

Personální marketing

Miroslava Slámová

Diplomová práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Předmětem této diplomové práce je vymezení pojmu personálního marketingu a nástrojů marketingové komunikace využívaných personálně poradenskými společnostmi. Důraz je kladen na také na význam budování vztahů se zákazníky a současné trendy převládající v oblasti personalistiky. Podrobněji je popsán proces výběru zaměstnanců. Druhá část se týká charakteristiky společnosti Kienbaum und Partner, pro kterou je tato práce zpracovávána a problematiky využívání vybraných marketingových nástrojů touto společností. Volba těchto nástrojů je porovnána s marketingovou komunikací ostatních personálně poradenských společností, vybraných podle přesně zvolených kritérií. Informace byly získány prostřednictvím marketingového výzkumu. Závěr práce tvoří doporučení optimálního využití nástrojů marketingové komunikace.

Abstrakt ve světovém jazyce

The subject of this master thesis is determination of defining personal marketing and tools of marketing communication. Emphasized is also the importance of building relationship with clients and present trends dominating in the field of personnel. In detail is described the process of employees selection. On the other hand there is a charecterization of the company Kienbaum und Partner, which is this work done for, and problems of using the chosen marketing tools by this company. Choice of these tools is compared with the marketing communication with other personnel consultancy companies that were chosen by punctually elected criterions. The inputs were gained based on marketing research. Conclusion of work creates recommendation for the optimal use of the marketing communication tools.

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Taťákovi za vedení této práce a panu Ing. Primusovi a Ing. Hruškovi ze společnosti Kienbaum und Partner Praha za poskytnuté cenné připomínky a konzultace.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

V Praze dne

jméno

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 PERSONÁLNÍ MARKETING.....	10
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.2 NOVÉ VÝZVY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.3 ANALÝZA PRACOVNÍ ČINNOSTI A PRACOVNÍHO MÍSTA.....	14
1.3.1 Kvality uchazeče.....	14
1.3.2 Interní versus externí zdroje	15
1.3.3 Nábor	16
1.4 PERSONÁLNÍ SPOLEČNOSTI	16
1.5 VÝBĚR.....	18
1.5.1 Výběrové metody	20
1.5.2 Porovnání jednotlivých klasifikací	20
2 VZTAHOVÝ MARKETING.....	24
2.1 JSOU SPOKOJENÍ ZÁKAZNÍCI LOAJÁLNÍ?	27
2.2 IMAGE ORGANIZACE.....	29
2.3 VLIV PROSTŘEDÍ	31
2.3.1 Standardizace a adaptace	32
3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE PERSONÁLNÍCH SPOLEČNOSTÍ	35
3.1 MARKETING SLUŽEB.....	35
3.1.1 Cenová politika.....	36
3.1.2 Marketingová komunikace	37
3.1.3 Plán marketingových aktivit	39
3.1.4 Vliv prostředí.....	39
3.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	41
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
4 PERSONÁLNÍ SPOLEČNOSTI.....	43
4.1 SPOLUPRÁCE PODNIKU A PERSONÁLNÍ SPOLEČNOSTI	44
4.1.1 Výběr společnosti	45
4.2 TYPOLOGIE PERSONÁLNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	45
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KIENBAUM UND PARTNER	47
5.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI KIENBAUM UND PARTNER.....	49
5.1.1 Zadání výzkumu	49
5.1.2 Výsledky výzkumu ve společnosti Kienbaum und Partner.....	49
5.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE PERSONÁLNĚ PORADENSKÝCH SPOLEČNOSTÍ	54
5.2.1 Zhodnocení marketingového výzkumu	55

5.3	SHRnutí MARKETINGOVé KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI KIENBAUM	70
5.3.1	Vyhodnocení marketingové komunikace ostatních společností	71
5.4	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	74
ZÁVĚR		80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		82
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		85
SEZNAM TABULEK		86
SEZNAM PŘÍLOH.....		87

ÚVOD

Předložená diplomová práce je zaměřena na využití prostředků marketingové komunikace personálně poradenských společností. Zabývá se také souvislostmi mezi marketingem a personalistikou obecně.

Předmětem této diplomové práce je vymezení pojmu personálního marketingu, základních marketingových pojmů a metod, se kterými se pracuje při aktivním oslovování zákazníků personálně poradenských společností. Stručně jsou vymezeny prostředky a nástroje marketingové komunikace a marketingový výzkum. Důraz je kladen také na význam budování vztahů se zákazníky a současné trendy převládající v oblasti personalistiky. Druhá část práce se týká charakteristiky společnosti Kienbaum und Partner, pro kterou je tato práce zpracovávána a problematiky využívání vybraných marketingových nástrojů touto společností. Využití těchto nástrojů je porovnáno s marketingovou komunikací ostatních personálně poradenských společností, vybraných podle zvolených kritérií. Praktická část je zaměřena na získání informací od vybraného vzorku personálně poradenských společností a vyhodnocení využití jednotlivých marketingových nástrojů. Závěr práce tvoří doporučení optimálního využití nástrojů marketingové komunikace.

Cíle:

- 1, Cílem teoretické části je uvést do problematiky personálního marketingu, marketingových komunikací, zejména popsat jednotlivé marketingové nástroje a zdůraznit význam osobní komunikace pro vytvoření dlouhodobého vztahu mezi společností a zákazníkem. Dále pak popsat výběrový proces a metody výběru zaměstnanců.
- 2, Vymezit důležitost komunikace pro budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.
- 3, Vytvořit typologii personálních společností. Provést dotazníkové šetření zaměřené na využití marketingové komunikace ve společnosti Kienbaum und Partner. Zvolit skupinu personálních společností se stejným zaměřením a provést v nich marketingový výzkum. Porovnat zjištěné výsledky společnosti Kienbaum und Partner s ostatními personálně poradenskými společnostmi.

4, Zhodnotit využívání prostředků marketingové komunikace personálně poradenskými společnostmi a navrhnout optimální marketingovou komunikaci.

Hypotéza: Personálně poradenské společnosti spoléhají především na všechny formy osobní komunikace, druhou nejčastěji využívanou formou je public relations. Využití ostatních prostředků marketingové komunikace je spíše okrajové. Většina personálních společností zaměřených na head hunting je přesvědčena o tom, že tyto formy komunikace jsou dostačující.

Při zpracování této práce byly využity zdroje týkající se oblasti řízení lidských zdrojů a marketingových komunikací. Propojení těchto dvou oblastí v literatuře není obvyklé. Literatura, ze které bylo čerpáno se zabývala podrobně vždy jedním nebo druhým tématem. Pro vytvoření kompaktního celku bylo nezbytné vybrat jen určitou specifickou část. Pokud jde o hodnocení ostatních zdrojů informací, je nutné zmínit, že získat jakékoliv údaje nad základní rámec, je obtížné. Většinou se lze setkat jen s jakýmsi obecným nástinem problematiky. O marketingových aktivitách personálních společností je téměř nemožné získat jakékoliv informace z veřejně dostupných zdrojů. Tyto společnosti jednoznačně nepatří mezi největší zadavatele inzerce, a proto se neobjevují v žádných tabulkách ani přehledech mapujících strukturu výdajů na propagaci. Touto problematikou se nezabývají ani žádná odborná periodika zaměřená na lidské zdroje a informace v marketingových periodících se objevují velmi zřídka a jsou velmi kusé.

V teoretické části práce byly použity metody komparace, klasifikace a analýzy. V praktické části šlo zejména o popis, analýzu, syntézu, klasifikaci a komparaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Oblast lidských zdrojů stává pro společnosti stále důležitější. V této souvislosti se začíná hovořit o personálním marketingu. Personální marketing můžeme charakterizovat jako filosofii v oblasti lidských zdrojů. Jde o to zjistit, jaké zaměstnance a v jakém časovém horizontu společnost potřebuje a také to, jak je získá. Dále se společnost snaží zjistit, zda má lidský potenciál k tomu, aby mohlo být dosahováno podnikatelských cílů a to nejen těch současných, ale i v budoucnosti. Zároveň jde o posouzení toho, které pracovníky by mohla společnost postrádat a jak je nahradit novými. Tato hlediska by neměli odděleně posuzovat pouze personalisté společnosti, ale je nutné do celého procesu zaangažovat vrcholové vedení společnosti. Cílem je vytvořit dlouhodobě fungující strategii, která bude schopna uspokojovat potřeby společnosti v měnícím se tržním prostředí. Jde tedy o posun od personálního plánování k strategickému náboru. Důležitá je identifikace pozic a dovedností, které jsou z hlediska dalšího úspěchu při výběru zaměstnanců strategické. Je nutné věnovat pozornost odlišnostem a novým řešením. (Armstrong, 2002)

Personální marketing je také zároveň nástrojem ke zvyšování atraktivity podniku. Vedení ve spojení s personalisty by mělo být schopno odhadnout potřeby stávajících a potenciálních pracovníků a nabídnout jim pro ně zajímavé podmínky. Objektem zájmu tedy nejsou jen současní zaměstnanci, ale i potenciální, např. studenti a absolventi škol, jejichž zájem je možné podchytit už v průběhu studia, kdy jim společnost nabídne například možnost vykonávat ve společnosti praxi. Jsou to ale také pracovníci konkurence a celkově všechny volné pracovní síly na trhu. Svůj vliv má i práce personálně poradenských společností.

Při definování hlavní strategie v oblasti personálního marketingu je nutné si uvědomit, že společnost čeká hledání, výběr, nástup a adaptace pracovníka ve společnosti. Společnost musí mít zcela jasno v tom, jaká pracovní místa bude obsazovat a zároveň musí být schopna popsat toto pracovní místo (profesiogram). Klíčový je samozřejmě výběr pracovníka, který si společnost zajišťuje sama nebo pomocí externích specialistů. (Armstrong, 2002)

„Organizace se musí naučit uvažovat o sobě nikoliv tak, že produkuje zboží nebo služby, ale že nakupuje zákazníky, neboť dělá věci, které přimějí lidi, aby s nimi obchodovali.“
(Armstrong, 1999)

Jako zákazníci v tomto případě vnímají vedení společnosti, jejichž přání a potřeby by měly být schopni rozpoznat, ale i uchazeče o práci. Důležité je velmi dobře znát strategii společnosti, významné oblasti fungování a odhalit postavení lidských zdrojů v těchto záležitostech. (Armstrong, 1999)

1.1 Řízení lidských zdrojů

Příchod a odchod pracovníků z a do společnosti případně přesun z jedné pozice na jinou, jejich působení a rozvoj, nelze v žádném případě ponechat náhodě, proto se dnes všeobecně hovoří o řízení lidských zdrojů. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří zejména nábor a výběr. Dále pak rozvoj a zvyšování pracovní kvalifikace, což představuje zejména organizovat a provádět kurzy, které slouží k dalšímu sebezdokonalení zaměstnanců. Vývoj lidských zdrojů je nepochybně také součástí strategického plánování, tato oblast vypovídá o tom, jak jsou pracovníci ve společnosti spokojeni případně proč odchází. S tím souvisí i posuzování výkonu, poradenství pro zaměstnance, prosazování zaměstnaneckých výhod a strategií odměňování. (Foot, Hook, 2002)

Klasické úkoly personálního útvaru ve společnosti lze shrnout do následujících devíti bodů.

- 1) formování pracovní síly – výběr uchazečů, nábor, analýza práce, popisy práce, povyšování a přemísťování, apod.
- 2) péče o zaměstnance – hodnocení pracovníků, zaměstnanecké výhody, ochrana zdraví atd.
- 3) pracovní vztahy – vyjednávání kolektivních smluv, stížnosti, apod.
- 4) školení, výcvik a rozvoj
- 5) stimulace – stimulační mzdové programy, podíly na zisku
- 6) komunikace – analýza zpětných vazeb, průzkumy postojů, naslouchání

- 7) organizace – návrhy organizační struktury, plánování, hodnocení, inovace, překonání odporu ke změnám v organizaci
- 8) programy a plánování v personální oblasti – určování cílů organizace, zásady podnikové strategie a politiky, prognóza budoucích potřeb lidských zdrojů
- 9) analýza, audit, výzkum (Mayerová, 2000)

Tyto činnosti obvykle podnik zajišťuje prostřednictvím vlastního personálního oddělení nebo prostřednictvím specializované externí společnosti. Může samozřejmě docházet i ke kombinaci těchto dvou způsobů, kdy si personalista najímá specializované odborníky na vykonání jasně definované činnosti. Nejčastěji to bývá právě pomoc při výběru nového pracovníka nebo rozvoj pracovníků současných. Pravdou je, že v malých společnostech má obvykle personalistiku na starosti majitel či ředitel. Tito lidé obvykle nemají vzdělání z oblasti personalistiky a vykonávají tuto funkci spíše intuitivně na základě aktuální potřeby. To však nemusí znamenat, že špatně. Obvykle mají spíše nedostatek času a financí na to, aby mohli své zaměstnance nechat růst a nenabízí jim žádné nebo jen malé možnosti rozvoje. Toto tvrzení však lze jen velmi těžce zobecnit, vždy záleží na oblasti a předmětu podnikání, na typu podniku apod. Nechci tím však v žádném případě říci, že u velkých společností je to vždy lepší. Rozvoj personálu a podpora tvůrčího a přátelského prostředí v podniku není samozřejmostí, to platí i o financování rozvoje zaměstnanců. Neustále roste tlak na znalosti pracovníků a oni sami by měli mít proaktivní přístup ke svému vzdělávání a dalšímu rozvoji. Rozhodující je přístup zaměstnavatele, zda mu záleží rozvoji pracovníků, na budování pozitivních vztahů a do jaké míry pracuje s motivací zaměstnanců.

Někdy se také může stát, že zaměstnavatel nabídne vzdělávací programy, ale nedá zaměstnancům jasný klíč k tomu, jaký z nich mají navštěvovat, aby jim to přineslo prospěch při výkonu současného zaměstnání. Zaměstnanci si pak volí kurzy podle toho co je baví a ne ty, které opravdu potřebují. Dochází tak k plýtvání času i prostředků. Zaměstnavatel by měl mít zcela jasno v tom, jaké kurzy je nutné zaměstnancům nabídnout, to vyplývá z dokonalé znalosti pracovní náplně jednotlivých pozic. Je třeba zvolit optimální koncepci založenou na potřebách zaměstnance i společnosti.

1.2 Nové výzvy v řízení lidských zdrojů

Personální oddělení by mělo patřit mezi nejlépe informovaná oddělení v celé společnosti. Včasné informace o situaci na trhu a ve společnosti, znamenají schopnost včas reagovat na vzniklou situaci. Ekonomické trendy a požadavky kladou velké nároky na lidské zdroje ve společnosti. Personálně poradenské společnosti musí být schopny reagovat se svojí nabídkou služeb na konkrétní situaci na trhu a zároveň sledovat trendy v oblasti lidských zdrojů. V poslední době se začíná stále více projevovat tlak na snižování počtu stálých zaměstnanců. S rostoucím tlakem na trzích práce je zaměstnanec nucen k tomu, aby byl zodpovědný za svoji zaměstnatelnost. Pracovníci musí být schopni reagovat na potřeby trhu a neustále na sobě pracovat, tzn sledovat moderní technologie, studovat jazyky, zvyšovat si kvalifikaci.

Zvláště pokud si uvědomíme, že v poslední době se i v České republice stává stále vyhledávanější outsourcing neboli vyčleňování činností, kdy se určitou problematikou nezabývá pracovník společnosti, ale úzce specializovaný subjekt. Snižuje se tak počet stálých zaměstnanců společnosti, roste hodnota úzce specializovaných odborníků zaměřených na určitou problematiku. Od zaměstnanců se stále častěji očekává, že budou iniciativní, schopni sebeřízení a většinou i vysokého stupně sebemotivace. A navíc budou pracovat s elánem a nasazením. (Stýblo, 1998) To tedy znamená, že dnešní pracovník by měl být charakteristický tím, že sám vyhledává odpovědnost, samostatně řeší zadané úkoly a není ho nutné kontrolovat. Na druhou stranu musí mít přesně definované pravomoci a odpovědnosti, které jsou delegované na patřičný stupeň řízení.

Pozorujeme tedy snahu změnit tradiční přístupy personalistů k pracovníkům, které se stručně shrnují do čtyř „C faktorů“ (*competitive advantage, control, coordination, costs*). „Jde o získání konkurenční výhody posilováním odpovědnosti lidí za výsledky vlastní práce, kontrolu jako zjišťování, co má být a kým na jaké úrovni řízení sledováno a v jaké míře autonomie. Dále jde o koordinaci - proces výměny informací a komunikace vedoucí ke spolupráci a náklady, které představují ohodnocení přínosu investic do zaměstnanců.“ (Stýblo, 1998)

1.3 Analýza pracovní činnosti a pracovního místa

1.3.1 Kvality uchazeče

Ještě dříve než značně společnost hledat nového zaměstnance, musí provést analýzu místa, které chce obsadit. Měla by si také zrekapitulovat, zda opravdu potřebuje zaměstnance na tuto pozici, případně zda už tuto činnost nevykonává někdo jiný. Pokud se přesvědčí o tom, že nikoliv, je nezbytné definovat, co člověk na této pozici musí umět, jaké by měly být jeho schopnosti a dovednosti, jakou byl měl mít za sebou odbornou přípravu a zda na něj bude pozice klást nějaké zvláštní požadavky. Určitě bychom měli mít představu, jak se tato pozice bude vyvíjet do budoucna. Popis místa je prvním krokem při výběru nového zaměstnance. Důležité je, zda a do jaké míry se bude profil kandidáta shodovat s profilem pozice.

Pro tyto účely je užitečné vytvořit model pracovní pozice na míru přímo pro danou společnost - tzv. "Benchmark". Benchmark vychází z popisu pracovní pozice a především z vlastností a charakteristik nejlepších pracovníků na dané pozici. Výsledky dohromady tvoří profil pracovní pozice. Pokud budou přijati lidé se srovnatelnými vlastnostmi, přijdou do společnosti další pracovníci, kteří budou přesně takoví jako ti, kteří podávají nejlepší výkon.

Informace o pozici můžeme získat z několika zdrojů. Jednak od osoby, která práci v současné době vykonává, od přímého liniového manažera nebo od personalisty společnosti. Vždy bychom měli porovnat výpovědi všech těchto stran. Každá ze zúčastněných stran může totiž informace, ať už úmyslně či zcela neúmyslně, zkreslit. Nadhodnotit či naopak podhodnotit, podle toho jak pozici vnímá. Dá se také předpokládat, že současný pracovník bude mít tendenci vylíčit pozici jako složitou a významnou. (Kienbaum, 1997)

Při popisu pozice bychom se měli zaměřit zejména na podrobný popis vykonávaných činností, jaké jsou nejdůležitější činnosti a povinnosti s největší odpovědností, určit kolik

času je nutné věnovat jednotlivým činnostem, jaká je frekvence vykonávání, a v neposlední řadě jaké jsou specifikace potřebných dovedností. (Foot, Hook, 2002)

Existuje hned několik modelů, které se touto tematikou podrobně zabývají. Jde například o sedmibodový model Aleca Rodgera nebo pětistupňový model Johna Fräsera. První z nich věnuje pozornost spíše fyzické způsobilosti k výkonu práce, znalostem, dovednostem, dispozicím, inteligenci, schopnostem, zájmům. John Fraser hovoří o vlivu zaměstnance na ostatní, kvalifikaci a zkušenostech, vrozených schopnostech, motivaci a tzv. emocionálnímu ustrojení, což je např. citová stabilita, schopnost překonávat stres, schopnost vycházet s lidmi apod. Jde tedy spíše o dynamiku uchazečovy kariéry. (Armstrong, 2002) Shrňme-li to, jsou důležité znalosti, dovednosti a osobní kvality. Tento popis ostatně nemusí sloužit pouze při výběru nového pracovníka, ale i pro potřeby hodnocení výkonu a pro identifikaci potřeb výcviku.

1.3.2 Interní versus externí zdroje

Pokud management podniku dojde k rozhodnutí, že má pozici, kterou opravdu potřebuje obsadit, přesně ví, co člověk na této pozici dělá a jaké by měly být jeho schopnosti a dovednosti, musí zvážit, kde bude hledat vhodné uchazeče. K dispozici obvykle mále dva zdroje, a to interní a externí.

Interní zdroje představují zaměstnanci podniku. Jejich výhodou je, že o nich již máme celou řadu sekundárních informací, zároveň je postup na vyšší či mírně odlišnou pozici zaměstnanci vítán a působí motivačně. Na druhou stranu externí uchazeč může podniku nabízet zcela nový pohled, perspektivy a možnosti. Přináší sebou nové kontakty, postupy a řešení. To může mít v určitých situacích rozhodující vliv. Vždy záleží na pozici, kterou obsazujeme, na požadavcích, které máme a na řadě dalších faktorů. Můžeme samozřejmě použít i oba dva zdroje. Po tomto rozhodnutí následuje nábor.

1.3.3 Nábor

Nábor je první z kroků, kterým dává společnost veřejně najevo potřebu obsadit pracovní pozici. S nábořem úzce souvisí výběr. Úkolem organizace je tedy přilákat lidi s odpovídajícími zkušenostmi, kvalifikací a motivací. Jsou tedy osloveni potenciální uchazeči z interních nebo externích zdrojů.

Mezi nejvyužívanější externí nosiče náborových inzerátů patří tisk – místní, celostátní, odborné časopisy, noviny, internet, burzy práce apod. Účinnost jednotlivých nosičů je samozřejmě různá. Záleží jak na lokalitě, tak na povaze obsazované pozice. Jiná média budou společnosti využívat při obsazování pozice dělníka a jiné při obsazování postu generálního ředitele. Záleží na tom, s jakými médii přichází určití lidé do kontaktu a co je může oslovit. Mezi nejčastější interní zdroje patří podnikové nástěnky, rozhlas, časopisy, internetové stránky apod. Vybraní zaměstnanci mohou být také přímo osloveni vedením společnosti.

1.4 Personální společnosti

Velká část větších a středních firem má dnes personální oddělení nebo alespoň personalistu, který se kompletně stará o lidské zdroje ve společnosti. Obvykle na něm bývá i výběr nových zaměstnanců. S tímto úkolem mu dnes stále více pomáhají specializované personální společnosti, které si najímá. Poradenské firmy, které se specializují na získávání pracovníků obvykle společnosti usnadní práci v tom, že provádí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr.

V první řadě se musí organizace rozhodnout, kolik času chce výběru firmy věnovat, respektive jak moc je pro ni důležité nalézt kvalitního dodavatele. Správný výběr uspoří spoustu času a peněz.

Výběr personální společnosti závisí také na tom, jakou pozici chce podnik obsadit. Na vyšší pozice je vhodné najmout specializovanou poradenskou společnost pro vyhledávání

vedoucích pracovníků. Tyto společnosti se označují jako „head hunters“ nebo také „executive search“ a jsou najímány, pokud na určité místo existuje pouze omezený počet uchazečů, které je nutné přímo oslovit.

Ještě než se podnik pro nějakou poradenskou společnost rozhodne, měl by se zamyslet nad tím, jaká kritéria by měla poradenská společnost splňovat. Obvykle je důležitá znalost sektoru, ve kterém klient působí, její úspěšnost, profesionalita poskytovaných služeb, spokojenost zákazníků, přístup k uchazečům o práci, způsob jakým informuje své klienty o vývoji obsazovaných pozic apod. Rozhodující obvykle bývá také finanční náročnost, předchozí zkušenosti, reference nebo osobní doporučení.

Personalista by měl být připraven na to, že se ho konzultant personální společnosti bude ptát na řadu otázek souvisejících s obsazovanou pozicí či se společností. Informace by měly být v co nejširší míře poskytnuty. Pokud se tak neděje, není něco v pořádku. Konzultant musí být naopak schopen klientovi poradit, pochopit jeho potřeby, poskytnout poradenství na míru a pomoci vybrat toho správného uchazeče a to samozřejmě může jedině v případě, že je se situací dobře obeznámen.

Musí znát nejen přesný popis pracovní činnosti a organizační strukturu, ale například i kolektiv zaměstnanců, se kterými bude nově příchozí spolupracovat. Musí mít dostatek prostoru na to, aby si mohl utvořit názor na to, koho společnost opravdu potřebuje. Poradce by měl vědět i o negativech a problémech dané pozice, aby mohl u případných uchazečů zjistit, jak se k problémům staví. Je prokázáno, že pokud je s uchazečem jednáno na rovinu a jsou mu nastíněny problémy daného místa hned na začátku, je schopen tuto situaci vyřešit a zvládnout mnohem lépe a rychleji než osoba, která s ní seznámena nebyla. Nedojde pravděpodobně také k velkému rozčarování z nové pozice a nových nečekaných problémů.

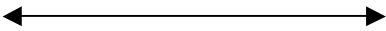
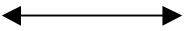
Získané informace poradce zpracuje a začíná hledat vhodné kandidáty. Úkolem externích personálních společností bývá obvykle provést preselekcí uchazečů a podniku představit jen

ty, kteří splňují zadání klienta. V době, kdy personalista společnosti představuje kandidáty, mají už tedy za sebou první setkání a vyměnili si základní informace. Personalista již udělal selekci a doporučuje organizaci vhodné kandidáty. V tomto okamžiku může práce externích poradců končit, pokud si samozřejmě z vybraných kandidátů klient vybere, společnosti ale obvykle nabízejí ještě další rozšiřující služby týkající se rozvoje pracovníků.

1.5 Výběr

Hned na začátku je nutné zdůraznit, že výběr je oboustranný proces, ve kterém organizace získává různými způsoby informace o uchazeči a naopak. Obě strany posoudí získané informace vzhledem ke svým hodnotám a cílům a rozhodnou se, zda jim budoucí spolupráce přinese nějaký prospěch či nikoliv. K tomu je nutné vědět, jaké jsou základní hodnoty a cíle obou stran. Pokud v tom mají jasno, snadněji naleznou to, co hledají.

Následující tabulka shrnuje požadavky na základní informace, které si obvykle kandidát a společnost při výběrovém procesu vymění.

Uchazeč			Organizace
Požadované informace			Požadované informace
Pracovní úkoly	Životopis	Inzerát, reklama	Znalosti
Pracovní záruky	Příhláška	Image společnosti	Schopnosti/dovednosti
Pracovní podmínky	Profil	Profil společnosti	Motivace
Kontrolní orgán	Reference	Pohovor	Loajalita
Spolupracovníci	Pohovor	Zájem u kandidáta	Kreativita
Kariéra	Oblečení	Testy	Způsobilost/vhodnost
Plat, mzda	Nadšení		Výkon
Výhody, prémie	Znalosti o společnosti		Flexibilita
	Výsledky testů		Schopnost prosadit se
	Zájem pracovat pro danou společnost		

Tabulka č. 1 Výběrový proces, Pramen: (Milkovich, Boudreau,1997)

Z předchozí tabulky je jasné patrné, jaké informace uchazeč podniku poskytuje a jaké na oplátku nabízí. Zajímá se především o pracovní podmínky a jejich přesnou specifikaci jako jsou úkoly a záruky, logicky ho zajímá i možnost postupu a výše ohodnocení. Informace o sobě naopak předává prostřednictvím životopisu nebo už na konkrétní osobní schůzce či při jiném způsobu výběru. Společnost na druhou stranu zjišťuje uchazečovi znalosti, dovednosti a jeho přístup k práci a informuje uchazeče o svých možnostech a podmínkách.

Obvykle se na pozici přihlásí větší množství uchazečů než je vymezený časový prostor určený pro výběr kandidáta. Není tedy možné a účelné sejít se se všemi. I z tohoto důvodu je nutné provést předvýběr, který vyřadí uchazeče, kteří nejsou pro danou pozici vhodní. Již tato první fáze je velmi důležitá, protože pokud zvolíme špatná kritéria předvýběru a

vyřadíme hned na začátku vhodné uchazeče, nemáme už v podstatě možnost vybrat toho pravého. Je tedy nutné zvážit, která kritéria jsou pro nás důležitá.

1.5.1 Výběrové metody

Personalista nebo personální útvar mohou k výběru uchazečů použít několik základních metod, záleží na obsazované pozici, požadavcích organizace apod. Hlavními metodami výběru je tzv. klasické trio, které se skládá z pohovoru (strukturovaného nebo nestrukturovaného), dotazníku a referencí. Trio pak můžeme nahradit nebo doplnit assessment centry, testy pracovní způsobilosti, psychologickými testy (schopností, inteligence, zájmů, motivace, osobnosti), ukázkou práce nebo například testem na detektoru lži či grafologickým rozbořem. Jelikož se prokazuje, že zejména nestrukturované pohovory nejsou při posouzení budoucí úspěšnosti kandidáta na daném místě dostatečně validní, používají se právě tyto další metody. (Armstrong, 2002)

1.5.2 Porovnání jednotlivých klasifikací

Jednotlivé metody výběru lze hodnotit podle celé řady kritérií. Existuje několik klasifikací, které se výběrovými metodami zabývají z hlediska validity. Z porovnání klasifikací vyplývá, že všichni autoři ve svých studiích přisuzují jednotlivým výběrovým metodám různé pořadí i různé hodnoty. Mezi nejvalidnější metody patří testy schopností. Validitou rozumíme schopnost jednotlivých metod výběru určit, zda se pracovník hodí na obsazovanou pozici. Strukturovaný pohovor a ukázky práce dosahují podobně vysokých hodnot. Nejnižší validitu strukturovaným pohovorům přisuzuje Taylorova klasifikace. Stejně jako Smith vysoce hodnotí Assessment Centre, jehož součástí pohovor také je. Překvapivě vysoké validity dosahují testy osobnosti. Naopak nízká validita je přisuzována grafologickým testům a nestrukturovaným pohovorům. Z tabulky je také zřejmé, že každý z autorů obohacuje výčet o další způsoby. Celému porovnání toto rozšíření v žádném případě nevádí, tyto metody slouží spíše pro dokreslení získaných údajů.

Každá společnost preferuje jiné metody výběru. Nejčastěji jde právě o využívání strukturovaného pohovoru a doplňujících testů, které mají odhalit uchazečovy schopnosti. Výběru zaměstnanců je věnována největší část této práce hned z několika důvodů. Jednak jde o strategický krok, který zcela zásadně ovlivní další fungování společnosti a určitě také další činnosti personálního oddělení. Stále více společností si najímá externí dodavatele personálních služeb. Společnost musí být schopna zprostředkovat těmto externím dodavatelům všechny důležité informace týkající se výběru zaměstnanců. Pokud komunikace neprobíhá tak jak má, může dojít k tomu, že externí společnost dodá klientovi špatného uchazeče. Nespokojenost je pak na všech stranách a obvykle nedojde k vytvoření dlouhodobého vztahu mezi zákazníkem a personální společností. Přitom uspokojení potřeb zákazníka je pro vytvoření vztahu stěžejní.

Stupnice validity	Smithova klasifikace č.1	Klasifikace č. 2 Milkowich – Boudreau	Taylorova klasifikace č. 3
0,9 - 1,00			
0,8 - 0,9			
0,7 - 0,8		Testy schopností	
0,6 - 0,7	Strukturované pohovory		
0,5 - 0,6	Testy schopností Ukázka práce Testy potenciálních schopností	Strukturované pohovory Psychologické testy, testy hodnotící psychické schopnosti pro výkon práce	Ukázka práce Testy schopností
0,4 - 0,5	<u>Assessment Centre</u> Životopis (biodata)	Testy schopností Ukázky práce, testy znalosti práce	<u>Assessment Centre</u> Testy osobnosti
0,3 - 0,4	Testy osobnosti		Životopis (biodata) Strukturované pohovory
0,2 - 0,3	Nestrukturované pohovory	Reference	
0,1 - 0,2		Životopis, přihláška do výběrového řízení Grafologický test, testy osobnosti	Nestrukturované pohovory Reference
0,0 - 0,1			
			Grafologický test, astrologie

			astrologie
--	--	--	------------

Tabulka č. 2 Porovnání jednotlivých klasifikací, Pramen: (Milkovich, Boudreau, 1997)

2 VZTAHOVÝ MARKETING

V osmdesátých letech minulého století se do popředí zájmu marketingových služeb dostaly společnosti orientované na zákazníka nebo tzv. řízené zákazníkem. To znamená, že společnost v největší míře zohledňuje potřeby zákazníka. Zákazník by totiž neměl dostávat hodnotu jen prostřednictvím samotného nákupu služeb nebo produktu, ale hodnota by měla vznikat v rámci každé výměny mezi zákazníkem a společností. V poslední době se více zdůrazňuje spokojenost zákazníka a dokonce se přistupuje k nadstavbě pouhého uspokojování potřeb.

Společnost nabízející své služby by měla přijmou zodpovědnost za vztahy se zákazníky a umožnit klientům jejich vlastní rozvoj. Je nutno vědět, jak zákazníci pro sebe vytvářejí tuto hodnotu a jak jim v tom personální společnost může pomoci. Lze tedy sledovat posun v koncepci řízení vztahů se zákazníky, a to od myšlení založeného na produktu (službě), k myšlení orientovanému na schopnosti. (Storbacka, Lehtinen, 2002)

Vždy je nutné akceptovat individuální situaci zákazníka, která společností zároveň nabízí nové možnosti. Je nutné zdůraznit, že odpovědnost za rozvoj vztahů se zákazníkem vždy nese společnost, nikoliv zákazník. (Storbacka, Lehtinen, 2002) Zákazník je zcela specifický subjekt, kterému je nutné nabídnout produkt nebo službu co nejvíce odpovídající jeho potřebám. To ale předpokládá, že společnost schopna odhalit potřeby klienta a dokáže na ně reagovat. Opět se zde dostáváme k významu výměny informací, která je stěžejní pro budování dlouhodobého vztahu. Důležitá je tato skutečnost i v oblasti marketingové komunikace.

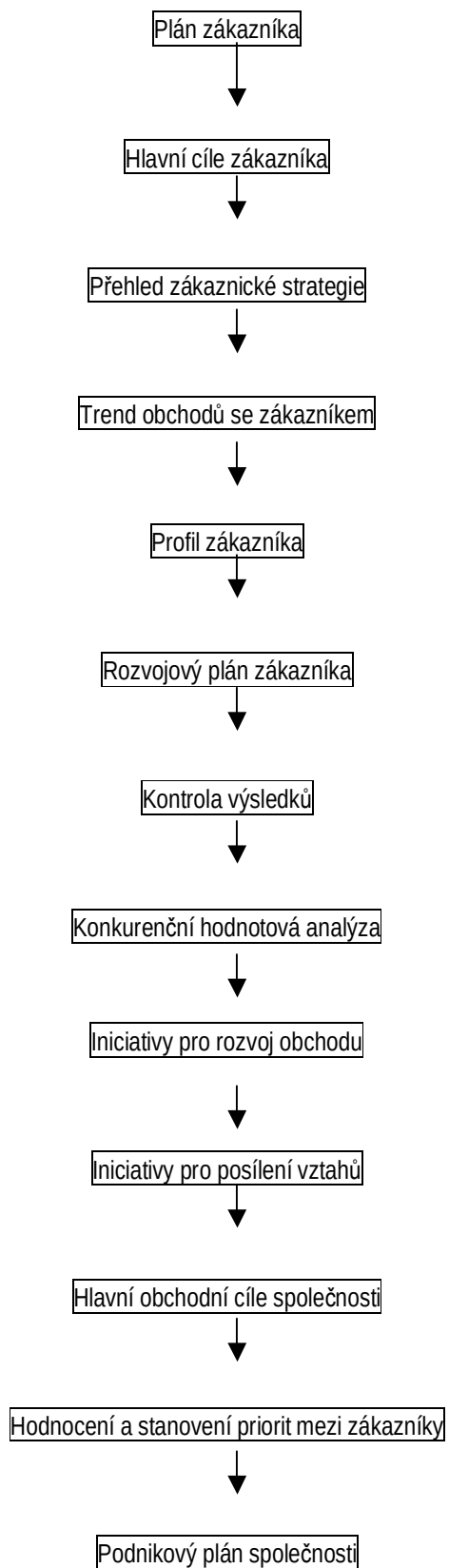
Z dnešního pohledu je marketing vlastně založen na přesvědčování cílových zákazníků, aby přijali to, o čem my víme, že je pro ně dobré. *Marketing je dnes řízený zákazníky a podnikatelská aktivita spočívá ve vytvoření, udržení a rozvoji vztahů se zákazníky při dosažení zisku.* (Burnett, 2002) Celá koncepce je založena na tom, že cílem firmy není jen uzavřít jeden konkrétní obchod, ale získ významného zákazníka pro trvalou spolupráci.

Vztahy je nutné budovat napříč všemi trhy, se kterými společnost přichází do kontaktu. Jde jednak o trh dodavatelů, zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců, ovlivňovatelů a o referenční trh, což jsou zejména zákazníci a jejich známí. Jsou to také zaměstnanci, kteří mohou informovat o organizaci, dále pak firmy, které na oplátku vytvářejí pozitivní obraz o organizaci a pak také subjekty, které poskytují pozitivní obraz organizace na základě hmotných podnětů, tzn. placená reklama apod. Důležitou roli hrají také ovlivňovací trhy, které tvoří hlavně finanční a investorské skupiny, odvětvové asociace, hospodářský tisk a média, ale také vláda a parlament nebo místní správa. (Burnett, 2002)

Proč vlastně budovat vztahy s tolika skupinami? Situace na trzích je nejistá, neustále se objevují nové technologie, zkracují se dodací lhůty, podniky se snaží o dodávky v režimu just in time a velké podniky se spojují do ještě větších. Roste konkurence na všech trzích a zostřuje se boj o zákazníky.

Hybnou silou úspěšného podnikání je snaha o dosažení a udržení konkurenční výhody v očích cílových zákazníků. Konkurenční výhodu je nutné udržovat a systematicky na ní pracovat. Společnost musí být schopna nabídnout zákazníkovi jasně definovanou a uchopitelnou koncepci, která však bude dostatečně odlišná od ostatních a zároveň umožní zákazníkům společnosti získat konkurenční převahu na trhu. Toho lze dosáhnout mnoha způsoby. Vždy je nutné mít informace o zákaznících a vědět, která složka pro ně může být zásadní. Možností, jak toho dosáhnout je mnoho, může jít například o výbornou úroveň služeb, lepší kvalitu produktů, jedinečně přizpůsobenými službami, inovacemi, silnou značkou nebo výkonnou distribucí. Vždy je nutné přesvědčit se o tom, že zákazník námi nabídnutou hodnotu bude opravdu chápat jako smysluplnou. Bude jí věřit a zároveň ji bude vnímat jako dostatečně unikátní.

Vztahy se zákazníky je nutné velmi dobře plánovat a soustředit na ně velkou pozornost. Následující obrázek jasně ukazuje, že na zákazníka, stejně jako na společnost působí řada faktorů, které ho ovlivňují v celkovém přístupu k druhé straně. Uchování a zpracování informací o zákazníkovi patří mezi stěžejní kroky v procesu budování dlouhodobého vztahu. (Burnett, 2002)



Obrázek č. 1 Údaje o zákazníkovi

O zákazníkovi můžeme shromažďovat údaje uvedené v uvedené tabulce. Ta obsahuje všechny základní informace o zákazníkovi, které mohou pomoci k vytvoření optimálního prostoru pro rozvoj vztahů. Profilem zákazníka se myslí veškeré údaje týkající se jeho základní identifikace (název, adresa, kontakty), velikost podniku, klíčové osoby společnosti, informace o jeho produktech a trzích na kterých operuje. Trendovost představuje minulý vývoj obchodů se zákazníkem a předpovídá další vývoj. Přehled zákaznické strategie jsou jednak silné stránky poradenské společnosti, které se uplatňují ve vztahu k tomuto zákazníkovi, pochopitelně i slabá místa se stejnou vazbou. Spadají do toho také obchodní příležitosti společnosti u zákazníka. (Burnett, 2002) Podstata vztahů se zákazníkem spočívá v pravidelném dialogu o výkonech poradenské společnosti a zákazníka.

Vztahy se zákazníky spočívají ve výměně zdrojů, kterými jsou emoce, informace a jednání. Výměna informací a emocí má zvláštní důležitost především na začátku vztahu. Všechny tyto poznatky je nutné využít i při marketingové komunikaci. Úkolem marketingové komunikace je přilákat pozornost zákazníka, vytvořit pojem značky, hodnotit postoj zákazníků ke kampani, apod. Společnosti by měly být co nejrychleji schopny poznat své zákazníky a jejich procesy natolik, aby jim své služby mohli nabízet v době, kdy je o ně mají skutečný zájem. Zákazník se totiž vůči všem typům marketingové komunikace stává stále přezíravější a mnohdy je zahlcen informacemi, které nikdy nevyužije. Je důležité si také uvědomit, že zákazník obvykle není jen pasivním příjemcem sdělení, ale chce se výběru svých dodavatelů aktivně účastnit. V první řadě hledá někoho, kdo vyřeší jeho problémy. (Storbacka, Lehtinen, 2002)

2.1 Jsou spokojení zákazníci loajální?

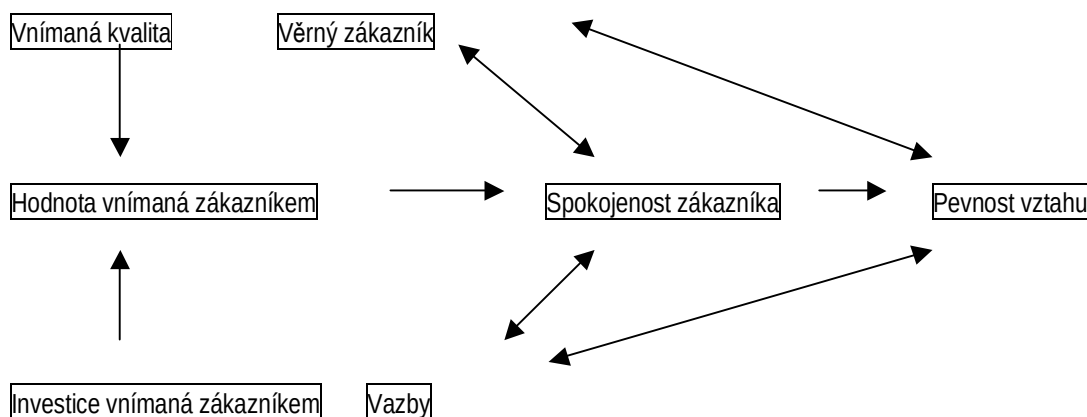
Při budování vztahů se zákazníky je vždy v první řadě kladen důraz na jejich spokojenost. Je otázkou, zda spokojenost zákazníka nutně povede k jeho loajalitě. I spokojený nebo dokonce velmi spokojený zákazník občas změní dodavatelskou společnost. Důvody mohou být různé. Může jít jednoduše o touhu zkusit něco nového, důvodem může být i změna situace na trhu nebo změna podmínek ve společnosti, ať už jde o schopnost platit nabízenou

cenu nebo například druh vztahu, který společnosti mezi sebou navázali. Některé výzkumy dokonce naznačují, že zásadně nespokojený zákazník neusiluje s takou mírou o změnu, protože nevěří, že se jeho situace může zlepšit. Co je tedy rozhodující? *„Pokud tedy společnosti chtějí získat opravdu věrného zákazníka, musí rozpoznat další typy vazeb, které ovlivňují chování zákazníků a pravděpodobnost, že by mohli chtít změnit.“* (Storbacka, Lehtinen, 2002) To mohou být například již zmíněné emoce a proces jednání se zákazníkem.

Zcela logicky se domníváme, že loajální zákazníci pro nás budou mnohem více ziskoví. *„Analýza zákaznické základny naznačuje, že velký podíl zákaznických vztahů jsou neziskové vztahy, a to bez ohledu na jejich dobu trvání. Bylo také zjištěno, že loajální, ale neziskoví zákazníci se nestanou ziskovějšími, pokud není současně možnost ovlivnit příjmy nebo strukturu vztahu tak, aby se jim snížily náklady.“* (Storbacka, Lehtinen, 2002) Možným cílem je tedy sledovat strukturu výdajů společnosti a hledat možnosti úspory.

Spokojenost může u různých zákazníků mít různou podobu. Hodně záleží na tom, jak zákazník vnímá hodnotu poskytované služby. To většinou porovnává s výdaji, které musel podstoupit. *Spokojenost je tedy jenom jedním z důležitých faktorů, ovlivňujících úroveň vztahu, důležité jsou i věrnost a vazby zákazníka.* (Storbacka, Lehtinen, 2002)

Někdy může být vztah pro zákazníka nedůležitý. Zákazník může akceptovat i vztah ve kterém nebude zcela spokojen, jednoduše proto, že se mu nechce navazovat vztah nový. Zákazník je tedy buď vázán citově nebo má se značkou dobré zkušenosti, tzn. společnosti dobře řídí setkání zákazníka se značkou. *„Čím méně významný produkt, tím důležitější jsou okamžiky spojené se setkáním.“* (Storbacka, Lehtinen, 2002) Zákazník vždycky porovnává naši nabídku i s nabídkou konkurence. *Je důležité jak zákazník tuto nabídku vnímá a to je důležitější než konkurenční situace sama.* (Storbacka, Lehtinen, 2002)



Obrázek č. 2 Vytváření pevného vztahu se zákazníkem

Zákazníci většinou nehodnotí jednotlivé epizody (setkání), ale vyjadřují se kriticky o celém vztahu. „*Je nutné tedy rozlišit mezi spokojeností s epizodou a spokojeností se zákaznickým vztahem.*“ (Storbacka, Lehtinen, 2002)

Nejen mínění jednotlivých subjektů ekonomiky, ale i veřejné mínění se do značné míry podílí na rozvoji vztahů společností. Důležité jsou zejména prostředky a osoby, které se účastní na medializaci. Individuální mínění jednotlivce dostává zcela novou váhu a význam, pokud je uvedeno ve sdělovacích prostředcích, nabývá na důležitosti. Individuální mínění se zobecňuje a stává se z mínění jednotlivce míněním skupiny a posléze názorem veřejnosti. Velmi důležitou roli hraje hlavně veřejnost odborná. (Foret, Šašinka, Procházka, 1999)

2.2 Image organizace

Stále větší význam v konkurenčním boji hraje image jednotlivých subjektů na trhu. Klade se důraz na budování značky a vytváření pozitivního image společnosti. Identita organizace představuje hlavně prezentaci společnosti navenek. Vycházíme ze znalostí vnitřní struktury a hodnot společnosti. Je nutné prezentovat firmu jako originální, specifickou organizaci, působící stabilně a dlouhodobě. Jako stěžejní se jeví také integrita a ztotožnění se zaměstnanců a spolupracovníků s firmou, nutností je jednotný vizuální styl.

Image se skládá z objektivních a subjektivních, správných a nesprávných představ, postojů a zkušeností jednotlivce či určité skupiny lidí o určitém objektu či předmětu. Obecně lze image definovat jako systém, který je do určité míry stabilní a trvanlivý a přesto ovlivnitelný. Prochází vývojem a má určité vývojové stupně. Porozuměním tomu, jak organizace vytváří a předkládá svůj image zájmovým skupinám a porozuměním, jak tyto zájmové skupiny přijímají a zpracovávají organizací předkládaný image, je základním předpokladem pro zjištění faktorů ovlivňujících výsledný image organizace. (Příbová, 1996)

Klasicky je možné vnímat image jako proces tvorby identity organizace, která je tvořena její vizí, kulturou a designem a jejímž nositelem k zájmovým skupinám je komunikace. Vize je v odborné literatuře definována jako motto, formulovaná vize či poslání, které vytyčuje smysl existence organizace. (Příbová, 1996) Ve vztahu k image je nutné, aby vize byla snadno pochopitelná nejen pro zaměstnance, ale i pro další zájmové skupiny organizace a zejména, aby vystihovala podstatu současné činnosti organizace. Vedení organizace je přímo odpovědné za formulaci vize, může ji přímo ovlivnit a tím částečně ovlivnit i proces tvorby image organizace. (Příbová, 1996)

Svoji roli hraje i kultura, která má zřejmý vliv na rozhodování v organizaci, na styl komunikace, způsob hledání řešení možných problémů, na způsob kontroly pracovníků, motivaci, fluktuaci, loajalitu, otevřenost či uzavřenost podnikového systému, flexibilitu organizace, adaptaci nových pracovníků, atp.

Podle způsobu komunikace, schopnosti prezentovat hodnoty organizace, přesvědčit či vysvětlit jsou měněny postoje jednotlivých členů zájmových skupin. Tím je tvořen celkový obraz postojů jednotlivých zájmových skupin k organizaci.

Další autoři tvrdí, že image organizace lze vidět také jako dialog mezi organizací a její veřejností a souhlasí s tím, že image vzniká v jednotlivci a často je nezávislý na image předkládaném organizací. Na příjem image cílovými skupinami působí mnoho dalších

faktorů. Vzhledem k možnostem různého přijetí image každým jedním členem určité cílové skupiny, mohou existovat i v jedné cílové skupině různé pohledy na image jedné organizace – pozitivní, negativní, indiferentní a částečný. Tyto závěry předpokládají, že přijímaný image se stále mění a je podmíněn historickým vývojem. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

V různých studiích se jako nejvýznamnější při vytváření image organizací projevil osobní faktor, znamenající osobní kontakt jednotlivce s organizací, jejími zaměstnanci. Jedná se o faktor, který vytváří a řídí image organizace. Základem se stal individuální zákazník, produkty a servis jsou dnes tvořeny pro konkrétní zákazníky, důležité marketingové informace nejsou získávány především výzkumem, ale dialogem a zpětnou vazbou s konkrétními zákazníky. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

Image organizace není jednoduše vytvořitelný a kontrolovatelný organizací. Je ovlivněn mnoha faktory – osobními, kulturními, sociálními a obchodními. Mnoho z těchto faktorů je mimo kontrolu organizace. Nejvlivnějším faktorem při tvorbě image je organizační kultura a její vliv při osobních kontaktech u jednotlivých členů zájmových skupin. Možnost ovlivnění či změny kultury organizace spočívá pouze v obměně pracovníků. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

2.3 Vliv prostředí

„Charakter dnešního ekonomického prostředí je utvářen technologií a globalizací.“ (Kotler, 2000) Technologie je faktorem, který kromě materiální kultury ovlivňuje i vzorce lidského myšlení. Technologie má co do činění s globalizací. Komunikace je rychlejší a nic není tak vzdálené, jak se zdálo dříve. *„Tempo změn je tak rychlé, že schopnost měnit se, se stává konkurenční výhodou.“ (Kotler, 2000)* Nelze se již spoléhat na dřívější podnikatelské postupy. Konkurenční výhody, které budou i nadále stabilním podnětem k věrnosti značce jsou především vyšší jakost, lepší nabídka služeb, zdokonalování současné produkce, inovace, překonávání očekávání zákazníků. Zákazníky také jistě bude oslovovat nabídka,

která jim bude ušita přímo na míru, to znamená, že produkty budoucnosti musí být co nejlépe uzpůsobeny konečnému spotřebiteli. (Kotler, 2000)

Obecně platí, že čím je trh větší, tím více se musí specializovat. Pro velké podniky to znamená, že se v budoucnu budou více soustředit na to, co je jejich oblastí zájmu a v čem spočívá jejich prosperita. Ostatního se budou postupně zbavovat. Toto bezesporu platí i o lidských zdrojích, které tvoří největší kapitál společnosti.

Specializace se kromě produktů bude týkat i zaměření na zahraniční trhy. Tyto tendence jsou patrné i v oblasti personalistiky. Značkové produkty a služby budou ovládat trhy budoucnosti.

2.3.1 Standardizace a adaptace

Rozvoj mezinárodního obchodu, rozšíření kapitalismu, přesun pracovních sil a respektování podobných hodnot mnoha společnostmi, podporuje význam globálního pohledu na svět. Standardizace světa vychází z toho, že dnešní spotřebitelé chtějí uspokojovat podobné potřeby, žijí podobným životem a v podstatě chtějí jen kvalitu za přijatelnou cenu.

Tato podobnost poskytuje možnost pro úspěšnost globálních kampaní na některé produkty. Jde například o zboží dlouhodobé spotřeby, vyšší cenové kategorie, prestižní zboží, služby spojené se společenským statusem. (Gibson, 1998) Tady se naopak jistá uniformita vyžaduje, protože zboží uvedených charakteristik užívají jedinci, kteří chtějí mít pocit, že tvoří jistou globální vyšší kulturu. Jsou dostatečně nezávislí na to, aby měli pocit nějakého ohrožení. Do této skupiny patří i mladí lidé, kteří se snaží být co nejvíce nezávislí na domácí kultuře. Chtějí se podobat svým vrstevníkům, chtějí spotřebovávat stejné zboží jako všude na světě. Nepřipadají si ohrožení, protože to neohrožuje jejich identitu, právě naopak. Mají svou vlastní identitu v rámci té globální. (Gibson, 1998)

Již z této charakteristiky vyplývá, že ji není možné aplikovat všeobecně. Ke každému trhu by se mělo přistupovat rozdílně. Kompromis mezi standardizací a adaptací lze nalézt

v globalizaci. Pojem globalizace vyjadřuje: „*mysli globálně, jednej lokálně*“ (Světlík, 2001). To znamená, že je účelné, tam kde to lze, použít výhody globálního přístupu, například při výrobě výrobku nebo poskytování služby a zároveň použít lokální nadstavbu produktu, která bude oslovovat „lokální“ spotřebitele „lokálním“ způsobem. V oblasti řízení lidských zdrojů to platí dvojnásob. Tato skutečnost se navíc potvrzuje, zamyslíme-li se nad tím, jaká byla výchozí situace na českém pracovním trhu na začátku devadesátých let. Do České republiky začal proudit zahraniční kapitál, ale bylo jen velmi málo místních lidí, kteří byli schopni reagovat na požadavky zahraničních společností. Základní bariérou, která zvláště u jistých skupin pracovníků přetrvává dodnes, byla velmi malá znalost cizích jazyků. Druhou překážkou byla neznalost principů fungování tržního prostředí. Mnohé zahraniční společnosti tento problém řešily vysláním svého kmenového zaměstnance do České republiky a jeho úkolem bylo zajistit tady fungování společnosti. Jeho nevýhodou obvykle byla jednak neznalost prostředí a podmínek, které v zemi panovaly a možná i trochu neochota přizpůsobit fungování své i společnosti, lokálním podmínkám. Řada společností zadávala personálním společnostem úkol vyhledat člověka s několikaletými zkušenostmi a vynikajícími jazykovými znalostmi. Řada společností neuspěla, řada zahraničních personálních společností z ČR odešla a odchází i dnes.

Ani dnes se nedá říci, že by situace byla o mnoho lepší. Problémy počátku devadesátých let přetrvávají a někdy je dokonce patrná tendence managerů vyšších věkových kategorií (nad 50 let), pracujících převážně v středních společnostech o snahu „nějak vydržet do důchodu“. Nesnaží se o sebevzdělávání a když je společnosti oslovují s pracovními nabídkami, obvykle to skončí na neznalosti cizích jazyků. Je to obrovská škoda, zvláště pokud víme, že tito lidé před sebou mají ještě minimálně patnáct let aktivního pracovního života. Změna myšlení je dlouhodobá záležitost a ještě nějakou dobu potrvá, než dojde ke změně zaběhlých stereotypů.

Faktem zůstává, že i dnes je v České republice na vedoucích postech stále hodně cizinců, kteří jsou jen pozvolna nahrazováni místními manažery. Pracovní trh potřeboval nějaký čas než zareagoval na vzniklou poptávku, ale zareagoval. Situace je každopádně lepší a čeští manažeři jsou svojí úrovní naprosto srovnatelní se zahraničními. Na druhou stranu je zde

možné pozorovat určitou zkosnatělost zahraničních společností, které na top pozicích ve společnostech stále udržují drahé zahraniční pracovníky.

3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE PERSONÁLNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Ze všeho dosud zmíněného je jasné, že úroveň vztahu mezi klientem a personálně poradenskou společností, závisí na úrovni komunikace. Důraz je přitom kladem na co nejosobnější formy komunikace. Klient společnost informuje o svých potřebách a ta mu nabízí řešení jeho problémů. Na trhu je samozřejmě velmi mnoho společností působících v oblasti personalistiky. Cílem každé personální společnosti je být zákazníkům co nejbližší, tzn. aby o ní měli dostatek informací pro rozhodování. Jak o své existenci a o nabídce svých služeb informují tyto společnosti, to se pokusím objasnit v další části této práce. Kromě pravidelné komunikace s již získanými klienty je důležitá i marketingová komunikace, která by jednak měla pomáhat budovat vztahy se současnými zákazníky, připomínat jim existenci společnosti, ale také získávat nové zákazníky.

Ještě než se budu podrobněji zabývat marketingovou komunikací a specifikací jednotlivých nástrojů marketingové komunikace, ráda bych se zmínila o marketingovém mixu, který je souborem marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. E. Jerome McCarthy vytvořil čtyři skupiny nástrojů a nazval je čtyři P. Jde o produkt/službu, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. Ve službách se k těmto základním nástrojům přidávají ještě lidé, postupy, spolupráce, apod. Základem teorie marketingového mixu je předpoklad, že podnik nepoužívá marketingové nástroje jako souhrn jednotlivých opatření, ale jako vnitřně sladěný celek, jehož úkolem je zajistit optimální výsledek na trhu.

3.1 Marketing služeb

Služby jako takové jsou nejrozšířenějším produktem. Účelem poskytnutí služby je stejně jako u produktu uspokojení potřeb zákazníka. Zákazník bude spokojen pokud bude splněno jeho očekávání a dostane za své peníze odpovídající kvalitní službu. Dá se říci, že kvalita a její vnímání zákazníkem je základem úspěchu. Pravidlem by mělo být, že se organizace snaží poskytovat služby ve větší kvalitě, než kterou zákazník očekává. Poskytováním kvalitních služeb zprostředkuje zákazníkovi pozitivní zkušenost se společností a vytváří jeho pocit

spokojenosti. Zároveň rozvíjí vzájemné dlouhodobé vztahy, což by jí v budoucnu mělo umožnit posílit pozici na trhu.

Zákazník hledá východisko z problému, které mu společnost musí nabídnout. Mimo jiné hodnotí také průběh poskytování služby. Důležité je také znát všechny proměnné, které zákazníka ovlivňují. Jde hlavně o jeho zkušenosti, požadavky na spolehlivost, přístupnost služby, apod. Kromě kvality zákazník očekává také důvěryhodnost a spolehlivost. Pokud je spokojen, rád by přišel znovu a společnost ho musí přesvědčit, že to bude krok správným směrem. Jak zjistí jeho spokojenost? V první řadě komunikací s ním, při které může odhalit jeho další potřeby a pokud je dostatečně vnímavá, má materiál pro zachování schopnosti reakce na budoucí přání a potřeby zákazníka.

Charakteristika poskytovaných služeb je ovlivňována už samotnou povahou služeb – nemohou být ukázány nebo vystaveny. Dodání závisí na činnosti zaměstnanců, dokonce lze říci, že není možné přesně zjistit, zda dodané služby odpovídají tomu, co jsme plánovali a nakonec dodali. Zákazníci se podílejí na transakci a tím ji ovlivňují, výroba a spotřeba služby je spojena, zákazníci se během procesu poskytování služby navíc ovlivňují navzájem. (Janečková, Vašítková, 2000)

Marketingový mix je v oblasti služeb kromě klasických čtyř P, kde nás zajímá produkt, jeho cena, propagace a způsob distribuce, doplněn o důraz na lidi, kteří jsou se službou přímo spojeni. Zákazník si těchto proměnných velmi všímá a mohou být rozhodující při jeho dalším nákupu. Důležité jsou i materiálové předpoklady tzn. hlavně zařízení, barevnost, rozmístění a v neposlední řadě proces, jakým jsou služby poskytovány. Jedná se hlavně o obchodní politiku společnosti, s tím souvisí i postupy a celkový stupeň mechanizace.

3.1.1 Cenová politika

Krátce bych se ještě chtěla zmínit o ceně. Cena plní hned několik funkcí včetně tlaku na efektivnost hospodaření, ale zároveň by měla být schopna poskytnout podniku dostatek

prostředků na další rozvoj a vývoj výrobků a služeb ve společnosti. Cena je důležitým zdrojem informací. Je velmi pružným nástrojem, který umožňuje reagovat na změny na trhu, symbolizuje hodnotu produktu a v neposlední řadě je nástrojem konkurenčního rozlišení jednotlivých služeb. Na cenu má samozřejmě vliv celá řada faktorů, jako je elasticita poptávky, konkurenční nabídka, image a plánované postavení společnosti na trhu, marketingové strategie a cíle a rozhodně také náklady. V oblasti poskytování služeb personálními společnostmi je cena důležitým nástrojem diferenciací. Společnosti, které obsazují pozice top managementu si za tuto službu nechávají velmi dobře zaplatit a suma se může zdát někomu nezasvěcenému vysoká. Cena v tomto případě nepokrývá jen náklady, ale je vyjádřením image jak společnosti, tak klienta.

3.1.2 Marketingová komunikace

Co se týče marketingové komunikace, je nutné zmínit pět hlavních nástrojů. Jde o reklamu, kterou můžeme velmi stručně charakterizovat jako placenou formu neosobní komunikace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb. Dále je to podpora prodeje, což je soubor podnětů, který má stimulovat ke koupi. Následuje public relations, kdy jde o program pro zlepšení, udržení nebo ochranu image společnosti. Patří sem i osobní prodej, což je jednání tváří v tvář se zákazníkem, za účelem předvedení produktu a přímý marketing, který využívá poštovních zásilek, telefonu, faxu, e-mailu pro bezprostřední předávání sdělení a zisku zpětné vazby. (Kotler, 1992)

Nyní krátce k těmto formám marketingové komunikace. Mezi hlavní druhy médií využívaných při marketingové komunikaci patří noviny, televize, rozhlas, časopisy, noviny, venkovní reklama a internet. V marketingu služeb se reklama používá především k zviditelnění a zhmotnění poskytovaných služeb.

Klasickými nástroji podpory prodeje ve službách jsou jednak slevy na „hromadný odběr“, věrnostní prémie pro stálé zákazníky, záruky na poskytnutou službu a veletrhy a výstavy. Těžko bychom zde asi uplatnili ostatní nástroje typu rozdávání vzorků, kupóny, větší balení za stejnou cenu, vázané obchody, vyzkoušení zboží zdarma, apod.

Osobní prodej zahrnuje prezentaci při prodeji, prodejní setkání, telemarketing, stimulační programy, ukázky práce, veletrhy a výstavy, apod. Obsah i forma může být přizpůsoben konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Velký význam této formy komunikace vyplývá z neoddělitelnosti služeb, tzn. osobní interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem. V našem případě je tento fakt zvlášť důležitý, protože v případě poradenských společností jde o služby s vysokým kontaktem se zákazníkem. Při osobním prodeji je také možné stimulovat zákazníka k nákupu dalších služeb, máme také možnost zdůraznit image organizace prostřednictvím vlastností služeb a poslání firmy.

Více pozornosti bude věnováno public relations, protože jde o formu propagace, které společnosti hodně využívají. Public Relations zahrnují stanovení kompletní komunikační politiky, což představuje rozhodnutí o cílech společnosti, struktuře a prostředcích, které bude při komunikaci využívat. Společnost se může prezentovat pomocí aktivit souvisejících se sponzorstvím, ať už nějaké osoby nebo organizace. K prezentaci jsou velmi často využívány interní a externí materiály, které blíže seznamují s činností společnosti. Někdy to může být i placená reklama, prostě proto, že někdy je prostě nezbytné za inzerci v určitém periodiku zaplatit a bude to zároveň jako placená inzerce označeno. Důležitou roli hraje i přímá komunikace s veřejností. Zde nevstupuje přímo žádné médium, ale může jít například o komunikaci majitelů společnosti, jejich prezentaci na veřejnosti nebo pořádání určitých akcí. Dále jsou to výroční zprávy nebo materiály zveřejněné na internetu. Svoji roli hrají i vztahy s investory a vládou, publicita a vztahy s médii a určitě také tzv. spin doctoring, což jsou osoby, které bojují za zájmy společnosti v médiích. Jde většinou o lidi, kteří dovedou podat novinářům informace způsobem, který je pro ně akceptovatelný a ví, kde na ně může zatlačit, případně umí zmírnit negativní materiály.

Public relations zahrnují následující základní oblasti činnosti, jako je mezifiremní komunikace, vztahy k místním orgánům a komunitám, krizovou komunikaci, vztahy k zaměstnancům, politiku/lobbování, finanční a investorské vztahy, apod.

Běžnými nástroji pro budování publicity jsou tiskové zprávy, běžné propagační materiály, novinářské kity - kontaktní osoby pro novináře, informace o společnosti, její historii, informace o managementu, popis výrobků a služeb, fotografie lidí a výrobků, tiskové zprávy, informační emaily, buletiny, tiskové konference, recepce pro novináře, přednášky a semináře, rozhovory, pozvání novinářů na domácí nebo zahraniční exkurze. Do novin se dá také samozřejmě proniknout např. na názorovou stránku novin, nebo prostřednictvím různých polemik a je možné tam figurovat i v kolonce reakce čtenářů. Tento zdroj informací může na čtenáře působit velmi důvěryhodně, zároveň jde ale o rubriky jejichž čtenost je obvykle nízká. (Pospíšil, 2002)

Při tvorbě komunikačních strategií řada firem vychází ze základního propagačního konceptu a podle potřeby konkrétního trhu přizpůsobuje jednotlivé nástroje komunikačního mixu, obsah a způsob komunikačního sdělení i volbu médií.

3.1.3 Plán marketingových aktivit

Správné vypracování plánu marketingových aktivit je jedním ze základních předpokladů úspěšné marketingové komunikace. Marketingový plán obsahuje situační analýzu, která má odpovědět na otázky potřebnosti produktu na trhu. Poté je nutné stanovit marketingové záměry a cíle. To znamená, čeho chceme dosáhnout (vybudovat pozitivní povědomí o značce, zvýšit prodej). K dosažení cíle slouží vypracování marketingové strategie a plánu marketingových opatření. Při volbě nástrojů komunikačního mixu je nutné mít na mysli, že jde o služby a nikoliv o konkrétní produkty a tomu by se měla podřídit i volba nástrojů. (Kotler, 2001)

3.1.4 Vliv prostředí

Cílem marketingové komunikace je působit na okolí a budovat tak pozitivní vztahy. Společnost vždycky působí v určitém prostředí, na které má vliv celá řada faktorů. V první řadě je to ekonomická situace, která ovlivňuje hlavně kupní sílu, strukturu výdajů. V případě personálně poradenských společností mají menší vliv technické a technologické

faktory, přesto na společnost také působí zrychlující se tempo technologických změn. Poměrně významné jsou demografické faktory, jako jsou vzdělanostní skupiny, geografické přesuny populace apod. Důležitá je hlavně mobilita pracovní síly a to nejen po České republice, ale i do zahraničí. S tím souvisí i odchod části inteligence na pracovní trhy ostatních zemí.

Marketingová komunikace je zacílena především na zákazníky společnosti, samozřejmě také zákazníky konkurence, ale i investory, konkurenční firmy, dodavatele, budoucí zaměstnance, zájmové skupiny, nátlakové skupiny, orgány státní správy a samosprávy apod. Speciální kapitolou je komunikace s vlastními zaměstnanci. Ti všichni mohou být klienty personálně poradenských společností, ať už jako zadavatelé nebo se mohou stát uchazeči o nabízenou práci.

Každá personální společnost se specializuje na klienty z určité oblasti a v tom hraje významnou úlohu segmentace na trzích organizací. Obvykle se provádí podle demografického hlediska, tzn. na jaké průmyslové odvětví se zaměřit. Podstatná je velikost firem v tomto odvětví, jejich počet, rozmístění, apod. Společnost se může rozhodovat i podle kritérií provozu, tzn. podle pravděpodobně frekvence nákupu nebo schopnosti zákazníka. Tam jde obvykle o rozhodnutí zda se zaměřit se na zákazníka, který potřebuje více nebo méně služeb. Dalším faktorem jsou nákupní přístupy. Rozhoduje se, zda se zaměřit na zákazníky, se kterými již má společnost pevné vztahy nebo na co nejvíce žádoucí firmy v oboru. Důležitá mohou být i nákupní kritéria, tam jde o rozhodnutí zda se zaměřit na firmy, které preferují kvalitu, nízkou cenu nebo servis. Svoji roli sehrávají i faktory situace, to jsou hlavně naléhavost, kdy se společnost rozhoduje zda nabídnout služby firmám, které potřebují rychlé služby nebo nárazové, případně velikost objednávky. Na významu získávají i osobní charakteristiky. Jde hlavně o vzájemnou podobnost a rozhodnutí zda se zaměřit na firmu, jejíž hodnoty jsou v souladu s našimi. (Kincl, 2004)

3.2 Marketingový výzkum

Podklady pro praktickou část této práce budu zjišťovat pomoci marketingového výzkumu. Cílem marketingového výzkumu ve službách je hlavně omezení nejistoty rozhodování při rozhodujících činnostech firmy a dále dosažení vhodného nastavení všech prvků marketingového mixu. Proces marketingového výzkumu začíná jednak definováním problému v tomto případě jde o to zjistit jaké propagační prostředky, nástroje používají personálně poradenské společnosti. Dalším krokem je analýza situace a určení zdrojů informací. Obecně víme, že můžeme využívat dva zdroje a to jsou buď primární nebo sekundární údaje. Většina údajů bude použita z primárních zdrojů. Společnosti využívají hlavně prostředků osobní komunikace. Dalším krokem je sběr informací, analýza a interpretace informací. (Foret, Stávková 2003)

Data o marketingové komunikaci jsou zjišťována výzkumem marketingové komunikace, konkrétně propagace, kde jde o nalezení nejvhodnějšího propagačního média a zároveň hodnocení účinnosti propagace. Výsledky výzkumu jsou potom využívány pro potřeby hodnocení marketingové strategie a nasazení jednotlivých komunikačních nástrojů komunikace. Zároveň je dobré marketingové aktivity porovnat s aktivitami konkurence a zjistit příčiny podmiňujících marketingové chování. Důležité jsou i komunikační cíle, tzn. zda chce společnost primárně informovat o produktu, značce nebo výrobci, případně stimulovat ke koupi či vytvořit preference.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PERSONÁLNÍ SPOLEČNOSTI

Podniky si dnes stále více najímají specializované společnosti, které za ně vykonávají činnosti nejrůznějšího typu. V konečném důsledku je to pro společnosti jednoznačně výhodné nejen finančně, ale i organizačně. Odpadají náklady na stálé zaměstnance spojené s provozem oddělení, se specializovaným vzděláváním apod. Při nespokojenosti má podnik možnost jednoduše vyměnit poradenskou společnost. Navíc je možné zvolit specialisty na zcela konkrétní oblast a objednat si zakázku ušitou přímo na tělo.

Tak je tomu samozřejmě i v případě personalistiky. Na českém trhu působí řada personálních společností různého zaměření a kvality. Kromě poboček zahraničních společností, jsou zde také zcela české společnosti, které těm zahraničním velmi schopně konkurují. Existuje celá řada žebříčků a přehledů těch nejlepších, ve kterých jsou nejčastěji hodnoceny ekonomické ukazatele jako je nárůst obrátu a hospodářský výsledek. Stejně jako v ostatních oborech, se i zde snaží mít každý své vlastní hodnocení založené na více či méně standardních ukazatelích a zřídka se setkáváme se stejnými výsledky. Společnosti pak mají možnost orientovat se podle jejich zaměření.

Zajímavý je proces, kdy se podnik rozhodne pro využití služeb personálně poradenské společnosti. Obvyklý postup je takový, že firmy jako první většinou hledají v interních zdrojích, pak pozici veřejně inzerují a pokud jsou neúspěšní, hledají pomoc u specializovaných společností. Tento postup je obvyklý hlavně u obsazování top pozic. Často tak vzniká dlouhá časová prodleva od doby, kdy vznikla potřeba obsadit pracovní místo vhodným pracovníkem a termínem jeho nástupu. Primárním důvodem tohoto zdlouhavého procesu je zřejmě snaha ušetřit. Nakonec se ale váhání obrací proti podniku samotnému. Nejenže zcela neefektivně zaměstná pracovníky personálního oddělení, ale ještě prodlužuje dobu, kdy nikdo na dané pozici nepracuje nebo na ní pracuje špatně.

4.1 Spolupráce podniku a personální společnosti

Spolupráce začíná výběrem personální společnosti. Výběr by se měl vždy řídit podle charakteru pozice, kterou bude podnik obsazovat. Existují společnosti specializované na konkrétní úroveň managementu, oblasti průmyslu apod. Podnik zastoupený personálním oddělením nebo vrcholovým managementem, který se stará o obsazení pozice, má několik možností, jak společnost vybrat. Pokud dosud nemá s tímto druhem služby žádné zkušenosti, může jednoduše oslovit několik společností s dotazem, jaké služby nabízí a zda jsou schopny mu pomoci. Může také vypsát výběrové řízení a počkat, kdo se do něj přihlásí, nebo jmenovitě pozvat vytipované společnosti. Důležitým zdrojem informací mohou být reference známých nebo také denní tisk a odborné časopisy. Mezinárodní společnosti často využívají služeb personalistů, se kterými spolupracuje jejich centrála. Jestliže daná personální společnost v jiné zemi nepůsobí, může podniku pomoci při hledání vhodných partnerů. Pokud má již podnik zkušenosti například s poradenskou společností, může ji také oslovit s požadavkem na vyhledání vhodného zaměstnance. Záleží samozřejmě na tom, zda se tím společnost zabývá či nikoliv.

Naopak i podnik může být osloven poradenskou společností. Stejně jako v ostatních oblastech ekonomiky, záleží i zde na znalosti trhu a informacích o něm. Úkolem personálních poradců je mít přehled o trhu, dozvědět se rychleji než konkurence o příležitosti a nabídnout služby. Výhodu v tomto případě mohou mít pobočky zahraničních personálních společností, které mohou dostat typ od pobočky působící v jiné zemi. Velkou roli zde hraje osobní doporučení

Běžně se využívají i některé další způsoby. Společnosti naváží s podniky kontakt například tím, že jim nabídnou své služby při inzerování volných pracovních pozic. Podnik nejdříve inzeruje pod hlavičkou personální společnosti, čímž má možnost získat o ní dostatečné informace a posléze využije i další služby. V této oblasti jsou mnohem více než jinde používány osobní kontakty a doporučení.

4.1.1 Výběr společnosti

Poté co dojde k prvnímu kontaktu, je personální společností na základě požadavků podniku, předložena nabídka. Pokud podnik vybral do prvního kola více společností, posoudí jednotlivé nabídky a vybere si společnost se kterou bude spolupracovat. Důležitou roli zde hrají finanční náklady, znalost trhu, zkušenost s obsazováním podobné či stejné pozice, ale i osobní preference případně zkušenosti se společností nebo šíře nabídky služeb. Nabídka obvykle obsahuje krátkou charakteristiku společnosti, dále pak údaje o tom, jakým způsobem bude výběr probíhat, jaké budou použity metody výběru, termíny, kdy se představí první kandidáti a i předběžný termín ukončení zakázky. Jsou zde upraveny i údaje o garancích na vybraného uchazeče a záruky, že poradenská společnost nebude již jednou umístěného uchazeče oslovovat s jinou nabídkou. Jsou zde vyčísleny finanční náklady a osoby, které odpovídají za zakázku. Důležitá je specifikace pracovního místa, které má být obsazeno.

4.2 Typologie personálních společností

V běžné praxi se setkáváme s několika typy personálních společností. Nejširší nabídku služeb mají personálně poradenské společnosti, které se zabývají jednak, personálním poradenstvím, ale také vyhledáváním a výběrem pracovníků (head hunting, executive search), dále jsou to personální agentury a čistě poradenské společnosti.

Tyto společnosti mohou být orientovány na různé úrovně managementu, tedy na top, střední a operativní management. Další dělení je podle oblastí průmyslu a služeb, ve kterém působí, tzn. zda jde například o výrobní podniky, nebo podniky služeb. Dělit je možné také podle regionů, v nichž působí. Mohou mít regionální, celostátní či mezinárodní působnost.

Dále jsou to personální agentury. Zde je nutné vysvětlit rozdíl mezi personálně poradenskou společností a agenturou. Zatímco agentura obsazuje volné pozice převážně lidmi z databáze, kterou má k dispozici a do které se může kdokoli zaregistrovat, personální společnosti vyhledávají vhodné kandidáty podle předem stanovených kritérií a

v podstatě na míru klienta. Personální agentury pak nabídkou klientovi všechny uchazeče, kteří podle jejich pracovního profilu odpovídají zadaným kritériím. Zašlou mu tedy všechny relevantní životopisy bez toho, aby uchazeče nějak dále hodnotily. Větší pozornost je většinou věnována pouze znalosti jazyků, kterou mohou někdy tyto společnosti zkoušet prostřednictvím různých testů. Personální společnosti postupují jinak. Obvykle provádějí preselekcí uchazečů a klientovi předkládají komplexnější hodnocení uchazeče.

Posledním typem jsou poradenské společnosti, které klientům nabízí celou řadu vzdělávacích programů a kurzů v různých oblastech. Velmi záleží na konkrétním zaměření společnosti. Jedná se především o poradenské, tréninkové a koučinkové programy v celé řadě oblastí. Může jít například o leadership, prodej, strategie a řízení změny, experience management, kreativní řešení, služby zákazníkům, komunikace, assessment centre, týmová spolupráce, apod.

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KIENBAUM UND PARTNER

V této práci budu využívat poznatky získané ve společnosti Kienbaum und Partner GmbH, Praha (dále jen Kienbaum). Kienbaum, organizační složka, je stoprocentní dceřinou společností společnosti Kienbaum Consultants International (KCI). Tato společnost (KCI) zastřešuje dvě společnosti v Německu (Kienbaum Executive Consultatns a Kienbaum Management Consultatnts) a veškeré mezinárodní aktivity. Společnost Kienbaum je největší poradenskou společností v oblasti lidských zdrojů v Německu a patří k největším a nejúspěšnějším poradenským společnostem v oblasti lidských zdrojů v Evropě.

Po nově založené pobočce v Moskvě před dvěma lety, se ve druhé polovině roku 2004 síť společnosti rozrostla o nové pobočky v Nizozemí, Lucembursku, Thajsku a Číně. Dalším výrazným přírůstkem bylo získání personálního poradce a nového týmu v Brazílii. Společnost disponuje sítí po celé Evropě. V České republice působí od počátku devadesátých let minulého století, kdy se vedení společnosti Kienbaum rozhodlo z Německa rozšířit svoje aktivity do okolních zemí a zvětšit tím svou poradenskou působnost.

Česká republika byla vybrána jako jedna z prvních. V tu dobu to bylo ještě bez založení přímého zastoupení, k tomu došlo až v roce 1996. Hlavní aktivity se zaměřovaly na oblast Executive Search a od roku 1999 to začaly být i projekty v oblasti Management Consultingu. Dnes jsou veškeré aktivity společnosti rozděleny na dvě hlavní části. Executive Consulting se zabývá vyhledáváním a výběrem vedoucích pracovníků a specialistů metodou přímého oslovení (head hunting), poradenstvím při definování pracovního místa a kvalit hledaných kandidátů, vyhledáváním a výběrem v oblasti High – Potentials a poradenským servisem pro potenciální kandidáty při plánování profesionální kariéry, patří sem i outplacement. Management Consulting zastřešuje Human resource management, odměňování, Assessment centra, Management Audit, firemní tréninkové procesy, individuální manažerské tréninky, Teamworking, způsoby odměňování, výzkumy a benchmarking, poradenství při tvorbě personální politiky a strategie apod.

Ve společnosti působí čtyři konzultanti, kteří na získaných projektech spolupracují s oddělením přímého vyhledávání. Dále je zde jeden interní poradce pracující v sekci Management Consulting, a několik externích spolupracovníků, se kterými je v kontaktu a vytváří s nimi malé operativní týmy, vždy přesně podle potřeb klienta.

Výběr spolupracovníků je velmi důkladný. Vedle základního odborného vzdělání v různých oblastech akademických studií, musí spolupracovníci přinést i velkou dávku osobních sociálních kompetencí, flexibility, schopnosti se učit, schopnosti prosadit se, týmové orientace a schopnosti empatie. Poradce musí být flexibilní a projektově orientovaný jedinec, který je klientovi schopen poradit, a prostřednictvím osobního přístupu zajistit dlouhodobý růst společnosti a spokojenosti klientů.

Americký časopis Executive Recruiter provádí každý rok exklusivní průzkum a ranking největších společností v oblasti Executive Search. Společnost Kienbaum patří podle obratu celosvětově do top deseti personálních společností. Své postavení má nejsilnější v Německu, kde společnost vznikla. První místo zaujímá společnost Korn/Ferry International, za ní následuje Spencer Stuart (působí na českém trhu) a Heidrick & Struggles (již český trh opustila).

Head hunting jako takový je i do budoucna velmi perspektivním oborem. Společnosti si uvědomují, že odborníci jsou to nejcennější co vlastní a zároveň je ale nákladné a možná i málo produktivní investovat do „výstavby“ vlastních lidí, ke slovu se dostává právě přetahování pracovníků.

5.1 Marketingová komunikace společnosti Kienbaum und Partner

5.1.1 Zadání výzkumu

Celý marketingový průzkum byl proveden na základě zadání společnosti Kienbaum und Partner. Většina otázek byla do dotazníku zapracována přímo podle požadavků společnosti Kienbaum und Partner. Úkolem bylo zjistit jaké formy marketingové komunikace jednotlivé společnosti používají a tedy jak oslovují své klienty. Získané výsledky by měly sloužit jednak pro ověření využívaných nástrojů ve společnosti Kienbaum a zároveň jako návod pro další možnosti využití marketingové komunikace. Zástupci společnosti předpokládají, že účast na marketingových komunikacích jednotlivých společností je spíše nízká a marketingové nástroje využívají spíše okrajově. Stejný postup je obvyklý i u společnosti Kienbaum, což je ostatně patrné i z následujících výsledků výzkumu společnosti. Celý výzkum je zaměřený na aktivity personálních společností v České republice. V otázkách č. 1, 4 – 7 a 15 bylo možné zvolit hned několik variant odpovědí. Otázky č.2, 12 – 14 a 17 jsou otevřené, ostatní uzavřené. Seznam dotázaných společností je součástí č. 2.

5.1.2 Výsledky výzkumu ve společnosti Kienbaum und Partner

Následující text je strukturován podle otázek v dotazníku, který je součástí přílohy č. 1. Společnost při propagaci svých služeb využívá hlavně odborně zaměřené časopisy. Jde hlavně o časopisy Puls, HR Forum a dále časopisy zaměřené na ekonomiku jako je EURO a Ekonom. Dále je to propagace v odborně zaměřených přílohách novin, jako je MF Dnes a Hospodářské noviny, jde hlavně o přílohu Kariéra a Kariéra Business. Dále jsou to zahraniční noviny a časopisy vycházející v České republice, většinou v němčině nebo angličtině. Je to například Prager Zeitung, Business Week apod. Vůbec se nevyužívá inzerce v rozhlase nebo v televizi. Inzerce na internetu je omezena pouze na stránky několika personálních serverů, kde se společnost krátce představuje a inzeruje zde své volné pracovní pozice. V České republice jsou to servery www.jobs.cz a www.prace.cz. Z oblasti venkovní reklamy připadá v úvahu pouze navigační systém, který má společnost v jejím sídle. Společnost si také dělá pravidelný monitoring tisku. Jednou za půl roku jsou výsledky i s ukázkou některých zajímavých článků zaslány jednotlivým pobočkám po celém světě.

Toto probíhá však pouze v Německu. Jiné pobočky monitoring, s jehož výsledky by seznamovaly ostatní části společnosti, zatím nedělají.

Společnost má vlastní internetovou prezentaci a to i v českém jazyce, v nabídce je samozřejmě německá i anglická verze. Na stránkách jsou k dispozici informace o společnosti, její vize a cíle. Zároveň jsou zde uvedeny i všechny pobočky, základní charakteristika a oproti ostatním zde mají klienti možnost najít i obsazované pozice. V budoucnu by se zde měly objevit i životopisy uchazečů, ve kterých si budou moci zástupci společností listovat a vybírat vhodné kandidáty na volné pozice. Nalezneme zde samozřejmě i kontakty.

Společnost využívá prostředků public relations, jde hlavně o zveřejňování tiskových zpráv týkajících se v převážné míře aktuálních obsazovaných pozic, účastí ve výběrových řízeních nebo vyjádření se k problematice v oblasti personalistiky. Konzultanti se také účastní různých odborných seminářů a konferencí a to i v zahraničí. I v této oblasti by se chtěla společnost více angažovat v oblasti řešení aktuálních problémů či témat z oblasti personalistiky. V plánu je i rozesílání informačního buletinu a to jak vnitřní veřejnosti tzn. zaměstnancům a jednotlivým pobočkám společnosti Kienbaum, ale i klientům společnosti. V současné době je buletin k dispozici pouze v německé verzi a je určen převážně pro informaci jednotlivým pobočkám společnosti, klientům není distribuován. Vychází jednou měsíčně. Další oblastí do které se investuje je sponzoring. Tato aktivita je zaměřena převážně do oblasti školství, jde hlavně o speciální základní školy, kam je přispíváno na zájmové aktivity dětí, které jsou nad rámec výuky. V omezené míře, tzn. maximálně dvakrát do roka, je také podporováno vydávání publikací zaměřených na personalistiku.

V oblasti podpory prodeje jsou využívány stejně jako u většiny společností věrnostní prémie, které jsou poskytovány pravidelným zákazníkům, zároveň nabízí i slevy v případě zakázky, která obsahuje obsazení více než jedné pozice. V praxi to vypadá tak, že společnost je schopna nabídnout klientům zvýhodněnou cenu u opakovaných zakázek nebo nabídnout druhou a třetí pozici za nižší cenu. Zcela výjimečně nabízí také možnost obsazení i nižší pozice, kterou běžně neobsazuje. Zcela automaticky jsou poskytovány i záruky na

produkty. Je garantováno, že ve společnosti klienta nebude po určitou dobu oslovovat žádné zaměstnance a zároveň poskytuje záruku na dosazeného zaměstnance. To znamená, že se zavazuje, že pokud zaměstnanec určitou dobu ve společnosti nevydrží, najde nového kandidáta znovu, tentokrát zcela bez jakéhokoliv nároku na honorář. Někdy společnost využívá i společnou propagaci se spřátelenou personální společností a to hlavně při prodeji výzkumných studií. Konkrétně spolupracuje se dvěma společnostmi. Jedna je její přímou konkurencí, druhá se více angažuje spíše v oblasti personálního poradenství. V obou případech spolupráce funguje na základě výměny informací. Společná propagace připadá v úvahu u projektů, na kterých se podílejí společně. Jedná se konkrétně o nabídku studií nebo zpracování velkých projektů, na které ani jedna ze společností nemá kapacitu. Spolupráce je obvyklá přibližně u pěti projektů ročně.

Součástí osobní komunikace je také prezentování společnosti pomocí dárků pro klienty. Dárek je vždy označen logem společnosti. Jsou preferovány dárky vysoké kvality s užitnou hodnotou, jako jsou mapy nebo luxusní psací potřeby. Společnost je přístupná i invenci jednotlivých konzultantů, kteří mohou dárkové předměty volit podle vhodnosti pro jednotlivé klienty.

Pro komunikaci s klienty je stěžejní osobní komunikace. Denně zástupci společnosti komunikují jak s potenciálními klienty, tak se současnými, které informují hlavně o průběhu zdaného projektu. Komunikace s potenciálními klienty je založená hlavně na osobním setkáváním s klienty na různých oficiálních i neoficiálních akcích, na telefonickém kontaktu, kdy se konzultant snaží sjednat si většinou s vrcholovým vedením nebo personalistou společnosti osobní schůzku, aby ho mohl informovat o nabídce služeb společnosti. Konzultanti pravidelně oslovují zákazníky, se kterými již někdy v minulosti spolupracovali a snaží se jim nabídnout aktuální služby společnosti. Společnost se neúčastní žádných veletrhů ani výstav a to hlavně z důvodu absence cílového zákazníka na takových akcích. Do této oblasti by se však daly zařadit prezentace společnosti na různých seminářích pro personalisty, kde velmi jednoduchou formou podává informace o sobě a představuje výzkumné studie. Na těchto akcích nabízí své služby podobným způsobem několik vybraných společností, zájem personalistů o informace na takových akcích je spíše okrajový.

Větší efektivitu má seznámení se společností prostřednictvím konzultantů, kteří se účastní jako přednášející. Pokud se konzultant při odborné přednášce zajímavě představí, je to pro společnost nejlepší způsob prezentace. Opět dostáváme k důležitosti osobního setkání konzultanta se zástupci společnosti. Konzultant zhmotňuje poskytovanou službu a pokud se umí dobře „prodat“, zákazníci ho „koupí“ i se službou, kterou nabízí. Aktivní marketingová komunikace je primárně zaměřena na získání nových zákazníků. Úkolem každodenní komunikace je však také intenzivní výměna informací se stávajícími zákazníky.

Prostředků direct marketingu společnost využívá poměrně pravidelně, nejméně však jednou za půl roku, kdy nabízí studie z oblasti personalistiky, zaměřené hlavně na odměňování. Pokud se v portfoliu společnosti objeví nějaká nová služba nebo nová pracovní metodologie, která by mohla být pro klienty zajímavá, jsou také informováni v převážné míře prostřednictvím direct mailu, jehož koncepci i vizuální styl dávají dohromady sami zástupci společnosti.

Jak již bylo řečeno, frekvence využívání jednotlivých propagačních prostředků je závislá jednak na využívání nových metod práce nebo mediálně zajímavých projektech společnosti. Dá se říci, že společnost nevypracovává žádný dlouhodobý mediální plán a ani předem marketingovou komunikaci nijak neplánuje. Informuje klienty, pokud má co sdělit. Často jsou využívány aktuální nabídky vydavatelů novin a časopisů nebo nabídky pořadatelů jednotlivých akcí zaměřených na personalistiku. Pravidelná komunikace s klienty je naplánována pouze v případě zmíněných direct mailů s nabídkou odborných studií. Denně se využívá prostředků podpory prodeje a osobního prodeje. Celkové výdaje do marketingových komunikací zástupci společnosti odhadují v rozmezí sto až dvě stě tisíc korun.

Nejvíce peněz společnost investuje do propagace prostřednictvím novin a časopisů. Ačkoliv tato komunikace není tak častá, jako každodenní osobní prodej nebo komunikace, je ještě pořád finančně nejnáročnější. Vysoké jsou však také výdaje na osobní komunikaci a reprezentaci společnosti, které představují asi čtyřicet procent veškerých výdajů na propagaci. Třicet procent zahrnuje propagace v médiích a zbývajících třicet procent je

rozděleno mezi ostatní formy komunikace, jde hlavně o výrobu jednotlivých složek corporate designu a dárkových předmětů. Celkově se výdaje pohybují v rozmezí tři sta až čtyři sta tisíc ročně.

Společnost prostřednictvím propagace dbá hlavně na budování image společnosti. Jen prostřednictvím direct mailu buduje hlavně povědomí o nabídce konkrétních služeb společnosti. Konkrétní obsazované pozice jsou nabízeny zájemcům také prostřednictvím internetové prezentace, takže i zde společnost nabízí zcela konkrétní „produkty“.

Jako nejúčinnější je možné označit osobní prodej a tudíž také osobní komunikaci, která je však následována prezentací společnosti prostřednictvím public relations, prezentací na akcích různých profesních sdružení, jako je hospodářská komora nebo sdružení pro rozvoj lidských zdrojů. Řada klientů získala na společnost kontakt právě z těchto zdrojů.

Společnost je členem Česko – německé hospodářské komory, Česko – švýcarské hospodářské komory a České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů.

Klienty společnosti jsou podniky působící v různých oblastech hospodářství. Jde jednak o finanční instituce, jako jsou investiční fondy, bankovní instituce apod. Dále jsou to společnosti z oblasti automobilového průmyslu, textilního průmyslu, logistiky a řada klientů působí v oblasti strojírenství. Společnost je schopna nabídnout své služby širokému spektru klientů prakticky pro všechny pozice top managementu.

Co se obratu týče, pohybuje se společnost Kienbaum v hodnotách v rozmezí dvacet až třicet milionů korun ročně, získaných z oblasti executive search.

Příkladem dobře zvládnuté komunikace je zaměření české pobočky společnosti Kienbaum na pozice vyššího a top managementu. Mateřská společnost působící v Německu se totiž specializuje na pozice nižší. Český trh je specifický svojí velikostí i povahou. Mnoho

společností Českou republiku opustilo z důvodu jednak velikosti a nabídky top managerů, které je možné jen omezeně přesouvat. První vlna managerů ze zahraničí již ve většině podniků skončila a na jejich místa se začínají dostávat čeští manageri. Trh již zareagoval a vyplnil prázdná místa.

5.2 Marketingová komunikace personálně poradenských společností

Abych porovнала marketingovou komunikaci personálně poradenské společnosti Kienbaum s dalšími personálními společnostmi, provedla jsem marketingový výzkum. Informace jsem zjišťovala prostřednictvím strukturovaného dotazníku. Dotazník jsem s některými respondenty vyplňovala osobně, další část odpovědí jsem obdržela prostřednictvím elektronické pošty a největší část dotazníků bylo vyplněno prostřednictvím telefonického dotazování. Dotazování bylo provedeno během měsíce ledna a února 2005. Celkem bylo osloveno 35 společností. 5 zástupců společností nechtělo na otázky odpovědět. Tři společnosti údajně marketingovou komunikaci v České republice vůbec nevyužívají. Dotazované společnosti byly vybrány zcela záměrně, jednak podle profesního zaměření a podle vlastnické struktury. Šlo tedy o společnosti, které se zabývají v České republice Executive Search a personálním poradenstvím. Záměrně byly zvoleny zahraniční společnosti, v největší míře dceřinné společnosti nadnárodních společností. Všechny tyto společnosti mají své sídlo v Praze. Seznam oslovených společností je součástí přílohy č.2. Tyto společnosti svým zaměřením i vlastnickou strukturou patří do stejné kategorie jako společnost Kienbaum. Dalším výběrovým kritériem byla úspěšnost společností při obsazování pozic prostřednictvím executive search. Tento segment byl zvolen záměrně, abych mohla porovnat jednotlivé marketingové aktivity.

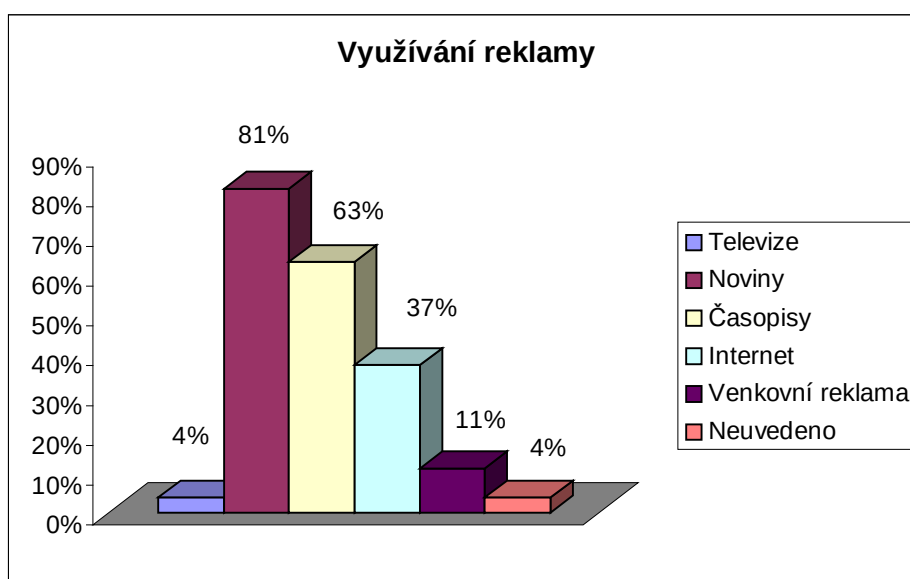
5.2.1 Zhodnocení marketingového výzkumu

1, Využívá vaše společnost reklamu?

Na tuto otázku odpovědělo 26 společností. Odpovědi byly velmi podobné, protože všechny společnosti přiznávají propagaci v novinách, nejčastěji šlo o Mladou Frontu Dnes a Hospodářské noviny. Osmdesát procent společností tato periodika přímo vyjmenovalo, v převážné míře šlo o přílohy týkající se personalistiky. Reklamu v časopisech využívá přes šedesát procent společností, opět šlo převážně o odborné nebo ekonomické, nejčastěji o HR Forum, Moderní řízení, EURO, Ekonom. Jedna společnost inzeruje v Zlatých Stránkách. Společnosti se prezentují také v různých seznámech společností (Kniha seznamů – Book of Lists), periodicích hospodářských komor, apod. Jedna společnost vydává vlastní časopis pod názvem HR Management, který je dostupný jak v elektronické, tak tištěné podobě. Investice do reklamy a celkově využívání inzerce ve specializovaných časopisech zaměřených na personalistiku jsou poměrně nízké. Na českém trhu je několik základních titulů (HR Forum, Personál, Moderní řízení, HR Newsletter), které mají své stálé čtenáře. Náklad většiny těchto časopisů pozvolna roste, stejně jako zájem o personalistiku obecně. Více společností se snaží zrealizovat již několik let deklarovaná tvrzení o nutnosti využitelnosti lidského kapitálu. V těchto časopisech se setkáváme s reklamou jako takovou velmi málo. Své služby zde nabízí spíše personální agentury specializující se na obsazování nižších pozic nebo personální servery. Cena inzerce není vysoká, přesto neláká. Myslím, že zde je ještě prostor pro realizaci hlavně v oblasti komunikace zaměřené na budování značky. Důležitou skupinu využívaných časopisů tvoří hlavně již zmíněné ekonomické časopisy zaměřené na top management společností a to i zahraniční, které vychází v České republice. Méně často se využívají i časopisy se speciálním zaměřením jako jsou finance, bankovníctví, případně informační technologie či zdravotnictví. Zde se společnosti snaží získat prostor hlavně v oblasti public relations, jejichž nástroje využívají ve větší míře.

Jedna společnost využívá reklamu v televizi, v tomto případě kabelovou. Jde o společnost, která má po České republice tři pobočky a to v Karlových Varech, Brně, Plzni a Praze a televizi využívají hlavně pro prezentaci služeb. Inzerce na internetu využívá třicet sedm procent společností a to hlavně na stránkách odborných časopisů jako je již zmíněné EURO, Ekonom nebo MF Dnes a Hospodářské noviny. Inzerce těchto společností můžeme najít

také na pracovních serverech jako jsou www.jobs.cz, www.prace.cz nebo na stránkách různých profesních sdružení, např. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, apod. Nikdo z dotázaných neinzeruje v rozhlase. Tento fakt je dán jednak povahou služeb, i zacílením hlavně na top managery zahraničních společností. Všeobecně je u této společnosti velmi nízká poslechovost rádia. Venkovní reklamu uvádí jedenáct procent společností, většinou však jde pouze o reklamu v místě společnosti, v žádném případě se nejedná o billboardy apod. Dvě procenta dotázaných na tuto otázku neodpovědělo.



Obrázek č. 3 Využívání reklamy

2, Má vaše společnost vlastní internetovou prezentaci?

Na otázku odpovědělo shodně všech třicet společností, že ano. Kladně odpověděly i tři společnosti, které uvedly, že v České republice nevyužívají žádnou marketingovou komunikaci. Internetové stránky těchto společností nejsou v českém jazyce a ani v budoucnu neplánují českou verzi zřídit, tyto společnosti pracují totiž výhradně pro zahraniční klientelu. Všechny stránky, které mají českou mutaci, mají také anglickou nebo německou verzi, případně obě.

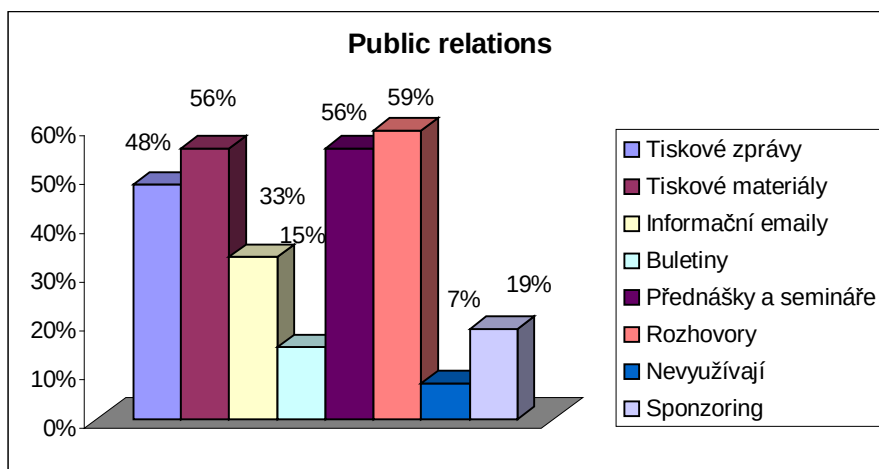
3, Co všechno zájemci na vašich stránkách najdou

Na internetových stránkách ve většině případech najdeme informace o společnosti, její vize a hodnoty, pobočkovou síť, nabídku služeb, apod.

4, Využíváte při propagaci vaší společnosti některé z prostředků public relations?

V oblasti public relations jsou nevíce využívány tiskové materiály, které využívá téměř šedesát procent všech společností, které public relations využívají. Čtyřicet osm procent společností pravidelně zveřejňuje tiskové zprávy, většinou jde o zprávy, které se nějak dotýkají buď přímo společnosti nebo jejich klientů. Nejčastěji jde o prezentaci nově obsazovaných nebo obsazených pozic, personálních změn ve společnosti nebo nabídky jejich služeb. Stále více roste obliba účasti na odborných přednáškách a seminářích, týkajících se odborných témat z oblasti personalistiky. Do této formy investuje více než polovina (56 %) všech dotázaných společností. Téměř všechny společnosti shodně uvedly, že by do této oblasti chtěly i v budoucnu více investovat. Většina společností se těchto seminářů účastní nejen jako posluchači, ale i jako aktivní přednášející. O tři procenta více uvedlo, že pravidelně poskytují rozhovory či konzultace opět hlavně zaměřené na oblast personalistiky. Angažují se i v dalších oblastech jako je marketing nebo poradenství v oblasti managementu, jako je vypracování podnikatelské strategie, investičního plánování či finanční poradenství. Informační maily pravidelně rozesílá svým klientům třicet tři procent společností. Obsahem těchto zásilek nejčastěji bývají aktuální informace o společnosti, často také trendech v oblasti personalistiky nebo komentáře situace v oblasti personalistiky. Někdy se objevují i obecnější ekonomické informace a právní poradenství. Sponzoring je využíván téměř dvaceti procenty společností. Nejde však ve většině případů o vydávání nějakých velkých částek. Sponzorují se například základní nebo speciální školy např. zaměřené na jazyky, ale také akce v oblasti personalistiky, jako jsou různé semináře nebo soutěže. Patnáct procent společností pravidelně vydává informační buletiny, které jsou k dispozici jednak zaměstnancům společnosti, ale hlavně jejich klientům. Obsah buletinů je velmi podobný obsahu informačních mailů, mají ve většině případů větší rozsah než maily. Společnosti nevyužívají tiskové konference, k jejich využití by je zřejmě přinutila pouze nějaká speciální příležitost. Mezi ostatní patří různé odborné diskuse a setkávání

personalistů nebo odborníků. Tuto formu komunikace údajně nevyužívá sedm procent společností.



Obrázek č. 4 Public relations

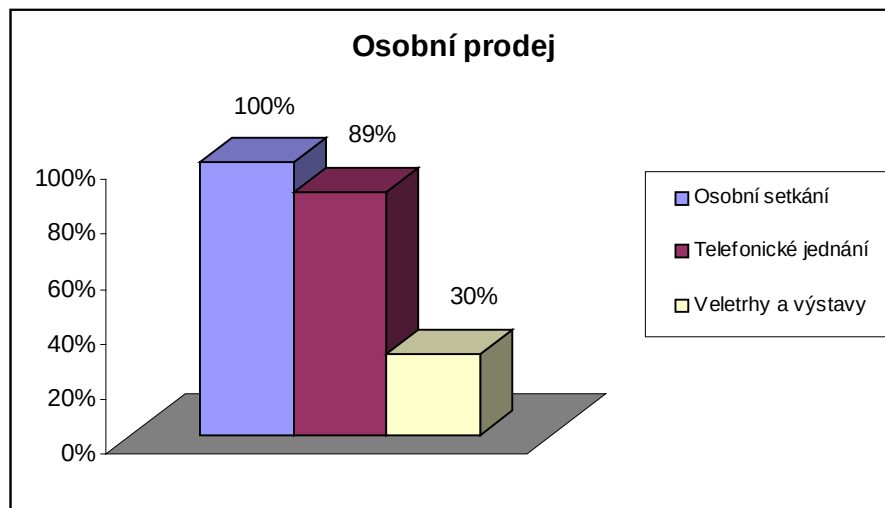
5, Využíváte při propagaci vaší společnosti některé z prostředků podpory prodeje?

Podpora prodeje jednoznačně nepatří mezi personálně poradenskými společnostmi k nejvyužívanějším prostředkům marketingové komunikace. V tomto oboru to ani není moc dobře možné, zvláště pokud jde např. o slevy na tzv. hromadný odběr. Pravdou ale také je, že nástroje podpory prodeje většinou patří do obchodní strategie společnosti a dotázaní neměli zájem tyto údaje zveřejňovat. Devatenáct procent společností přesto uvedlo, že slevy při obsazování většího počtu pozic nebo při poskytování balíku služeb poskytuje. Záruky jsou většinou otázkou profesní etiky a při dotazování jejich poskytování uvedlo čtyřicet čtyři procent společností. Jde většinou o jakousi nadstavbu standardně poskytovaných záruk vztahujících se na obsazované pozice. Co se věrnostních premií týče, jsou běžné pro třicet procent společností. Osm společností uvádí, že nabízí věrným zákazníkům lepší nebo nějak zvýhodněnou cenu bez ohledu na výši zakázky. Ceny v této oblasti se mohou zdát na první pohled poměrně vysoké, ale cena je zde otázkou prestiže a vyjadřuje kvalitu poskytovaných služeb. Jedna společnost na tuto otázku neodpověděla a dvacet šest procent odpovědělo, že nástroje podpory prodeje nevyužívá. O tomto tvrzení je však možné pochybovat, protože ze

zkušeností vím, že minimálně záruky požadují všichni klienti. V kolonce ostatní byly nejčastěji uvedeny investice do dárkových předmětů.

6, Využíváte při propagaci vaší společnosti některé z prostředků osobního prodeje?

Nejvíce se společnosti prezentují pomocí osobního prodeje. Už z povahy této služby je patrné, že základ celé komunikaci tkví právě v tomto druhu komunikace. Všechny společnosti tedy využívají osobní komunikaci a až na čtyři, všechny shodně uvedly i marketingovou komunikaci prostřednictvím telefonu. Své klienty touto formou nejčastěji oslovují a informují je tak i o důležitých sděleních týkajících se společnosti a poskytovaných služeb. Telefon jako takový je základním pracovním nástrojem head hunterských společností. Třicet procent společností uvedlo, že se občas účastní veletrhů a výstav. Jde opět o akce zaměřené na personalistiku – veletrhy pracovních příležitostí nebo veletrhy služeb obecně. Jejich účast na těchto akcích však nelze v žádném případě označit za pravidelnou. Účastní se často nárazově a jde převážně o akce jednorázového charakteru. Malou účast lze velmi jednoduše vysvětlit nízkou návštěvností relevantních cílových skupin na těchto akcích. Jde samozřejmě opět o top managery nebo personalisty společností. Cílovou skupinou, kvůli které se těchto akcí účastní, jsou většinou mladí lidé, nejčastěji s vysokoškolským vzděláním, u kterých je největší šance, že se mohou stát klienty společností a to jak v roli zadavatelů, tak v roli uchazečů o práci.



Obrázek č. 5 Osobní prodej

7, Využíváte při propagaci vaší společnosti některé z prostředků direct marketingu?

Překvapivě malé využití mají prostředky direct marketingu. Své služby tak nabízí jen čtyřicet procent všech dotázaných společností. Prostřednictvím direct mailu je to padesát osm těchto společností, dvacet pět procent prostřednictvím aktivního telemarketingu a prostřednictvím novin a časopisů sedmnáct procent všech dotázaných společností, které direct marketing využívají. Většímu rozšíření podle většiny dotázaných brání specifická nabídka služeb. Většina společností uvádí, že svým klientům šije nabídku „na tělo“ a to není u hromadného mailu dost dobře možné. Prostřednictvím hromadných zásilek jsou klientům nabízeny hlavně nové služby společnosti, studie na kterých se společnost podílí apod. Ve velké míře jsou to také produkty oblasti personálního poradenství, což jsou hlavně různé tréninky a školení. Tzn. nabízí se touto formou ta část produktů, která je do jisté míry unifikovaná a přizpůsobuje se poté přesně na míru klientovi. Zde se obzvláště projevuje jedinečnost poskytovaných služeb.

8, Jak často využíváte uvedené formy marketingové komunikace?

Cílem další otázky bylo zjistit alespoň orientačně frekvenci využívání jednotlivých forem marketingové komunikace.

Frekvence / Médium	Denně	1x týdně	2x měsíčně	3x za půl roku	4x ročně	Jinak, jak?	Nevyužívají	Neodpověděli
Televize	-	-	-	4%	-	-	96%	-
Rozhlas	-	-	-	-	-	-	100%	-
Noviny	-	15%	22%	11%	4%	26%	-	22%
Časopisy	-	-	19%	19%	4%	15%	36%	8%
Internet	-	4%	19%	4%	4%	7%	33%	30%
Venkovní reklama	-	-	-	-	-	-	-	100%
Public Relations	-	4%	22%	26%	4%	22%	7%	15%
Podpora prodeje	48%	11%	7%	-	-	7%	7%	21%
Osobní prodej	96%	4%	-	-	-	-	-	-
Direct marketing	-	4%	7%	11%	-	19%	56%	-

Tabulka č. 3 Frekvence využívání jednotlivých forem marketingové komunikace

Z tabulky vidíme, že denní frekvence je pro společnosti přípustná pouze v případě podpory prodeje, kdy jak již bylo zmíněno jde hlavně o poskytování slev a záruk a u osobního prodeje. Hodnotu denně můžeme u podpory prodeje vnímat spíše jako, při každé příležitosti. Pokud tedy je možnost, je prostředek podpory prodeje poskytnut. Šestnáct procent společností uvádí frekvenci od jednou týdně do dvakrát měsíčně. Pět procent společností udalo frekvenci příležitostně, což ostatně jen potvrzuje již uvedené údaje. Zkoumat u této položky frekvenci je obtížnější než u jiných prostředků propagace, domnívám se však, že v tomto případě není tento údaj to nejdůležitější. Podstatnější je, že společnosti tuto formu využívají. Osobní prodej je jednoznačně využíván denně. Z předchozích údajů víme, že jde hlavně o osobní komunikaci a setkávání s klienty.

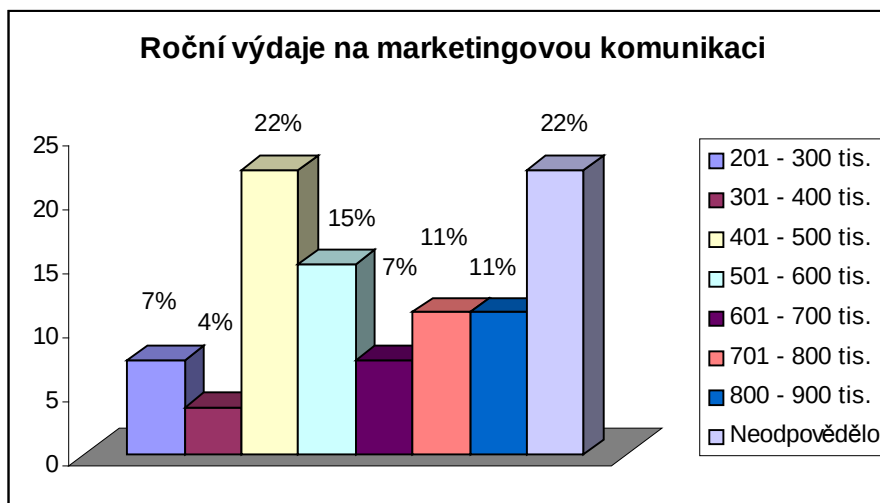
Z dříve uvedených údajů víme, že poměrně hojně je využíváno i public relations, pokud se zaměříme na frekvenci využívání těchto prostředků vidíme, že nejčastěji jsou využívány

zhruba každé dva měsíce, případně častěji. tzn. i několikrát za měsíc. Patnáct procent společností navíc uváděly frekvenci jednou měsíčně. Již jsem uvedla, že společnosti se snaží být v této oblasti velmi aktivní a to vyplývá i z uvedené frekvence využívání.

Inzerce v novinách a podobně i časopisech má největší frekvenci dvakrát měsíčně. Druhou nejčastěji uváděnou hodnotou u novin je jednou týdně a u časopisů třikrát za půl roku. Je to zcela pochopitelné s ohledem na frekvenci vycházení jednotlivých titulů a periodik. Logická je frekvence jednou týdně u novin, protože víme, že příloha novin týkající se personalistiky obvykle vychází v této periodě. Na tomto místě je nutné zmínit, že obvykle nejde o velké imageové inzeráty za desetitisíce korun, což ostatně dosvědčují i přiznané výdaje na propagaci, ale o nabídku volných obsazovaných pozic. Pokud se u novin zaměříme na kolonku jiné frekvence využití, dojdeme nejspíše k průměrné hodnotě jednou měsíčně. Byly zde uvedeny hodnoty jako čtyřikrát za půl roku, jednou za měsíc a v jednom případě dokonce dvakrát týdně. Podíváme-li se blíže na časopisy, je jasné, že zde je frekvence delší. Nejvíce periodik zaměřených na personalistiku také vychází jednou měsíčně. Propagace na internetu má nejčastěji frekvenci dvakrát za měsíc, druhý největší počet, konkrétně tři společnosti uvedly frekvenci jednou měsíčně.

Při hodnocení údajů direct marketingu se nejvíce respondentů přiklonilo k hodnotě čtyřikrát ročně. Zprůměrujeme-li další hodnoty, zjistíme, že čtyřicet dva procent všech společností, které tuto formu využívají, osloví klienta jednou za dva a půl měsíce formou direct mailu nebo telefonického oslovení klienta. Tzn. že tyto společnosti osloví klienta touto formou zhruba čtyřikrát ročně. Jak již víme, jedna společnost využívá pro svoji propagaci kabelovou televizi, a to průměrně třikrát za půl roku.

9, Jaké jsou vaše roční výdaje za marketingové komunikace celkově?



Obrázek č. 6 Roční výdaje na marketingovou komunikaci

Nejvíce společností uvádí výdaje v rozmezí od čtyři sta tisíc do půl milionu korun ročně. Patnáct procent odhaduje své výdaje v rozpětí od půl milionu do šest set tisíc korun. Tyto údaje jen potvrzují, že společnosti do propagace investují jen nepatrný zlomek toho, co největší zadavatelé. Žádná ze společností neuvedla výdaje vyšší než milion korun. Více než dvacet procent dotázaných na otázku neodpovědělo, jednak proto, že tyto údaje nechtěli zveřejnit a asi ve třech případech nedokázali vůbec velikost výdajů určit. Velikost výdajů však z velké míry ovlivňují i osobní výdaje na propagaci, jde hlavně o pozvání klientů na různé akce, pořádání setkání s klienty, výdaje na reprezentaci, apod. Tyto výdaje se hůře vyčíslují, ale jejich efektivita je velká. Pokud porovnáme tyto údaje s tím, co společnosti uvádí v dotaznících, zjistíme dokonce, že mnohdy své údaje možná až předimenzovali.

10, Kdybyste měl/a rozdělit mezi jednotlivé formy marketingové komunikace 100%, co se struktury výdajů týče, jak byste tato procenta rozdělili.

Úkolem další otázky bylo ještě více rozklíčovat výdaje na reklamu a v porovnání s další otázkou týkající se účinnosti zvolených médií, zjistit jak vypadají skutečné výdaje. Pokud vezmeme jako základní hodnotu například třicet procent, což je v průměru, pokud budeme

vycházet z toho, že nejvíce společností uvádí výdaje v rozmezí čtyři sta a šest set korun, zhruba sto padesát tisíc korun, vidíme, že minimálně tuto částku je ochotno do jednoho média investovat v tomto případě konkrétně do novin, padesát devět procent všech společností, které toto médium využívají. Devět procent z nich dokonce uvádí, že na reklamu v novinách vydají polovinu všech výdajů. Padesát procent výdajů je však také nejvyšší hodnota, kterou respondenti u tohoto média uvedli, tzn. že žádná společnost nevydává za propagaci v novinách více než padesát procent svých výdajů. Dvacet osm procent těchto společností vydává na toto médium kolem dvaceti procent všech svých výdajů, o polovinu méně udává kolem deseti procent a pět procent společností tento údaj neuvedlo. Podíváme-li se blíže na hodnoty u časopisů zjistíme, že tady všech třicet pět procent všech společností, které časopisy využívají, na ně vydává třicet procent všech svých výdajů. Dalších osmnáct procent vydává ještě větší procento, ne však více než padesát procent. Silná byla také skupina společností (24 %) vydávající deset procent svých výdajů na propagaci v časopisech. Shodně šest procent odhaduje své výdaje do časopisů na patnáct a dvacet procent všech svých výdajů.

V případě internetu přesně polovina společností využívající toto médium investuje do výdajů více než třicet procent svých výdajů, deset procent společností dokonce uvádí hodnotu dosahující šedesáti procent výdajů. Taktéž dvacet procent uvádí investice kolem padesáti procent všech výdajů. Na druhou stranu padesát procent všech společností je ochotno a vydává na internetovou reklamu dvacet procent celkových investic do propagace. Porovnáme-li tyto údaje s již uvedenými časopisy a novinami vidíme, že pokud už společnosti reklamu na internetu využívají, je to asi třicet sedm procent všech společností, zaujímá dost podstatnou část jejich výdajů. To dokládá i fakt, že čtyřicet procent těchto společností nevyužívá žádnou další formu reklamy, než internet.

Nad třiceti procentní hranicí v případě public relations je pouze osm procent využívající tuto formu propagace. Přestože tuto formu využívá více než devadesát procent všech dotázaných společností s nejčastěji uváděnou frekvencí užití třikrát za půl roku, výdaje na tuto formu zabírají malý podíl celkových investic. Třicet tři procent společností uvádí výdaje

v hodnotě deseti procent a devatenáct procent dvacet procent výdajů. Nutno ale přiznat, že na tuto otázku neodpovědělo dvacet dva procent dotázaných.

U podpory prodeje ani jedna společnost neuvedla výdaje vyšší než dvacet procent celkových investic a i tuto hodnotu udává jen deset procent společností. Nejčastěji je na podporu prodeje vyčleněno deset procent výdajů a to u šedesáti procent společností, které do podpory prodeje investují.

I v případě osobního prodeje se částky pohybují pod třiceti procenty. Nejvíce společností (33 %) dává do osobního prodeje deset procent výdajů. Devatenáct procent společností dvacet procent a pět procent výdajů sedm procent společností. Opět je nejvyšší hodnotou padesát procent všech výdajů a tento údaj uvedlo jedenáct procent společností. Celkově hranici třicet procent ve výdajích na osobní prodej překročilo třicet sedm procent společností.

Deset procent výdajů do direct marketingu dává téměř polovina dotázaných, kteří uvedli, že direct marketing využívají. Pět a stejně tak třicet procent výdajů shodně vydává osmnáct procent společností. Pouze devět procent společností uvedlo výdaje v hodnotě padesát procent z celku. Shodně devět procent na otázku neodpovědělo.

Jak již víme reklamu v televizi využívá pouze jedna společnost a proto údaje o tomto médiu nejsou v tabulce uvedeny. Tato společnost vydává na toto médium průměrně pět procent všech svých výdajů. Podobná je situace i u venkovní reklamy, u které společnosti, které ji využívají neuvedli žádné údaje.

Počet procent	Noviny	Časopisy	Internet	Public Relations	Podpora prodeje	Osobní prodej	Direct marketing
5	5%	-	-	12%	20%	7%	18%
10	-	24%	-	36%	60%	33%	45%
15	5%	6%	-	-	-	-	-
20	14%	6%	50%	20%	10%	19%	9%
25	14%	12%	-	-	-	-	-
30	32%	35%	20%	4%	-	15%	18%
35	-	-	-	-	-	-	-
40	18%	12%	-	4%	-	11%	-
45	-	-	-	-	-	-	-
50	9%	6%	20%	-	-	11%	9%
55	-	-	-	-	-	-	-
60	-	-	10%	-	-	-	-
Neodpověděli	5%	-	-	24%	10%	4%	-
Kontrolní součet	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka č. 4 Procentní vyjádření výdajů na reklamu

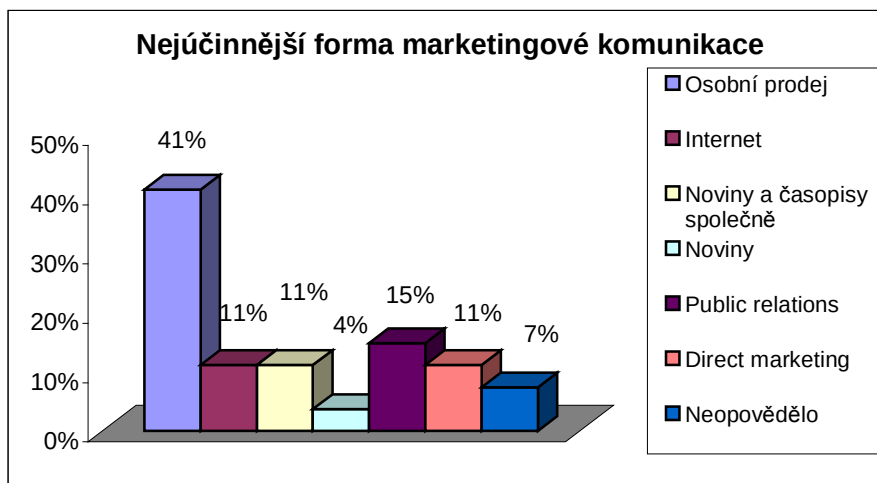
11, Při využívání marketingové komunikace vám jde spíše o budování značky společnosti (budování image) nebo o nabídku konkrétních služeb společnosti (inzerce obsazovaných pozic, nabídka služeb, apod.)?

Na uvedenou otázku odpovědělo všech dvacet sedm společností. Při propagaci v novinách a časopisech jim jde spíše o budování image. Tento výsledek se potvrdil i u reklamy na internetu. Tam se však velká část společností přiklání k oběma variantám. Společnost, která pro svoji propagaci využívá televizi převážně nabízí konkrétní služby. Jak již bylo zmíněno, rozhlas pro svoji propagaci nevyužívá nikdo. Nabídka služeb jasně převažuje v případě

public relations a podpory prodeje, stejný i když ne tak markantní je výsledek i u osobního prodeje. Někteří váhali při přesném rozdělení u osobního prodeje, protože v případě osobního působení jde o budování jak značky tak prodeje konkrétních služeb. Zde jsem se také dozvěděla nejvíce rozporné a protikladné odpovědi, kdy jedni tvrdili, že pro ně není vůbec nutné, aby klient znal jméno jejich společnosti a cokoliv o jejich společnosti věděl, ale je nutné, aby věděl jaké služby nabízí a kdo je se společností spojen. Na druhé straně zde ale byly i hlasy, jasně mluvící o významu jména společnosti pro klienta, společnosti, které kladly na budování image velký důraz. Zde se opět velmi silně projevuje důraz na osobní vazby mezi klienty a jednotlivými konzultanty společností. Většina společností se tedy přiklápěla k tomu, že budují jak image, tak nabízí konkrétní služby. V případě direct marketingu všechny společnosti, které na otázku odpověděly, uvedly, že jim jde hlavně o nabídku služeb.

12, Jaká forma propagace se Vám jeví nejúčinnější, tzn. zákazníci na ni nejvíce reagují, poptávají vaše služby?

Další otázkou jsem se snažila zjistit, jakou formu propagace považují jednotlivé společnosti za nejúčinnější. Překvapivě sedm procent všech společností nedokázalo na tuto otázku odpovědět. Jedenáct procent považuje za nejúčinnější komunikaci v novinách a časopisech, díky těmto médiím je údajně oslovila řada zajímavých zákazníků. Stejně tak je tomu i u internetu a direct marketingu. Další čtyři procenta vyzdvihují propagaci pouze v novinách a patnáct procent společností získává své zákazníky prostřednictvím public relations. Možná trochu překvapivě pouze čtyřicet jedna procent vidí jako jednoznačně nejúčinnější formu prezentace osobní prodej. Díky tomu, že se právě na tuto formu propagace klade mezi těmito společnostmi největší důraz, dalo by se očekávat, že ji za nejúčinnější označí větší počet společností. Je ale jasné, že i v této oblasti osobní komunikace jednoznačně dominuje.



Obrázek č. 7 Nejúčinnější forma marketingové komunikace

13, Jste členy nějakého profesního sdružení? (prosím vypište)

Další otázka měla pomoci odhalit další zdroje informací o personálních společnostech. Řada zahraničních společností, které v České republice poptávají služby právě těchto společností, využívá i jiné informační zdroje než je běžně dostupná propagace. Pro tyto společnosti je důležité být členy nějakého profesního sdružení, které je pak pro zahraniční klienty prvním místem, se kterým u nás spolupracují a které jim často pomáhají při vstupu na český trh. Obvykle jsou jednotlivé společnosti členy hospodářských komor, většinou podle toho, ze které země je jejich mateřská společnost. Byly uvedeny nejčastěji Česko – německá hospodářská komora, Česko – švýcarská hospodářská komora, Česko – americká hospodářská komora, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. Tyto údaje uvedlo padesát jedna procent společností.

14, Kdo jsou vaši klienti? Myslí se tím v jakém oboru podnikají? (prosím vypište)

Další údaje už měly sloužit k lepší identifikaci společností. Zajímavé byly odpovědi na otázku týkající se povahy klientů společností. I zde se projevovalo, že profesní sdružení jsou důležitým informačním zdrojem. Řada společností volila svého personálního partnera právě podle toho z jaké země je jejich mateřská společnost. Je to poměrně logické, protože mají

s touto společností již zkušenosti a hledají určitou jistotu i v zahraničí. Zaměření klientů bylo velmi různorodé. Jedenáct společností uvedlo, že má své hlavní klienty v oblasti bankovníctví a o čtyři více v oblasti průmyslu, nejvíce z nich působilo v oblasti strojírenství a to celých deset, dalších sedm pracuje i pro společnosti z automobilového průmyslu. Čtyři společnosti úspěšně nabízejí své služby v oblasti informačních technologií a tři společnosti se specializují na oblast farmacie a zdravotnictví obecně. Na doplňující otázku, zda šlo převážně o české nebo zahraniční společnosti, všichni dotázaní odpověděli, že jejich klienty jsou z devadesáti a více procent zahraniční společnosti. Některé z nich dokonce mají mezi svými klienty jen zahraniční společnosti.

15, Jaké služby vaše společnost poskytuje?

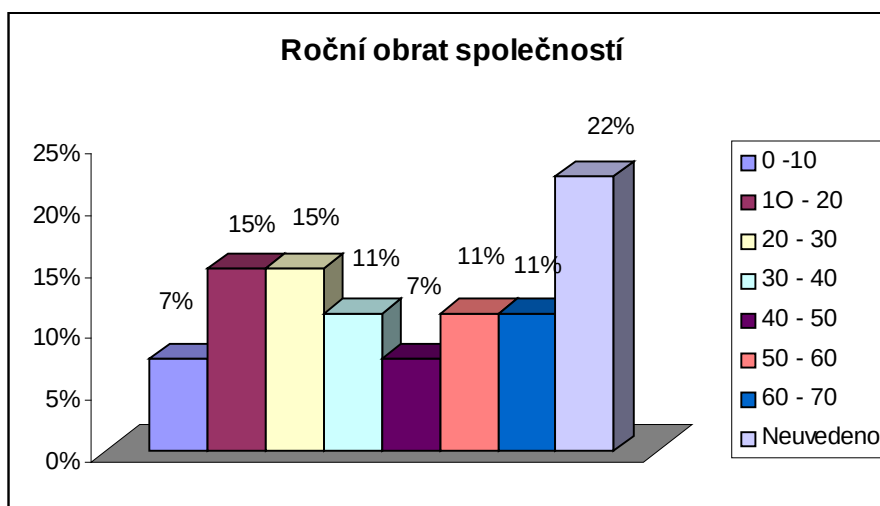
Všechny uvedené činnosti vykonává čtyřicet osm procent dotázaných společností. Zbytek společností, kromě náborů a výběrů zaměstnanců, což bylo jedno z hlavních kritérií, aby společnost mohla být zařazena do výzkumu, vykonává ještě některou z uvedených činností, ne však všechny. Většinou jim v portfoliu chybí vedení personální a mzdové agendy a hodnocení a odměňování. Většina společností, padesát dva procent, poskytuje i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

16, Uvedte prosím orientačně roční obrat vaší společnosti, částky jsou uvedeny v milionech korun.

Baterii identifikačních otázek uzavírá otázka týkající se obratu společnosti. Je nutné uvést, že na tuto otázku společnosti nejvíce nechtěli odpovídat. Zároveň pokud například porovnáváme obraty těchto společností uvedené v různých zdrojích, obvykle se dostaneme ke zcela rozdílným výsledkům. Právě díky těmto výsledkům se v některých zdrojích přechází na jiný druh identifikace a to podle počtu pozic, které společnost obsadí. Tento seznam je součástí přílohy č. 2 kde zároveň uvádím další doplňující údaje o oslovených společnostech. Přesto jsem tuto otázku zařadila, aby bylo možné lépe identifikovat jednotlivé možnosti společností.

Z grafu je patrné, že nejvíce dotázaných společností se pohybuje v rozmezí od deseti do dvaceti a od dvaceti do třiceti milionů korun ročně. Shodně jedenáct procent zaujímají

společnosti s obratem třicet až čtyřicet milionů, padesát až šedesát milionů a šedesát až sedmdesát milionů korun. Dvacet dva procent společností na tuto otázku neodpovědělo.



Obrázek č. 8 Roční obrat společností

17, Jakou funkci ve společnosti zastáváte?

Na kladené otázky nejčastěji odpovídali přímo konzultanti společností. Ti většinou pracují jako personální poradci a o marketingovou komunikaci se starají navíc. V pěti případech odpovídali jednatele společnosti. Žádná z dotázaných společností neměla vlastního marketingového pracovníka ani marketingové oddělení. Většina z nich ani o jeho zřízení neuvažuje. Služeb marketingových společností využívají jen sporadicky, většinou si marketingové aktivity vymýšlí i plánují sami.

5.3 Shrnutí marketingové komunikace společnosti Kienbaum

Společnost Kienbaum und Partner dává při marketingové komunikaci přednost osobním formám komunikace. Ty jsou podporovány aktivitami v oblasti public relations, kdy se společnost snaží se svými klienty komunikovat prostřednictvím tiskových zpráv, týkajících se činnosti společnosti. I v této oblasti jsou preferovány osobní formy komunikace jako je účast na přednáškách a seminářích apod. Reklama v masových médiích je využívána jen

okrajově a najdeme ji jen v úzce specializovaných časopisech a novinách zaměřených na oblast personalistiky nebo v ekonomických časopisech. Jako zdroj informací je pro společnost důležité členství v profesních sdruženích. Pravidelně je využívána komunikace prostřednictvím direct marketingu. Nejvíce společnost investuje právě do osobní komunikace a reprezentace. Marketingovou komunikaci nijak dopředu neplánuje, využívá spíše aktuálních nabídek. Na tvorbu marketingových sdělení si nenajímá žádnou specializovanou marketingovou agenturu. Graficky inzerci zpracovává marketingové oddělení v Německu a texty si dodává každá pobočka sama. Je nutno říci, že grafická podoba inzerce je již několik let stále stejná. Společnost hodlá v budoucnosti posilovat hlavně komunikaci prostřednictvím public relations, s tím souvisí především pravidelné informování klientů o nových trendech v oblasti personalistiky.

5.3.1 Vyhodnocení marketingové komunikace ostatních společností

Mezi jednotlivými dotazovanými společnostmi se profilovaly skupiny s více společnými znaky, o kterých bych se ráda krátce zmínila. Společnosti, které využívají jako jediný nosič reklamy internet, obvykle velmi omezeně využívají ostatní formy propagace, v největší míře většinou forem osobního prodeje. Soustředí se hlavně na budování image a pokud se blíže podíváme na strukturu jejich výdajů na reklamu, zjistíme, že do propagace na internetu investují minimálně polovinu celého svého rozpočtu. Zároveň se jejich celkové náklady pohybují v rozmezí čtyři sta až šest set korun. Asi polovina z nich využívá i direct mailové zásilky a investují i do prostředků public relations, hlavně do vydávání buletinů nebo zasílání informačních mailů. Lze tedy říci, že se soustředí buď na oblast moderní komunikace přes internet, kdy využívají výhod tohoto média jako relativně levného a pružného a na oblast osobní komunikace, kdy se snaží navázat co nejužší vztahy se zákazníky. Jde o společnosti, které se podle obrátu pohybují v hodnotách do dvaceti milionů ročně.

Další poměrně specifickou skupinou jsou společnosti, které využívají jako hlavní nosič reklamy noviny. Jedná se zhruba asi o dvacet sedm procent všech dotázaných společností. Více než předchozí skupina využívají prostředky public relations, v tomto případě jde hlavně o přednášky, semináře a rozhovory. Pravidelně zveřejňují i tiskové zprávy, frekvence

jejich využívání je maximálně čtyřikrát za půl roku. Jsou to také pravidelní poskytovatelé záruk na nabízené služby. Dá se říci, že v této skupině je tato forma podpory prodeje využívána a zmiňována nejčastěji. Všechny společnosti patřící k této skupině denně využívají osobní prodej a komunikaci s klientem. Výrazně méně než předchozí skupina využívají direct marketingu. Pokud uvedly výši výdajů, nejčastěji šlo o částky pohybující se kolem půl milionu korun.

Podobně lze charakterizovat i skupinu využívající, co se masových médií týče, hlavně noviny a zároveň časopisy. Jde zhruba o třicet tři procent všech společností. Pro ně stejně jako pro předchozí skupinu charakteristické, že jen velmi výjimečně investují do reklamy na internetu. Ani ne dvacet procent těchto společností využívá toto médium. Tato skupina je také charakteristická tím, že zcela opomíjejí direct marketing. Jsou opět velmi zaměřeni na osobní prodej, především na prezentaci při osobním setkání s klientem. Z prostředků public relations jsou to v omezené míře zadavatelé tiskových zpráv, ale hlavně uživatelé a návštěvníci přednášek a seminářů, velmi často poskytují také rozhovory na odborná témata. Při propagaci jim jde hlavně o seznámení klientů s nabídkou jimi poskytovaných služeb. Budování dobrého image společnosti je pro ně důležité až v druhé fázi. Nejčastěji v novinách a časopisech inzerují jednou až dvakrát měsíčně. Osobní prodej využívají denně. Za nejúčinnější formu propagace považuje šedesát procent z nich osobní prodej, zbytek z nich se shodným počtem procent přiklání k public relations a inzerci v novinách a časopisech. Jejich celkové investice do propagace jsou velmi různorodé, jedna skupina (asi 30 %) z nich spadá do kategorie s nižšími výdaji, tzn. do tří sta tisíc korun ročně. Stejně tak třicet procent se pohybuje v oblasti s vyššími výdaji, tzn. v rozmezí od šest set tisíc korun do osmi set tisíc korun. Zbytek se pohybuje uprostřed spektra. Hůře je identifikovatelné jejich rozdělení podle obratu, dvacet procent těchto společností obrat neuvedlo, naopak také dvacet procent patří mezi nejlépe si stojící společnosti, tzn. nad padesát milionů ročně. Zbytek se pohybuje mezi těmito hodnotami.

Dvacet dva procent zbývajících společností jsou největší uživatelé a zadavatelé jak reklamy, tak ostatních forem propagace. Všechny využívají reklamu v novinách, časopisech a na internetu, jedna z nich je i inzerentem v televizi. Nejvíce ze všech uvedených skupin také

volí další formy propagace. Z oblasti public relations jsou to téměř všechny zmíněné nosiče kromě tiskových konferencí. Hodně preferují i všechny formy podpory prodeje a nejvíce ze všech skupin se v rámci osobního prodeje účastní veletrhů a výstav. Je to také skupina, kde je velmi silně, nejvíce ze všech uvedených skupin (75 % všech společností patřících do této skupiny) využíván i direct marketing, konkrétně direct mail. Překvapivě se více při propagaci soustředí na nabídku služeb než na budování image společnosti. Reklamu nejčastěji zadávají jednou měsíčně. Denní frekvenci má osobní prodej a asi u dvaceti procent těchto společností i podpora prodeje. Čtyřicet procent těchto společností zvolí asi jednou měsíčně také nějaký z nástrojů public relations. Zcela pochopitelně je to skupina, kde téměř sedmdesát procent společností patří do skupiny s nejvyššími výdaji na propagaci. Zbytek společností své výdaje neuvedl. Asi padesát procent společností v této skupině také neuvedlo svůj obrat. Padesát procent z nich vidí jako nejúčinnější osobní komunikaci, dvacet procent internet a zbytek společností považuje za nejlépe vynaložené peníze propagaci v novinách a časopisech, případně public relations.

5.4 Závěrečná doporučení

Porovnáme-li výsledky zjištěné výzkumem ve společnosti Kienbaum und Partner s výsledky, které uvádí ostatní personální společnosti vidíme, že jejich způsob komunikace je velmi podobný. Všechny společnosti preferují osobní formy komunikace a denně využívají osobního prodeje k nabídce svých služeb. Podíváme-li se na průměrné hodnoty využití dalších nástrojů marketingové komunikace, dostáváme se i zde k podobným údajům.

Z již zmíněných skutečností je patrné, že společnosti, ať už využívají inzerci v různých médiích, jednoznačně hodnotí jako nejúčinnější osobní komunikaci a osobní prodej. Velký důraz je kladen na setkávání společnosti a klientů na oficiálních i neoficiálních akcích. Jde především o budování dlouhodobého vztahu, kdy se společnost snaží předvídat potřeby klientů a co nejpřesněji je uspokojovat. Lze předpokládat, že i nadále bude kladen důraz do této oblasti. Společnosti tohoto typu nebudou nikdy ve velké míře využívat masová média. Je to dáno jejich specializací a povahou poskytovaných služeb. Přesto se domnívám, že by hlavně odborná veřejnost, měla být více informovaná o možnostech řízení lidských zdrojů, konkrétně s prací v oblasti head huntingu. Důkazem malé osvěty je, že české společnosti služeb head hunterů využívají mnohem méně, než zahraniční. Jsou přesvědčeny, že jde o plýtvání finančními prostředky a domnívají se, že vhodného odborníka, často do pozic top managementu, jsou si schopni nalézt sami. Navíc pokud už se rozhodnou pro personální společnost, ve většině případů vůbec nevnímají rozdíl mezi jednotlivými typy společností. Nejsou ochotni akceptovat rozdíly mezi službami a cenami specializovaných head hunterských společností a personálních agentur vybírajících kandidáty z různých databází a nezajímají se o přidanou hodnotu poskytovaných služeb. Výše nákladů obvykle rozhoduje.

V první řadě nejde tedy o zvětšení množství inzerce nebo větší využívání masových médií. Jde o větší proniknutí do podvědomí zákazníků a to nejen u odborné veřejnosti. I zaměstnanci by měli být informováni o specialistech na trhu práce a o možnostech jejich využívání. V oblasti sebevzdělávání nabízí mnoho společností řadu programů, které jsou však pro svoji finanční náročnost pro soukromé subjekty většinou hůře nedostupné. Důsledkem toho je, že se pracovníci v oblasti vzdělávání spoléhají na svého zaměstnavatele.

Domnívám se, že větší míra osobní zodpovědnosti by v tomto směru prospěla oběma stranám. Při neustále se zvyšující flexibilitě a možnostech zaměstnanců pracovat v podstatě kdekoliv, je to jistě zajímavá alternativa. Na druhou stranu nabídka dalšího vzdělávání ve společnostech je a bude důležitá a společnosti vždy budou tvořit hlavní část klientely. Důvodem je již zmíněný tlak na neustálý osobní rozvoj zaměstnanců.

Pokud se blíže podíváme na jednotlivá periodika zaměřená na personalistiku, zjistíme, že objem inzerce v nich je nepatrný. Přitom jejich čtenářskou obec tvoří hlavně personalisté společností. Ani v případě pořádání různých akcí pro klienty, ať už jde o různé informační schůzky, více či méně formálního charakteru, není ještě trh nasycen. Větší možnosti jsou také v systematickém plánování marketingové komunikace, které by zajistilo větší kontrolu nad objemem zveřejněných informací o společnostech.

Většina dotázaných společností si dokáže představit větší využití marketingových komunikací. Sami uvádějí, že investice v České republice jsou mnohem nižší, mnohdy i při stejném objemu zákazníků, než v zahraničí. Proč se tak tedy neděje? Důvodem mohou být jednak omezené rozpočty těchto společností dané velikostí českého trhu, dalším důvodem může být zdánlivá nepotřebnost této komunikace. Velké mezinárodní společnosti tvořící převážnou část klientely head hunterských společností v České republice, mohou mít a také mívají, navázané kontakty s mezinárodními personálními společnostmi ze zahraničí. Využívají jejich služeb v ČR proto, že regionální pobočky lépe znají trh a dokáží se na něm lépe orientovat. O zadání zakázky v těchto společnostech stále ještě pořád ve velké míře rozhoduje vrcholové vedení, obvykle trvale působící v zahraničí. To je poměrně důležitá skutečnost, zvláště pokud víme, že tyto společnosti tvoří devadesát procent klientely head hunterských společností.

Částečně také může být důvodem to, že některé personální společnosti, převážně s českým kapitálem, ještě nevnímají budování jména a image společnosti jako nezbytné. Kladou důraz na poskytované služby a komunikaci založenou na současných zástupcích společnosti. Soustředí se na bezvadné poskytování služeb nyní. Budování vztahů a předvídaní potřeb zákazníka založené na dokonalých znalostech o něm, je jakousi nadstavbou, na kterou pro

denní operativu zbývá jen omezené množství času. Řada společností sama uvedla, že by se v budoucnu chtěla více soustředit právě na tuto oblast.

Je jasné, že prostřednictvím marketingové komunikace se společnost snaží oslovit současné i potenciální zákazníky. Na tomto místě by nebylo od věci zmínit, jak vlastně personální společnosti získávají své klienty. Zástupci společnosti obvykle začínají aktivními akvizicemi nových zákazníků, hlavně prostřednictvím telefonu. Konzultant se snaží domluvit si schůzku se zástupci společnosti, aby jim mohl nabídnout své služby. Pokud se mu podaří zaujmout, následuje obvykle pozvání do výběrového řízení. Společnost získá zakázku a začíná si budovat klientelu. Důležitost uspokojení potřeb zákazníka se jeví zvláště důležité uvědomíme si, že průměrně sedmdesát procent zakázek personálních společností tvoří stálí zákazníci. To jednoznačně osvětluje, proč společnosti věnují tolik prostoru osobnímu prodeji a osobní komunikaci se zákazníkem. Z toho je také patrné, že osobní prodej musí být nejlépe zvládnutou činností zástupců společnosti. To samozřejmě klade velké nároky na zástupce společnosti. Tady, více než v jiných oborech platí, že konzultant je základem úspěšnosti společnosti. Proto je také možné, že některé z dotazovaných společností uvedly, že budování image a propagace jména společnosti není to nejdůležitější. Podstatnější jim připadalo, jak je zákazník spokojen s prací jejich konzultantů. Přitom je jasné, že tyto dvě součásti není možné od sebe oddělit. Jedna bezprostředně ovlivňuje druhou.

Dobrý konzultant je tedy hlavně dobrý prodejce. Nejdříve „prodává“ sebe a svoji představu o řešení problémů klienta, klientovi. Pak uchazeči „prodává“ společnost, pro kterou hledá a nakonec „prodává“ uchazeče klientovi. Z toho je tedy patrné, že primárním úkolem společností je klást velký důraz na konzultanty, kteří pro ně pracují, protože ti zcela jednoznačně ovlivňují úspěšnost na trhu.

Ptáme-li se jak je možné, že některé společnosti nevnímají budování image společnosti jako stěžejní, je to jistě částečně způsobeno i současnou situací na trhu. Nabídka head huntingu jako takového, je v České republice poměrně krátkou dobu. Tzn. že lidé, kteří se stali specialisty na tuto problematiku jsou vnímáni v převážné míře jako samostatné subjekty s vysokou odbornou přidanou hodnotou. Jejich jméno bylo v minulosti obvykle spojeno s velkou mezinárodní společností působící v oblasti personalistiky a tito odborníci se často

postupně přesouvali do nově příchozích či nově vznikajících společností. Pro klienty ale pochopitelně nebylo až tak důležité, pro jakou společnost odborník pracuje, protože nabídka i těch největších společností je do jisté míry unifikovaná. Mluvíme – li na tomto místě o image, je tedy nutné zdůraznit, že tento pojem má v oblasti personálních společností, stejně jako u většiny služeb tohoto druhu, dva rozměry. Jde o rozlišení image společnosti a image lidí spojených s těmito subjekty. Z provedeného průzkumu je patrné, že silněji je vnímáno a také budován spíše osobní image jednotlivých poradců.

Pokud zvažujeme další formy marketingové komunikace, jednoznačně vychází jako další účinná forma komunikace prostřednictvím prostředků public relations. Konzultanti se musí snažit přesvědčit o tom, že jsou odborníky ve svém oboru. Nejčastěji tedy zveřejňují odborné statě nebo novinky v oblasti personalistiky, ideálně v časopisech nebo novinách zaměřených na personalistiku. Další formou je také účast na různých seminářích a konferencích, kam jsou v ideálním případě pozváni personalisté z různých společností, tedy lidé, kteří se spolupodílejí na rozhodování o tom, s kým v oblasti personalistiky spolupracovat. Opět velkou roli hraje osobní komunikace a prodej. Když chce společnost oslovit větší počet subjektů, zvolí opět adresnou formu, prostřednictvím direct marketingu. I podpora prodeje je zákazníkovi prezentována při osobním setkávání. Přesto je zde prostor pro využívání masových médií, hlavně v případě budování image a zvýšení znalosti značky.

Doporučit jakoukoliv universální marketingovou strategii je dost obtížné. V této oblasti nejsou žádné sezónní výkyvy a lze jen velmi těžko předpovídat, jak se bude situace na trhu vyvíjet. Konzultanti samozřejmě musí sledovat situaci na trhu obecně, sledovat příchod nových investorů do České republiky apod.

Závěrem lze říci, že důraz na osobní komunikaci je zcela opodstatnělý. Při komunikaci s klientem je důležitá pravidelná komunikace podle jasných pravidel. Společnost Kienbaum und Partner má v této oblasti nastavené komunikační procesy na jejichž zajištění se podílejí konzultanti společnosti. Zákazník musí být v pravidelných intervalech informován. A to nejen na bázi osobní komunikace, ale i prostřednictvím dalších forem komunikace. Pokud porovnáme marketingové aktivity společnosti Kienbaum und Partner a některé z výše

uvedených skupin, zjistíme, že společnosti z této skupiny investují a preferují podobné formy komunikace. Jde o společnosti, které se zároveň svojí úspěšností (počtem obsazených pozic), investicemi do propagace i celkovým obratem společnosti Kienbaum podobají.

Co lze tedy zlepšit. Již bylo uvedeno, že společnost svoji marketingovou komunikaci dlouhodobě neplánuje a využívá spíše aktuálních nabídek. Zároveň ve společnosti není nikdo, kdo by se marketingovou komunikací systematicky zabýval. Je patrné, že v tomto ohledu je velký prostor pro vylepšení. Dobře naplánovaná komunikace totiž společnosti umožní podchytit to podstatné. Co se týká jednotlivých forem komunikace s klienty, má společnost velmi dobře vyřešenou oblast osobního prodeje, o tom ostatně svědčí i její úspěšnost na trhu. Další možnosti rozvoje jsou tedy hlavně v oblasti public relations, týkající se hlavně většího rozšíření jak osobních forem komunikace, tak prostřednictvím např. internetu. Tím, že společnost vydává vlastní informační bulletin, má jistý náskok před konkurencí. Není už potom tolik náročné rozšířit jeho distribuci i mezi klienty společnosti. Na internetových stránkách společnosti je také možné rozšířit nabídku služeb, a to zprovozněním vlastní databáze životopisů klientů – uchazečů o práci.

Jak již bylo uvedeno, společnost sponzoruje několik subjektů, které jsou však svým zaměřením zcela mimo oblast personalistiky. Jistě by stála za zvážení cílenější forma podpory různých akcí se zaměřením na předmět činnosti společnosti.

Pro společnost by mohla být přínosná také změna orientace na jiné zákazníky. Skupinou, která stále ještě nevyužívá v takové míře služeb head hunterských společností, jsou velké české podniky. Jsou to společnosti se stabilním postavením na trhu a je pro ně tato služba finančně dostupná. Jednoznačně je nutné posílit marketingovou komunikaci zaměřenou na nabídku doplňující služeb personálních společností. Portfolio jednotlivých firem je obvykle široké, ale tyto služby jsou velmi málo využívány. Klienti nejsou obvykle přesvědčeni o jejich důležitosti. Jedná se o různé formy personálního poradenství, programů budování kariéry, rozvoje organizace, job design, kurzy zaměřené na firemní kulturu, motivaci a interní komunikaci, apod. Zde se otvírá prostor pro využití jak masových forem

komunikace, hlavně prostřednictvím novin a časopisů, nejčastěji ve formě krátkých statí a článků, zároveň je také možné využívat více prostředku direkt marketingu.

ZÁVĚR

V teoretické části je uvedena stručná charakteristika personálního marketingu, marketingových komunikací a marketingových nástrojů. Personální marketing je vnímán jako filosofie pro řízení lidských zdrojů ve společnosti, která má co nejpřesněji odhalit personální potřeby společnosti. Personální oddělení na tomto úkolu může pracovat samo, většinou si však najímá specializované personální společnosti, které mu mohou pomáhat jednak s výběrem pracovníků, ale i s dalšími aktivitami, mezi něž patří zejména hodnocení a vzdělávání. V praktické části práce jsou uvedeny údaje z personálně poradenské společnosti Kienbaum und Partner. Na vybraném vzorku personálních společností byl proveden marketingový výzkum přesně podle zadání společnosti Kienbaum und Partner. Jeho výsledky byly využity jako podklady pro zlepšení marketingové komunikace společnosti. Další informace jsem čerpala z interních zdrojů společnosti, šlo jednak o údaje z konkrétních dokumentů a formulářů, které společnost využívá, ale také konzultacemi s personálními poradci společnosti.

Všech cílů stanovených na začátku práce bylo dosaženo.

První část práce se ve větší míře věnuje teoretickému vymezení základních pojmů v oblasti personalistiky a marketingových komunikací. Byly popsány všechny základní aktivity personálních oddělení ve společnosti, speciální prostor byl věnován výběru pracovníků a to hlavně pomocí personálních společností. Byly porovnány jednotlivé výběrové metody a seřazeny podle jejich stupně validity, tzn. podle toho jak jsou tyto metody schopny odhadnout vhodnost kandidáta na obsazované místo.

V další části práce jsou vymezeny teoretické základny týkající se budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a zdůraznění významu image.

Byla vytvořena typologie personálních společností, rozdělující subjekty působící na trhu na personálně poradenské společnosti, personální agentury a poradenské společnosti s rozšířenou nebo specializovanou nabídkou poradenských služeb.

Podle přesného zadání byly vybrány společnosti a proveden marketingový výzkum, zaměřený na využití marketingové komunikace. Marketingová komunikace společnosti Kienbaum und Partner byla porovnána s výsledky ostatních personálních společností.

Hypotéza: Personálně poradenské společnosti spoléhají především na všechny formy osobní komunikace, druhou nejčastěji využívanou formou je public relations. Využití ostatních prostředků marketingové komunikace je spíše okrajové. Většina personálních společností zaměřených na head hunting je přesvědčena o tom, že tyto formy komunikace jsou dostačující.

Závěrem je nutné říci, že hypotéza se potvrdila jen částečně. Vybrané společnosti opravdu v největší míře využívají prostředků osobní komunikace a osobního prodeje. Stejně tak se potvrdilo, že public relations je oblastí, ve které se společnosti nejvíce angažují hned po osobním prodeji. Poměrně velká část personálních společností využívá také marketingovou komunikaci v novinách a časopisech. Své zastoupení mají i společnosti investující do využívání internetu. Na českém trhu dokonce působí společnosti, které se spoléhají výhradně na toto médium. Druhá část hypotézy, týkající se dostatečnosti těchto forem komunikace, se potvrdila částečně. Zhruba třetina dotázaných společností využívá k propagaci alespoň částečně všech forem marketingové komunikace. Jsou to zcela logicky společnosti s největšími výdaji na propagaci. Méně než třetina společností využívá již zmíněnou komunikaci prostřednictvím internetu a s tímto tvrzením více méně souhlasí. Největší část společností využívá v největší míře osobní komunikaci, public relations a minimálně ještě další dvě formy, obvykle reklamu v masových médiích nebo podporu prodeje.

Personálně poradenské společnosti zřejmě nikdy nebudou patřit mezi společnosti s největšími reklamními výdaji. Vždy zde bude hrát největší roli osobní přístup, jednání a výborně zvládnutá komunikace. Posilovat se také budou vztahy mezi společnostmi a klientem a bude se stále více klást důraz na budování dobrého jména společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AAKER, D.A.: *Brand Building*, Brno: Computer Press, 2003. 306s. ISBN80-7226-885-6.
- [2] ARMSTRONG, M.: *Personální management*, 1 vydání Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169614-5.
- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 8. vydání Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BLACK, S.: *Public relations Nejúčinnější propagace*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1994. 230 s. ISBN 80-7339-607-4.
- [3] BURNETT, K.: *Klíčový zákazníci a péče o ně*, Praha: Computer Press, 2002. 366 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [4] DAVIS, K. WERTHER, W.: *Lidský faktor a personální management*, Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [5] FOOT, M., HOOK, C.: *Personalistika*, Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] FORET, M., ŠAŠINKA, O., PROCHÁZKA, P.: *Evropské marketingové prostředí*, Praha: Computer Press, 1999. 100 s. ISBN 80-7226-203-3.
- [7] FORET, M., STÁVKOVÁ, J.: *Marketingový výzkum*, Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [8] GIBSON, R.: *Nový obraz budoucnosti*, Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.
- [9] HAGUE, P.: *Průzkum trhu*, Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [10] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H.: *Strategie firemní komunikace*, Praha: Management Press, 2000. 180 s.
- [11] HRONÍK, F.: *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, podrobný průvodce výběrovým řízením*, Praha: Computer press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

- [12] JANEČKOVÁ, L.: VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb*, 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0.
- [13] KIENBAUM, J.: *Benchmarking Personal*, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 1997. 312 s. ISBN 3-7910-1002-6.
- [14] KINCL, J. a kol.: *Marketing podle trhu*, Praha: Alfa publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [15] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2001. 263. ISBN 80-7179-389-2.
- [16] KOTLER, P., TRIAS DE BES, F.: *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*, Praha: Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X .
- [19] KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [20] KOTLER, P.: *Marketing Management*, Praha: Victoria Publishing, 1992. 750 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [17] KOUBEK , J .: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [22] MADDUX: *Profesionální výběr uchazečů*, Praha: Linde, 1994, 70 s. ISBN 80-85647-39-7.
- [23] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.: *Moderní personální management*, Praha: Nakladatelství HaH Vyšehradská, 2000. 163 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [24] MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P.: *Vše o přijímacím pohovoru : jak poznat druhou stranu*, 1. vydání Praha: Grada, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [25] MILKOVICH, G., BOUDREAU J.: *Human Resource Management*, 8. vydání Chicago (USA): Irwin, 1997. 693 s. ISBN 0-256-19354-1.
- [26] POSPÍŠIL, P.: *Efektivní public relations a media relations*, Praha: Computer Press, 2002. 152 s. ISBN 80-7226-823-6.
- [27] PŘÍBOVÁ, M. a kol.: *Marketingový výzkum v praxi*, Praha: Grada Publishing, 1996. 167 s. ISBN 80-7229-567-9.

- [28] STÝBLO, J.: *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s.
ISBN 80-85424-92-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Údaje o zákazníkovi.....	26
Obrázek č. 2 Vytváření pevného vztahu se zákazníkem.....	29
Obrázek č. 3 Využívání reklamy	56
Obrázek č. 4 Public relations	58
Obrázek č. 5 Osobní prodej	60
Obrázek č. 6 Roční výdaje na marketingovou komunikaci.....	63
Obrázek č. 7 Nejúčinnější forma marketingové komunikace	68
Obrázek č. 8 Roční obrat společností.....	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Výběrový proces	19
Tabulka č. 2 Porovnání jednotlivých klasifikací	23
Tabulka č. 3 Frekvence využívání jednotlivých forem marketingové komunikace	61
Tabulka č. 4 Procentní vyjádření výdajů na reklamu	66

SEZNAM PŘÍLOH

P I DOTAZNÍK.

P II SEZNAM SPOLEČNOSTÍ.

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK .

Dobrý den!

Tento dotazník je zaměřen na získání údajů týkajících se struktury využívání jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. Údaje zjištěné v tomto dotazníku budou sloužit pro vypracování diplomové práce. Zajímají mě pouze aktivity vaší české pobočky.

1. Využívá vaše společnost reklamu? (pokud ano, vyplšte prosím i název média, zaškrtněte).

☐	V televizi
☐	V rozhlasu
☐	V novinách
☐	V časopisech
☐	Na internetu
☐	Venkovní reklama

2. Má vaše společnost vlastní internetovou prezentaci? (prosím zaškrtněte)

☐	Ano
☐	Ne

3. Co všechno zájemci na vašich stránkách najdou (prosím vyplšte)

.....

.....

4. Využíváte při propagaci vaší společnosti některé z prostředků public relations? (zaškrtněte prosím)

☐	Tiskové zprávy
☐	Tiskové konference
☐	Tiskové materiály
☐	Informační emaily
☐	Buletiny
☐	Přednášky a semináře
☐	Rozhovory
☐	Sponzoring
☐	Jiné, jaké?

5. Využíváte při propagaci vaší společnosti některé z prostředků podpory prodeje? (zaškrtněte prosím)

☐	Slevy na hromadný odběr
☐	Věrnostní prémie
☐	Záruky na produkt
☐	Jiné, jaké?

6. Využíváte při propagaci vaší společnosti některé z prostředků osobního prodeje? (zaškrtněte prosím)

☐	Prezentace při osobním setkání s klientem
☐	Jednání prostřednictvím telefonu
☐	Setkání na veletrzích a výstavách
☐	Jiné, jaké?

7. Využíváte při propagaci vaší společnosti některé z prostředků direct marketingu? (zaškrtněte prosím)

☐	Aktivní telemarketing
☐	Direct mail
☐	Prostřednictvím novin a časopisů
☐	Jiné, jaké?

8. Jak často využíváte uvedené formy marketingové komunikace? (prosím zaškrtněte)

Frekvence/hodnota	Televize	Rozhlas	Noviny	Časopisy	Internet	Venkovní reklama	Public relations	Podpora prodeje	Osobní prodej	Direct marketing
Denně										
1x týdně										
2x měsíčně										
3x za půl roku										
4x ročně										
Vůbec										
Jinak, jak?										

9. Jaké jsou vaše roční výdaje za marketingové komunikace celkově? (prosím zaškrtněte)

☐	0 – 100 000
☐	101 000 – 200 000
☐	201 000 – 300 000
☐	301 000 – 400 000
☐	401 000 – 500 000
☐	501 000 – 600 000
☐	601 000 – 700 000
☐	701 000 – 800 000
☐	801 000 – 900 000
☐	901 000 – 1000 000
☐	Více než 1000 000

10, Kdybyste měl/a rozdělit mezi jednotlivé formy marketingové komunikace 100%, co se struktury výdajů týče, jak byste tato procenta rozdělil/a. (prosím, vypište)

	Televize	Rozhlas	Noviny	Časopisy	Internet	Venkovní reklama	Public relations	Podpora prodeje	Osobní prodej	Direct marketing
Počet procent (součet musí být 100)										

11, Při využívání marketingové komunikace vám jde spíše o budování značky společnosti (budování image) nebo o nabídku konkrétních služeb společnosti (inzerce obsazovaných pozic, nabídka služeb, apod)? (prosím zaškrtněte)

Frekvence/ nosič	Televize	Rozhlas	Noviny	Časopisy	Internet	Venkovní reklama	Public relations	Podpora prodeje	Osobní prodej	Direct marketing
Budování image										
Nabídka konkrétních služeb/										

12, Jaká forma propagace se Vám jeví neúčinnější, tzn. zákazníci na ni nejvíce reagují, poptávají vaše služby?

.....

13, Jste členy nějakého profesního sdružení? (prosím vypište)

.....

14, Kdo jsou vaši klienti? Myslí se tím v jakém oboru podnikají? (prosím vypište)

.....

15, Jaké služby vaše společnost poskytuje? (prosím zaškrtněte)

	Nábory a výběry zaměstnanců
	Outplacement
	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
	Personální politika a strategie
	Odměňování a hodnocení
	Vedení personální a mzdové agendy
	Jiné, jaké?

16, Uveďte prosím orientačně roční obrat vaší společnosti, částky jsou uvedeny v milionech korun. (prosím zaškrtněte)

☐	0 - 10
☐	10 – 20
☐	20 – 30
☐	30 – 40
☐	40- 50
☐	více než 50

17, Jakou funkci ve společnosti zastáváte? (prosím vypište)

.....
.....

Uveďte prosím kontakt na Vás, abych Vám mohla zaslat výsledky výzkumu. (prosím vypište)

Děkuji Vám za spolupráci.

Mirka Slámová

Příloha P II: SEZNAM SPOLEČNOSTÍ.

Pořadové číslo	Název společnosti	Vlastnická struktura	Počet umístěných vedoucích pracovníků v roce 2003	Obrat společnosti za rok 2003, uvedený v mil. korun
1.	Accord Group Ceska	Velká Británie	93	50
2.	Anderson Willinger	USA/ČR	56	Neuvádí
3.	Billanc Partners ČR	ČR	132	68
4.	Boyden/Baloun	USA/ČR	5	Neuvádí
5.	Bubenik Partners	ČR	32	Neuvádí
6.	Catro	Rakousko/ČR	30	Neuvádí
7.	Challenge CZ	Velká Británie	30	Neuvádí
8.	CSP Management Consultants	Švýcarsko/ČR	70	Neuvádí
9.	E.M.O.	ČR	5	Neuvádí
10.	Hays Czech Rep.	Velká Británie	58	Neuvádí
11.	Hill International	Rakousko	31	Neuvádí
12.	Horton International Czech	SRN	4	Neuvádí
13.	ISG Management Consultants	Velká Británie	5	Neuvádí
14.	Johannes Soehn – pro search	SRN	30	Neuvádí
15.	Link Consulting	Velká Británie	96	Neuvádí
16.	Miroslav Hofírek - Consulting	ČR	56	14
17.	MRI Worldwide - Prague	USA/ČR	10	10
18.	Neumann a Partners	SRN	30	50

Pořadové číslo	Název společnosti	Vlastnická struktura	Počet umístěných vedoucích pracovníků v roce 2003	Obrat společnosti za rok 2003, uvedený v mil. korun
19.	New People	Velká Británie	78	Neuvádí
20.	Perspektiva	ČR	95	Neuvádí
21.	PMC International Praha	Rakousko	38	Neuvádí
22.	Sauter Consulting Group	SRN	4	Neuvádí
23.	Scott a Hagget Consulting	Velká Británie	73	28
24.	Source Executive Recruitment	Velká Británie	4	25
25.	Spencer Stuart Management consulting	USA/ČR	75	Neuvádí
26.	Spengler – Fox (Grafton Recruitment)	Irsko	3	Neuvádí
27.	Target ČR	Rakousko	40	6
28.	Teamconsult	SRN	155	Neuvádí
29.	Ward Howell Confidence	SRN /ČR	100	Neuvádí
30.	Wrightson Urguhart	ČR/SRN	82	Neuvádí

Pramen: *Book of Lists – Kniha seznamů 2005*, Praha: Česká Unigrafie, 2004. 183 s. ISBN 80-239-4051-1.