků zaměstnavatelů a zaměstnanců na sociální fondy.* [41]

Od roku 2008 se odměny zaměstnanců vypočítávají pomocí konceptu **superhrubé mzdy**, což v praxi znamená navýšení hrubé mzdy o pojistné hrazené zaměstnavatelem. Navýšení o 34% se skládá z 9% na zdravotní pojištění a zbylých 25% na sociální pojištění. Teprve z takto navýšené částky se počítá samotná daň. Sazba daně z příjmů fyzických osob je i nadále pro rok 2017 ve výši 15 %. Zaměstnanci je záloha na daň

snížována o měsíční slevy stanovené zákonem. Po uplatnění daňových slev výslednou zálohu na dani zaměstnavatel měsíčně odvádí finančnímu úřadu. Zaměstnanci je pak jeho hrubá mzda snížena o tuto zálohu na daň po odečtení slev a dále o zdravotní pojištění (4,5% ze mzdy) a sociální pojištění (6,5% ze mzdy), které hradí zaměstnanec. [71]

Daňové slevy pro rok 2017 jsou následující: *základní sleva na poplatníka* ve výši 2.070 Kč, *sleva na studenta* ve výši 335 Kč, *sleva na invaliditu prvního a druhého stupně* ve výši 210 Kč, *sleva na invaliditu třetího stupně* ve výši 420 Kč, *sleva pro držitele průkazu ZTP/P* je ve výši 1.345 Kč. [71]

Obr. 14 – Vývoj nákladů práce a míry zaměstnanosti v Plzeňském kraji (2009 – 2015)



Zdroj: [41]

Na Obr. 14 je zaznamenána *rostoucí tendence ve vývoji nákladů práce na 1 zaměstnance v Plzeňském kraji*. V roce 2015 tyto náklady činily celkem 423.090 Kč za rok. Z této sumy lze vyjádřit měsíční sazbu 35.258 Kč a rovněž hodinovou sazbu ve výši 246 Kč. *Ve srovnání s ostatními kraji v České republice byly hodinové náklady v Plzeňském kraji třetí nejvyšší po hlavním městě Praha (303 Kč za hodinu) a Středočeském kraji (258 Kč)*. Vyšší náklady v těchto regionech jsou odrazem vyšších nároků na kvalifikaci zaměstnanců, kteří představují dražší pracovní sílu.

4.1.2.2 Tržby, HDP

Za uplynulý rok 2016 vrostly tržby u všech dílčích odvětví v ČR o 1,2 %. *V oblasti administrativních a podpůrných činností zaznamenaly nejvýraznější nárůst tržeb pracovní agentury* (o 11,1 %), kterým se tržby zvyšovaly nepřetržitě již od druhého čtvrtletí roku 2010. [43] V rámci Evropské unie se agenturám práce dařilo ve všech členských státech kromě Kypru a Maďarska. Nejrychleji rostly tržby agenturám práce v Litvě (+35,1 %), Estonsku (+33,2 %) a Rumunsku (+24,6 %). [67]

Podle předběžných odhadů byl hrubý domácí produkt v roce 2016 o 2,3 % vyšší než v roce předchozím. Trh práce byl v roce 2016 pozitivně ovlivněn pokračujícím ekonomickým růstem. [43]. *S ekonomickým růstem přicházejí nová pracovní místa, především v průmyslu.* Toto největší tuzemské odvětví z pohledu přidané hodnoty i zaměstnanosti stále poptává velké množství zaměstnanců. *V Plzeňském kraji stále existuje dostatečný prostor pro působení agentury práce. Jsou zde silně zastoupeny požadované obory: strojírenský a automobilový průmysl, elektronika i informační technologie.* K vysokému podílu zahraničních investic napomáhá výhodné dopravní spojení s Prahou a Norimberkem. [60]

4.1.2.3 Nezaměstnanost

Důležitým ukazatelem, který vypovídá o situaci na trhu práce je **míra nezaměstnanosti**. Tab. 3 zaznamenává vývoj nezaměstnanosti od roku 2008 v České republice a v Plzeňském kraji. V České republice za uplynulý rok dosahovala míra nezaměstnanosti nejnižších hodnot od roku 2008. Ve srovnání se zeměmi Evropské unie dosáhla Česká republika nejnižší míry tohoto ukazatele. Rovněž došlo k poklesu dlouhodobě nezaměstnaných osob. Pokles registrované míry nezaměstnanosti provází Českou republiku i Plzeňský kraj soustavně od roku 2014. Na konci roku 2015 byl zaznamenán meziroční pokles ve výši 88,8 tis. nezaměstnaných v rámci republiky. V loňském roce se tento rozdíl snížil na 67,1 tis nezaměstnaných. [41]

Na úřadech práce Plzeňského kraje k 31. 12. 2016 bylo zaregistrováno 14.655 uchazečů o zaměstnání. Muži zaujímali 47,9% z celkového počtu. Uchazečů ve věku 15–64 let, kteří bezprostředně mohli nastoupit do zaměstnání při výskytu nabídky vhodného pracovního místa, bylo evidováno 13.499, tj. 92,1 % z celkového počtu uchazečů. [41]

Tab. 3 – Nezaměstnanost a míra nezaměstnanosti v letech 2008 - 2016

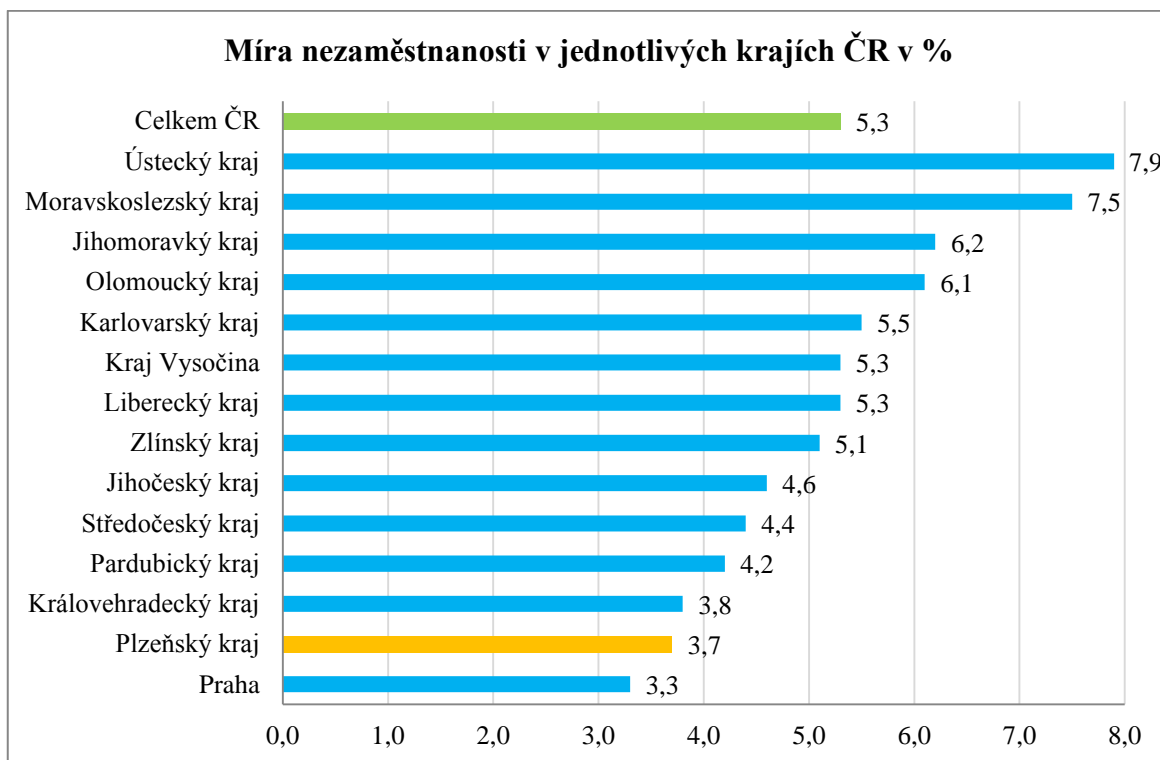
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nezaměstnanost v tisících osob (Plzeňský kraj)	10,5	18,4	17,1	15,1	14,1	15,4	15,0	11,3	14,7
Míra nezaměstnanosti v % (Plzeňský kraj)	3,6	6,4	5,9	5,1	4,8	5,2	5,1	3,8	3,6
Míra nezaměstnanosti ČR	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,3	5,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pro zprostředkovatele práce nízká míra nezaměstnanosti může vyžadovat daleko větší úsilí než v případě velkého výběru kandidátů. Může se objevit konkurenční boj o zaměstnance mezi organizacemi.

Na Obr. 15 je grafický přehled míry nezaměstnanosti v jednotlivých krajích republiky. *Plzeňskému kraji náleží druhé místo hned za Prahou v žebříčku nejnižší míry nezaměstnanosti.* Pro agenturu práce FUTURA AM může být tato obtížná situace zároveň příležitostí. Tu mohou představovat kraje s vyšší nezaměstnaností jako je kraj Ústecký a Moravskoslezský s mírou nezaměstnanosti nad 7%. Významným předpokladem úspěchu je však marketingová komunikace cílená pro tento segment. [43]

Obr. 15 – Míra nezaměstnanosti v krajích ČR k 31. 1. 2017



Zdroj: [62]

V uplynulém roce 2016 v rámci Plzeňského kraje dosahovaly nejvyššího podílu nezaměstnaných osob okresy Tachov (4,92 %) a Domažlice (3,94 %), naopak nejnižšího okresy Plzeň-město (3,00 %) a Plzeň-jih (3,22 %). Mimoměstským oblastem je také zapotřebí přizpůsobit komunikační kampaň. Například zdůrazněním možnosti ubytování pro zaměstnance a proplácení příspěvků na ubytování.

Vzhledem k rozdílné velikosti krajů je vhodné zařadit **ukazatel vypovídající o počtu uchazečů připadajících na 1 volné pracovní místo**. Plzeňský kraj zaznamenal v roce 2016 nejnižší hodnotu tohoto ukazatele (1,3 uchazečů na 1 volné pracovní místo). Naopak nejvyšších hodnot dosahovaly kraje Ústecký (6,2) a Moravskoslezský (5,6 uchazečů na 1 volné pracovní místo). Celorepublikový průměr byl ve výši 2,9. [43], [41]

Chod agentury práce ovlivňuje jistým způsobem i tzv. **sezónní nezaměstnanost**. Ta způsobuje výkyvy uchazečů o práci v průběhu roku. Nejvyšší bývá v lednu, jelikož firmy často rozvazují pracovní poměr se zaměstnanci ke konci roku. Další příznivé období nastává pro agenturu práce s příchodem chladnějších měsíců, kdy končí letní stavební a jiné venkovní práce, a tito lidé se ocitnou bez zaměstnání.

4.1.3 Sociálně demografické faktory

Sociální prostředí ovlivňuje chování firem a také potřeby a přání zaměstnanců.

Následující *Tab. 4* představuje vzdělanostní strukturu zaměstnané populace České republiky od dovršení věku 15 let za 1. pololetí roku 2016. **V tabulce jsou barevně zvýrazněny hodnoty převyšující republikový průměr.** Největší výskyt zaměstnanců se základním vzděláním je v krajích Karlovarském a Ústeckém. Naopak jejich nejmenší podíl je v Jihomoravském kraji a v Praze. Další výraznou hodnotou vystupuje Praha v kategorii vysokoškolských zaměstnanců (42,5%).

V tomto období bylo na úřadech práce evidováno 133,8 tis. uchazečů s vyučením. Na celkové nezaměstnanosti se podíleli z 34, 8 %. Následovala kategorie uchazečů bez

vzdělání a se základním dosaženým vzděláním v počtu 110,2 tis. osob. Se vzdělanostní strukturou úzce souvisí profesní struktura. V krajích s vyšší koncentrací kvalifikovaných zaměstnanců převažují odbornější profese. [44]

Tab. 4 - Vzdělanostní struktura zaměstnané populace 15+ ČR v 1. pololetí 2016 v krajském členění v %

Kraj	Vzdělání (v %)			
	Základní a bez vzdělání	Střední		vysokoškolské
		bez maturity	s maturitou	
Celkem	4,0	35,3	36,9	23,7
Hl.m.Praha	2,7	16,6	38,2	42,5
Středočeský	3,0	36,6	38,3	22,2
Jihočeský	3,8	38,9	38,3	18,9
Plzeňský	4,9	37,4	38,2	19,5
Karlovarský	8,3	39,8	37,4	14,5
Ústecký	7,1	40,4	37,1	15,4
Liberecký	5,2	39,8	35,4	19,5
Královéhradecký	4,4	37,6	36,6	21,5
Pardubický	4,0	37,9	38,4	19,8
Kraj Vysočina	3,7	44,0	35,2	17,0
Jihomoravský	2,6	32,6	35,3	29,5
Olomoucký	3,2	41,5	35,6	19,6
Zlínský	4,1	40,5	35,4	20,0
Moravskoslezský	4,7	37,7	36,2	21,5

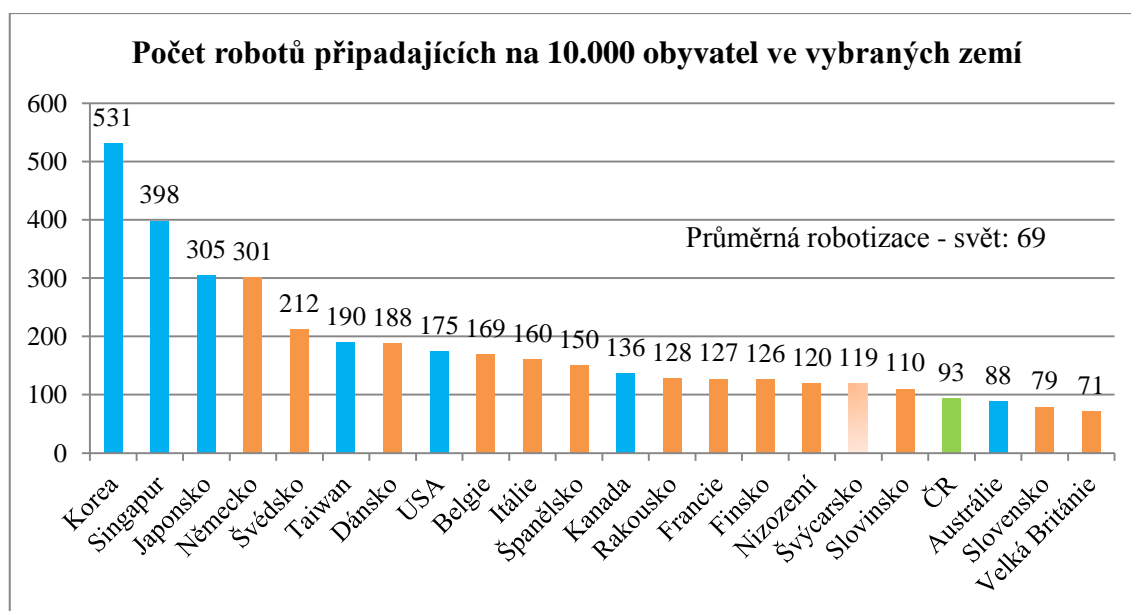
Zdroj: Vlastní zpracování dle [43], 2017

4.1.4 Technologické faktory

Pro společnost FUTURA AM s.r.o. je rovněž důležitá **technologická vybavenost uživatelů**. Zvyšující se robotizace výroby může mít za následek nižší potřebu zaměstnanců. Ale nemusí tomu být pravidlem. Díky robotizaci výroby dochází k růstu kvality výrobků při současném snížení výrobních nákladů. Snižování nákladů se pozitivně promítá do ceny výrobků, která vyvolává růst poptávky. Na zvyšující se poptávku firmy reagují vyšší produkcí, a tím i dochází k potřebě lidských zdrojů. **Rostoucí technologická vyspělost každopádně mění strukturu i pracovní náplň pracovníků**. Na Obr. 16 je graficky vyjádřeno množství robotů připadajících na 10.000 pracovníků v různých zemích světa za rok 2016. Země Evropy jsou vyznačeny oranžovou barvou, Česká republika zelenou. Pro Českou republiku připadá 93 robotů na

10.000 pracovníků. Tato hodnota převyšuje celosvětový průměr (69 robotů na 10.000 pracovníků). Evropské prvenství zaujímá sousední Německo s 301 roboty na 10.000 pracovníků. Ačkoliv je robotizace průmyslu celosvětovým trendem, **restrukturalizace výrobních procesů bývá pro firmy náročná z hlediska financí i času**. Díky tomu by agentura neměla konfrontovat s náhlým poklesem poptávky ze strany uživatelů. [64]

Obr. 16 – Robotizace ve světě



Vlastní zpracování dle [49], 2017

4.2 Analýza mezoprostředí – Porterův model

Mezoprostředí popisuje vhodným způsobem Porterův model pěti sil.

4.2.1 Potenciální nová konkurence – bariéry vstupu

Mezi možnými otázkami, které poskytují obraz o pravděpodobnosti a jednoduchosti, s jakou mohou noví konkurenti vstoupit na trh, jsou například: *Jak vysoké jsou náklady spojené se vstupem na daný trh? Existují bariéry vstupu na trh? Jaký je přístup k distribučním článkům?* [2]

4.2.1.1 Licence

Výchozím předpisem, který se věnuje založení a provozování agentury práce, je **zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., konkrétně Hlava IV., část druhá, § 58 a následující**. Politicko-legislativní podmínky pro vznik a provozování agentury práce byly rozebrány v rámci analýzy makroprostředí. **Povolení ke zprostředkování zaměstnání** je uděleno žadateli, který splňuje podmínku plnoletosti, trestní bezúhonnosti, způsobilosti k právním úkonům, dále prokáže odbornou způsobilost a má bydliště na území České republiky. Paragraf 60, odst. 8, Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti vymezuje odbornou způsobilost: „Za odborně způsobilou se považuje fyzická osoba, která má ukončené vysokoškolské vzdělání a nejméně dvouletou odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být zprostředkování zaměstnání povoleno, anebo která má střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání v konzervatoři a nejméně pětiletou odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být zprostředkování zaměstnání povoleno.“

Související správní poplatek je ve výši **5.000 Kč** v případech, kdy agentura práce zprostředkovává zaměstnání na území ČR, a ve výši **10.000 Kč** je pokud agentura práce zprostředkovává zaměstnání na území ČR cizincům nebo agentura práce zprostředkovává zaměstnání do zahraničí. Součástí již zmiňovaného vládního návrhu novely Zákona o zaměstnanosti a zákoníku práce je i **zvýšení poplatků za povolení**. Aktuálně je platnost licence limitována třemi roky. MPSV navrhuje „doživotní“ povolení, jehož jednorázová výše by měla stát **50 tisíc Kč**. Návrh novely již prošel druhým čtením v poslanecké sněmovně.

4.2.1.2 Kompetence personalisty

Před založením agentury je třeba posoudit **schopnosti a kompetence personalisty**. V daném oboru je důležitá schopnost odkrývat lidský potenciál v uchazečích, rychle komparovat profil uchazeče s požadavkem uživatele, jednat s lidmi, navozovat kontakty a udržovat vztahy spolupráce. [50]

4.2.1.3 Konkurenční boj

V praxi dochází k nelegálním praktikám některých agentur. Cílem jejich nezákonného jednání je úspora mzdových nákladů a dalších nároků zaměstnanců a úspora na zákonných odvodech státu. Tyto podvodné agentury (nebo organizace, které se za legální agentury pouze vydávají) obvykle mohou nastavit daleko příznivější cenové a obchodní podmínky pro své klienty – uživatele – než zákon umožňuje. Bohužel dochází k situacím, kdy uživatele zajímají výhodné cenové podmínky více, než zda jeho obchodní partner postupuje legálně. [37]

4.2.1.4 Kontrolní orgány

Výkon kontrolní činnosti v oblasti trhu práce pro Českou republiku přísluší úřadům práce a inspekci práce. Státní úřad inspekce práce plánuje pro letošní rok 2017 uskutečnit minimálně 8.500 kontrol. Za první dva měsíce již bylo zahájeno přes tisíc kontrol. Mezi nejčastějšími prohřešky zaměstnavatelů se objevovalo porušování povinnosti zajistit bezpečnost a zdraví při práci. V oblasti pracovněprávní bylo odhaleno porušování povinností při sjednávání a ukončování pracovního poměru, nedodržování právního rámce pro dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Další nedostatky byly zjištěny v oblasti odměňování zaměstnanců. „Na základě již uzavřených kontrol zaměřených na nelegální zaměstnávání inspektoráty práce zjistily 27 nelegálně zaměstnaných osob. Jednalo se o 11 občanů ČR a 16 cizinců mimo EU.“ [68]

4.2.2 Konkurence v odvětví

Intenzita rivality mezi současnými konkurenty může růst s rostoucí velikostí a počtem konkurentů, odlišnostmi mezi službami, zanedbatelnými bariérami vstupu na daný trh či vysokými náklady na odchod z trhu. V krajních případech může být projevem rivality **chování za hranicí etiky**. Může mít podobu *cíleného přetahování zaměstnanců, falešného udávání, klamavé reklamy, podplácení apod.* Otázkou je, jaké podoby rivalita může nabývat a jakými způsoby se lze bránit. Ve své podstatě je doporučováno řídit se následujícími podmínkami:

- *Využívat vlastních silných stránek a své síly optimálně soustředit na slabiny protivníka (konkurenta)*
- *Důraz na moment překvapení*
- *Zvolit „místo boje“ tam, kde lze nejsnáze uplatnit vlastní přednosti*
- *Věnovat maximální pozornost interní komunikaci*
- *Sladit strategické cíle s dostupnými prostředky*
- *Být připraven jednat operativně [1]*

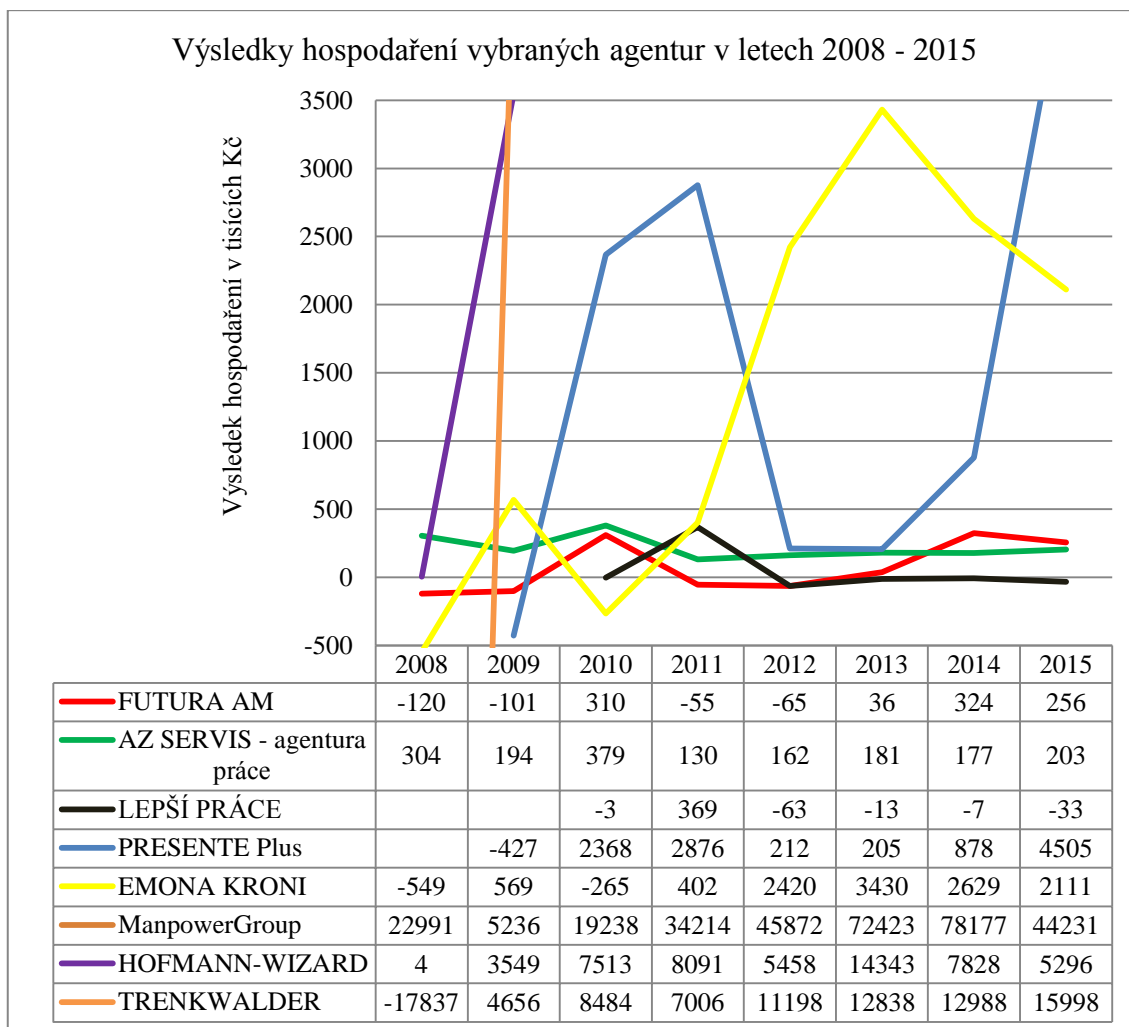
V České republice ke dni 2. 2. 2017 bylo evidováno portálem MPSV 2.638 agentur práce s platnou licenci. [61] S dostupností poboček v Plzeňském kraji jich bylo k témuž datu evidováno 186. Mezi konkurenty v Plzeňském kraji je možné zařadit např. níže uvedené:

HOFMANN WIZARD, s.r.o., TETRA CV, a.s., Trenkwalder, a.s., LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., ManpowerGroup s.r.o., Advantage Consulting, s.r.o., Presente Plus s.r.o., Danox business, a.s., Adecco, spol. s r. o., Lidea, s.r.o., Grafton recruitment, s.r.o., Trend Práce s.r.o., AZ SERVIS – agentura práce s.r.o.

4.2.2.1 Charakteristika vybraných konkurenčních agentur

V kraji je velká konkurence mezi agenturami práce. Následující grafické zpracování (Obr. 17) umožňuje srovnání výsledku hospodaření sedmi vybraných agentur práce v rozmezí osmi let. Graf doplňuje stručná charakteristika vybraných agentur. Tyto agentury se společností FUTURA AM spojují totožní uživatelé.

Obr. 17 – VH konkurenčních agentur (2008 -2015)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

1. AZ SERVIS – agentura práce s.r.o.

Agentura AZ SERVIS se zaměřuje na zprostředkování brigád, nabízí ale i práce na HPP. Na svých webových stránkách společnost přehledně inzeruje aktuální nabídky pracovních míst resp. brigád. Vlastní webové stránky agentury umožňují selekci pozic *dle místa výkonu, druhu práce, data nástupu, směny, počtu hodin, hodinové mzdy a dle možnosti způsobu rezervace*. Uchazečům nabízí **zdarma dopravu** na mimoměstská pracoviště. Mezi volnými pozicemi se například objevují: *pokladní, doplňování zboží, lahůdky, pomocné práce ve skladech, inventury, administrativa*. Plzeňská pobočka se nachází v Tylově ulici č. 25 nedaleko autobusového nádraží s velmi dobrou obsluhností městskou hromadnou dopravou. Další pobočku má společnost v Chomutově, sídlo společnosti je uvedeno v Praze. AZ SERVIS používá informační systém pro agentury práce Bláhovec.NET. AZ SERVIS inzeruje volné pozice i na webových pracovních

portálech Profesia.cz, Vypracujse.cz, Joblist.cz, Jobsinczech.cz a Jobsinprague.cz. Vývoj výsledku hospodaření uvádí Obr. 17. Společnost ve všech uvedených letech vykazovala zisk, přičemž nejvyššího zisku ve výši 379 tisíc Kč dosáhla v roce 2010. Tato agentura je členem APA – Asociace pracovních agentur. [37]

2. Lepší práce s.r.o.

Obchodní firma Lepší práce.cz byla do obchodního rejstříku zapsána ke dni 1. 3. 2017. Do té doby byla zapsána jako Brigádníci s.r.o. Od svého vzniku (rok 2006) docházelo ve společnosti ke změnám, které se týkaly statutárního orgánu či společníků. Kolébkou společnosti bylo město Rokycany, nyní společnost sídlí v Praze a provozuje **čtrnáct poboček v různých krajích republiky**. Plzeňská pobočka se nachází v Barrandově ulici nedaleko hlavního nádraží Českých drah. Uchazečům nabízí brigády i práci na HPP. Na svých webových stránkách se prezentuje jako „*rostoucí česká personální společnost s několikaletou praxí*“. Vyjma roku 2011 společnost vykazuje ztrátu a nelze vypořádat zlepšující se trend. Společnost neodvádí daň ze zisku za konkrétní ztrátové roky. Je členem APPS – Asociace poskytovatelů personálních služeb. [51]

3. PRESENTE Plus, s.r.o. (AWA Global a.s.)

Podobně jako FUTURA AM vznikla daná společnost v roce 2008. Za rok 2015 společnost dosáhla nejvyššího zisku (4.505 tisíc Kč) mezi uvedenými roky (Obr. 17), což je porovnání se společností FUTURA AM mnohonásobně vyšší zisk. Předností agentury PRESENTE Plus, s.r.o. je *velmi výhodná poloha pobočky u centrálního autobusového nádraží* v Kalikově ulici. Na této adrese fungují a v minulosti fungovaly i jiné agentury zprostředkující zaměstnání: Trend Práce s.r.o., CNL DEVELOP s.r.o., PRESENTE s.r.o., PRESENTE PERSONAL s.r.o., PRESENTE Service s.r.o. U většiny z těchto agentur figurovali jako jednatele současní či bývalí jednatele společnosti PRESENTE Plus, s.r.o. Vhodně situovaná poloha pobočky umožňuje společnosti využívat fasádu objektu pro rozměrnou reklamní plachtu. [37]

4. EMONA KRONI s.r.o.

Agentura práce EMONA KRONI sídlí v Plzni, v Rubešově ulici. Zaměřuje se převážně na výrobní sektor v Plzeňském kraji. Agentura nachází své uživatele v poměrně velké rozloze od Žatce a Kralovic, přes Plzeň a okolí (Rokycany, Nýřany) až po Klatovy a Sušici, Stříbro nebo Bor u Tachova. Obsazuje i volná místa na trhu práce v Německu. Jak napovídají tržby společnosti, jedná se v porovnání se společností FUTURA AM

o větší agenturu. Zaměstnává okolo **dvou set zaměstnanců** (rok 2012: 199 zaměstnanců, rok 2013: 210, rok 2014: 205). Mezi uživateli společnosti jsou např.: OKAL CZ s.r.o., KS-Europe s.r.o., Geis Parcel CZ s.r.o, DIOSS NÝŘANY a.s. Na webových stránkách prezentuje své motto: „*Spokojený zaměstnanec = spokojený klient*“. EMONA KRONI s.r.o. je členem asociace APA. [46]

5. ManpowerGroup s.r.o

Poslední tři agentury uvedené v tabulce pod grafem (Obr. 17) působí mezinárodně. Nejúspěšnější z oné trojice je dle vykazovaného zisku za uvedené roky společnost ManpowerGroup s.r.o., která je skutečným gigantem – jak uvádí na svých webových stránkách: „V České republice se ManpowerGroup každý měsíc stará o personální a mzdovou agendu pro téměř 11.500 zaměstnanců, které vyhledal a kteří pracují u jeho klientů.“ V Plzni jsou zřízeny dvě pobočky v centru města. ManpowerGroup s.r.o. je členem APPS. [54]

6. HOFMANN-WIZARD s.r.o.

HOFMANN-WIZARD s.r.o. s centrálou v Plzni, v Prešovské ulici, která ústí na náměstí Republiky má dalších 7 poboček v místech: Liberec, Brno, České Velenice, Stříbro, CTPark Bor, Chomutov a Cheb. Společnost byla založena již v roce 1993. Společnost patří k firemní skupině I. K. Hofmann GmbH, Hofmann Personál-Leasing, se sídlem v Norimberku. „Vedle země původu Německa je kromě Anglie a Rakouska také Česko dalším mezinárodním trhem podnikové skupiny, která byla v roce 1985 založena a dodnes vedena Ingrid Hofmannovou.“ [48] Skupina zaměstnává nad 20.000 zaměstnanců. HOFMANN-WIZARD s.r.o. je členem APPS.

7. Trenkwalder, a.s.

Koncern Trenkwalder se sídlem managementu v Rakousku dnes seskupuje více než dvě stě poboček po Evropě. V České republice má Trenkwalder, a.s. třináct poboček – plzeňská se nachází v Pražské ulici. V České republice sbírá na trhu práce zkušenosti více než 20 let. Za rok 2015 dokázala zprostředkovat zaměstnání 12.749 zaměstnancům. Trenkwalder a.s. je členem APPS. [70]

4.2.2.2 Rozbor komunikačních aktivit vybraných konkurentů

Po seznámení s hlavními konkurenty agentury práce FUTURA AM následuje rozbor jejich komunikační činnosti vzhledem k cílové skupině uchazečů o zaměstnání. Ke komunikaci využívají agentury různé nástroje. Níže je stručný popis nástrojů, které byly sledovány v období leden až duben 2017.

1. Webové stránky

Obecně platí, že webové stránky jsou nezbytnou součástí komunikačního mixu. Je tomu tak i v konkrétních uvedených případech – jak uvádí Tab. 5, každá z těchto agentur spravuje vlastní – propracované – webové stránky. Prakticky všechny ostatní využívané komunikační nástroje, a to nejen v on-line prostředí, odkazují na webové stránky. Pro agentury práce je důležité udržovat informace o nabízených pozicích stále aktuální. Jejich webové stránky by měly být přehledné a snadno vyhledatelné. Právě pozice webu ve vyhledávačích může být zdrojem konkurenční výhody. Techniky, které jsou využívány pro úpravu parametrů webových stránek tak, aby zajistily webu přední pozici ve vyhledávačích, jsou označovány jako SEO (angl. zkr. search engine optimization). Pro SEO jsou najímány specializované firmy, které si za provedenou optimalizaci účtují ceny v řádech desítek tisíc korun. [17]. FUTURA AM se neobjevuje na předních pozicích ve vyhledávačích Google ani Seznam po zadání klíčové fráze „agentura práce Plzeň“.

2. Pracovní portály

Další využívanou možností pro zvýšení vyhledatelnosti webu jsou odkazy v katalogích webových stránek. Pro agentury práce jsou ideální pracovní portály.

Na internetu je k dispozici velký výběr pracovních portálů, mezi nimiž jsou zpoplatněné i ty, které nabízejí inzerci zdarma. Zpoplatněné portály představují určité výhody jak pro zadavatele inzerátu, tak pro návštěvníky portálu. Některé neplacené portály mohou být natolik přehlcené pracovními nabídkami, že mohou uchazeče odradit. Tab. 5 zobrazuje, které z uvedených agentur využívají služeb pracovních portálů *Jobs.cz* nebo *Prace.cz*. *Jobs.cz* se zaměřuje na odborné a vyšší pozice, oproti tomu *Prace.cz* koncentruje inzerci nižších pozic. Nejvíce jsou tyto portály využívány agenturami s větším počtem zaměstnanců, mezi nimiž jsou ManpowerGroup, HOFMANN-WIZARD a Trenkwalder. FUTURA AM neinzeruje na žádných zpoplatněných portálech práce.

3. Sociální sítě

Leaderem z uvedených agentur v počtu fanoušků na Facebooku je ManpowerGroup s.r.o. s 3.923 označení „To se mi líbí“. Je třeba poznamenat, že některé z uvedených agentur využívají více profilů. Např. Lepší práce s.r.o. má založeno devět různých profilů, lišící se uvedeným městem v názvu profilu. Počet fanoušků 2.425 Tab. 5 platí pouze pro jeden z profilů („Lepší práce sro“). FUTURA AM i agentura AZ SERVIS mají až mnohonásobně nižší počet fanoušků než ostatní z uvedených konkurenčních agentur.

Existují společnosti, které nabízejí *zvyšování popularity firemního profilu* na sociálních sítích. Úroveň popularity určuje počet fanoušků, jejichž projev přízně tyto společnosti dokonce umožňují odkupovat.

4. Infolinka zdarma

Telefonní kontakt navazují stávající či potenciální zákazníci obvykle za účelem získání doplňujících informací. Předností může být zavedení infolinky, která je pro volající bezplatná. Může být nazývána jako tzv. zelená linka. Tři z uvedených agentur práce nevyžívají bezplatné infolinky (AZ SERVIS, ManpowerGroup a HOFMANN-WIZARD).

5. Tisk

Inzerce v novinách a časopisech lze považovat za velmi tradiční. Inovace se projevuje především ve vzhledu inzerátů a mívá tendenci odrážet stav na trhu práce. Nedostatek uchazečů nutí zaměstnavatele k poutavějšímu zpracování inzerátů. Snahou je, aby inzerát upoutal pozornost čtenáře natolik, aby vzbudil jeho zájem. [4]

Celostátní tisk obvykle inzeruje vyšší pozice. Místní tisk obvykle obsahuje větší množství nižších pozic a pozic od místních zaměstnavatelů. [4]

Pro Plzeňský kraj jsou vydávány různé inzertní noviny a časopisy. Např. měsíčník INWEST SPECIÁL obsahuje řadu rubrik, mezi nimiž je i rubrika Práce. Čtenářům je tento měsíčník distribuován na vymezená místa zdarma. V tomto měsíčníku se zpravidla objevuje velké množství pracovních nabídek. Za období leden – duben 2017 zde v každém vydání ze sledovaných agentur inzerovaly: AZ SERVIS – agentura práce s.r.o., Lepší práce s.r.o., PRESENTE Plus, s.r.o. a HOFMANN-WIZARD s.r.o.

Následující Tab. 5 tvoří devět významných nástrojů, na které se společnost zaměří ve své vlastní kampani.

Tab. 5 - Porovnání vybraných nástrojů komunikačního mixu konkurenčních agentur

Společnost	FUTURA AM s.r.o.	AZ SERVIS – agentura práce s.r.o.	Lepší práce s.r.o.	PRESENTE Plus, s.r.o.	EMONA KRONI s.r.o.	ManpowerGroup s.r.o.	HOFMANN- WIZARD s.r.o.	Trenkwalder, a.s.
Působnost	P	ČR	ČR	P	P + Z	ČR + Z	ČR + Z	ČR + Z
Webové stránky	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Pracovní portál Jobs.cz (ano = počet inzerce; z toho pro Plzeňský kraj)	ne	ne	12; 5	ne	ne	379; 24	61; 11	51; 5
Pracovní portál Prace.cz (ano = počet inzerce; z toho pro Plzeňský kraj)	ne	ne	ne	4; 4	1;1	39; 13	53; 10	71; 9
Profil na Facebooku - počet fanoušků („To se mi líbí“)	25	19	2425	20 (680 AWA)	572	3923	245	1526
Infolinka zdarma	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ano
Inwest měsíčník (leden – duben)	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ano	ne
Inzerce v prostorách krajské pobočky Úřadu práce Plzeň	ano	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ne
Účast na veletrhu práce a vzdělávání (v Plzni) za období 2016 – 2017	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ano	ne
Členem asociace APA / APPS	ne	APA	APPS	ne	APA	APPS	APPS	APPS
Vysvětlivky: P = Plzeňský kraj, Z = zahraničí								
Šetření aktuální k datu: 1. 4. 2017, pokud není uvedeno jinak.								

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.2.2.3 Verbální sdělení konkurence

Komunikační sdělení, se kterými pracují vybrané konkurenční agentury, shrnuje následující tabulka (Tab. 6). Pro každou společnost je vybráno právě jedno sdělení, které se objevuje na webových stránkách společností. Všechna uvedená sdělení obsahují motiv práce nebo zaměstnání. Lze rovněž vypožorovat racionální apel – sdělení poukazují na užitek (získání práce) spojený s využitím služeb. Trenkwalder,a.s. a Lepší práce s.r.o. orientují svými sděleními cílové publikum na budoucnost. PRESENTE Plus se snaží oživit sdělení pomocí rýmu. Svoji roli hrají samozřejmě i další faktory, jako jsou např. použité barvy, zvýraznění, umístění apod. Uvedená tabulka porovnává pouze obsah jednotlivých sdělení. Všechna sdělení jsou orientována na segment uchazečů o zaměstnání.

Tab. 6 – Verbální sdělení konkurenčních agentur

Společnost	Aktuální sdělení
FUTURA AM	„Hledáte práci? My ji pro Vás máme!“
AZ SERVIS – agentura práce s.r.o.	„Specialista na krátkodobé a dlouhodobé brigády“
Lepší práce s.r.o.	„Lepší práce... Vaše budoucnost“
PRESENTE Plus, s.r.o.	„najít Vám práci nám nedá práci!“
EMONA KRONI s.r.o.	„spokojený zaměstnanec = spokojený klient“
ManpowerGroup s.r.o.	„Zajímáme se o Vás a Vaši kariéru“
HOFMANN-WIZARD s.r.o.	„Práce šitá na míru“
Trenkwalder, a.s.	„Otvíráme Vám dveře do množství pracovních příležitostí“

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.2.2.4 „Pseudoagentury“

Kromě evidovaných agentur práce ministerstvem práce a sociálních věcí představují silnou konkurenci tzv. „pseudoagentury“, které působí na trhu práce ilegálně. Tyto „pseudoagentury“ provozují **zastřené agenturní zaměstnávání** formou *zajištění služeb, smluv o dílo, švarcsystému a dohody o provedení práce*, formálně vedeno jako obchodní vztah. S legálními agenturami nemají nic společného, přestože se tak prezentují uchazečům i uživatelům. Legální agentury se prokazují povolením ministerstva práce

a sociálních věcí a agenturní zaměstnávání nelze definovat jako zajištění služeb, ale jako *závislou práci*.³

„Pseudoagentury“ dokážou uživateli nabídnout velmi výhodné fakturační ceny díky úsporám na odvodech pojistného z hrubých mezd. Na zaměstnancích z důvodu neplacení pojistného z DPP ušetří 11 % čistého výdělku. Nejsou dodržovány srovnatelné pracovní a mzdové podmínky s kmenovými zaměstnanci. Po započítání neplacené dovolené mohou být pro uživatele až o 50% levnější než legální agentury práce. [37]

4.2.3 Zákazníci

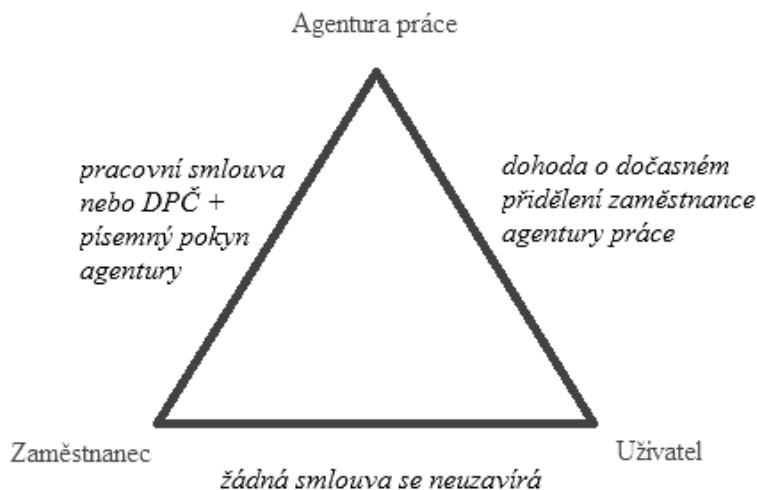
Agenturní zaměstnávání je z hlediska své ekonomické povahy pronájemem pracovní síly. „Vyžaduje vytvoření trojstranného vztahu, jehož účastníky jsou **zaměstnanec**, agentura práce jako **zaměstnavatel** a **uživatel**, tj. fyzická či právnická osoba, která si pracovní sílu zaměstnance od agentury pronajala a využívá ji k plnění svých úkolů. Z hlediska právního tak jde o kombinaci tří právních vztahů, jejichž účastníky je vždy jedna z dvojic popsaného trojstranného faktického vztahu (nejde tedy o trojstranný právní úkon – trojstrannou smlouvu).“ [69]

Právně jsou tyto vztahy ošetřeny zákonem č. 262/2006 Sb., **zákoníku práce, část XIII, hlava V § 307a** v doslovném znění: „Za závislou práci podle § 2 se považují také případy, kdy zaměstnavatel na základě povolení podle zvláštního právního předpisu (dále jen "agentura práce") dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zaváže zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u uživatele a zaměstnanec se zaváže tuto práci konat podle pokynů uživatele a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem.“

³ Závislá práce je upravená v § 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce: „*Závislou prací je práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.*“

Pro názornost vazeb a souvisejících smluv je níže zvolen *Obr. 18*.

Obr. 18 – Trojstranný vztah



Zdroj: [69]

Z výše uvedeného vyplývá, že agentura práce figuruje jako mezičlánek mezi **dvěma typy svých klientů**:

- a) **Smluvní partneři** – firmy hledající zaměstnance, dále „**uživatelé**“
- b) **Uchazeči o zaměstnání** – posléze „zaměstnanci“

Ad a) Aktuálně agentura FUTURA AM spolupracuje se třemi smluvními partnery: VIZA AUTO CZ, s.r.o. sídlící v Plzni na Borských polích, EuWe Eugen Wexler ČR, s.r.o. se závodem v Rokycanech a Murrelektronik CZ spol. s.r.o. ve Stodě. Jednotliví uživatelé poptávají zaměstnance pro výkon různých pracovních pozic. S tím souvisí rozdílné požadavky na uchazeče.

VIZA AUTO CZ působí v automobilovém průmyslu výrobou kovových konstrukcí autosedaček. Objem produkce je závislý na počtu uzavřených kontraktů. U agentury práce poptává operátory výroby. Vzhledem k fyzické náročnosti vykonávané práce VIZA AUTO CZ upřednostňuje mladé muže. Tento fakt může být považován za diskriminující, a proto tento požadavek nelze v pracovní inzerci uvádět.

EuWe Eugen Wexler ČR i Murrelektronik CZ využívají agenturní zaměstnávání pro více pozic. Obě společnosti působí jako dodavatelé komponent pro automobilový průmysl. S rozdílem, že EuWe Eugen Wexler ČR je zaměřen na plastové díly, oproti

tomu Murrelektronik CZ se specializuje na elektronické součástky nejen pro automobilový průmysl, ale i pro potravinářský, strojírenský a logistiku.

Ad b) V roce zahájení své činnosti (rok 2008) agentura práce zaměstnávala okolo sedmnácti zaměstnanců, v posledních letech se tento počet znásobil na současných 70 zaměstnanců. (údaj k lednu 2017)

V blízkosti současných smluvních partnerů působí další výrobní společnosti podobného zaměření:

1. Oblast Rokycany, výroba komponent pro automobilový průmysl:

Hutchinson s.r.o. Rokycany, BORGERS CS, spol. s.r.o, INKOS Rokycany, s.r.o.

2. Oblast Plzeň – město, výroba komponent pro automobilový průmysl:

Shape Corp. Czech Republic, s.r.o., Alfmeier CZ, s.r.o., PEARTEC, s.r.o., Fuji Koyo Czech, s.r.o.

3. Oblast Chotěšov, výroba elektrokabelů a vodičů: MD ELEKTRONIK, spol. s.r.o.

4.2.4 Substituty mezi zprostředkovateli zaměstnání

Kromě agentur práce jsou v České republice oprávněny zprostředkovávat zaměstnání **Krajské pobočky Úřadu práce.**

Tato činnost (zprostředkování zaměstnání) je vykonávána krajskými pobočkami Úřadu práce bezplatně. Naproti tomu agenturami práce může být prováděna bezplatně nebo za úhradu, včetně úhrady, při které je dosahován zisk. Úhrada však nesmí být požadována od fyzické osoby, které je zaměstnání zprostředkováno. [§ 58] Jinými slovy, *uchazeč neplatí za zprostředkování zaměstnání ani jedné instituci. Za využití zpoplatněné služby hradí agenturám dohodnutou provizi uživatel, tedy společnost, která si službu najala.*

Vzhledem k povaze úřadu práce jako státní organizaci, jejímž zájmem není zisk, ale uplatnění uchazečů na trhu práce, je možné jej zařadit i mezi dodavatele.

Uchazeč o práci má více možností, jak postupovat při hledání zaměstnání – pokud se neobrátil na zprostředkovatele zaměstnání, může hledat zaměstnání vlastními silami.

Obdobně má více možností i uživatel při hledání vhodného uchazeče. Společně mohou využívat tyto prostředky:

- *„Inzerce na internetu (webové stránky zaměstnavatelů, specializovaných pracovních serverů, personálních agentur, úřadů práce, škol a jiných partnerských organizací)*
- *Inzerce na intranetu, místní vývěsce, úřední desce, nástěnce*
- *Inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi*
- *Spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami“* [28; str. 75]
- *Účast na veletrzích pracovních příležitostí*
- *Doporučení současného zaměstnance, jiné osoby*
- *Přímé oslovení vhodného jedince / Uchazeči se nabízejí sami* [27]

4.2.5 Dodavatelé

FUTURA AM s.r.o. spolupracuje s **Krajským úřadem práce v Plzni**. Agentura pravidelně zasílá úřadu práce aktuální seznamy volných pracovních míst prostřednictvím tzv. *Hlášenky volného pracovního místa*. Tyto seznamy úřad práce uveřejňuje přímo v prostorách poboček úřadu i na webových stránkách. Zasláné informace o pracovních nabídkách úřad práce distribuuje dalším pracovním portálům.

Mezi dalšími orgány veřejné správy, se kterými agentura práce v rámci výkonu své činnosti spolupracuje, se řadí **Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Okresní správa sociálního zabezpečení a pojišťovny**.

FUTURA AM svým zaměstnancům umožňuje zajištění **ubytování**. Jelikož agentura nevlastní žádný objekt vhodný pro tento účel, je odkázána na pronájem ubytování v dostupných zařízeních. Agentura usiluje o to, aby ubytování co nejvíce vyhovovalo potřebám zaměstnanců – čisté, prostorné ubytování v blízkosti pracoviště za přijatelnou cenu při zohlednění měsíčního výdělku zaměstnance.

FUTURA AM spolupracuje se čtyřmi majiteli ubytovacích zařízení. Nejvíce je využíváno ubytování pracujícími v Rokycanech. Souvisí to s horší dopravní obslužností

v porovnání s městem Plzeň. Doprava do stodské společnosti Murrelektronik CZ spol. s.r.o. je zajištěna bezplatnou autobusovou linkou z Plzně.

Obsazenost ubytování je zapotřebí pečlivě zvažovat, aby pokud možno všechny dostupné kapacity byly zaplněny a nedocházelo k finančním ztrátám.

4.3 Analýza mikroprostředí

Analýza vnitřního prostředí obsahově zasahuje do nitra vlastní organizace. Vystihuje přednosti a nedostatky z oblasti *financí a účetnictví, marketingu, managementu, výzkumu a vývoje, logistiky, technologie, případně dalších oblastí.*

4.3.1 Management společnosti

Management společnosti tvoří ředitelka a jednatel:

- Mgr. Bc. Pavel Černý, jednatel společnosti
- Anna Černá, ředitelka společnosti

Do svého týmu management řadí rovněž **dva koordinátory**, kteří se podílejí na vyřizování běžných denní záležitosti, jako je komunikace se zaměstnanci a s uživateli.

Problémem je **velká vytiženost managementu**. Do značné míry vyplývá z *duplicitního vykonávání některých činností*, zejména těch provozních, které by mohly být plně v kompetenci koordinátorů. V týmu *nejsou jasně definovány role a vyhraněná odpovědnost jednotlivých členů*. Organizační struktura není oficiálně kodifikována interní směrnici a je do značné míry ovlivněna příbuzenskými vztahy mezi členy týmu.

Ředitelka společnosti má cenné zkušenosti z předchozí praxe, kdy byla koordinátorkou v nejmenované agentuře. FUTURA AM s.r.o. je na trhu 9 let.

4.3.2 Marketing

Všechny doposud realizované marketingové aktivity kompletně zajišťuje jednatel společnosti. V této oblasti by bylo naopak vhodné zapojit i ostatní členy týmu, kteří by mohli přispívat svými kreativními myšlenkami. Analýzu oblasti marketingu doplňuje následující kapitola „4.4 Analýza marketingového mixu 4P“.

4.3.3 Technologie

FUTURA AM doposud neinvestovala do sofistikovanějšího software určeného pro společnosti, které se zabývají personalistikou. Agentura FUTURA AM využívá **jednodušší databázi MS Excel**. Mezi hlavní výhody programu MS Excel se řadí:

- Cena – program je součástí balíčku MS Office, nejsou nutné další investice.
- Jednoduchost – není třeba zaškolovat členy týmu pro práci v programu

Agentura práce má zažitý systém abecedních pořadačů s údaji o uchazečích v papírové podobě. Neexistuje zde propojení s IT.

Agentura práce si uvědomuje slabiny v oblasti databázového systému, který je třeba synchronizovat. Východiskem je transformace dosavadního CRM systému z programu MS Excel do funkční databázové aplikace a provázání dat o kandidátech.

4.3.4 Finance a účetnictví

Na zisku agentury práce se zásadně podílí počet zaměstnanců umístěných uživatelům. Tab. 7 zaznamenává vývoj počtu zaměstnanců a výsledku hospodaření po dobu existence agentury. Pro komplexní představu o vývoji hospodaření společnosti byla zařazena i tabulka s výkazy zisku a ztráty od roku 2008 po rok 2016, která je dostupná v přílohové části (viz Příloha A – Výkazy zisku a ztráty).

Tab. 7 – Průměrný počet zaměstnanců a VH v letech 2008 - 2017

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	17	20	30	49	52	37	56	64	70	70
Výsledek hospodaření	-120	-101	310	-55	-65	22	324	256	142	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Agentuře se vždy nedařilo dosahovat zisku. V roce zahájení činnosti musela investovat zejména do vybavení kanceláří. V roce 2009 agentura pořídila osobní automobil. Kromě počátečních výdajů na investice se do záporného výsledku hospodaření promítly výrazně nižší tržby než v následujících letech existence. **Tržby** jsou závislé na počtu zaměstnanců a na výši sjednané marže či provize. Finanční **náklady** vyplývají z plateb na pojistné a na případná manka či úhradu prostoje strojů způsobených agenturními zaměstnanci. K meziročnímu poklesu v počtu zaměstnanců došlo pouze v roce 2013,

v ostatních letech je tento počet navyšován. Výrazné zlepšení situace nastalo v roce 2010, kdy meziročně vzrostl VH o 411.000 Kč, a díky tomu se FUTURA AM dostala do kladných hodnot. V následujícím roce 2011 společnost investovala do modernizace plzeňské pobočky. Investice se opět projevila i ve výsledku hospodaření. Za poslední 4 roky však již agentura dosahuje zisku. To je příznivé i z hlediska dalších příležitostí, kdy agentuře bude s větší pravděpodobností poskytnut bankovní úvěr v případě potřeby. Účetní a právní záležitosti zajišťují *externí firmy*.

4.3.5 Výzkumu a vývoj, logistika

Vzhledem k povaze nabízených služeb se agentura práce nezaměřuje na jmenované oblasti.

4.4 Analýza marketingového mixu 4P

V rámci vnitřního prostředí bude provedena dílčí analýza marketingového mixu, která je označována jako 4P.

4.4.1 Product

Níže je přehled poskytovaných služeb agentury FUTURA AM, který inzeruje na svých webových stránkách.

Recruitment: Jedná se o zajištění vhodných pracovníků na základě dlouhodobého či trvalého pracovního poměru. „Zajištění“ v tomto případě představuje vyhledání a následné doporučení pracovníka pro konkrétní pozici.

Head hunting: Přímé, cílené oslovení vytipovaného kandidáta. Je většinou využíváno u manažerských pozic.

Agenturní zaměstnávání: Agenturní zaměstnávání funguje na základě dočasného přidělení pracovníků k uživateli (klientské firmě). Tito pracovníci jsou zaměstnanci příslušné agentury, avšak práci vykonávají v místě pracoviště klientské firmy.

Temporary help: Jedná se o „zapůjčení“ pracovníků pro krátkodobé nebo střednědobé období. Uživateli slouží k vykrytí krátkodobých a střednědobých potřeb dle požadavků. Agentura vede širokou agendu brigádníků pro tyto účely.

Outplacement: FUTURA AM s.r.o. umožňuje poradenství a pomoc při dalším uplatnění propouštěných zaměstnanců.

Inzertní služba: Agentura nabízí uživatelům možnost zadání inzerátu na vyžádanou pozici pod jménem agentury, současně je možná případná selekce příchozích životopisů. [47]

Následující Tab. 8 obsahuje přehled nabízených služeb prostřednictvím vlastních webových stránek vybraných konkurenčních agentur.

Tab. 8 – Porovnání produktového portfolia vybraných agentur práce

Společnost	FUTURA AM s.r.o.	AZ SERVIS – agentura práce s.r.o.	Lepší práce s.r.o.	PRESENTE Plus, s.r.o.	EMONA KRONI s.r.o.	ManpowerGroup s.r.o.	HOFMANN- WIZARD s.r.o	Trenkwalder, a.s.
Recruitment	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Headhunting (Executive Search)	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ano	ano
Agenturní zaměstnávání	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Temporary help	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Outplacement	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ano
Inzertní služba	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ne
Payroll	ano	ne	ano	ne	ano	ano	ne	ano
Try and hire	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ano	ne
Assesment centra	ne	ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne
Rešerše CV	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne
IC / Support HR	ne	ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne
Analýzy trhu práce	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ano
Personální poradenství	ano	ne	ano	ne	ano	ano	ano	ano
<p><i>Vysvětlivky:</i> Try and hire = služba, která umožňuje uživateli otestovat agenturního zaměstnance po určitou dobu. Po jejím uplynutí se uživatel rozhoduje, zda tohoto zaměstnance přijme do kmenového stavu. Assesment centra = je nástroj pro hodnocení kandidátů za využití modelových situací, skupinových diskuzí, outdoorových aktivit apod. Payroll = outsourcing mzdové agendy, popř. i pracovněprávního poradenství a jednání s příslušnými úřady IC (Inhouse Consultatnt) = agentura práce poskytuje nezávislé posouzení výběrového řízení, které je v režii uživatele Support HR = služba podobná jako Inhouse consultant. Agentura práce poskytuje poradenství ohledně realizace výběrového řízení</p>								

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Vzájemná shoda nabízeného produktového portfolia uvedených agentur nastává ve třech případech – Recruitment, Agenturní zaměstnávání a Temporary help. Tato trojice služeb vyplývá z podstaty podnikání v daném oboru. Pouze Lepší práce nabízí na svých webových stránkách možnost využití služby Assessment centra a Support HR.

4.4.2 Price - Cena

4.4.2.1 Agenturní zaměstnávání

Finanční podmínky jsou ukotveny *v rámcové smlouvě o dočasném přidělení zaměstnanců* uzavřené mezi agenturou a uživatelem. Ve smlouvě jsou vyjmenovány konkrétní pozice, které přidělení zaměstnanci vykonávají. Možné úskalí spočívá při propočtu kalkulací mezd na jednotlivé pozice. Při určování ceny prodanou pracovní pozici jsou v praxi možné dvě varianty:

- a. Uživatel předá agentuře vlastní cenové kalkulace kmenového zaměstnance a s agenturou jedná pouze o výši marže, která je uvedena v %.
- b. Agentura je vyzvána k předložení návrhu propočtu na dané pracovní pozice. Při propočtu agentura musí zohlednit hodinovou sazbu srovnatelného zaměstnance, výši bonusů, prémie a příplatků, průměrnou nemocnost, průměrné přesčasy, státní svátky a počet dní dovolené. Na kalkulaci má vliv i druh pracovního poměru a pracovního úvazku. Výsledná částka je navýšena o marži společnosti za zprostředkování zaměstnance.

4.4.2.2 Konzultace, poradenství, outplacement a školení

Konzultační a poradenské služby jsou poskytovány zdarma. Zdarma jsou i školení či rekvalifikační kurzy pro zaměstnance. Zaměstnanci mohou tyto služby vnímat jako benefit ze strany agentury.

4.4.2.3 Ostatní služby

Ceny ostatních služeb jsou stanoveny zadavateli na míru po vzájemné dohodě.

4.4.3 Place – Místo

Stav budovy, ve kterých se firma nachází, spolu s přílehlými prostory a automobily, které firma používá, napomáhají dotvářet image společnosti. Je důležité, zda prostory vyhovují z hlediska kapacity i vzhledu. [3]

Plzeňská pobočka se nachází v ulici Soukenická 690/5. Jedná se o dvoupatrovou administrativní budovu s vlastním parkovištěm. V budově se nacházejí i další podnikatelské subjekty. FUTURA AM s.r.o. disponuje třemi kanceláři, mezi nimiž je školící místnost, kancelář ředitelky společnosti a kancelář určená koordinátorům. Zájemcům jsou volně k dispozici informační letáky o společnosti i seznamy aktuálně volných pozic. Pro pohovory a informační schůzky jsou uchazečům vymezeny dva dny v týdnu.

Pro každého uchazeče je důležité i prostředí pracoviště, kde bude svoji práci vykonávat. Jednatel společnosti provádí pravidelné kontroly pracovišť. Při této příležitosti mají zaměstnanci agentury možnost prodiskutovat své připomínky.

4.4.4 Promotion – Propagace

Propagace pokrývá komunikační nástroje, které jsou využívány pro předání sdělení cílovému publiku. Kotler uvádí, že tyto nástroje lze vymežit pěti širšími kategoriemi, které tvoří komunikační mix: „reklama, podpora prodeje, public relations, prodejní personál, přímý marketing“. [20; str. 124]

Velká konkurence v oboru nutí vedení společnosti vyhledávat vhodná média k budování image spolehlivého zprostředkovatele zaměstnání. V kapitole „4.4.2 Konkurence v odvětví“ již byly vyjmenovány některé komunikační aktivity agentury FUTURA AM. Tato kapitola se zabývá zejména vynaloženými náklady na tyto (a jiné) aktivity.

1. Vysílání v regionální televizi Plzeňská 1

V roce 2015 společnost FUTURA AM účinkovala v rámci pořadu „Práce v Plzni“, který byl vysílán dnes už neexistující regionální televizi *Plzeňská 1*. Pořad mapoval situaci na trhu práce v plzeňském regionu a přinášel užitečné rady uchazečům o zaměstnání. FUTURA AM účinkovala po dobu šesti měsíců, každý měsíc byl vysílán jeden díl. V pořadu vystupovaly i jiné agentury práce – např. Lepší práce s.r.o., EMONA KRONI s.r.o., Grafton Recruitment, s.r.o, EUROPA Personal Service s.r.o.

i AZ SERVIS – agentura práce s.r.o. *Plzeňská 1* fungovala na bázi hodinové smyčky, tudíž v jeden den byl tento díl vysílán 24 krát. Cena výroby jednoho třiminutového dílu byla 4.477,- Kč včetně DPH. Náklady na půlroční vysílání činily 26.862 Kč.

2. Letáky a vizitky

Tyto materiály agentura práce poskytuje úřadům práce a kontaktním místům svých smluvních partnerů. Ceny se s ohledem na různé formáty a množství v jednotlivých letech lišily. Pro představu náklady jedné vizitky v roce 2016 se pohybovaly okolo 1,6 Kč/kus a náklady letáku formátu A5 byly ve výši okolo 1,4 Kč/kus. Objednáno bylo 1.750 ks vizitek a 4.000 ks letáků.

3. Plakáty

Rozměrné plakáty (2m x 1m), které jsou trvale rozmístěny v okolí areálu plzeňské pobočky agentury se záměrem snazší orientace pro uchazeče. Cena za tři kusy činila 8.712 Kč včetně DPH.

4. Roll up

Tyto stojany nechala FUTURA AM zhotovit pro účely prezentace firmy. Dva stojany byly za cenu 4.800 Kč.

5. Facebook

Provoz této webové inzerce je zdarma. Počáteční grafické úpravy fotografií stály agenturu FUTURA AM 550 Kč.

6. Rokycanský servis

Jedná se o internetový portál, na kterém mají uživatelé možnost najít širokou databázi firem působících na Rokycansku. Roční inzerce stojí 4.000 Kč.

7. Vlastní webové stránky

Zhotovení počátečního webu stálo agenturu práce v minulosti 25.000 Kč. Po dobu působení došlo k několika úpravám v celkové sumě 15.000 Kč. Za roční správu a údržbu si IT firma účtuje 900 Kč.

8. Becher klub

Členství v tomto podnikatelském klubu umožňuje prezentaci agentury zejména v kruzích ostatních podnikatelů. Akce probíhají za doprovodu médií, která zveřejňují

informace o průběhu akcí na internetovém portálu *QAP.CZ*. Tento zpravodajský portál přináší aktuality a zajímavosti z dění v Plzeňském kraji. Roční členství v klubu stojí agenturu 18.150 Kč za rok. FUTURA AM je členem klubu od svého vzniku.

Součástí Přílohy B – Investice do marketingu v jednotlivých letech existence společnosti, je tabulka, která shrnuje výše uvedené rozpočty a udává přehled o ročních nákladech na marketing agentury za uplynulé roky včetně rozpisu cen jednotlivých realizovaných aktivit. Níže je přehled finálních výdajů na marketing za jednotlivé roky s vývojem průměrného počtu zaměstnanců (Tab. 9).

Tab. 9 - Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a vydaných prostředků na marketing

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrný počet zaměstnanců za rok	17	20	30	49	52	37	56	64	70
meziroční nárůst / pokles zaměstnanců	-	3	10	19	3	-15	19	8	6
ROČNÍ NÁKLADY CELKEM V Kč	20908	18150	21750	36105	45865	30011	62525	72800	38320
meziroční pokles / nárůst nákladů	-	2758	-3600	-14355	-9760	15854	-32514	-10275	34480

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Největší investice do marketingu byly vloženy v letech 2014 a 2015 ve výši 62.525 Kč a 72.800 Kč. Meziroční výkyvy nákladů se pohybují v rozmezí 2.758 Kč až 34.480 Kč.

Všechny doposud realizované aktivity *nebyly součástí žádného komplexního plánu* – marketingové a komunikační plány ve společnosti zcela chybí.

5 Vyhodnocení provedených analýz

5.1 Matice SWOT

Provedené analýzy poskytly podklady pro vypracování *matice SWOT*. Z externí analýzy byly vyhodnoceny faktory příležitostí a hrozeb, které jsou vysílány makroprostředím a mezoprostředím vybrané agentury práce. Interní analýza vystihuje přednosti (silné stránky) a nedostatky (slabé stránky) samotné agentury. Pro sestavení plánu komunikační kampaně je zapotřebí z těchto výstupů vycházet. *Zcela neúčelné by bylo postavit kampaň na vlastních nedostatcích. Naopak seznam silných stránek společnosti udává, jaké přednosti je vhodné vyzdvihnout. Ovšem je vždy důležité ony silné či slabé stránky posuzovat s příležitostmi či hrozbami souběžně – jak vysvětlují na příkladě autoři Jobber a Lancaster: „„Zřejmá“ silná stránka, například renomé kvality, se stává skutečnou předností jen tehdy, je-li ji možno využít na trhu.“* [17; str. 62]

Ze vzájemných vazeb vyplývají čtyři otázky, na které by SWOT analýza měla poskytnout odpovědi:

1. *Při jakých příležitostech mohou být zhodnoceny silné stránky?*
2. *Jak může silná stránka zabránit hrozbám?*
3. *Jak může slabá stránka ovlivnit vývoj příležitosti?*
4. *Jak může slabá stránka ovlivnit hrozby?* [13]

Tab. 10 – Matice SWOT

S – silné stránky	W – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - rodinná společnost, tradice a zázemí, český původ agentury - agentura prokazatelně splňuje všechny podmínky legální činnosti - zkušenosti a profesionalita – 20 let praxe, 10 let na trhu - prostorné kanceláře a školící místnost, celkový vzhled budovy - orientace na více oborů (elektrovýroba, automobilový průmysl) 	<ul style="list-style-type: none"> - absence marketingového plánu a definované strategie - nedostatek smluvních partnerů pro nabídku jiných než dělnických (operátorských) pozic - nedostatek ubytovacích kapacit v případě růstu počtu zaměstnanců - vyčerpání managementu, nejasná organizační struktura - absence sofistikovaného software
O – příležitosti	T – Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - redukce počtu nelegálních agentur práce vlivem státních zásahů → pokles konkurence - růst ekonomiky a průmyslu → přísun nových firem do Plzeňského kraje - růst poptávky firem po službách agentury práce vlivem nízké míry nezaměstnanosti - expanze do jiných krajů s vyšší nezaměstnaností → příliv pracovní síly - navázání spolupráce s dalšími majiteli ubytovacích prostor pro zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> - plošné regulační zásahy státu proti všem agenturám práce - posílení velkých konkurenčních agentur, které převezmou veškerou působnost na trhu práce → vytěsnění menších agentur, tj. FUTURA AM - ohrožení finanční stability vlivem růstu mzdových nákladů, zvyšujících se poplatků za licenci a půlmilionové kauce - růst mezd → propouštění agenturních zaměstnanců a snížení provize agentury - negativní vývoj na trhu práce: vlivy zaměstnanosti a sezónnosti → pokles poptávky po práci

Zdroj: Vlastní zpracování⁴, 2017

⁴ Zpracování předcházela konzultace s jednatelem společnosti FUTURA AM s.r.o.

5.2 Matice TOWS

Ze SWOT analýzy je v praxi odvozována matice TOWS (její znázornění je součástí Přílohy C), která poskytuje podrobnější rozbor a určuje jednotlivé strategie, mezi něž se řadí:

1. **Strategie SO (Maxi – Maxi)** – strategie uplatňuje silné stránky (S) při identifikovaných příležitostech (O). Musí brát na zřetel své slabiny (W) a současně ošetřit možné hrozby (T). [9], [15]

Agentura práce zahajuje přípravy pro navázání kontaktu s dalším uživatelem. Aktuální vyhlídky představují všechna tři města, kde společnost působí v současnosti, tj. Rokycany, Plzeň a Stod. Příznivý vývoj ekonomiky a situace na trhu práce otevírá příležitost pro růst poptávky po službách agentur práce. Vzhledem k nedostatku pracovních sil nebudou mít firmy jinou možnost, než se obrátit na agentury práce, aby zabezpečili chod výroby pro zvýšený počet zakázek.

V databázi agentury práce jsou zastoupeni ženy i muži s různým dosaženým vzděláním. Navázání nové spolupráce obnáší nastavení nových podmínek mezi oběma stranami. Cílem jednání s novým uživatelem je, aby vznikl prostor pro umístění co nejvyššího počtu uchazečů z databáze agentury od nejnižších pozic po manažerské.

Příznivému vývoji budou napomáhat nová přísnější legislativní opatření zaměřená na nelegálně působící agentury. Dojde k vyčištění trhu práce a tím agenturní zaměstnávání zlepší svoji reputaci.

Agentura práce koncentruje pozornost na oslovení uchazečů. Zaměří se na oblasti větší koncentrace pracovní síly – v rámci Plzeňského kraje i v krajích s vyšší nezaměstnaností.

2. **Strategie WO (Mini – Maxi)** – strategie se zaměřuje na redukci slabých stránek (W) a využívá příležitostí (O). [9]

Úkolem agentury je zaměřit se na vlastní organizační strukturu, zejména za účelem delegování pravomocí i zodpovědností a koordinovat probíhající činnosti, které vedou k naplnění definovaných strategických cílů. Paralelně je třeba zakoupit software

vyhovující nárokům společnosti a následně proškolit tým. Proaktivní způsob organizace týmu spolu s optimalizovanou IT podporou umožní managementu věnovat se růstu agentury FUTURA AM.

Pro dlouhodobou spolupráci je zcela zásadní nastavit podmínky tak, aby byly spokojeny všechny tři strany – uživatel, zaměstnanec i agentura práce. Před zahájením spolupráce s novým uživatelem *musí agentura práce zvážit následující podmínky*:

- Jaké nabízí finanční ohodnocení a další benefity.
- Zda je pracoviště čisté, příjemné s adekvátní dopravní dostupností.
- Zda je práce fyzicky náročná, a jaké jsou další nároky na zaměstnance.
- Jaké jsou obchodní podmínky, zejména výše marže a doba splatnosti faktur.
- Jak jsou ošetřeny náhrady škody způsobené agenturním zaměstnancem.
- Zda uživatel účtuje penále za nedodržení objednávky.

S ohledem na slabé stránky agentury, které tkví zejména v nedostačujících ubytovacích kapacitách, je doporučeno vyhledat další vhodná ubytovací zařízení. Nabídka atraktivního ubytování by se mohla objevit i v komunikační kampani. V kampani by měly být prezentovány zejména silné stránky agentury FUTURA AM, jimiž jsou: 10 let existence, profesionalita, slušnost, spolehlivost, zázemí

3. Strategie ST (Maxi – Mini) – strategie využívá svých předností (S) a usiluje o omezení působnosti hrozeb (T). [15]

Ačkoliv může mít novela zákona o zaměstnanosti negativní dopad na všechny agentury práce, není záměrem vlády agentury práce vymítit. Vláda si uvědomuje jejich význam na trhu práce. Opatření jsou namířena proti neseriózním agenturám. Záměrem naopak je, aby zůstaly fungovat pouze agentury kvalitní, mezi něž se prokazatelně řadí i FUTURA AM a tuto pozici si musí udržet i v očích veřejnosti. Proto je třeba nadále stavět na současných hodnotách firmy jako je slušnost, spolehlivost a poctivost.

Díky letité existenci společnosti získal management zkušenosti v různých situacích, které se mohou opakovat i v budoucnu. Na sezónní výkyvy by se měla agentura předem připravovat. Letní pokles poptávky ze strany uživatelů i uchazečů je vhodné vyvažovat

nabídkou brigád pro studenty. Tomu je zapotřebí přizpůsobit i komunikační kampaň, aby studenty oslovila, a sice s předstihem oproti konkurenčním agenturám.

4. Strategie WT (Mini – Mini) – strategie, která redukuje slabé stránky a vyhýbá se hrozbám (T). [9]

Agentura by měla usilovat o diverzifikaci rizika poklesu poptávky prostřednictvím rozšíření klientely uživatelů působících v dalších odvětvích, aby byla závislost na vývoji odvětví co nejnižší. Náplň práce a související pracovní podmínky u různých uživatelů by měly navzájem korespondovat, aby bylo v případě náhlé potřeby možno přesouvat zaměstnance odpovídajících pozic mezi uživateli.

Pro udržení zaměstnanců v dobách poklesu volných pracovních míst musí FUTURA AM pružně reagovat nabídkou alternativního výdělků, například zprostředkováním brigád a pomocných prací v různých oborech.

5.3 Matice EFE

Ze SWOT analýzy vychází i matice EFE (*Tab. 11*) hodnotící faktory externí analýzy a IFE (*Tab. 12*), která hodnotí faktory interní analýzy.

„Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy je vybrat ze zjištěných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr analyzovaného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Z pravidla jsou identifikované faktory považovány za rizikové, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr.“ [10, s. 41]

Matice by měla být symetrická. To přináší požadavek, aby počet příležitostí odpovídal počtu hrozeb.

Tab. 11 – Matice EFE

	VÁHA ⁵	STUPEŇ VLIVU ⁶	VÁŽENÉ OHODNOCENÍ ⁷
PŘÍLEŽITOSTI			
redukce počtu nelegálních agentur práce vlivem státních zásahů → pokles konkurence	0,11	2	0,22
růst ekonomiky a průmyslu → přísun nových firem do Plzeňského kraje	0,07	3	0,21
růst poptávky firem po službách agentury práce vlivem nízké míry nezaměstnanosti	0,11	4	0,44
expanze do krajů s vyšší nezaměstnaností → příliv pracovní síly	0,14	4	0,56
navázání spolupráce s dalšími majiteli ubytovacích prostor pro zaměstnance	0,06	2	0,12
HROZBY			
plošné regulační zásahy státu proti všem agenturám práce	0,18	4	0,72
posílení velkých konkurenčních agentur, které převezmou veškerou působnost na trhu práce → vytěsnění menších agentur, tj. FUTURA AM	0,15	3	0,45
ohrožení finanční stability vlivem růstu mzdových nákladů, zvyšujících se poplatků za licenci a půlmilionové kauce	0,07	2	0,14
růst mezd → propouštění agenturních zaměstnanců a snížení provize agentury	0,07	2	0,14
negativní vývoj na trhu práce: vlivy zaměstnanosti a sezónnosti → pokles poptávky po práci	0,04	1	0,04
Suma	1,00		3,04

Zdroj: Vlastní zpracování⁸, 2017

Hodnota dosaženého váženého ohodnocení je 3,04. Znamená to, že formulovaný záměr agentury práce vykazuje vyšší citlivost na externí prostředí. Sestavená matice informuje o tom, že nejvýznamnější příležitostí je **navázání spolupráce s novými uživateli**.

Mezi dominantní faktory se řadí **zásahy státu** - od platné legislativy je odvíjen pravděpodobný vývoj i ostatních faktorů, které určují hrozby, ale i příležitosti. V případě, že **vládní návrh ke změně zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.** podaný ministerstvem práce a sociálních věcí, vzejde v platnost, je vysoká pravděpodobnost negativního dopadu na agenturu práce FUTURA AM s.r.o. v podobě další **finanční a byrokratické zátěže**, která by mohla mít pro některé agentury i likvidační důsledky.

⁵ Přiřazená váha rizikovým faktorům je v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti faktoru pro konkurenceschopnost firmy v daném oboru, přičemž suma vah příležitostí a hrozeb se musí rovnat 1,00. [9]

⁶ Stupnice vlivu na záměr společnosti bez rozlišení na O či T má 4 stupně dle závažnosti vlivu: 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký [9]

⁷ Součin Váha * Stupeň vlivu

⁸ Zpracování předcházela konzultace s jednatelem společnosti FUTURA AM s.r.o.

Podle slov ministryně Marksové je záměr o regulaci počtu agentur práce v ČR zřejmý: „Doufáme, že po schválení novely se počet agentur zredukuje a vyřeší se i problémy, které do regionu tyto agentury zčásti přinášejí,“. [57] Argumentuje mimo jiné i tím, že v ČR existuje registrovaných agentur práce okolo dvou tisíc, zatímco v sousedním Německu, které je svoji rozlohou i počtem obyvatel mnohonásobně větší, je jich okolo pouhých dvaceti. [57]

Z reakcí asociace APA vyplývají obavy, že tyto zásahy budou mít za následek úpadek menších, legálně fungujících agentur, a naopak – posílení budou giganti, které ani kauce ani jiné poplatky finančně příliš nezatíží. Půlmilionová kauce je jednotná, nezohledňuje velikost ani finanční sílu agentury. Vidina ministerstva o postihu nelegálních „pseudoagentur“ připadá asociaci APA nereálná. APA poukazuje na fakt, že novela zákona o zaměstnanosti neobsahuje konkrétní opatření k omezení zastřešeného agenturního zaměstnávání a známých nelegálních praktik. „*Celý návrh působí dojmem, že je připraven na míru mafím „pseudoagentur“ a obchodníkům s lidmi, protože výrazně poškozují a komplikují podnikání legálním agenturám práce a vůbec se nedotýká nelegálů a zastřešeného agenturního zaměstnávání.*“ [37] Návrh ke změně zákona již prošel druhým čtením v poslanecké sněmovně. V současné době⁹ se novela zákona nachází ve stádiu projednávání pozměňovacích návrhů.¹⁰ Ze zmíněných protichůdných stanovisek nelze jednoznačně vyvodit budoucí vývoj situace. V úvahu přichází tyto varianty:

- a) Snížení počtu „pseudoagentur“ – novela bude uzákoněna a postihne organizace, které fungují nelegálně. Postupem času si agentury práce upevní svoji pozici v rámci obchodního vyjednávání s uživateli a budou nastaveny příznivější podmínky pro agentury. Celkový postoj veřejnosti k agenturám práce se zlepší.
- b) Novela zákona pomůže pouze zlomku agentur práce – velkým a silným agenturám – a praktiky „pseudoagentur“ nebudou potrestány. Silní konkurenti ještě více posílí.

⁹ K datu 22. 3. 2017

¹⁰ „*Poslanci mohou předložit i návrh na zamítnutí návrhu zákona, o kterém se hlasuje až ve třetím čtení nebo návrh na vrácení návrhu zákona výboru k novému projednání. Pokud není zákon na závěr druhého čtení vrácen výboru k novému projednání, postupuje do třetího čtení. V rozpravě lze navrhopvat už jen opravy legislativně technických a jiných chyb nebo opakování druhého čtení. Po následném třetím čtení návrhu zákona a jeho případném odsouhlasení bude předložen senátu.*“ [59]

Této hrozbě se FUTURA AM nedokáže vlastní aktivitou vyhnout. Je doporučováno nadále mapovat vývoj situace.

5.4 Matice IFE

Předmětem hodnocení matice IFE (Tab. 12) jsou faktory interního prostředí, které jsou současně výsledkem analýz mikroprostředí. Obdobně jako u matice EFE je zachována symetrie v počtu hodnocených faktorů silných a slabých stránek. [9]

Tab. 12 – Matice IFE

	VÁHA ¹¹	STUPĚŇ Vlivu ¹²	VÁŽENÉ OHODNOCENÍ
SILNÉ STRÁNKY			
Rodinná společnost, tradice a zázemí	0,11	4	0,44
Agentura prokazatelně splňuje všechny podmínky legální činnosti, plusem pro uživatele je český původ agentury	0,12	4	0,48
Zkušenosti a profesionalita – 20 let praxe, 10 let na trhu	0,09	4	0,36
Prostorné kanceláře a školící místnost	0,06	3	0,18
Orientace na více oblastí (elektrovýroba, automobilový průmysl) → nižší závislost na vývoji odvětví	0,08	3	0,24
SLABÉ STRÁNKY			
Absence marketingového plánu a strategie	0,10	1	0,10
Nedostatek smluvních partnerů	0,14	1	0,28
Nedostatek ubytovacích kapacit	0,13	1	0,13
Vyčíslenost managementu, nejasná organizační struktura	0,08	2	0,16
Absence sofistikovaného software	0,09	2	0,18
SUMA	1,00		2,41

Zdroj: Vlastní zpracování¹³, 2017

¹¹ Přiřazená váha je v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti faktoru pro konkurenceschopnost firmy v daném oboru, přičemž suma vah silných a slabých stránek se musí rovnat 1,00. [8]

¹² Stupnice ohodnocení jednotlivých faktorů podle vlivu na strategický záměr: 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka [8]

¹³ Zpracování předcházela konzultace s jednatelem společnosti FUTURA AM s.r.o.

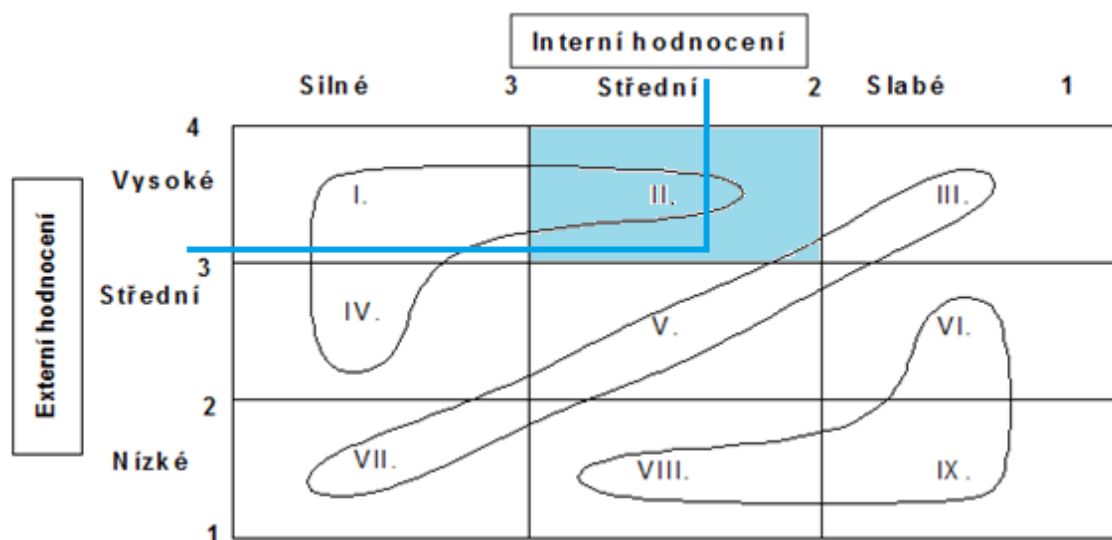
Interpretace výsledné hodnoty matice IFE 2,41: Vybraná společnost zaujímá středně silnou interní pozici vůči strategickému záměru a existují reálné předpoklady k tomu, aby mohl být tento záměr naplněn.

Společnost se může opřít o svoji image poctivé agentury českého původu. Naopak musí zpracovat na plánování jako takovém, zejména v oblasti marketingu. Matice IFE dále poukazuje na nedostatečné ubytovací kapacity, které by v budoucnu mohly přinášet problémy. Nedostatek uživatelů společnost pocítuje zejména v situacích, kdy klesá poptávka po zaměstnancích ze strany uživatelů. Agentuře práce se takto snižuje nabídka pracovních míst pro uchazeče. Dochází i k případům, kdy agentura nedokáže uchazeči vyhovět, a tak přichází o zisk.

5.5 Matice IE

Výsledné skóre matic EFE a IFE je zaneseno do následujícího schématu (*Obr. 19 – Matice IE*), který slouží jako podpora při rozhodování o výběru vhodné strategie.

Obr. 19 – Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pozice společnosti se nachází v místě střetu výsledků obou matic, tj. II. kvadrant. Vyšší citlivost na externí faktory a středně silná pozice poukazuje na poměrně hodně příležitostí a dynamiky. Při využití interní síly společnosti se nabízí volba **agresivní strategie**.

6 Empirický výzkum

6.1 Cíle a metodika výzkumu

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jaké faktory ovlivňují uchazeče o práci při rozhodování o využití služeb agentury práce. Výzkum zahrnuje segmentaci cílové skupiny, její postoj k agenturám práce a také identifikaci preferovaných komunikačních nástrojů, které cílová skupina považuje za nejvhodnější zdroj informací při hledání zaměstnání.

K provedení výzkumu byla vybrána kvantitativní metoda v podobě **administrovaného¹⁴ dotazníkového šetření**.

Výzkum je navržen dle zjednodušeného modelu bez hypotéz, který uvádí Punch ve své knize *Úspěšný návrh výzkumu*. Model využívá výzkumné otázky, na nichž stojí struktura dotazníkového šetření. Model umožňuje explicitní vyjádření myšlenky úrovní abstrakce ve výzkumu a osvětluje logické propojení těchto úrovní. [25]

Výzkumná oblast: Hledání zaměstnání

Výzkumné téma: Možnosti, jakými lze ovlivnit rozhodování uchazečů o práci k využití služeb agentur práce

Výzkumné otázky:

VO 1: Jaký postup upřednostňují uchazeči o práci při hledání zaměstnání?

VO 2: Jaký postoj zaujímají uchazeči o práci k agenturám práce?

Specifické výzkumné otázky:

SO 1: Jaké komunikační nástroje jsou uchazeči o práci preferovány pro vyhledávání informací o volných pracovních pozicích?

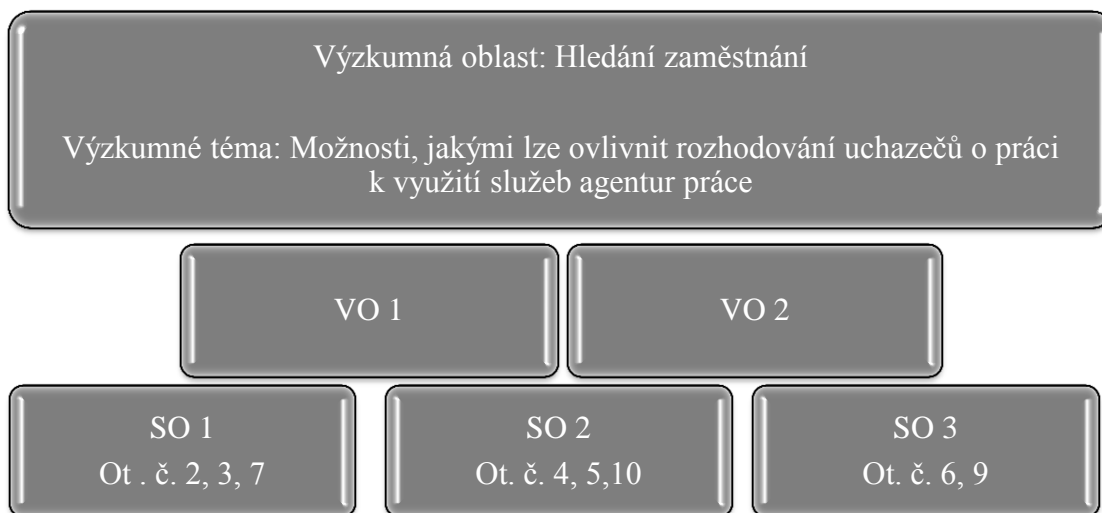
SO 2: Jaké mají požadavky uchazeči o práci na poskytované služby agenturami práce?

SO 3: Jaké mají respondenti zkušenosti s agenturami práce?

¹⁴ Členění dotazníků dle Saundorse, Lewise, Thornhilla na
- administrované (s využitím internetu, pošty a přímé distribuce tazatelem) a
- administrované rozhovorem (telefonicky, strukturovaným rozhovorem). [6]

Otázky při sběru dat: Znění otázek, které byly respondentům položeny je k dispozici v přílohové části D – Dotazníkové šetření. Hierarchii dotazníkového šetření znázorňuje Obr. 20.

Obr. 20 – Úrovně dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Předložený dotazník je deskriptivní povahy a obsahuje uzavřené otázky¹⁵, a sice dichotomické i polytomické¹⁶.

Pro sběr dat byla zvolena forma elektronického dotazování pomocí internetu. Vybraná společnost Survio s.r.o. umožňuje na svých webových stránkách www.survio.com online tvorbu dotazníku, který je přístupný z libovolného internetového prohlížeče. Oslovení respondentů je zaručeno prostřednictvím e-mailu a sociálních sítí. Sběr dat byl limitován autorkou od data 22. 3. 2017 do data 19. 4. 2017.

Dotazování bylo zcela anonymní. Otázky zjišťující demografické údaje jsou zařazeny na závěr dotazníku a vedou k charakteristice respondentů z hlediska věku a dosaženého vzdělání. Úvodní část dotazníku seznamuje respondenty s účelem výzkumu. Skrze zdůraznění jeho významu motivuje respondenty k vyplnění dotazníku. Následují otázky sběru dat, kterých je celkem dvanáct.

Komplexní podoba dotazníku je součástí Přílohy D.

¹⁵ Dle formy odpovědi existuje rozdělení na tři typy otázek – otevřené, uzavřené a jejich kombinace (polouzavřené). [6]

¹⁶ Uzavřené otázky je možné dělit na dichotomické a polytomické. Pro dichotomické je charakteristická možnost výběru volby ze dvou variant odpovědí (např. ano / ne). Polytomické nabízí výběr odpovědi z několika variant. Tento typ otázek obsahuje např. škálové otázky. [6]

6.2 Vyhodnocení dotazníku

Počet respondentů, kteří kompletně vyplnili dotazník, je 153.

1) *Jaký je Váš současný status?*

Na úvod je respondentům položena otázka, která vede ke zjištění, jak lze v současné době respondenty charakterizovat na trhu práce, přičemž sleduje *dva faktory – zaměstnanost a poptávku po práci*.

Výsledky zaznamenává Tab. 13. V tabulce jsou uvedeny počty odpovědí i jejich procentuální vyjádření. Z celkového počtu 153 respondentů nejčastěji (60 respondentů) zvolilo odpověď: „Mám trvalé zaměstnání, ale průběžně sleduji nabídky pracovních pozic a jsem otevřený/-á změně“. Ze získaných dat lze dále zjistit počet respondentů, kteří sledují nabídky práce (71), z toho počet respondentů, kteří práci hledají aktivně (39). 62 osob v současné době práci nehledá. Počet trvale zaměstnaných (108) převažuje nad respondenty bez trvalého zaměstnání (45).

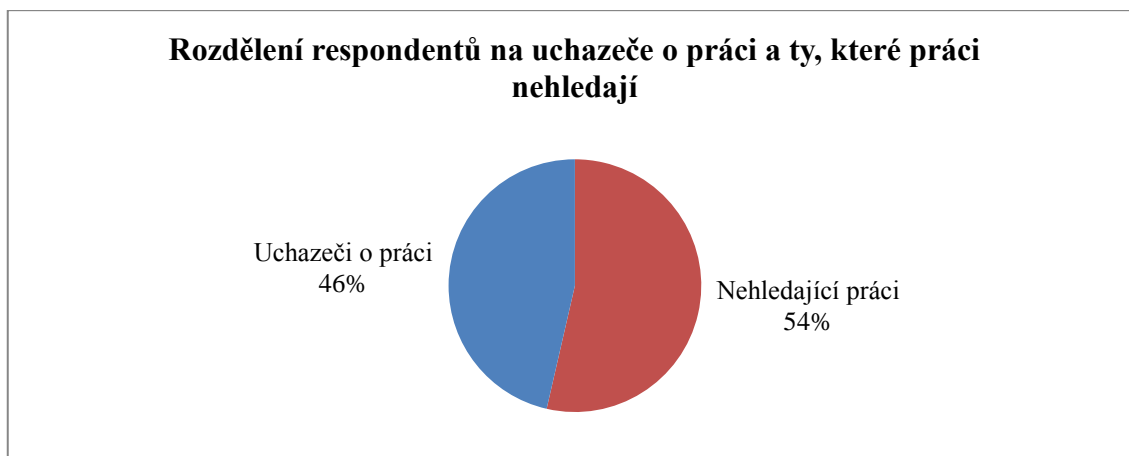
Tab. 13 – Otázka č. 1

1. Jaký je Váš současný status?		
Možnost právě jedné odpovědi	Responzí	Podíl
Mám trvalé zaměstnání, ale aktivně hledám jiné	16	10%
Mám trvalé zaměstnání, ale průběžně sleduji nabídky pracovních pozic a jsem otevřený/-á změně	32	21%
Mám trvalé zaměstnání, jinou pozici nehledám	60	39%
Nemám trvalé zaměstnání, aktivně hledám vhodnou pozici	23	15%
Nemám trvalé zaměstnání, žádné nehledám (ani brigádu)	2	1%
Nemám trvalé zaměstnání, mám brigádu, a jiné nehledám	20	13%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Získané údaje umožnily rozdělení respondentů na dvě skupiny, a sice na uchazeče o práci a ty, kteří práci nehledají (Obr. 21). Zastoupení obou skupin je poměrně vyrovnané.

Obr. 21 – Segmentace respondentů



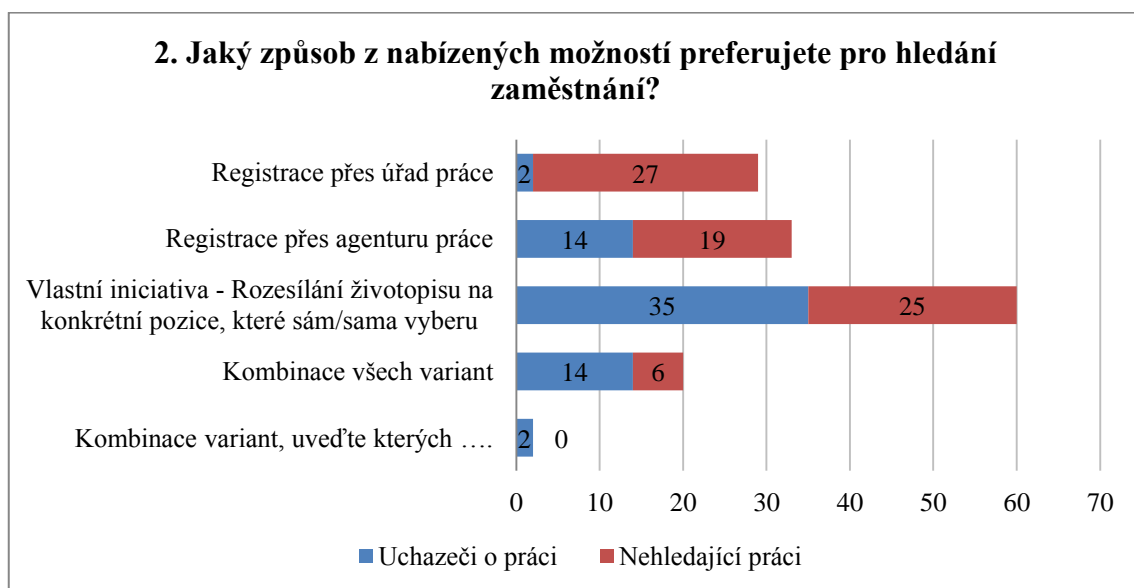
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

2) *Jaký způsob z nabízených možností preferujete pro hledání zaměstnání?*

Otázka následující se již řadí do skupiny, která poskytuje odpovědi na VO 1. Odpovědi shrnuje následující Obr. 22.

Ačkoliv zřetelně převažuje počet respondentů (60), kteří zvolili možnost vlastní iniciativy, souhrnný počet respondentů, kteří by se obrátili na zprostředkovatele práce, je 62. Zprostředkovateli práce se v daném případě rozumí agentury práce a úřady práce. Mezi volbou agentury práce a úřadu práce je v počtu odpovědí zanedbatelný rozdíl. 20 respondentů by využilo kombinaci všech tří uvedených variant. Zbylí 2 respondenti zvolili kombinaci registrace přes úřad práce a vlastní iniciativy.

Obr. 22 – Otázka č. 2

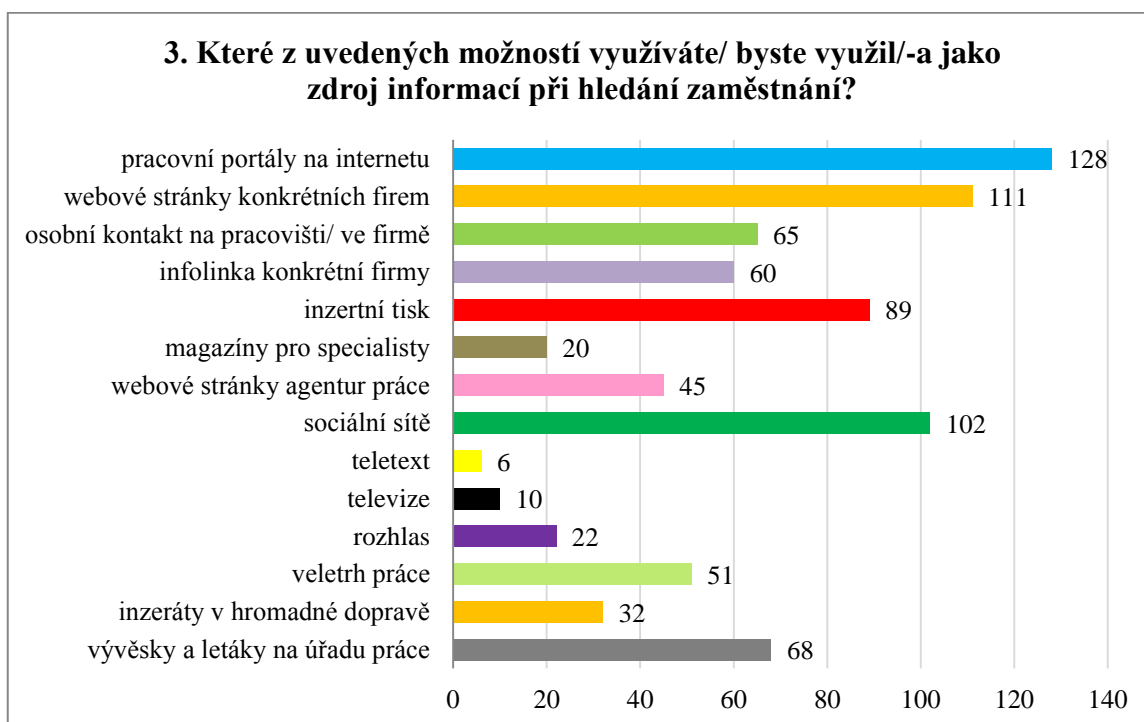


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3) Které z uvedených možností využíváte/ byste využil/-a jako zdroj informací při hledání zaměstnání?

Výsledky **otázky č. 3** jsou zaznamenány na Obr. 23. Respondentům byla nabídnuta možnost volby více odpovědí. Účelem této otázky je získat srovnání vybraných komunikačních nástrojů, které respondenti volí, když hledají informace o pracovních příležitostech. Nejvyužívanějším zdrojem při hledání zaměstnání lze na základě výsledků šetření určit internet – přesněji pracovní portály na internetu, webové stránky konkrétních firem a sociální sítě. Dalším častým zdrojem informací je inzertní tisk (89 respondentů). Ve výčtu odpovědí jsou zahrnuty i zdroje zprostředkovatelů – úřadu práce a agentur práce – kdy jsou zvoleny vývěsky a letáky na úřadu práce častěji (68 respondentů) než přes webové stránky agentury práce (45 respondentů).

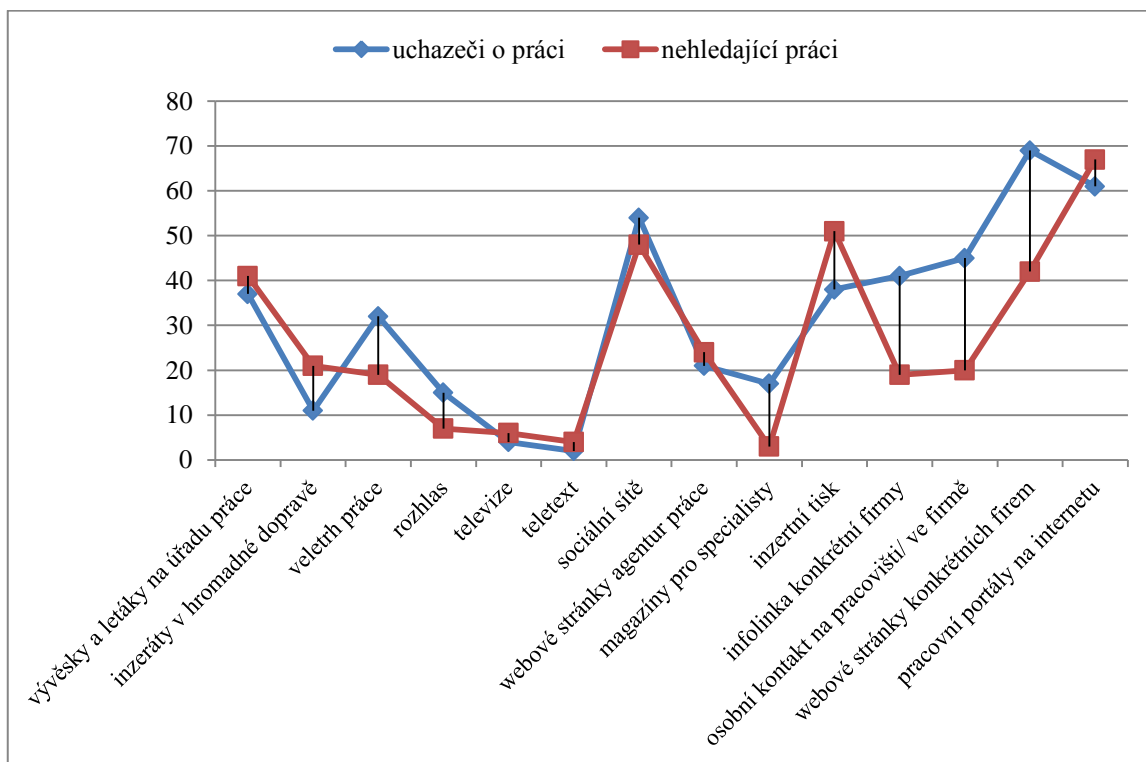
Obr. 23 – Otázka č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Rozdíly mezi dvěma vybranými skupinami respondentů při volbě jednotlivých možností zachycuje následující Obr. 24. Početně nejvýraznější rozdíly mezi skupinami nastávají v případech volby infolinky, osobního kontaktu na pracovišti a využití webových stránek.

Obr. 24 – Otázka č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4) Které důvody by Vás vedly k využití služeb agentury práce?

Tab. 14 – Otázka č. 4

4. Které důvody by Vás vedly k využití služeb agentury práce?		
Možnost více odpovědí	Responzí	Podíl
Široká nabídka pracovních pozic	70	46%
Odborná příprava na pohovor	78	51%
Kompletní zajištění administrativy	38	25%
Jistota práce	15	10%
Poskytování záloh	20	13%
Možnost výplaty v hotovosti	12	8%
Zajištění ubytování	29	19%
Zajištění rekvalifikačních kurzů	50	33%
Potřeba občasné práce (brigády)	66	43%
U agentury bych nepracoval/-a	50	33%
Jiné	0	0%

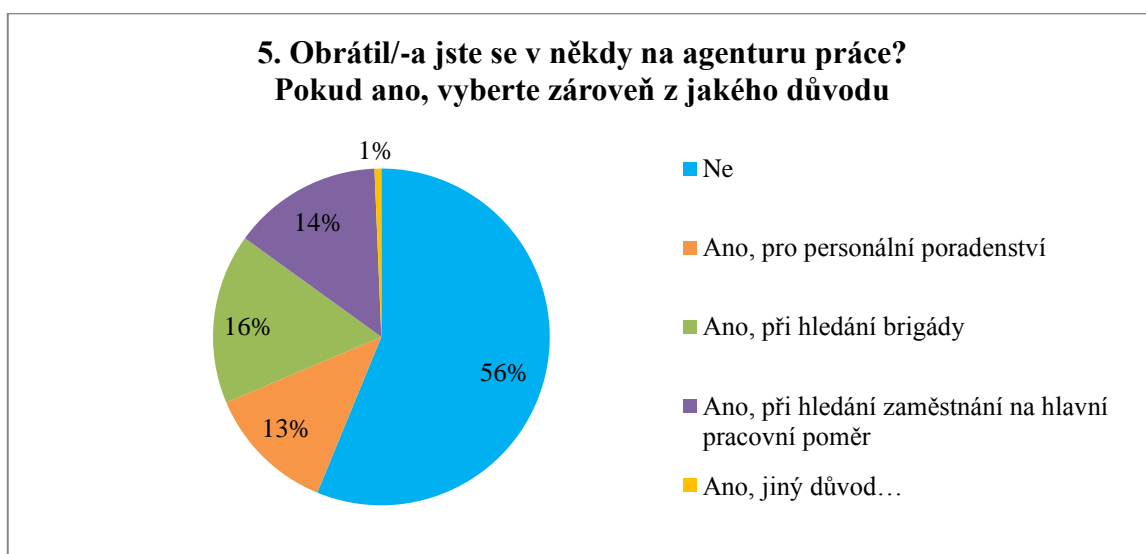
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na preferenci výhod, které využití služeb agentury práce přináší, poukazuje **otázka č. 4** (Tab. 15). Respondenti byli vyzváni, aby označili faktory, které by je vedly ke kontaktování agentury práce. Nejsilnější trojici v rámci uvedených faktorů tvoří „odborná příprava na pohovor, široká nabídka pracovních pozic, a potřeba občasně práce“. Ve výčtu odpovědí se objevuje i varianta, která spolupráci s agenturou práce vyvrací: „U agentury bych nepracoval/-a“. Zvolilo ji 33 % respondentů.

5) *Obrátil/-a jste se v někdy v minulosti na agenturu práce? Pokud ano, vyberte zároveň z jakého důvodu*

Otázka č. 5 se respondentů dotazuje, zda v minulosti využili služeb agentury práce a za jakým účelem. 56 % dotazovaných doposud s agenturou nespolečně pracovalo. 16 % respondentů uvádí jako hlavní důvod zprostředkování brigády a 14 % dotazovaných pro práci na hlavní pracovní poměr. (Obr. 25)

Obr. 25 – Otázka č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

6) *Jak hodnotíte Vaši dosavadní zkušenost s agenturou práce?*

Otázka č. 6 hodnotí dosavadní spolupráci s agenturami práce. Pro hodnocení bylo využito grafické škály v podobě hvězd. Převládají pozitivní hodnocení (36) nad negativními (9), přičemž nejčastěji respondenti volili možnost „spíše pozitivně“, která odpovídá čtyřem hvězdám. Výsledky shrnuje Tab. 16. Je třeba dodat, že danou otázku zodpovídala pouze ta část respondentů, kteří v předchozí otázce č. 5 zvolili možnost „Ano, ...“.

Tab. 15 – Otázka č. 7

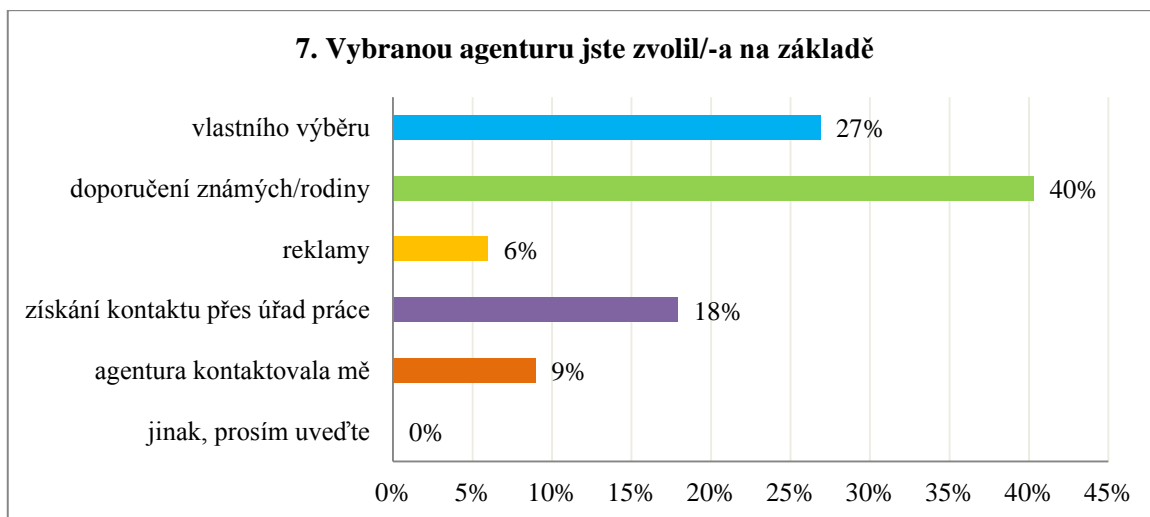
6. Jak hodnotíte Vaši dosavadní zkušenost s agenturou práce?		
Hvězdičkové hodnocení	Responzí	Podíl
5/5 velmi pozitivně ★★★★★	4	6 %
4/5 spíše pozitivně ★★★★☆	32	48 %
3/5 ani pozitivně ani negativně ★★★☆☆	22	33 %
2/5 spíše negativně ★★☆☆☆	6	9 %
1/5 velmi negativně ★☆☆☆☆	3	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

7) Vybranou agenturu jste zvolil/-a na základě

Z odpovědí na **otázku č. 7** vyplývá důležitost ústního šíření, na jehož základě respondenti v 27 % případů kontaktovali agenturu práce. Druhá nejčastější odpověď v pořadí byla volba na základě nabídky agentury. Přestože má pojem „reklama“ v tomto kontextu široký význam, respondenti jej volili pouze v šesti procentech případů. Grafické znázornění výsledků poskytuje Obr. 26.

Obr. 26 - Otázka č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

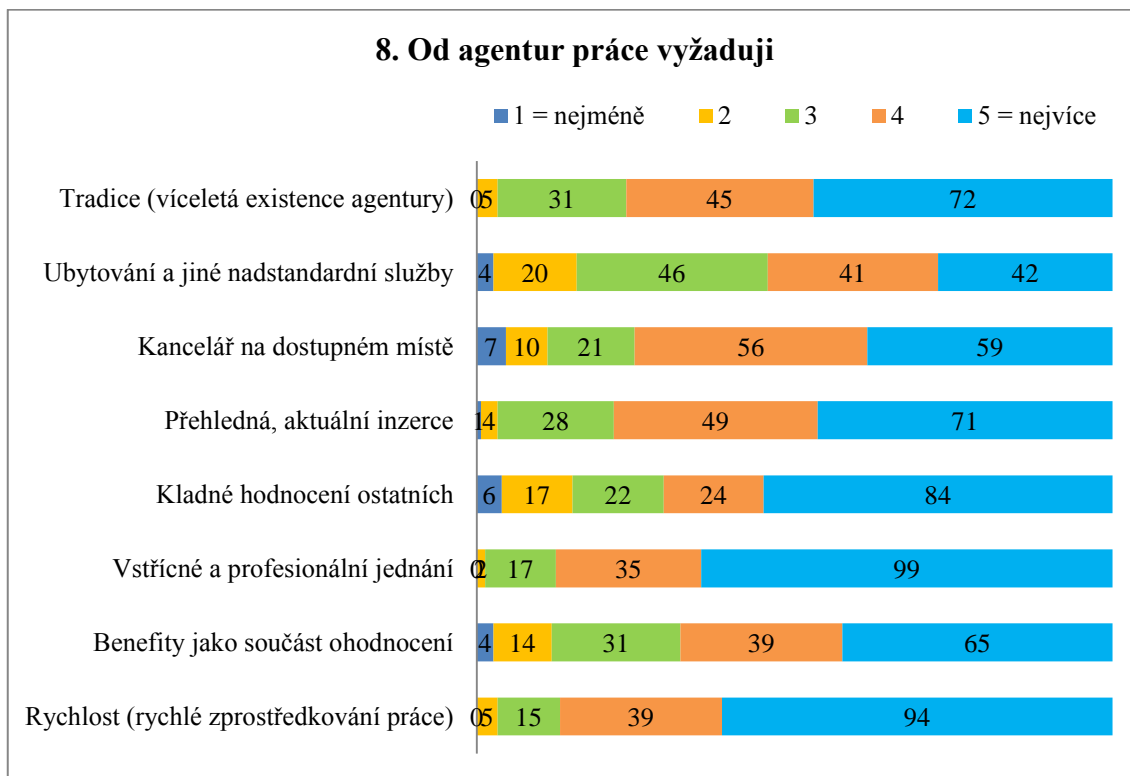
8) Od agentur práce vyžadují:

Vzhledem k postatě služeb, jakož komplexu aktivit, které vytváří užitek nehmotné, nestálé, neoddělitelné a neskladovatelné povahy, je zařazena následující **otázka č. 8**. Agentura práce v roli poskytovatele služby potřebuje pro svoji marketingovou kampaň identifikovat očekávání cílových zákazníků a znát jejich požadavky na poskytované služby. [25]

Otázka vyzývá respondenty k vyjádření, jaké požadavky mají agentury práce přednostně splňovat. Vyjádření je umožněno prostřednictvím intervalové škály v rozsahu 5 stupňů. Hodnota 5 označuje největší důraz, hodnota 1 nejmenší.

Odpovědi jsou zpracovány prostřednictvím skládaného grafu (Obr. 27), který umožňuje pomocí vodorovných obdélníků porovnat, jak jednotlivé hodnoty přispívají k celkovému součtu pro různé kategorie. Přední pozici respondenti přidělují úrovni jednání – profesionalitě a celkovým sympatiím k personálu agentury práce. Významnými požadavky na agentury práce je také rychlé zprostředkování práce a kladné hodnocení ostatními zákazníky.

Obr. 27 – Otázka č. 8



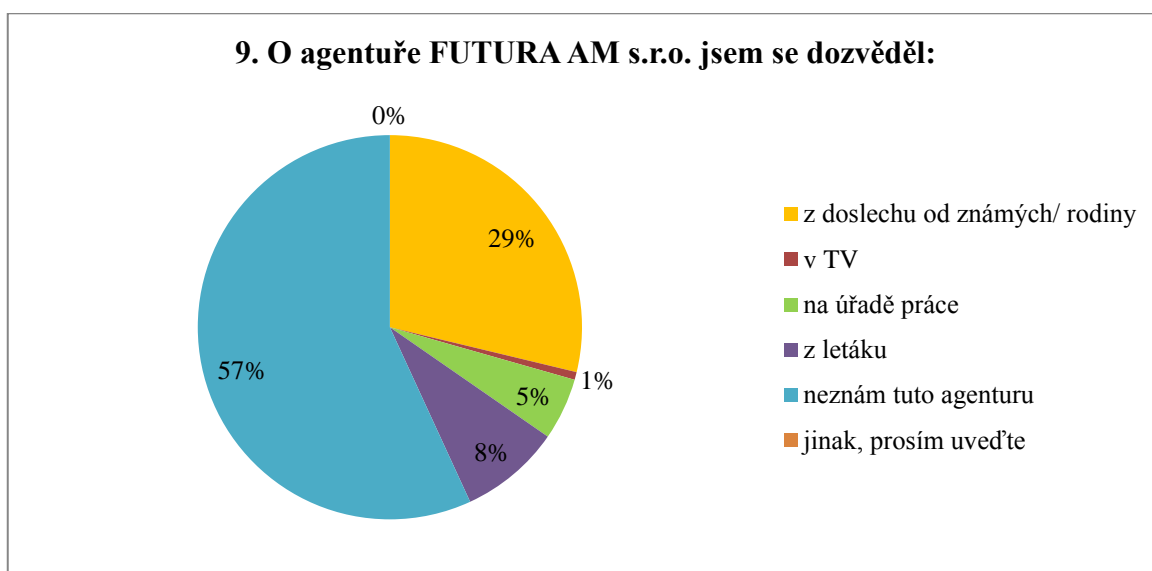
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

9) O agentuře FUTURA AM s.r.o. jsem se dozvěděl/-a:

Otázky č. 9 a č. 10 zjišťují znalost konkrétních agentur práce.

9. otázka (Obr. 28) se dotazuje na znalost společnosti FUTURA AM a zároveň na zdroj, od kterého se o ní respondenti dozvěděli. 57 % dotazovaných společnost nezná. Zbývající část, která odpovídá počtu 66 respondentů, agenturu zná. Z tohoto počtu respondentů se jich 67 % o společnosti dozvědělo z doslechu od známých či rodinných příslušníků. 20 procentům, kterým odpovídá 13 respondentů, posloužily letáky jako první zdroj informací o společnosti. Jediný 1 respondent uvedl jako zdroj televizi a zbylých 8 získalo informace na úřadě práce.

Obr. 28 – Otázka č. 9

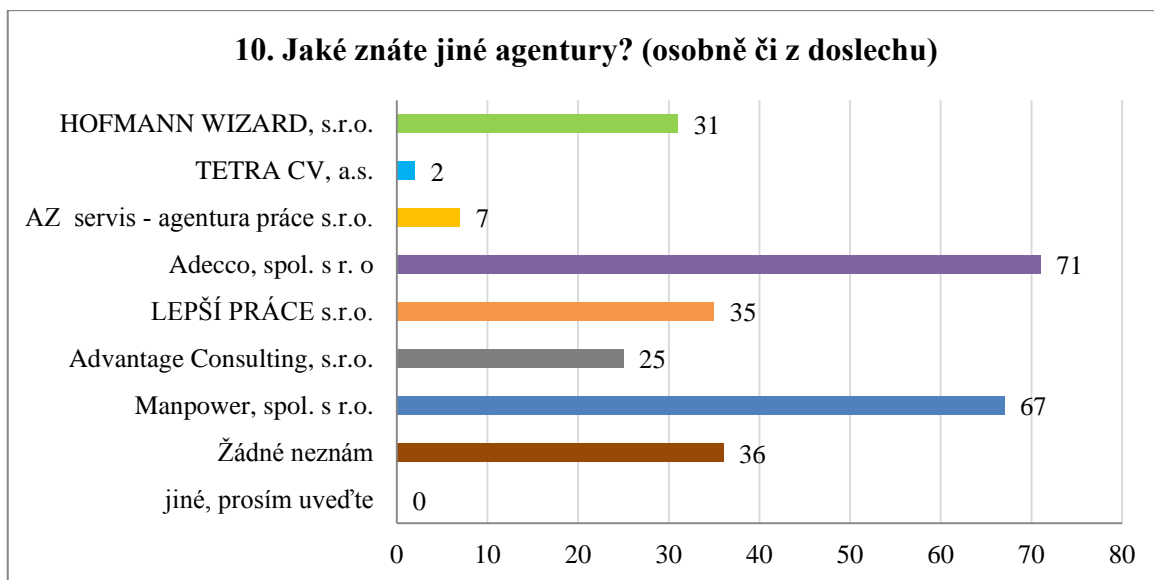


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

10) Jaké znáte jiné agentury? (osobně či z doslechu)

Ve srovnání s výsledky, které poskytuje **otázka č. 10** (Obr. 29), lze vyvodit závěr, že mezi respondenty je FUTURA AM známa v podobné míře (66 respondentů) jako dvě dominující agentury: Adecco (71) a Manpower (67). Agenturu LEPŠÍ PRÁCE vybralo 35 respondentů. Mezi respondenty je 36 těch, kteří neznají žádné agentury práce.

Obr. 29 – Otázka č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

11) *Můj věk patří do rozmezí*

12) *Mé nejvyšší dosažené vzdělání*

V závěru dotazníku byly položeny otázky, které zjišťují věkovou skladbu respondentů (otázka č. 11) a jejich dosažené vzdělání (otázka č. 12). Z výsledků, které shrnuje Tab. 17 vyplývá, že nejvíce respondentů (66) je ve věku 30 až 39 let. Všechny dotazované osoby dovršily plnoletosti.

Tab. 16 – Otázka č. 12 a č. 13

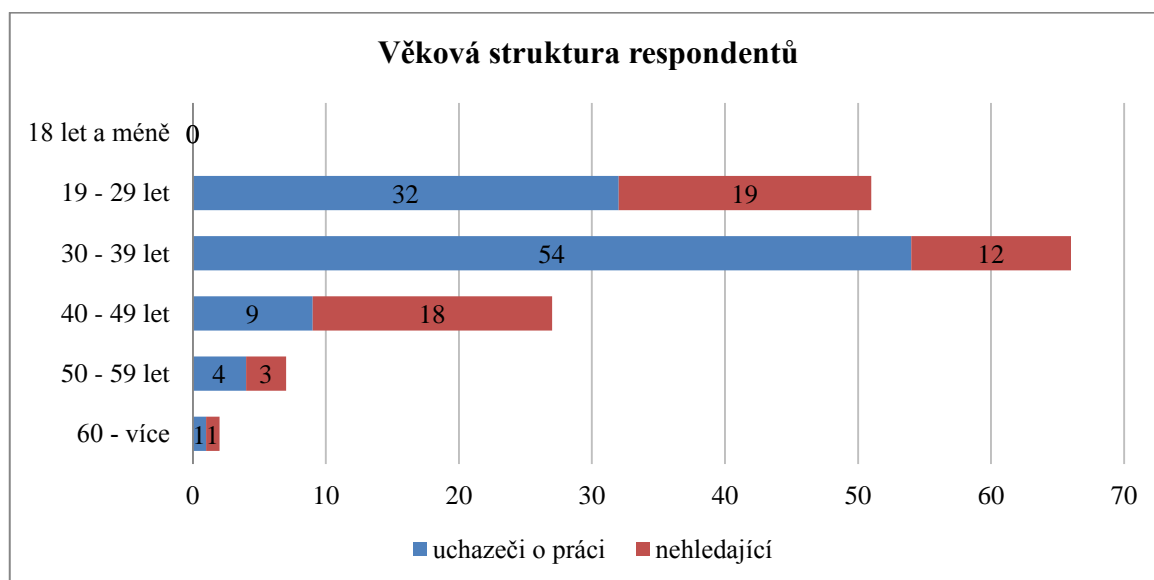
11. Můj věk patří do rozmezí						
věkové rozmezí	18 let a méně	19 - 29 let	30 - 39 let	40 - 49 let	50 - 59 let	60 – více
celkem ve věku	0 (0 %)	51 (33 %)	66 (43 %)	27 (18 %)	7 (5%)	2 (1%)
Základní škola	0	0	0	0	0	0
Střední škola bez maturity	0	2	14	9	2	0
Střední škola s maturitou	0	10	38	7	1	1
Vyšší odborná škola / nástavba	0	0	1	4	3	0
Vysoká škola	0	39	13	7	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pro porovnání zastoupených skupin uchazečů o práci a druhé skupiny, která práci v současné době nehledá, z hlediska věkové struktury slouží následující grafické zpracování (Obr. 30)

Mezi respondenty jsou v nejvyšší míře zastoupeny osoby se středoškolským vzděláním (55 %), přičemž z nich převážná část studium zakončila maturitou (37 %), zbývajících 18 % respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání bez zakončení maturitou. Následuje početná skupina vysokoškolsky vzdělaných (40 %) a skupina s vyšší odbornou školou (5 %).

Obr. 30 – Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

6.3 Závěr empirického výzkumu

V závěru výzkumné části jsou zodpovězeny stanovené výzkumné otázky:

VO 1: Jaký postup upřednostňují uchazeči o práci při hledání zaměstnání?

Uchazeči o práci zřetelně preferují volbu vlastní iniciativy při hledání zaměstnání. Registraci přes úřad práce by zvolilo nejméně z nich. Oproti tomu u skupiny respondentů, která zaměstnání v současné době nehledá, nebyly zjištěny výrazné rozdíly

mezi nabízenými variantami. Preferovaným postupem při hledání zaměstnání touto skupinou je registrace přes úřad práce, přičemž druhá pozice patří volbě vlastní iniciativy.

Z reakcí respondentů vyplývá **důležitost on-line nástrojů komunikace**. Velmi využívány jsou **webové stránky** konkrétních firem, které poskytují koncentraci velkého množství informací, jako jsou kontakty, přehled o pozicích, historie společnosti, firemní kultura, firemní hodnoty atd. Dále jsou hojně využívány **pracovní portály** a **sociální sítě**. Respondenti vyžadují vytvoření vlastního úsudku díky **osobnímu kontaktu**, ať už fyzicky nebo na **veletrzích práce**. Mezi tištěnými médii zaujímá prvenství **inzerční tisk**, až poté **informační letáky**. Významnou roli hraje **ústní šíření a názory ostatních**.

VO 2: Jaký postoj zaujímají respondenti k agenturám práce?

Respondenti nejčastěji zhodnotili dosavadní zkušenost s agenturami práce jako **spíše pozitivní**. Mezi respondenty převažuje počet těch, kteří se doposud na agentury práce neobrátili. V rámci poskytovaných služeb agenturami práce respondenti vyzdvihují odbornou přípravu na pohovor a možnost výběru z široké nabídky pozic. Povědomí o společnosti FUTURA AM je srovnatelné s nejznámějšími konkurenčními agenturami. Přesto je mezi respondenty více než polovina (52%) která společnost nezná osobně ani z doslechu.

Mezi respondenty převažují skupiny středoškolsky vzdělaných v rozmezí 30 – 39 let věku a vysokoškolsky vzdělaní ve věku 19 – 29 let. Převážná část respondentů v současné době nehledá trvalé zaměstnání ani nesleduje nabídky pracovních pozic na trhu práce.

7 Návrh komunikační kampaně

7.1 Cílová skupina

Nejen na trhu práce figurují různé skupiny stávajících a potenciálních zákazníků, které mají odlišné potřeby a jsou ovlivňovány různými trendy. Identifikace těchto skupin umožňuje stanovit rozhodnutí, která z těchto skupin bude cílem plánované marketingové komunikace. [23]

Jak vyplývá z podstaty zprostředkovatelské činnosti – existuje zde trojstranný vztah mezi zúčastněnými stranami. Z tohoto vztahu vyplývají pro agenturu práce **dvě základní cílové skupiny**:

- uchazeči o práci (CS 1) → zaměstnanci
- právnické osoby (CS 2) → uživatelé

Identifikované základní cílové skupiny (CS 1 a CS2) byly dále specifikovány do následujících **tří homogenních podskupin**:

CS 1a – Představuje zájemce o práci v Plzeňském kraji libovolného pohlaví, věku i vzdělání.

CS 1b – Skupinu tvoří zájemci o práci v Ústeckém kraji bez ohledu na pohlaví či kvalifikaci. Jedná se o mladší bezdětné osoby ochotné se přestěhovat.

- **Navíc pro CS 1 souhrnně platí:**

- *ucházejí se o práci, jsou nezaměstnaní či uvažují o změně zaměstnání*
- *mohou vykonávat zaměstnání*
- *jsou občany EU (požadavek vyplývá z udělené licence, na základě které je společnost oprávněna zprostředkovávat zaměstnání)*
- *dorozumí se česky*

CS 2 – Výrobní podniky působící v Plzeňském kraji, které hledají alespoň 20 zaměstnanců, a s kterými není vyloučena možnost dlouhodobé spolupráce.

7.2 Období realizace kampaně

Komunikační kampaň je plánována na **rok 2018**. Intenzita působení je zvolena tak, aby byla v souladu s výstupy situační analýzy. Situaci nejlépe odpovídá **pulzující harmonogram působení**, kdy jsou v průběhu roku střídány intervaly s vyšším a s nižším nasazením komunikačních aktivit. Vyšší intenzita je plánována pro měsíce leden a září kvůli sezónním vlivům, které mají za následek výkyvy na trhu práce.

7.3 Komunikační cíle

Mezi nejdůležitější předpoklady efektivity komunikační kampaně se řadí správné stanovení cílů komunikační kampaně. Jak je uvedeno v teoretické části, při stanovení konkrétních realizačních cílů je nutné reflektovat nadřazené firemní cíle a být s nimi ve vzájemném souladu.

V průběhu následujícího roku 2018 bude FUTURA AM usilovat o rozšíření své základny zákazníků – zaměstnanců na stabilní počet 120. Rovněž si uvědomuje potřebu navázat spolupráci i se třemi novými uživateli. Požadavkem je, aby tito uživatelé představovali pro uchazeče atraktivní pracovní příležitost a aby jejich výrobny byly situovány v blízkosti uživatelů, se kterými FUTURA AM spolupracuje v současnosti. Konkrétně bude společnost usilovat o spolupráci s novými uživateli v Plzni a v Rokycanech.

7.3.1 Formulace komunikačního cíle

Nyní, po provedení předchozích analýz, nastává zásadní okamžik pro plánování komunikační kampaně – **formulace cíle komunikační kampaně**:

Komunikační kampaň je navržena s cílem **podnítit cílové skupiny k navázání spolupráce** (koupí služby) **společnosti FUTURA AM s.r.o.**, aby v důsledku realizace kampaně byl zaznamenán nárůst zaměstnanců agentury práce FUTURA AM o 50 zaměstnanců na celkový počet **120** zaměstnanců **za rok 2018** a současně došlo k navázání spolupráce s dalšími **třemi uživateli**.

7.3.2 Dílčí cíle

- Ke konci roku 2018 evidovat počet fanoušků facebookového profilu agentury 1000.
- Ke konci roku 2018 rozšířit databázi uchazečů agentury o 500 osob.

Cíle jsou stanoveny tak, aby dodržovaly principy metody SMART.

7.4 Určení rozpočtu

Hranice výše rozpočtu byla stanovena na 150.000 Kč. Částka je navržena tak, aby odpovídala finančním možnostem agentury FUTURA AM. Částka byla odsouhlasena jednatelem agentury.

7.5 Komunikační strategie

S ohledem na situaci, kdy byly stanoveny výrazně odlišné cílové skupiny, je zřejmé, že taktika bude vyžadovat intenzivní práci s médii, důraz na on-line komunikaci, využití inzerce a vytvoření grafických návrhů pro tištěné formy komunikace.

7.5.1 Komunikační sdělení

Při tvorbě návrhu komunikačního sdělení nelze opomíjet výběr média, jehož prostřednictvím bude sdělení předáno. Jednotlivá média vyžadují svá specifika. Např. pro billboardy jsou vhodná stručná komunikační sdělení, aby kolemjdoucí (kolemjedoucí) byli schopni sdělení zachytit během prvních tří sekund. Naopak pro reklamní plochy umístěné v čekárnách či dopravních prostředcích, kde je možnost se k přečteným informacím vracet, jsou určena obsáhlá sdělení. Složitější informace je možné rovněž umístit do tiskového inzerátu. Sdělení šířené prostřednictvím televize a rozhlasu musí respektovat časové omezení, a proto by sdělení měla být relativně jednoduchá. [17] Těmito zákonitostmi by se společnost měla řídit ve své kampani. Z tohoto důvodu jsou pro kampaň navrženy **vizuálně jednotné základní prvky**, které budou společné při využití jakýchkoliv tištěných a on-line komunikačních nástrojů. Mezi těmito prvky jsou:

1. Logo společnosti

Logo agentury tvoří graficky upravený název doplněný dodatkem PERSONNEL AGENCY. Pojmy *personální agentura*¹⁷ a *agentura práce* mohou být vnímány veřejností stejně, ale FUTURA AM by měla v kampani používat jednotné a **správné označení, a sice AGENTURA PRÁCE.**

¹⁷ Rozdílem oproti agenturám práce je, že personální agentury uchazeče nezaměstnávají. Uchazečům zaměstnání pouze zprostředkují u jiného zaměstnavatele. Tzn. uchazeč se stává zaměstnancem firmy a ta za zprostředkování obvykle hradí personální agentuře dohodnutou provizi.

2. Název společnosti

Název společnosti je již integrován do loga, a proto jej není nutné znovu uvádět.

3. Písmo

Typ písma by měl být jednotný. Jednotnost neplatí ve velikosti písma, měly by být však zachovány poměry velikostí mezi nadpisy a ostatním textem.

4. Barevné schéma

Logo společnosti je zpracováno v modrých odstínech. Tato volba je autorkou považována za správnou, neboť modrá barva mimo jiné symbolizuje důvěru, spolehlivost a tradici¹⁸, což plně koresponduje s identifikovanými přednostmi vybrané společnosti. Z tohoto důvodu je současné barevné provedení loga autorkou považováno za vyhovující.

5. Slogan

Autorkou navržený slogan se opírá o prvek **budoucnosti**, který je obsažen v samotném názvu agentury: *FUTURA* → *future* = z *angl. budoucnost*. Slogan je ve znění:

„TVOŘME SPOLEČNĚ VAŠI BUDOUCNOST“

Slogan je navržen tak, aby ve spojení s logem společnosti podával cílovému publiku podstatné informace o společnosti (uvedením „agentura práce“), ably apeloval na budoucnost, tvořil celek z grafického hlediska i z hlediska významu a zároveň odpovídal principům modelu AIDA.

Návrh jednotného komunikačního sdělení má následující podobu (Obr. 31):

Obr. 31 – Návrh komunikačního sdělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

¹⁸ Zdroj: [50]

Další navrhovaná sdělení, která budou inzerována společně s výše uvedeným, budou využita dle možností zvoleného komunikačního nástroje:

„MÁME PRÁCI PŘÍMO PRO VÁS“

„JSME VSTŘÍCNÍ, RYCHLÍ A PROFESIONÁLNÍ“

„JISTOTA DLOUHODOBÉHO STABILNÍHO VÝDĚLKU“

Před přistoupením k fázi sestavení komunikačního mixu pro danou kampaň jsou dosavadní učiněná rozhodnutí ohledně plánované kampaně shrnuta v následující Tab. 17.

Tab. 17 – Strategie kampaně

Cíl kampaně:	<ul style="list-style-type: none"> • Navázání spolupráce agentury práce FUTURA AM s.r.o. s cílovými skupinami
Indikátory:	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení počtu zaměstnanců o 50, při dosažení minimálního počtu 120 zaměstnanců • Zvýšení počtu uživatelů o 3, při dosažení minimálního počtu 6 uživatelů
Dílčí cíl 1	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření databáze uchazečů o 500 osob
Dílčí cíl 2	<ul style="list-style-type: none"> • Evidovat 1000 fanoušků facebookového profilu FUTURA AM
Cílové skupiny:	<ul style="list-style-type: none"> • CS 1a: zájemci o práci z Plzeňského kraje • CS 1b: zájemci o práci z Ústeckého kraje • CS 2: právnické osoby
Období:	<ul style="list-style-type: none"> • Rok 2018
Rozpočet	<ul style="list-style-type: none"> • 150.000 Kč
Jednotné sdělení	<ul style="list-style-type: none"> • „TVOŘME SPOLEČNĚ VAŠI BUDOUCNOST“

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

7.5.2 Komunikační mix a volba médií

Vzhledem k výstupům dotazníkového šetření je kampaň primárně zaměřena zejména na on-line nástroje komunikačního mixu. Této skupině je vyčleněna převážná část rozpočtu.

7.5.2.1 Webové stránky

Společnost do dnešního dne investovala do webových stránek více než 40.000 Kč. Aktualizace informací na webu je v kompetenci jednatele společnosti. Webové stránky obsahují všechny podstatné informace – *informace o společnosti, kontaktní údaje, přehled nabízených služeb, aktuální i dlouhodobě nabízené pozice, registrační formulář pro uchazeče i odkaz na facebookový profil*. Grafická úprava také vyhovuje požadavkům na čitelnost textu, přehlednost i jednoduché ovládání.

Navrhovaná úprava spočívá v provázání kontaktních údajů registrovaných osob s databázovým systémem. Myšlenkou je, aby byla vytvořena **aplikace**, která dokáže zpracovat údaje o uchazečích získané prostřednictvím registračních formulářů z webu společnosti tak, aby *na uvedené e-mailové adresy uchazečů byly automaticky zaslány informační e-maily s přehledy aktuálních pozic*. Jedná se o formu **direct marketingu** uskutečňovanou **prostřednictvím e-mailu**, tzv. e-mailing. [17]

Počáteční investici kompenzuje prakticky *bezplatný provoz*. Další výhodou spočívá ve velké *flexibilitě a rychlosti* distribuce informací. Na druhou stranu je třeba brát v úvahu jistá omezení. Pro e-mailing platí tzv. *režim opt-in*, který představuje povinnost získání písemného souhlasu ke zpracování osobních údajů od každé osoby, jejíž údaje jsou zpracovávány.

Další úprava se týká navrženého **sdělení** (Obr. 31), které by se mělo na webových stránkách objevit. Webové stránky umožňují dostatečný prostor pro uvedení více informací. Autorka navrhuje uvést další dvě sdělení: „**MÁME PRÁCI PŘÍMO PRO VÁS**“ a „**JSME VSTRĚCNÍ, RYCHLÍ A PROFESIONÁLNÍ**“. Náklady pro grafickou úpravu daného rozsahu jsou oproti aplikaci pro e-mailing zanedbatelné, viz tab. 23.

7.5.2.2 Sociální síť Facebook

Společnost zaostává oproti konkurenci v počtu fanoušků svého facebookového profilu. Přitom Facebook nabízí velmi levný způsob komunikace, který umožňuje sdílet vlastní příspěvky s velkým množstvím uživatelů. Tento rozsah společnost může ovlivnit – proto jsou navrhovány následující facebookové skupiny (Tab. 19), na kterých společnost může zdarma publikovat své inzerce, a díky tomu rozšíří základnu uživatelů, kterým budou zobrazovány příspěvky společnosti:

Tab. 18 – Navrhované skupiny sociální sítě

Oblast	Název facebookové skupiny	Počet členů skupiny ¹⁹
Plzeňsko	<i>Práce v Plzni a okolí</i>	12871
	<i>BRIGÁDY PRÁCE PLZEŇ</i>	7292
	<i>Práce / Brigády / Příležitosti - Plzeň a okolí</i>	1027
Rokycansko	<i>Práce a brigády Rokycany a okolí</i>	69
	<i>Práce a Brigády Rokycansko</i>	427
	<i>Práce/ Brigády/ Příležitosti - Rokycany a okolí</i>	71
Domažlicko	<i>Práce a brigády Domažlice</i>	136
	<i>Práce / Brigády / Přivýdělký - Domažlice a okolí</i>	173
Ústecko	<i>Práce / Brigády / Příležitosti - Ústí nad Labem a okolí</i>	320
	<i>Práce a Brigády ÚSTÍ NAD LABEM</i>	881
	<i>Brigády a Práce Ústí nad Labem Zdarma</i>	2004
	<i>Práce v Ústí nad Labem</i>	187
	<i>Práce v Ústí nad Labem a okolí</i>	38

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Obsah v sociálních médiích je nutné často obměňovat, aktualizovat a doplňovat atraktivními příspěvky, aby uživatelé měli důvod tento obsah vyhledávat. V týmu společnosti by měla být pověřena odpovědná osoba správou aktivit na facebookovém profilu. Je navrhováno pracovat se všemi uvedenými sděleními v průběhu roku.

7.5.2.3 Pracovní portály

Vzhledem k významnosti on-line nástrojů je součástí návrhu komunikačního plánu společnosti inzerce v pracovním portálu Prace.cz. Tento portál je schopen pojmout velké množství nabídek – aktuálně 71.065 nabídek (k datu 1. 4. 2017), přičemž v počtu

¹⁹ Aktuální k datu 19. 4. 2017

4.659 inzerovaných míst je pro Plzeňský kraj. Oproti portálu Jobs.cz, který je určen zejména pro specialisty a odborníky, se daný portál zaměřuje nabídky pro nižší a střední pozice. Obsahem komunikačního sdělení budou v tomto případě konkrétní aktuálně volné pozice včetně maximální výše možného výdělku, požadavků na uchazeče apod.

Obdobně jako jiné portály umožňuje výběr z více produktů, jejichž srovnání umožňuje následující tabulka (Tab. 20).

Tab. 19 – Ceny produktů portálu Prace.cz

Produkt s platností v délce	3 dny	7 dní	30 dní
Cena včetně DPH	1.198 Kč (330 Kč /den)	1.924 Kč (227 Kč /den)	4.235 Kč (117 Kč /den)

Zdroj: Vlastní zpracování dle [65], 2017

Pro účely kampaně je vybrána varianta s platností 30 dní, a sice ve dvou termínech – v lednu a v září. Tato varianta zahrnuje nadstandardní služby:

- Umožňuje třídit kandidáty dle vlastních kritérií
- Každý týden „topuje“ nabídky
- Inzerované nabídky propojuje s dalšími weby pro zvýšení dosahu inzerátu

7.5.2.4 Rokycanský servis

Inzerce na webu *rokycansky-servis.cz* využívá FUTURA AM jako jediná z agentur práce. Vzhledem k tomu, že tato inzerce přispívá k návštěvnosti webu společnosti FUTURA AM, ukončení inzerce by bylo kontraproduktivní. Cena souvisejících grafických úprav je zahrnuta v ročním poplatku.

7.5.2.5 Tisk – měsíčník INWEST speciál

Distribuce měsíčníku je čtenářům zajištěna zdarma v pravidelných intervalech (každou 1. středu v měsíci) do stojanů umístěných na určitých místech v Plzni (Centrální autobusové nádraží, Zákaznická centra PMDP, Bazén Slovany, městské knihovny, FÚ, prodejny hobby marketu OBI, infocentrum nám. Republiky, některé supermarkety a benziny) a okolí (Tachovsko, Rokycansko, Domažlicko, Klatovsko,...) s nákladem 40.000 ks výtisků.

Na plochy titulní a zadní strany se vztahují rezervace, které jsou v současné době obsazeny až do března 2018. Z toho důvodu se nabízí volba jedné z variant plochy

uvnitř měsíčníku. Ceny se odvíjí dle velikosti inzerátu, v nabídce jsou různé rozměry. Vybraná varianta je orientována na výšku a má rozměry 8x10 cm. Stojí 1.900 Kč/měsíc. Je navrhována celoroční inzerce.

Inzerát se může vzhledově shodovat s dalším tištěným nástrojem, kterým je myšlen informační leták.

7.5.2.6 Letáky

V současné době společnost distribuuje informační letáky pouze na Krajskou pobočku Úřadu práce v Plzni. Letáky jsou zde zájemcům volně k dispozici. Autorkou je navrhováno vyčlenit v rámci každého měsíce roku jeden den pro distribuci letáků plzeňskou pobočku ÚPR, ale i na další kontaktní pracoviště úřadu práce – v Rokycanech, ve Stodě i v Ústí nad Labem. Nezbytnou podmínkou je však prvotní navázání kontaktu s těmito dalšími úřady práce a získání jejich svolení pro umístění letáků.

V rámci kampaně je navrhováno zařadit osobní distribuci v období zvýšené intenzity průběhu kampaně, která jsou plánována na leden a září 2018. Společnosti se nabízí možnost určit pro roznos letáků brigádníky z vlastní databáze uchazečů.

Roznáška je cílená na oblast velké koncentrace pracovní síly, a sice na průmyslovou oblast v Plzni na Borských polích. Konkrétně se nabízí zastávky hromadné dopravy v obvyklých časech, kdy dochází ke střídání směn (13 – 15 hodin a 17 – 19 hodin). Roznáška bude uskutečněna nárazově ve čtyřech etapách, která zasahují do období zvýšené komunikační aktivity, tj. leden a září.

Současná podoba letáku pro je vyhovující. Leták obsahuje informace o společnosti FUTURA AM, kontakty, seznam dlouhodobě nabízených pozic, orientační výši výděлку, a jmenuje další benefity. Na druhé straně je mapka, na které je vyznačena plzeňská pobočka společnosti a možnosti dopravního spojení. Grafická úprava letáků spočívá jenom s doplněním o nové sdělení: „JISTOTA DLOUHODOBÉHO STABILNÍHO VÝDĚLKU.“

Osobní distribuce přináší dodatečné náklady související s větším počtem výtisků a finanční odměnou pro brigádníky. Návrh kalkuluje s 6.000 kusy letáků pro pokrytí celoroční potřeby distribuce na ÚPR, dalšími 6.000 kusy pro osobní distribuci

a finanční odměnou pro brigádníky ve výši 3.000 Kč. Dodavatel nabízí tisk barevného formátu A5 za cenu 1 Kč/ks.

7.5.2.7 Billboard

Billboard je do kampaně zahrnut především z důvodu, že umožňuje plošný zásah veřejnosti – tedy i cílového publika kampaně. Je důležité oblast, ze které bude konkrétní billboard vybrán. V Městském industriálním parku Borská pole působí desítky společností, které vytvářejí tisíce pracovních míst. Z tohoto důvodu byla tato oblast vybrána.

Billboard Plzeň – Sukova ulice

Z dostupné nabídky byl vybrán billboard umístěný na hlavním průtahu z Borských polí do centra města. Lze předpokládat, že po této trase denně projíždí velká část zaměstnanců i podnikatelů, kteří míří do průmyslové zóny na Borských polích. Cena se odvíjí od velikosti pronajaté plochy, doby pronájmu a místa.

Intenzita dopravy je zde z oblasti Borská pole nejvyšší. Denně zde projede²⁰ 11.500 vozidel směrem z centra města a 11.200 do centra města. [50] Nosič byl vybrán na frekventovanější straně čtyřproudé silnice.

Měsíční pronájem konkrétního nosiče činí 5.200 Kč (včetně vylepení) a 1.060 Kč za tisk a dopravu. V ceně není uveden designový návrh, který se pohybuje okolo 1.000 Kč.

Uvažováno je paralelní zahájení se spuštěním inzercí v pracovním portálu, tj. leden a září 2018.

Billboard Plzeň – ulice Sirková

Billboard umístěný v centru města v blízkosti Hlavního nádraží ČD, kde se křižují i linky městské hromadné dopravy i veřejné dálkové dopravy. Intenzita dopravy zde dosahuje výše 32.630 aut za 24 hodin běžného provozu. [59] Cena i uvažované období pronájmu se shoduje s billboardem uvedeným výše.

7.5.2.8 Polepy firemních vozidel

FUTURA AM vlastní dvě firemní vozidla. Součástí návrhu jsou i polepy fólií zadních skel obou automobilů. Kromě loga společnosti se na oknech bude objevovat i nový slogan: „TVOŘME SPOLEČNĚ VAŠI BUDOUCNOST“. Cena se odvíjí od použitého

²⁰ Údaje se vztahují k roku 2015, zadavatelem průzkumu je Správa veřejného statku města Plzně

materiálu a velikosti fólie. Uvažována je fólie s životností 3 roky o velikosti 2 m². Firemní vozidla jsou často v terénu, proto je výhodné využít je jako reklamní nosič.

7.5.2.9 Projekt „Přiveďte kolegu“

Zbývající rozpočet je navrhováno alokovat do projektu „Přiveďte kolegu!“. Principem projektu je, že za každého uchazeče, který se zúčastní pohovoru pořádaného společností FUTURA AM na základě doporučení současného zaměstnance, obdrží tento zaměstnanec finanční odměnu ve výši 500 Kč. Tato odměna bude opakována v případě, že se tento uchazeč stane zaměstnancem společnosti a zůstane jím i po zkušební době. Částka 17.000 umožní vyplatit 34 odměn. Od projektu je očekáváno šíření pozitivních referencí mezi potenciálními zaměstnanci.

7.6 Médiaplán a konečná výše rozpočtu

Následující kroky plánu kampaně směřují k neméně významnému rozvržení jednotlivých aktivit v čase a jejich cenová kalkulace.

7.6.1 Časový harmonogram (médiaplán)

Médiaplán, který zobrazují následující tabulky (Tab. 21 a Tab. 22), vyjadřuje nasazení jednotlivých nástrojů marketingové komunikace a zvolených komunikačních prostředků v období určeném pro zahájení kampaně, tj. rok 2018.

Tab. 20 – Médiaplán leden – červen

Komunikační prostředek																								
měsíc	leden				únor				březen				duben				květen				červen			
týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E-mailing	Výroba																							
Sociální síť																								
Portál Prace.cz																								
Rokycanský servis																								
Letáky-distribuce ÚPR	Výr.																							
Letáky-osobní distrib.	Výr.																							
Tisk - Invest speciál																								
Billboardy	Výr.																							
Polepy aut	Výroba																							
"Přiveďte kolegu"																								

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. 21 – Médiaplán červenec – prosinec

Komunikační prostředek																								
měsíc	červenec				srpen				září				říjen				listopad				prosinec			
týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E-mailing																								
Sociální síť																								
Portál Prace.cz																								
Rokycanský servis																								
Letáky-distribuce ÚPR																								
Letáky-osobní distrib.																								
Tisk - Inwest speciál																								
Billboard																								
Polepy aut																								
"Přiveďte kolegu"																								

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Vzhledem k sezónním výkyvům jsou v kampani nastaveny dva vrcholy – začátkem roku a v září. Čas vymezený přípravné fázi vychází z odhadované doby pro výrobu jednotlivých nástrojů. Nejnáročnější z hlediska času i financí je zhotovení webové aplikace pro umožnění e-mailingu. Na druhou stranu zajišťuje automatizovaný provoz, který usnadní práci týmu společnosti.

Sociální síti Facebook nebo projektu „Přiveďte kolegu“ je třeba věnovat pozornost pravidelně po celý rok. Oproti tomu reklamě v tisku, na firemních vozidlech nebo prostřednictvím Rokycanského servisu je třeba vynaložit úsilí pouze jednorázově, přičemž působení těchto komunikačních prostředků je po zbytek plánovaného období nepřetržité.

7.6.2 Rozpočet kampaně

Ceny jednotlivých aktivit byly nezávazně poptány jménem společnosti. Díky tomu byly získány reálné částky. Suma uvedených cen představuje finální rozpočet pro danou komunikační kampaň. Jednotlivé položky i konečná částka jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 23).

Tab. 22 – Rozpočet kampaně

Komunikační prostředek	Popis		Cena v Kč
E-mailing	Tvorba webové aplikace		45.000
Webové stránky	Grafická úprava		700
	Roční správa webu		900
Facebook	Aktivita – nepřetržitě		0
Portál Prace.cz	Inzerce leden a září	2 * 4.235 Kč	8.470
Rokycanský servis	Roční poplatek		4.000
Letáky	Distribuce na úřady práce	6.000 ks	8.400
	Osobní distribuce	6.000 ks	8.400
	Brigádníci	120 Kč/hod	3.000
Tisk	Celoroční inzerce	12 * 1.900 Kč	22.800
Billboard	Pronájem plochy leden a září	4 * 5.200 Kč	20.800
	Tisk a doprava	4 * 1.060 Kč	4.240
	Grafická úprava		1.000
Polepy automobilů	2 automobily, rozměr 2 m ²	2 * 2.736 Kč	5.472
Projekt "Přiveďte kolegu"	Výše odměny je 500 Kč za uchazeče		16.500
Konečná částka v Kč			149.582

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Kampaň je navržena tak, aby téměř v plné výši využila předběžný rozpočet stanovený v počátku tvorby návrhu kampaně, tj. 150.000 Kč.

Konečná částka **nezahrnuje finanční rezervu** pro případ pokrytí dodatečných nákladů souvisejících s kampaní. Tyto náklady mohou představovat např. *dotisk letáků, opravy, finanční odměny pracovníkům podílejících se na kampani, cestovní náhrady apod.*

7.7 Zhodnocení efektivity kampaně

V teoretické části je poukázáno na problematiku rozdílného výkladu efektivity a související obtížnost jejího měření.

1. Ve významu **efektivnosti jako účinnosti** je hodnoceno *dosažení cíle, stupeň jeho dosažení nebo usnadnění jeho dosažení bez ohledu na vynaložené náklady.* [66]

Zhodnocení účinnosti komunikační kampaně lze vyhodnotit po jejím ukončení, kdy na základě údajů o stavech současném (počet zaměstnanců a uživatelů před zahájením kampaně) a budoucím (počet zaměstnanců a uživatelů v okamžiku ukončení kampaně) bude možné posoudit, zda bylo dosaženo stanoveného cíle či nikoliv.

- Zvýšení počtu zaměstnanců o 50, při dosažení minimálního počtu 120 zaměstnanců
 - Zvýšení počtu uživatelů o 3, při dosažení minimálního počtu 6 uživatelů
- Porovnání stavů sledovaných období, tj. před zahájením a po ukončení kampaně. Rozdělení výstupů dle cílových segmentů. Předpokladem je soustavný monitoring.

2. Efektivností kampaně ve smyslu **účelnosti** je zde chápáno jako přiblížení se k dosažení cíle komunikace, tj. splnění dílčích cílů. [66]

- Rozšíření databáze uchazečů o 500 osob
- Porovnání stavů sledovaných období umožní nová webová aplikace, která je navržena pro účely přímého oslovení kandidátů pomocí e-mailů. Aplikace bude využívat databázi za podpory IT, kterou bude možné nahradit dosavadním systémem.

- Evidovat celkový počet 1000 fanoušků facebookového profilu společnosti.
- Vyhodnocení stavu ke konkrétnímu datu 31. 12. 2018

3. Efektivita jako dosah propagace

Efektivitu propagace on-line nástrojů je možné zjistit pomocí údajů o počtu zobrazení jednotlivých nástrojů. Díky tomu lze vzájemně porovnat dosah jednotlivých on-line nástrojů:

- Pro měření efektivity webových stránek slouží evidence počtu návštěv webu. Společnost má k dispozici i průběžné údaje o počtu zobrazení jednotlivých pozic.
- Efektivitu komunikačních aktivit v on-line prostředí sociálních sítí lze poměrně dobře odhadnout např. podle počtu členů profilu, počtu zobrazení příspěvků, počtu příspěvků a komentářů nebo podle počtu uživatelů, kteří přes Facebook navštíví webovou stránku společnosti. [17]
- Portály práce umožňují zadavateli sledovat počet zobrazení vložených inzerátů.

4. Efektivnost jako prosperita

Prosperitou je myšlena situace, která zabezpečuje zdárné plnění funkce společnosti z dlouhodobého hlediska, a produktivita ve smyslu zhodnocení disponibilních zdrojů společnosti tak, aby rovněž vedla k požadovanému plnění funkce společnosti. Úkolem je identifikovat tyto faktory, které povedou společnost k prosperitě. [66]

Z uvedeného vyplývá požadavek na opakované provedení situační analýzy po ukončení kampaně a následné porovnání výstupů s předchozím obdobím.

5. Kvantitativní výzkumné šetření

Vzhledem ke složení navrhovaného komunikačního mixu je vhodné doplnit měření efektivity metodou kvantitativního výzkumu. Měření pravděpodobně nepodá informace o efektivitě jednotlivých nástrojů, ale jako celku, tj. všech komponent komunikačního mixu souhrnně.

Nabízí se využití metody dotazníkového šetření, které bylo aplikováno i pro účely návrhu kampaně, a jehož opakováním bude možno uskutečnit porovnání stavů před provedením kampaně a po jejím provedení.

Závěr

V předložené diplomové práci byl vypracován teoretický úvod do problematiky marketingové komunikace a komunikačního plánu, který poskytl návod, jak v praktické části práce postupovat při návrhu komunikační kampaně zvolené společnosti.

Podklady pro teorii byly čerpány zejména z odborných literárních titulů. Internet a jiné zdroje poskytly data pro situační analýzu. Primární sběr dat umožnilo dotazníkové šetření na téma: Hledání zaměstnání a využívání služeb agentur práce. Dotazníkové šetření bylo provedeno za účelem zjištění, jaké komunikační nástroje respondenti preferují pro vyhledávání informací o volných pracovních pozicích a jaký zaujímají postoj k agenturám práce. Výsledky byly využity při sestavení návrhu plánu, zejména při volbě nástrojů komunikačního mixu.

Situační analýza analyzovala prostředí, ve kterém působí zvolená agentura práce FUTURA AM s.r.o. Toto prostředí bylo rozděleno na tři části: makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Pro dílčí analýzu makroprostředí byla zvolena metoda PEST, která zkoumala politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Smyslem bylo identifikovat pro každou skupinu faktorů nejvýznamnější jevy, události či rizika, které agenturu práce FUTURA AM ovlivňují nebo budou ovlivňovat v následujícím období.

Mezoprostředí bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil. Posuzovány byly síly, které formují vývoj podnikání v daném oboru: potenciální nová konkurence, odběratelé, substituty mezi zprostředkovateli zaměstnání, dodavatelé a působící konkurence v odvětví. Součástí kapitoly byl rozbor komunikačních aktivit hlavních konkurentů. Rozbor umožnil vzájemné porovnání využívaných komunikačních nástrojů konkurenčními agenturami práce s vybranou agenturou FUTURA AM.

Analýza mikroprostředí hodnotila přednosti a nedostatky z oblasti financí a účetnictví, managementu a technologie zvolené agentury práce. Samostatně byla posuzována oblast marketingu, a sice využitím analýzy marketingového mixu 4P.

Výstupy provedených analýz jsou společně vyhodnoceny v páté kapitole. Analýza mikroprostředí poskytla seznam silných a slabých stránek zvolené agentury práce. Analýza PEST a model pěti sil poskytly seznam nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb

platných pro plánované období, tj. rok 2018. Výstupy byly dále zpracovány do matic SWOT, TOWS a IE, které byly uplatněny při stanovení strategie komunikačního plánu.

Navrhovaná strategie zohledňuje i další významné prvky: stanovené cíle komunikační kampaně, cílovou skupinu, předběžný rozpočet i délku plánovaného období. Výsledné složení komunikačního mixu určuje výši konečného rozpočtu a rozložení jednotlivých komunikačních aktivit v uvažovaném období. V závěru kapitoly byly uvedeny doporučené způsoby pro změření efektivity navrhované kampaně, které po realizaci komunikační kampaně umožní zhodnotit, zda byly stanové komunikační cíle naplněny.

Seznam tabulek

Tab. 1 – AIDA model	13
Tab. 2 - Druhy komunikace	24
Tab. 3 – Nezaměstnanost a míra nezaměstnanosti v letech 2008 - 2016.....	40
Tab. 4 - Vzdělanostní struktura zaměstnané populace 15+ ČR v 1. pololetí 2016 v krajském členění v %.....	42
Tab. 5 - Porovnání vybraných nástrojů komunikačního mixu konkurenčních agentur..	52
Tab. 6 – Verbální sdělení konkurenčních agentur	53
Tab. 7 – Průměrný počet zaměstnanců a VH v letech 2008 - 2017.....	59
Tab. 8 – Porovnání produktového portfolia vybraných agentur práce	61
Tab. 9 - Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a vydaných prostředků na marketing..	65
Tab. 10 – Matice SWOT.....	67
Tab. 11 – Matice EFE	71
Tab. 12 – Matice IFE	73
Tab. 13 – Otázka č. 1	77
Tab. 15 – Otázka č. 4	80
Tab. 16 – Otázka č. 7	82
Tab. 17 – Otázka č. 12 a č. 13.....	85
Tab. 18 – Strategie kampaně.....	92
Tab. 19 – Navrhované skupiny sociální sítě	94
Tab. 20 – Ceny produktů portálu Prace.cz.....	95
Tab. 21 – Médiaplán leden – červen.....	98
Tab. 22 – Médiaplán červenec – prosinec	99
Tab. 23 – Rozpočet kampaně.....	100

Seznam obrázků

Obr. 1 - Model marketingové komunikace	11
Obr. 2 - Komunikační proces.....	12
Obr. 3 – Fáze komunikačního plánu	14
Obr. 4 - Schéma plánování komunikační kampaně	14
Obr. 5 - Podnikové prostředí.....	16
Obr. 6 – Schéma situační analýzy.....	16
Obr. 7 - Matice výsledků SWOT analýzy.....	18
Obr. 8 - Schéma využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT	18
Obr. 9 – Porterův model pěti sil.....	20
Obr. 10 - Operacionalizace marketingových cílů	22
Obr. 11 - Logo společnosti	29
Obr. 12 – Průměrná hrubá mzda v ČR (2008- 2016).....	36

Obr. 13 – Struktura nákladů práce v Plzeňském kraji	37
Obr. 14 – Vývoj nákladů práce a míry zaměstnanosti v Plzeňském kraji (2009 – 2015)	38
Obr. 15 – Míra nezaměstnanosti v krajích ČR k 31. 1. 2017.....	40
Obr. 16 – Robotizace ve světě	43
Obr. 17 – VH konkurenčních agentur (2008 -2015).....	47
Obr. 18 – Trojstranný vztah.....	55
Obr. 19 – Matice IE	74
Obr. 20 – Úrovně dotazníkového šetření	76
Obr. 21 – Segmentace respondentů	78
Obr. 22 – Otázka č. 2	78
Obr. 23 – Otázka č. 3	79
Obr. 24 – Otázka č. 3	80
Obr. 25 – Otázka č. 5	81
Obr. 26 - Otázka č. 8.....	82
Obr. 27 – Otázka č. 8	83
Obr. 28 – Otázka č. 9	84
Obr. 29 – Otázka č. 10	85
Obr. 30 – Věková struktura respondentů	86
Obr. 31 – Návrh komunikačního sdělení	91

Seznam použitých zkratek

APA = Asociace pracovních agentur

APPS = Asociace poskytovatelů personálních služeb

CRM = Řízení vztahů se zákazníky

DPP = Dohoda o provedení práce

EU = Evropská unie

HPP = Hlavní pracovní poměr

MPSV = Ministerstvo práce a sociálních věcí

PMDP = Plzeňské městské dopravní podniky

ÚPR = Úřad práce

VH = Výsledek hospodaření

Seznam použité literatury

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] Cooper, John a Lane, Peter. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 230 s. Edice Manažer. ISBN 80-7169-641-2.
- [4] Dale, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. ix, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [6] Eger, Ludvík a Egerová, Dana. *Základy metodologie výzkumu: pro studenty ekonomických oborů*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. 146 s. ISBN 978-80-261-0418-6.
- [7] EGER, Ludvík. *Komerční komunikace*. 1. vyd. V Plzni: ZČU, 2014, 130 s. ISBN 978-80-261-0352-3.
- [8] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [9] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [10] HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vydání. Praha: VŠE, 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.
- [11] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 204 s. Expert. ISBN 80-247-0447-1.
- [12] HORŇÁKOVÁ, Michaela. *Copywriting: podrobný průvodce tvorbou textů, které prodávají*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 252 s. ISBN 978-80-251-3269-2.

- [13] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. Expert. ISBN 80-247-1389-6.
- [14] CHEVERTON, Peter. *Key Marketing Skills: Strategies, Tools and Techniques for Marketing Success*
- [15] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [16] Jobber, David a Lancaster, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-533-4.
- [17] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [18] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [19] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [20] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [21] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- [22] McDonald, Malcolm a Wilson, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [23] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
- [24] Příkrylová, Jana. *Marketingová komunikace*. 1. vyd, dotisk. Praha: VŠE, 1995. 113 s. ISBN 80-7079-376-7

- [25] PUNCH, Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. Vydání druhé. Přeložil Jan HENDL. Praha: Portál, 2015, 230 s. ISBN 978-80-262-0980-5.
- [26] Stejskalová, Dita, Horáková, Iveta a Škapová, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [27] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing a reklama: učební text*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003, 170 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 8073181401.
- [28] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [29] TELLIS, Gerard J. *Effective Advertising: Understanding When, How, and Why Advertising Works*. USA: Sage Publications, 2004. 216 s. ISBN 978-0761922537.
- [30] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [32] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu – uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-887-8.
- [33] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje a on-line dokumenty

- [34] Amsp.cz. *AMSP ČR k regulaci pracovních agentur: Místo nových omezení, důsledně trvejme na plnění nynějších povinností* [online]. 2015 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/amspace-cr-k-regulaci-pracovnich-agentur-misto-novych-omezeni>
- [35] Apa.cz. *Novela zákona o zaměstnanosti příloha 1 námitky APA* [online]. 2017 [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: http://www.apa.cz/dokument/tiskova_zprava_apa_2017_02_28_novela_zakona_o_zamestnanosti_priloha1_namitky_APA.pdf
- [36] Awaglobal.cz. *O společnosti* [online]. © 2014 - 2017 [cit. 2017 - 02 - 10]. Dostupné z: <http://awaglobal.net/cs/o-spolecnosti.html>
- [37] Bláhovec.net. *AZ Brigády Praha a Plzeň* [online]. 2017 [cit. 2017 - 04 - 18]. Dostupné z: <http://azservis.com/>

- [38] Bozpinfo.cz. *Zkušenosti z kontrol inspekce práce u agentur práce uživatelů* [online]. 2016 [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/zkusenosti-z-kontrol-inspekce-prace-u-agentur-prace-uzivatelu>
- [39] Businessballs. *Pest market analysis tool* [online]. 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
- [40] Ceskenoviny.cz. *Průměrná mzda v ČR se ve 3. čtvrtletí zvýšila na 27.220 Kč* [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-v-cr-se-ve-3-ctvrtleti-zvysila-na-27-220-kc/1423296>
- [41] CzechTrade. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online]. BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export. Praha: CzechTrade, © 1997-2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
- [42] Czso.cz. *Náklady práce v Plzeňském kraji a ČR v roce 2015* [online]. 2016 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/naklady-prace-v-plzenskem-kraji-a-cr-v-roce-2015>
- [43] Czso.cz. *Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31. 12. 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2016>
- [44] Czso.cz. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2016* [online]. 2017 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2016>
- [45] Czso.cz. *Trh práce v ČR - časové řady - 1993 – 2015* [online]. 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/301r-nezamestnanost-dle-oblasti-a-kraju-3v2n4rfzkn>
- [46] Ekonomika.idnes.cz. *Karabáč na agentury práce: ministerstvo chystá kauce a vysoké pokuty* [online]. 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/pracovni-agentury-zmena-zakona-odvody-zamestnanci-ministerstvo-pyz/ekonomika.aspx?c=A160620_214732_ekonomika_jkk
- [47] emonakroni.cz. *O nás* [online]. 2017 [cit. 2017 – 02 – 10]. Dostupné z: <http://emonakroni.cz/onas>
- [48] Futuraam.cz. *Pro firmy* [online]. 2017 [cit. 2017 – 03 – 12]. Dostupné z: <http://www.futuraam.cz/pro-firmy.htm>
- [49] hofmann-personal.cz. *Kdo jsme* [online]. 2017 [cit. 2017 – 02 – 10]. Dostupné z: <http://www.hofmann-personal.cz/>
- [50] Ifr.org. *Worldrobotics report* [online]. 2016 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z:

<http://www.ifr.org/news/ifr-press-release/world-robotics-report-2016-832/>

- [51] Kmosek.com. *Co takhle založit si personální agenturu?* [online]. 2016 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.kmosek.com/blog/co-takhle-zalozit-si-personalni-agenturu?lang=cs>
- [52] Lepšípráce.cz. *O společnosti* [online]. 2017 [cit. 2017 – 02 – 10]. Dostupné z: <http://www.lepsiprace.cz/firmy/o-spolecnosti/o-nas>
- [53] MANAGEMENT MANIA. *IFE matice* [online]. 2016 [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>
- [54] MANAGEMENT MANIA. *SWOT analýza* [online]. 2016, [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [55] ManpowerGroup. *O Manpower* [online]. 2017 [cit. 2017 – 02 – 10]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/o-manpower/>
- [56] MBA-TUTORIALS. *Internal External- IE Matrix* [online]. 2010, [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.mba-tutorials.com/strategy/391-internal-external-ie-matrix.html>
- [57] Mpsv.cz. *Těžší život pro agentury práce* [online]. 2016 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/27656>
- [58] Novinky.cz. *Je třeba posílit policii a skřípnout agentury práce, shodli se Marksová s Chovancem* [online]. 2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/429037-je-treba-posilit-policii-a-skripnout-agentury-prace-shodli-se-marksova-s-chovancem.html>
- [59] Open Transport Net. *Pilsen: Traffic Volumes*. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://opentransportnet.eu/web/guest/pilsen-traffic-volumes>
- [60] Or.justice.cz. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2017 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=160200&typ=UPLNY>
- [61] Parlament České republiky. *Legislativní proces projednávání návrhů zákonů*. [online]. 2016 [cit. 2017 – 02 – 12]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/hp.sqw?k=331>
- [62] Patria.cz. *Nejnižší mzda v historii* [online]. 2017 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3442908/nejnizsi-nezamestnanost-v-historii.html>
- [63] Portal.mpsv.cz. *Agentura práce – hledání* [online]. 2017 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace

- [64] Portal.mpsv.cz. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti* [online]. 2016 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2016p1/anal2016p1.pdf
- [65] Prace.cz. *Pro firmy* [online]. 2017 [cit. 2017 – 02 – 10]. Dostupné z: <http://firmy.prace.cz/>
- [66] Prumyslovaautomatizace.com. *Robotika umožňuje růst průmyslové výroby* [online]. 2014 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.prumyslovaautomatizace.com/robotika-umoznuje-rust-prumyslove-vyroby>
- [67] Skolicistredisko.net. *Operační náplň personálního oddělení* [online]. 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/operacni-napln-personalniho-oddeleni>
- [68] Správa veřejného statku města Plzně. *Informace o dopravě v Plzni za rok 2015. Intenzity automobilové dopravy* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: http://www.svsmp.cz/Files/svs/dopravni_pruzkumy/Rocenka_2015/03-R15_02-Int.pdf
- [69] STAŇKOVÁ, Pavla. Měření efektivnosti reklamy. *E+M Ekonomie a Management*. [online časopis]. 2011, (3), 117 - 129 s. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1346065781_8bfb/2011_03_stankova.pdf
- [70] Statistikaamy.cz. *Tržby ve službách se vrátily k růstu* [online]. 2017 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2017/01/trzby-ve-sluzbach-se-vratily-k-rustu/>
- [71] Suip.cz. *Výstupy z činnosti státního úřadu inspekce práce za měsíc únor 2017* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.suip.cz/_files/suip-54e7c249801440c173451b9817a43828/tzvyslkontrcin.pdf
- [72] ŠUBRT, Bořivoj. *Právní analýza institutu agenturního zaměstnávání v ČR*. [online]. 2008 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/pravni_analyza_ap_v_cr.doc
- [73] trenkwalder.com. *Fakta a čísla* [online]. 2017 [cit. 2017 – 02 – 10]. Dostupné z: <https://cz.trenkwalder.com/o-nas/fakta-a-cisla>

Seznam příloh

PŘÍLOHA A – VZZ v letech 2008 -2016

PŘÍLOHA B – Marketingové náklady agentury práce FUTURA AM v letech 2008 -
2016

PŘÍLOHA C – Matice TOWS

PŘÍLOHA D – Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA A – VZZ v letech 2008 - 2016

VÝKAZY ZISKU A ZTRÁTY V LETECH 2008 – 2016 (v tis. Kč)									
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zb.		212							
Náklady na prodej zb.		159							
Obchodní marže		53							
Výkony	532	3750	8927	12826	13753	13349	16475	20455	
Výkonová spotřeba	378	2213	1705	5014	3761	3704	2159	2092	
Přidaná hodnota	155	1590	7222	7812	9992	9645	14316	18363	
Osobní náklady	279	1845	7062	7697	9696	9397	13783	17971	
Daně a poplatky	6	3	1	1	4	11	9	17	
Odpisy	0		38	72	44	25	42	47	
Ostatní provozní výnosy	12	164	236	8	36	18	33	161	
Ostatní provozní náklady	0		7	99	338	187	167	117	
Provozní VH	-112	-94	350	-49	-54	43	348	372	
Ostatní finanční náklady	2	7	13	6	6	7	8	110	
Finanční VH	-2	-7	-13	-6	-6	-7	-8	-110	
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	27	0	5	14	16	6	
VH za běžnou činnost	-120	-101	310	-55	-65	22	324	256	
Mimofádný VH	0	0	0	0	0	0	0	0	
VH za účetní období	-120	-101	310	-55	-65	36	324	256	142

PŘÍLOHA B – Marketingové náklady agentury práce FUTURA AM v letech 2008 – 2016

INVESTICE DO MARKTINGOVÝCH AKTIVIT											
rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Becher klub	18150	18150	18150	18150	18150	18150	18150	18150	18150		
TV Plzeňská 1								26862			
Tvorba a úprava webových stránek					25000		10000	5000			
Roční správa webových stránek					900	900	900	900	900		
Rokycanský servis - inzerce										4000	
Grafické práce pro webové stránky Facebook a Rokycanský servis											550
Roll up prezenční stojany											4605
Tisk plakátů, vizitek a letáků	2758		3600				1920	11495			8434
Dárkové předměty - pera						9196					
Vánoční novoročenky				2295	1815	1765	1765	1681	1681		1681
Velkoplošné firemní cedule								8712			
Reklamní oblečení (trika, bundy, košile, čepice)				15660			29790				
ROČNÍ NÁKLADY CELKEM V Kč	20908	18150	21750	36105	45865	30011	62525	72800	38320		

komunikační nástroj

PŘÍLOHA C – Matice TOWS

	<p>Silné stránky (S) Seznam: 1</p> <p>2</p> <p>–</p> <p>10</p>	<p>Slabé stránky (W) Seznam: 1</p> <p>2</p> <p>–</p> <p>10</p>
<p>Příležitosti (O) Seznam: 1</p> <p>2</p> <p>–</p> <p>10</p>	<p>Strategie (SO) Ofenzivní přístup maxi – maxi</p> <p>komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky</p>	<p>Strategie (WO) Opatrný přístup mini – maxi</p> <p>investice do produktů, sklizení, kooperace</p>
<p>Hrozby (T) Seznam: 1</p> <p>2</p> <p>–</p> <p>10</p>	<p>Strategie (ST)</p> <p>maxi – mini</p> <p>mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb</p>	<p>Strategie (WT)</p> <p>mini – mini</p> <p>ustupovat, dělat kompromisy, odejít</p>

PŘÍLOHA D – Dotazníkové šetření

Hledání zaměstnání a využívání služeb agentur práce

Vážení respondenti,

děkuji Vám za Vaši ochotu vyplnit následující anonymní dotazník, který poslouží účelům marketingového průzkumu a je zaměřen na způsoby, které uchazeči o práci volí při hledání zaměstnání a jaký mají vztah k agenturám práce.

Monika Walterová

1. Jaký je Váš současný status?

Vyberte právě jednu možnost

- Mám trvalé zaměstnání, ale aktivně hledám jiné
- Mám trvalé zaměstnání, ale průběžně sleduji nabídky pracovních pozic a jsem otevřený/-á změně
- Mám trvalé zaměstnání, jinou pozici nehledám
- Nemám trvalé zaměstnání, aktivně hledám vhodnou pracovní pozici
- Nemám trvalé zaměstnání, žádné nehledám
- Nemám trvalé zaměstnání, mám brigádu, jiné nehledám

2. Jaký způsob z nabízených možností preferujete pro hledání zaměstnání?

Vyberte právě jednu možnost

- Registrace přes úřad práce
- Registrace přes agenturu práce
- Vlastní iniciativa - Rozesílání životopisu na konkrétní pozice, které sám/sama vyberu
- Kombinace všech variant
- Kombinace variant, uveďte kterých

3. Které z uvedených možností využíváte/ byste využil/-a jako zdroj informací při hledání zaměstnání?

Výběr více možností

- pracovní portály na internetu
- webové stránky konkrétních firem
- osobní kontakt na pracovišti/ ve firmě
- infolinka konkrétní firmy
- inzertní tisk

- magazíny pro specialisty
- webové stránky agentur práce
- sociální sítě
- teletext
- televize
- rozhlas
- veletrh práce
- inzeráty v hromadné dopravě
- vývěsky na úřadu práce

4. Které důvody by Vás vedly k využití služeb agentury práce?

Výběr více možností

- Široká nabídka pracovních pozic
- Odborná příprava na pohovor
- Kompletní zajištění administrativy
- Jistota práce
- Poskytování záloh
- Možnost výplaty v hotovosti
- Zajištění ubytování
- Zajištění rekvalifikačních kurzů
- Potřeba občasné práce (brigády)
- U agentury bych nepracoval/-a
- Jiné
- Široká nabídka pracovních pozic
- Odborná příprava na pohovor
- Kompletní zajištění administrativy

5. Obrátil/-a jste se v někdy na agenturu práce? Pokud ano, vyberte důvod
Vyberte právě jednu možnost. Pokud zvolíte „Ne“ pokračujte na otázku

- Ne
- Ano, pro personální poradenství
- Ano, při hledání brigády
- Ano, při hledání zaměstnání na trvalý poměr
- Ano, jiný důvod...

6. Jak hodnotíte Vaši dosavadní zkušenost s agenturou práce?

Nápověda k otázce: Počet hvězdiček udává hodnocení: 5 velmi pozitivně, 4 spíše pozitivně, 3 neutrálně, 2 spíše negativně, 1 zcela negativně

☆☆☆☆☆ / 5

7. Agenturu jste vybral/-a na základě

Vyberte právě jednu možnost

- vlastního výběru (agentura měla nejlepší nabídku)
- doporučení známých/rodiny
- reklamy
- přes úřad práce
- agentura kontaktovala mě
- jinak, prosím uveďte

8. Od práce vyžadují:

Nápověda k otázce: Prosím ohodnoťte všechny položky: 5 bodů nejvíce, 1 bod nejméně

1 2 3 4 5

Tradice (víceletá existence agentury)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubytování a jiné nadstandardní služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zázemí (kancelář na dostupném místě)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přehledná, aktuální inzerce (webové stránky, letáky, infolinka,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kladné hodnocení ostatních (recenze, doporučení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň jednání (profesionalita, vlídnost a sympatie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity jako součást ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost (rychlé zprostředkování práce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. O agentuře Futura AM s.r.o. jsem se dozvěděl:

- z doslechu od známých/ rodiny
- v TV
- na úřadě práce
- z letáku
- neznám tuto agenturu

jinak, prosím uveďte

10. Jaké znáte jiné agentury? (osobně či z doslechu)

Nápověda k otázce: Možnost více odpovědí

- HOFMANN WIZARD, s.r.o.
- TETRA CV, a.s.
- Manpower, spol. s r.o.
- Advantage Consulting, s.r.o.
- LEPŠÍ PRÁCE s.r.o.
- Adecco, spol. s r. o
- AZ servis - agentura práce s.r.o.
- Žádné neznám
- jiné, prosím uveďte

11. Můj věk patří do rozmezí

- 18 let a méně
- 19 - 29 let
- 30 - 39 let
- 40 - 49 let
- 50 - 59 let
- 60 – více

12. Mé nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní škola
- Střední škola bez maturity
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborná škola / nástavba
- Vysoká škola

Abstrakt

WALTEROVÁ, Monika. Komunikační plán vybraného podniku. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 113 s., 2017

Klíčová slova: agentura práce, komunikační plán, marketingová komunikace, situační analýza

Cílem předložené diplomové práce je navrhnout komunikační kampaň pro vybranou agenturu práce, která se zaměřuje na zprostředkování zaměstnání v Plzeňském kraji. V teoretické části práce je vypracován teoretický úvod do problematiky marketingové komunikace a komunikačního plánování. Následuje krátké představení vybrané agentury práce a popis hlavních činností této agentury.

První fází komunikačního plánu je situační analýza, které je věnována samostatná kapitola. V rámci situační analýzy jsou provedeny dílčí analýzy PEST, analýza odvětví, analýza interního prostředí a marketingového mixu. Výstupy jsou využity pro sestavení matice SWOT, TOWS a IE. Následující kapitola obsahuje dotazníkové šetření a interpretaci výsledků.

V závěru práce je sestaven návrh komunikačního plánu, který zahrnuje zbylé fáze: stanovení cílů komunikace, zvolení strategie a zhodnocení efektivity komunikačního plánu.

Abstract

WALTEROVÁ, Monika. Communication plan of the chosen company. Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen. 113 p., 2017

Key words: Employment agency, communication plan, marketing communication, situation analysis

The goal of the submitted diploma thesis is to create a communication campaign for the chosen employment agency. The agency is concerned with job recruitment in the region of Pilsen. The theory part consists of main issues: marketing communication and communication planning. In the following part there is an introduction of the chosen organisation and its content.

The particular chapter is dedicated to the situational analysis which is the first phase of the communication plan. The partial analyses such as PEST, sector analysis, internal environment analysis and marketing mix are performed as a part of the situational analysis. The outputs are used to assemble the SWOT, TOWS, and IE matrices. The following chapter contains the questionnaire survey and the interpretation of the results.

At the end of the thesis the draft of the communication plan is compiled. The plan includes the remaining phases: setting the communication goals, selecting the strategy and evaluating the effectiveness of the communication plan.