

Analýza konkurenceschopnosti vybrané firmy

Veronika Skopalová

Bakalářská práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Skopalová**
Osobní číslo: **M16178**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybrané firmy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na základě literárních zdrojů týkajících se konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Představte zvolenou firmu.
- Provedte analýzu konkurenceschopnosti zvolené firmy.
- Navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti dané firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 283 s. ISBN 978-807261-295-6.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2004, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2019

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Tato práce se skládá ze dvou částí. V první části jsou nastíněny teoretické poznatky o konkurenceschopnosti a o použitých analytických metodách. V praktické části je analyzována konkurenceschopnost zkoumaného podniku na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí. V práci je na podnik aplikována metoda 7S, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a PEST analýza. Pomocí benchmarkingu je také srovnávána i konkurence. Hlavním cílem práce je zmapování současné konkurenceschopnosti podniku a vytvoření návrhů pro její zlepšení tak, aby si podnik upevnil postavení na trhu, a současně zlepšil povědomí o hodnotách, které konkurenceschopnost podniku ovlivňují.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, PEST analýza

ABSTRACT

The subject of this Bachelor's thesis is the competitiveness analysis of the selected organization. This paper consists of two sections. The first one describes theoretical information about competitiveness as well as used analytical methods. In the practical part, the competitiveness analysis supported by the analysis of external and internal factors is elaborated and applied directly to the particular company. Among other applied analyses are the 7S method analysis, Porter's five forces analysis, the SWOT analysis and the PEST analysis. Competition is also compared by the benchmark analysis. The main purpose of this thesis is to map the current competitiveness of the organization and to create suggestions for its improvement. The suggestions are made to improve the company's market share and to identify values which affect the competitiveness.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, PEST analysis

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D. za cenné rady, odbornou pomoc a také jeho čas, který mi v průběhu psaní práce věnoval.

Také bych chtěla poděkovat jednomu z vedoucích pracovníků zvolené firmy, Bc. Vladimíru Rafajovi, za vstřícnost a poskytnutí informací potřebných ke zpracování praktické část této bakalářské práce.

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	12
2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	13
2.1 FIREMNÍ STRATEGIE	13
2.2 STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU	14
2.2.1 Hodnotová inovace.....	15
2.2.2 Analytické nástroje a systémové rámce	16
2.2.3 Systémový rámec čtyř aktivních opatření	17
2.2.4 Vlastnosti dobré strategie	18
2.3 STRATEGIE RUDÉHO OCEÁNU	18
2.4 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	19
2.4.1 Prvenství v celkových nákladech	20
2.4.2 Diferenciace	21
2.4.3 Soustředění pozornosti	22
2.5 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	22
2.6 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA.....	23
2.6.1 Poslání	23
2.6.2 Vize	23
2.6.3 Strategické cíle	24
3 STRATEGICKÉ NÁSTROJE PRO ROZBOR PROSTŘEDÍ	25
3.1 ANALÝZA VLIVU MIKROPROSTŘEDÍ.....	25
3.1.1 Analýza metodou 7S	26
3.2 ANALÝZA VLIVU MEZOPROSTŘEDÍ	28
3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	28
3.2.2 Analýza SWOT	30
3.3 ANALÝZA VLIVU MAKROPROSTŘEDÍ.....	32
3.3.1 Analýza PEST	32
4 DALŠÍ NÁSTROJE ANALÝZY	35
4.1 BENCHMARKING	35
4.1.1 Typy benchmarkingu	35
4.1.2 Rozdělení benchmarkingu.....	36
4.1.3 Doporučený postup benchmarkingu	37
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	40
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI.....	41
6.2 PORTFOLIO SLUŽEB	42
6.2.1 PP – Permanent Placement.....	42
6.2.2 RPO – Recruitment Process Outsourcing	42
6.2.3 VTS – Virtual Talent Sourcing	43

6.3	CÍLE A VIZE PODNIKU	43
7	STRATEGICKÉ NÁSTROJE PRO ROZBOR PROSTŘEDÍ	44
7.1	ANALÝZA Vlivu MIKROPROSTŘEDÍ	44
7.1.1	Metoda 7S	44
7.2	ANALÝZA Vlivu MEZOPROSTŘEDÍ	47
7.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	47
7.2.2	Analýza SWOT	51
7.3	ANALÝZA Vlivu MAKROPROSTŘEDÍ	55
7.3.1	Analýza PEST	55
8	ROZBOR KONKURENCE	64
8.1	GRAFTON RECRUITMENT, S.R.O.	64
8.1.1	Základní údaje o podniku:	64
8.1.2	Portfolio služeb	64
8.2	MANPOWERGROUP, S.R.O.	65
8.2.1	Základní údaje o podniku	65
8.2.2	Portfolio služeb	66
8.3	ADVANTAGE CONSULTING, S.R.O.	66
8.3.1	Základní údaje o podniku	66
8.3.2	Portfolio služeb	67
9	BENCHMARKING	68
9.1	UKAZATELE HODNOTOVÉ KŘIVKY	68
9.2	HODNOTOVÁ KŘIVKA	69
10	SHRNUTÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ	71
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	72
11.1	SNÍŽENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	72
11.2	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	73
11.3	ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA SLUŽEB	74
11.4	ROZŠÍŘENÍ PŮSOBNOSTI DO OLMOUCKÉHO KRAJE	74
11.5	NABÍDKA NA MÍRU	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK	85

ÚVOD

Současná doba charakteristická velkým množstvím podniků v jednotlivých odvětvích vytváří mimořádné nároky spojené s dobrou firemní konkurenceschopností, která je jednou ze základních veličin úspěšného podniku. Časy, kdy poptávka převyšovala nabídku jsou dávno pryč a současný trh je bezesporu trhem spotřebitele. Trh se každým dnem mění, taktéž potřeby a přání zákazníků se stále vyvíjejí kupředu a pro podniky je stále těžší udržet si silnou pozici na trhu. Vyvíjejícím se požadavkům ze strany zákazníků se přizpůsobují výrobci i poskytovatelé služeb, kteří si zákazníky snaží získat konkurenční výhodou jejich produktů a pro-zákaznickým přístupem.

Jestliže chce firma v tomto vysoce konkurenčním prostředí vytvářet přidanou hodnotu a prosperovat, musí také flexibilně reagovat na změny na trhu, které jsou pro podnik podstatné. Pro podnik je tedy klíčová znalost jak trhu, tak i zákazníků a konkurentů. Neméně důležitá je i znalost konkurenčních výhod podniku oproti ostatním konkurentům, které je potřeba dále rozvíjet a zdokonalovat. Naopak by podnik „neměl usnout na vavřínech“ a sledovat i své slabé stránky, které by měl v co nejkratším čase rozpoznat, analyzovat a odstranit.

Velké množství podniků se snaží o zvyšování své výkonnosti a konkurenční schopnosti. Finanční prostředky, které tyto firmy vynakládají na nové technologie, změny v oblasti výroby, obchodu a logistiky jsou tak vysoké, že si v podstatě neuvědomují, na čem jejich podnikání vlastně stojí. Často totiž podceňují jeden z nejdůležitějších prvků podniku – zaměstnance. Samotní pracovníci se ve velké míře podílejí na schopnostech podniku ustát vnitřní i vnější vlivy, přizpůsobovat se jim, inovovat nebo vytvářet a realizovat nové strategie. Dalším důležitým prvkem jsou taktéž zákazníci, bez nich může být podnik jakkoliv vyspělý a připravený na boj s konkurencí, ale nikdy nebude prosperovat a vytvářet přidanou hodnotu pro společnost. Na současném trhu kupujícího musí firmy zákazníky zaujmout a nabídnout mu to, co požaduje – v lepším případě i něco navíc. V opačném případě se zákazník příště poohlédne po jiném konkurenčním výrobku nebo službě.

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti ve vybraném podniku, jímž je Goodcall, s. r. o. Tato firma se zabývá vyhledáváním špičkových odborníků na trhu a poradenstvím v oblasti lidských zdrojů. V rámci personálních agentur se na českém trhu odehrává velký konkurenční boj, tudíž je toto téma pro mě i firmu samotnou zajímavé a přínosné.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Konkurenční trh je v dnešní době ve většině odvětví značně přesycen, a tudíž se všechny firmy vyskytující se na trhu předhánějí a soupeří. V podnicích se často projevuje hlad po moci a konkurenční rivalita. Není tedy divu, že vysoké procento firem na českém trhu má proto existenční problémy. Z velké míry se jedná o problémy, které si firmy způsobily samy neschopností pozorovat vývoj okolo sebe, předcházet problémům a vidět příležitosti. Pro podnik je nesmírně důležité soustředit se na veškeré faktory, kterými je ovlivňován a brát ho jako živý organismus, který se neustále vyvíjí.

Stěžejním cílem mé práce je zjistit, jak si vede společnost Goodcall, s. r. o. na trhu a v porovnání se svými konkurenty. Po provedení všech analýz na základě zjištěných informací doporučit a navrhnout alternativy ke zlepšení současného stavu.

Podrobný výzkum byl prováděn zhruba čtyři měsíce, v rámci kterých jsem se pohybovala ve firmě, zjišťovala současný stav a seznamovala se s její činností. Při shromažďování podkladů k psaní práce jsem taktéž využila různé metody sběru informací. Jsou jimi jak nestandardizované rozhovory s vedením společnosti, tak knižní publikace i relevantní zdroje na internetu. Jelikož firma nabízí služby a není výrobního charakteru, konzultovala jsem poznatky i se zaměstnanci, kteří mají na chod podniku velký vliv.

Tato práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části nejprve prostuduji literární prameny z oblasti konkurenceschopnosti a tyto znalosti dále zpracuji v teoretické poznatky. V této části se věnuji stěžejním pojmům z této oblasti, jako jsou konkurence a konkurenceschopnost. Dále také tato část zahrnuje pojmy firemní strategie, konkurenční výhoda, klíčové kompetence a jednotlivé analýzy.

V praktické části firmu nejdříve představím, poté uvedu její cíle, vize a portfolio služeb, které nabízí. Ze získaných informací o společnosti následně zhotovím analýzy. Nejprve prozkoumám mikroprostředí podniku pomocí analýzy 7 S. Následně nastíním i analýzu mezoprostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Jednou z posledních zkoumaných oblastí bude i analýza PEST, která se řadí do makroprostředí podniku. Dále bude následovat rozbor konkurence a benchmarking doplněný analýzou hodnotových křivek, pomocí kterých zjistím, jak si podnik vede v porovnání s jeho vybranými konkurenty v tomto oboru podnikání. Na závěr vyvodím návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Konkurence se řadí hned po zákaznících mezi nejdůležitější faktory v podnikání a existují na ni dva zcela rozdílné pohledy. První pohled je orientovaný na dosahování vysokého zisku a udržování nejvyššího podílu na trhu. Druhý pohled se soustředí na uspokojování stále se zvyšujících potřeb společnosti, se kterými jsou spojeny i návratnost investic a zisk. Jak je na první pohled vidět, první přístup je orientovaný na neustálý boj o prvenství a rivalitu. Takto orientovaná firma se ocitá pod neustálým tlakem konkurentů a je velmi pravděpodobné, že přehlídí další důležité faktory, které mají vliv na její podnikání. Druhý přístup ukazuje poněkud jiný náhled na věc. Podnik zde přirozeně usiluje o vyřazení konkurenta ze hry, ale současně se snaží ovlivnit i zákazníka ke koupi právě jeho produktu nebo služby. (Magretta, 2012, s. 41)

Pokud chce být podnik úspěšný, dle Kincla (2014, s. 27) je jeho existence značně podmíněna znalostí svých konkurentů. Podnik se musí snažit uspokojit potřeby svých zákazníků lépe než jeho konkurence.

Veber (2016, s. 15) se domnívá, že je lidsky přirozené, ba i samolibé být dobrým a soupeřit s ostatními. Projevem takového přístupu je dělat věci lépe než ostatní nebo vytvářet lepší produkty či služby. Význam soutěživosti nabírá na síle, jestliže se na trhu objevuje větší množství subjektů, které nabízejí stejné a podobné produkty. V případě, kdy poptávka převyšuje nabídku se soutěživost stává již nutností.

Podle Čichovského (2002, s. 13) jsou základními kladnými prvky, které přiřazuje konkurenci především konkurenceschopnost, závěrečný výsledek a v neposlední řadě také oboustranné působení s dalšími konkurenty v určitém konkurenčním prostředí.

S předchozími pohledy na konkurenceschopnost však nesouhlasí Porter (2004, 25-26), který konkurenceschopnost vnímá ze dvou pohledů. Důležitým aspektem je pro něj způsob myšlení, kde neusiluje o to být nejlepším, ale jedinečným. Soustředí se na vytváření hodnoty pro společnost, nikoli o to přemoci konkurenci. Dalším pohledem na věc je tržní podíl firem a překážky vstupu.

2 KONKURENČNÍ STRATEGIE

S tak širokým pojmem jako je konkurenční strategie se můžeme střetnout prakticky ve všech odvětvích podnikání. U některých podnikatelských subjektů může být dána hned na začátku podnikání, naopak u ostatních se může vyvíjet a rozšiřovat postupně. V dnešní době můžeme upozorovat oba tyto způsoby nabytí strategie, avšak některé kroky nemusí být pro určitý podnik vhodné a mohou negativně zapůsobit na celkový budoucí chod firmy. (Porter, 1994, s. 36)

Podle Kotlera (2007, s. 578) je jedním z možných postupů při vypracování konkurenční strategie z velké míry zjištění a rozbor informací jak uvnitř, tak v okolí podniku. Krokem následujícím je hodnocení konkurence, po které následuje vypracování konkurenční strategie firmy. Tato strategie je vytvořena proto, aby produkt či služba podniku vykazoval lepší pozici na trhu v porovnání s konkurencí. Konkurenční strategii tedy chápe jako daný postup, který podnikatelskému subjektu dopomůže k vyššímu postavení na trhu.

Vedle toho Bartes (2011, s. 102) bere konkurenční strategii jako sled přístupů a činností podniku, jež mají danému podnikatelskému subjektu při správném provedení zajistit větší pravděpodobnost úspěchu v získání vymezených cílů v daném čase a existujícím marketin-govém prostoru.

Naopak Zelený (2011, s. 55-56) je zastáncem názoru, že úspěch je krátkodobý a relativní, protože všechny konkurenční strategie jsou rizikové a není dopředu jasné, jak se v konkrétním podniku ujmou. Co podle něj funguje v jednom podniku, nemusí vůbec fungovat v podniku druhém. Podnik se v dnešní době musí chovat jako **živý organismus**, aby byl úspěšný, tzn. být flexibilní, autonomní a adaptabilní. Stejně tak jako sebe musí podnik chápat i své konkurenty jako živé organismy. Tento přístup požaduje zcela jiný a náročnější postoj k řízení podniku, oproti klasickému řízení vstup – výstup.

2.1 Firemní strategie

Crainer (2000, s. 92-96) uvádí, že se s pojmem firemní strategie setkáváme vůbec poprvé v roce 1965. Tento pojem jako první identifikovala kniha Igora Ansoffa s názvem Corporate strategy, která se později stala velice vyhledávanou v oboru managementu. Na první pohled je jasné, že strategie v tomto období zcela jistě nemohla být žádnou novinkou, avšak do té doby ji nikdo nestudoval a nepojmenoval. Můžeme tedy říci, že se strategické řízení se od **60. let 20. století** zakládalo zejména na subjektivním, a ne zcela správném dojmu manažerů.

Ti měli za to, že co nelze analyzovat, určitě nepůjde ani řídit. Pohled na strategii v minulosti je zaměřen zejména na provádění analýz, ze kterých jsou vytvořeny různé předpovědi. Dle Košturiaka (2016, s. 62) vznikal velmi často rozdíl mezi realitou a vytvořeným plánem. Plány se tedy stávaly neefektivními, často nebyly ani realizované a zabraňovaly tak dalšímu růstu firmy.

Podle Crainera (2000, s. 95) pouhé spoléhání na analýzy nestačí a přináší dva nezanedbatelné problémy. Prvním z nich je fakt, že analýzy nezohledňují lidský faktor, který je v podniku velice důležitým článkem. Ještě o něco zásadnějším problémem je přesvědčení manažerů o tom, že čím více analýz provedou, o to více bude jejich rozhodnutí bezpečnější. Tímto rozhodnutím se vytváří v podniku jakýsi „začarovaný kruh“ a ztrácí se stále více času pro vytvoření důležitého rozhodnutí.

V **80. letech 20. století** přichází podle Crainera (2000, s. 103) naprosto nový pohled na strategii v podání Henryho Mintzberga. Ten s dosud zmíněnými názory nesouhlasil a podporoval lidštější a intuitivnější přístup při formulaci strategie. Od této doby se můžeme setkat se stále více publikacemi a knihami, které smýšlí podobně.

2.2 Strategie modrého oceánu

Kim a Mauborgne (2015, s. 9-13) jsou toho názoru, že soupeřit s konkurencí není řešení, naopak nejlepším řešením je podle nich konkurencí se vůbec nezabývat. Cílem podniků, které se rozhodly nést tržní boj, je nabídnout zákazníkům přírůstek hodnoty a vytvořit tímto způsobem nové tržní prostory, tzv. modré oceány. Většina těchto oceánů je utvářena ve vodách oceánů rudých, zde konkurence nehraje žádnou roli a je charakteristická nevyužitým tržním prostorem a vytvářením nové poptávky. Tyto oceány jsou nepoznané a vytvářejí nekonečné možnosti, díky kterým je soutěžení zcela nepodstatné. Cílem je také pokusit se o vytvoření modrého oceánu v jakékoliv firmě, která minimalizuje rizika a maximalizuje zisky.

Se schopností vytvářet nový tržní prostor souhlasí také Košturiak a Chal, (2008, s. 74), kteří přidali další tři kroky, díky nimž lze tento nový tržní prostor vytvořit:

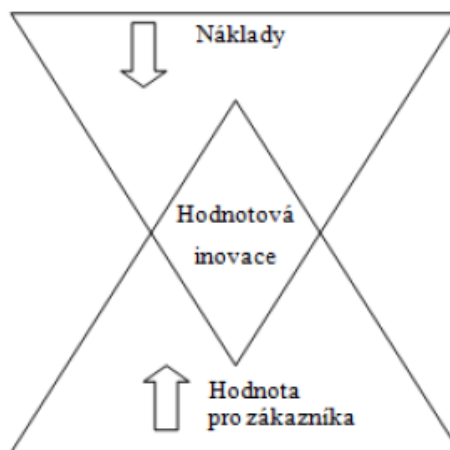
- Spojte se se svým soupeřem, pokud ho neumíte porazit.
- Pokud to nezabere, změňte pravidla.
- Pokud ani to nezabere, vytvořte novou hru.

2.2.1 Hodnotová inovace

Hodnotová inovace je strategická myšlenka, která je základem pro strategii modrého oceánu, a díky níž se úspěšní tvůrci modrých oceánů nemusejí srovnávat s konkurencí. Hodnotová inovace firmám otvírá do té doby nepoznaný tržní prostor a spočívá v udělení skokového přírůstku hodnoty zákazníkovi a podniku jako takovému. Cílem je zvyšovat své hodnoty, pomocí kterých se lze dostat až na vrchol tržního prostoru. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 37-38)

K této myšlence se přidává i Košturiak a Chal', (2008, s. 73), pro něž je základem strategie zjištění neuspokojených potřeb zákazníků nebo uspokojení těchto existujících potřeb novým způsobem.

Úspěch tvůrců modrých oceánů podle výzkumu Kim a Mauborgne (2015, s. 37-41) ale často nezávisí jen na nové technologii nebo na vhodném načasování vstupu na trh. K hodnotové inovaci dochází, pokud jsou podniky schopny inovaci také spojit s přidanou hodnotou, nákladovým postavením, cenou a inovativními prvky. Tradiční přístup dává najevo, že v podniku lze vytvářet vyšší přidanou hodnotu s použitím vyšších nákladů, naopak při nižších nákladech pouze hodnotu přijatelnou. Avšak tato strategie udává, že k dosažení skokového přírůstku hodnoty je nutné, aby došlo současně ke snižování nákladů a zvyšování hodnoty pro zákazníka.



Obrázek 1 Hodnotová inovace.

(Kim a Mauborgne, 2015, s. 41)

Pokud chceme dosáhnout hodnotové inovace, lze to pouze tehdy, kdy je sladěn systém činností vedoucí k většímu užítku, cena a náklady. Jen pokud tyto atributy budou správně sladěny, lze dosáhnout udržitelné strategie modrého oceánu. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 41)

2.2.2 Analytické nástroje a systémové rámce

Podle Kim a Mauborgne (2015, s. 49) je podstatné snížení rizika na tu nejnižší úroveň důležitou součástí úspěšné strategie modrého oceánu. Proto vymysleli analytické nástroje a systémové rámce, pomocí kterých do postupu formulace a realizace modrého oceánu vnáší systematickosti a opakovatelnosti stejně tak, jako je to ve vodách oceánu rudého.

Pokud chceme zaznamenat významný posun a vytvořit proto modrý oceán, je pro nás stěžejní začít se zaměřovat na alternativy místo na konkurenci. Podobně to také platí u zaměření na zákazníky, místo kterých je nutné zaměřit se na dosavadní nezákazníky. Prvním krokem je potřeba zjistit tzv. **obraz strategie**, který představuje konkrétní současnou situaci v už známém tržním prostoru. Tento krok umožňuje logicky pochopit, do čeho naše konkurence v současnosti investuje. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 52-54)

Také je vhodné načrtnout si **hodnotovou křivku**, která je grafickým vyjádřením podnikové výkonnosti vzhledem k jednotlivým faktorům. Tato křivka se dělí na následující osy:

- Horizontální (vodorovná) osa
- Vertikální (svislá) osa

Horizontální osa znázorňuje, do čeho investuje a na co se zaměřuje v současné době naše konkurence. Na těchto dvou atributech se zakládá konkurenční jednání v odvětví. Pomocí vertikální osy je vyjádřena úroveň nabídky, kterou zákazníci dostávají u všech klíčových konkurenčních faktorů. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 52-54)

Hodnotová křivka podle Kim a Mauborgne (2015, s. 66-68) odpovídá na otázku, zdali si zaslouží firma úspěch. K tomu je zapotřebí tyto křivky umět interpretovat:

- **Firma, která se ocitá hluboko ve vodách rudého oceánu** – křivka se zde až příliš přibližuje křivkám konkurence. Důvodem je to, že firma uvízla v rudém oceánu a nesoustředí se na její odlišnost, ale na dosažení lepších výsledků než její konkurence.
- **Vysoké množství faktorů bez finanční návratnosti** – podnik si musí uvědomit, jestli ziskovost a tržní podíl odpovídají jejich vynaloženým investicím. Pokud neodpovídají, firma poskytuje svým zákazníkům nepřiměřeně mnoho. Podnik se v tomto případě musí rozhodnout, jaké faktory již dále nabízet nebude nebo je omezí. Důležité je také zaměřit se na ty faktory, které firmě vynášejí a tím vytvořit rozdílnost hodnotové křivky.

- **Nesoudržná strategie** – také nazývaná mísou špaget, která není stálá a posouvá se sem a tam. Znázorňuje fakt, že firma nemá vyhovující strategii, která je založena podle všeho na dílčích strategiích. Avšak tyto dílčí strategie téměř nepřispívají k tomu, aby podnik odlišily od toho nejsilnějšího tržního konkurenta.
- **Strategické rozpory** – v tomto případě firma nabízí vysokou úroveň skóre u jednoho z faktorů, ale zanedbává ostatní, které podporují právě tento důležitý vysoký faktor.

2.2.3 Systémový rámec čtyř aktivních opatření

Aby mohl podnik načrtnout novou hodnotovou křivku, je to podle Kim a Mauborgne (2015, s. 54) nutné si nejdříve odpovědět na čtyři zásadní klíčové otázky. Pomocí těchto otázek jsou vystaveny zkoušce jak strategická logika odvětví, tak dosavadní převládající podnikový model.

- Které ze samozřejmě daných faktorů v podniku by měly být odvrženy?
- Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než jaký je standard v odvětví?
- Které z faktorů by měly být vysazeny na výrazně vyšší úroveň, než jaký je standard odvětví?
- Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být vytvořeny?

První z otázek uvedených výše nás nabádá ke zvážení možnosti v podobě odvržení faktorů, jež dlouhodobě tvořily v našem odvětví základ konkurenčního jednání. Čas od času zákazníci změni své preference, proto faktory, které považujeme za dané v daném odvětví mohly snižovat nebo dokonce ztratit svou hodnotu. Těchto změn si nemusí vůbec všimnout podniky, které se upínají na vzájemné soupeření a rivalitu. **Druhá otázka** nabádá nad zamýšlením nad situací, ve které se pomocí přehánění nabídky snaží podnik porazit svou konkurenci, což pouze zvyšuje jeho náklady. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 54-56)

Třetí z otázek směřuje na situaci, ve které je nutné objevit kompromisy, k nimž jsou v daném odvětví zákazníci přinuceni. Tyto kompromisy se podnik musí snažit efektivně odstranit. **Čtvrtá otázka** napomáhá najít další nové zdroje hodnoty vytvořené pro zákazníky, pomocí které následně vytvořit novou poptávku. Dvě první otázky nám tedy umožňují pochopit, jak lze dosáhnout snížení nákladů ve srovnání s konkurencí, zatímco zbývající dvě otázky slouží spíše k porozumění novým příležitostem. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 54-56)

2.2.4 Vlastnosti dobré strategie

Strategie vytvořená podnikem musí mít tři navzájem se doplňující vlastnosti, které otevírají přístup k modrému oceánu:

- Zaměření (focus)
- Rozdílnost (divergence)
- Slogan (tagline)

Jedním z doplňujících vlastností podniku je zaměření, jež musí být srozumitelné a odhalí hodnotovou křivku podniku. Podnik musí oplývat i určitou rozdílností od ostatních konkurentů, avšak je důležité, aby tato rozdílnost byla pro podnik přijatelná. Poslední z vlastností je slogan, který by měl být výstižný, působivý a v neposlední řadě také pravdivý. Vlastnosti uvedené výše jsou základem životaschopnosti podniku k vytvoření modrého oceánu. Podnik, který nemá správně nastavené tyto tři vlastnosti dost možná vlastní strategii zmatenou, špatně sdílitelnou a také drahou z hlediska nákladů. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 62-65)

Na závěr Kim a Mauborgne (2015, s. 11) dodávají, že je postupem času potřeba modrý oceán obnovit. Všechny modré oceány jsou totiž časem konkurenty napodobeny, a tím se z oceánu modrého stává opět rudý. Vytváření modrého oceánu je procesem, který je nutné neustále opakovat. Hodnotová křivka podniku, která se začne až příliš přibližovat konkurentům značí, že je na čase najít si nový modrý oceán. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 217)

2.3 Strategie rudého oceánu

Všechna již existující odvětví charakterizují Kim a Mauborgne (2015, s. 30-31) jako tzv. rudé oceány. Vyznačují se pevně stanovenými hranicemi v odvětví a také jsou zde dobře známa konkurenční pravidla hry. Podniky se zde snaží předběhnout své konkurenty a podat vyšší výkon a tím získat i vyšší podíl na již existující poptávce. V dnešní době v naprosté většině z již existujících odvětvích nabídka převyšuje poptávku a tím je zaručena velká rivalita a konkurenční boj mezi podniky na trhu. Vzhledem k tomu, že se tržní prostor stále zaplňuje, je pro podniky stále těžší růst a vody oceánu se zabarvují jak jinak než krví.

V následující tabulce jsou stručně uvedeny hlavní rozdíly mezi strategií modrého a rudého oceánu. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 32)

Tabulka 1 Souhrn stěžejních rozdílů mezi strategií rudého a modrého oceánu

(Kim a Mauborgne, s. 42)

STRATEGIE RUDÉHO OCEÁNU	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU
Soutěžení v existujícím tržním prostoru	Vytvoření svrchovaného tržního prostoru
Poražení konkurentů	Vyřazení konkurentů ze hry
Využití již existující poptávky	Vytvoření a využití nové poptávky
Volba mezi hodnotou a náklady	Prolomení dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady
Uvedení celého systému činností do souladu s volbou odlišení nebo nízkých nákladů	Uvedení celého systému činností firmy do souladu zaměření na odlišení a nízké náklady

V podnikatelském světě však budou rudé oceány oproti těm modrým neméně důležité a umění porážet konkurenci nikdy neztratí na důležitosti. I přesto ale nevyhnutelně se zmenšující trhy nebudou dostatečné pro udržení vysoké výkonnosti podniku. Podnikatelské subjekty by se měly oprostít od střetů s konkurencí a vydat se za jejich hranice k nalezení modrého oceánu, díky kterým dosáhnou růstu a nových zisků. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 31)

2.4 Obecné konkurenční strategie

V této podkapitole je rovněž rozebírán další, poněkud starší pohled na konkurenční strategie, který je v dnešní době však stále zohledňován zejména ve vodách rudého oceánu, kdy není možnost vstoupit na nový dosud neprobádaný trh.

Podle Portera (1994, s. 34-35) je tou nejlepší strategií pro firmu zcela výjimečná konstrukce, která by odrážela všechny zvláštnosti jejího postavení. Proto nastínil obecné strategie, ve kterých zkoumá riziko a náročnost každé z nich. Existují tři potenciálně úspěšné přístupy k předstížení ostatních firem v jednotlivých odvětvích, které jsou následující:

- prvenství v celkových nákladech
- diferenciaci
- soustředění pozornosti

Je zřídka možné, aby se firmy mohly rozhodnout pro sledování více než jednoho z uvedených přístupů. Plně efektivní použití kteréhokoli prvku z těchto strategií požaduje vysoké

nasazení a další podpůrná opatření, jejichž účinek se při sledování dalšího prvku mimo hlavní cíl zeslabí. (Porter, 1994, s. 35)



Obrázek 2 Tři obecné strategie (Porter, 1994, s. 39)

2.4.1 Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie, která se prosadila zejména v sedmdesátých letech spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech pomocí opatření zaměřených na redukci nákladů. Dosažení tohoto prvenství má definované určité podmínky, které společnost implementující tuto strategii musí dodržovat (Porter, 1994, s. 35):

- zavedení výkonného výrobního zařízení
- sledování možnosti minimalizovat náklady vlivem zkušeností
- přísné kontroly přímých a režijních nákladů
- vyhýbání se účtům zákazníků s minimálním krytím
- minimalizaci nákladů v oblasti výzkumu, vývoje, služeb, prodeje a reklamy

Taktéž zde Porter (1994, s. 35-36) uvádí, že v souvislosti s udržením nízkých nákladů v porovnání s konkurenty musí firma pamatovat i na kvalitu, služby a další. Pokud se ve firmě podaří dosáhnout a udržet nízké náklady, řada výhod na sebe nenechá dlouho čekat. V první řadě se dostaví nadprůměrné výnosy bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Náklady na co nejnížší úrovni poskytují také ochranu před konkurenčním soupeřením. Snížené náklady totiž znamenají, že firmě stále ještě zůstává zisk. Konkurenti ziskoví nejsou, protože náklady neminimalizovali a zisk obětovali při soupeření mezi sebou. Firma má také dobrou pozici na trhu v porovnání s konkurenty v odvětví, dosahuje-li nízkých nákladů.

Porter (1994, s. 36) však nezapomíná upozornit, že za účelem dosažení celkových nízkých nákladů musí mít podnik značný podíl na trhu nebo výhodný přístup ke zdrojům. Společnost ocitající se v postavení nízkých nákladů generuje zisky, které lze reinvestovat zpět do firmy ve formě nových technologií, čímž si udrží vedoucí postavení na konkrétním trhu.

Rizika prvenství v celkových nákladech

Podnik, který si chce udržet své postavení na trhu musí pravidelně investovat do nových technologií, prodávat zastaralé a pečlivě sledovat inovace jejich konkurentů. Prvenství v celkových nákladech je však spojeno i s určitými riziky, z nichž nejzávažnější jsou uvedeny níže (Porter, 1994, s. 45):

- Vstup nové firmy na trh, která má ještě nižší náklady a je schopna investovat do modernějších technologií spojených s kvalitní imitací stávajících produktů.
- Podnik postihne nákladová inflace, při které nebude možno kompenzovat pověst konkurentů, kteří aplikují strategii diferenciaci.
- Příliš velká pozornost věnovaná co nejnižším nákladům, způsobující neschopnost požadovaných změn u výrobků, služeb či marketingu.
- Novými technologickými změnami jsou znehodnoceny dřívější investice.

2.4.2 Diferenciace

Druhou obecnou strategií popsanou Porterem (1994, s. 37) je diferenciaci produktů nebo služeb, které firma nabízí. Tato strategie se od ostatních liší díky nabídce dokonalejších výrobků nebo služeb v porovnání s konkurencí. Jednoduše řečeno, výrobek musí být jedinečný a nesmí být jednoduše napodobitelný. Diferenciace může mít mnoho forem, například skvělou kvalitou, servis, technologii, image, design, prodejní síť apod. Pokud se výrobek odlišuje hned v několika oblastech, je to ten nejlepší případ. Strategii diferenciaci je vhodné použít pokud mají zákazníci různorodé potřeby, ocení ji a nevdají jim si za ni i více zaplatit.

Rizika diferenciaci

Podle Portera (1994, s. 46) výše popsaná strategie diferenciaci rovněž může zahrnovat řadu rizik:

- Markantní rozdíl v nákladech konkurentů, kteří upřednostňují strategii nízkých nákladů nebo strategii diferenciaci. Doplňkové vlastnosti produktu nebo služby mohou být poté zákazníkem oželeny, raději volí levnější a obvyklejší výrobek za dosažením úspory.

- Zákazník již nepocítuje potřebu po diferenciovaném produktu, která je způsobena jeho promyšlenějším chováním na trhu.
- Dochází ke zdokonalení imitace výrobků konkurence, odvětví se tedy stává vyspělejší a snižuje úroveň diferenciaci.

2.4.3 Soustředění pozornosti

Tou poslední strategií je ubírání pozornosti na určitý segment trhu, neboli skupinu odběratelů. V porovnání se dvěma předchozími strategiemi, které se soustředily na odvětví jako celek, se tato zaměřuje pouze na její část. Princip je takový, že podnik slouží vybrané činnosti lépe než konkurent, který se soustředí na větší objem těchto činností. Výsledkem bývá buď diferenciaci, dosažení prvenství v celkových nákladech nebo kombinace obojího. Z hlediska dosažení celkového podílu na trhu však tato strategie skrývá určitá omezení. Často totiž vytváří kompromis mezi ziskovostí a objemem produkce, tak jako u strategie diferenciaci produktu. (Porter, 1994, s. 38-40)

Rizika soustředění pozornosti

Avšak i soustředění pozornosti dle Portera (1994, s. 46-47) může zahrnovat určitou řadu rizik:

- Zvětšující se náklady firmy, která se soustředí na dílčí cíle trhu v porovnání s firmami, které se soustředí na celé odvětví. Pokud se tyto náklady razantně zvýší, tak výhody spojené se sledováním dílčího cíle jsou pro firmu eliminovány.
- Konkurence nalezne uvnitř strategického cíle podniku menší dílčí cíle, kterým se rozhodnou věnovat. Tento krok povede ke znehodnocení pozornosti daného podniku.
- Rozdíly služeb a žádaných produktů se mezi strategickým cílem a trhem zúží.

2.5 Konkurenční výhoda

Podnikatelské subjekty, které chtějí být úspěšné si musí oproti svým konkurentům získat určitou konkurenční výhodu. Podle Urbánka (2004, s. 168-169) vlastnit konkurenční výhodu znamená to, že je podnik schopný lépe konkurovat jiným výrobcům a prodejčům. Konkurenční výhoda tedy pochází z užitné hodnoty výrobku nebo služby, kterou podnik sám pro své zákazníky vytváří. Za tuto výhodu lze považovat například poskytování nadstandartních výhod při koupi nebo poskytnutí nižší ceny výrobku nebo služby.

Ne všichni autoři však mají na konkurenční výhodu stejný pohled, řada z nich se názorově rozchází. Avšak stejný pohled na věc má například Blažková (2007, s. 82) a Crainer (2000, s. 109). Crainer si stojí za názorem, že konkurenční výhoda je jen mýtus, protože má velmi krátkou životnost. Příčinou je schopnost konkurenčních podniků rychle kopírovat a napodobovat. Oba autoři na závěr dodávají, že se podnik musí pořád posouvat kupředu a vytvářet nové konkurenční výhody. Pokud by se stalo, že se podnik zastaví, v krátkém čase přijde jak o konkurenční výhodu, tak o prvenství na trhu.

Naproti tomu Zelený (2011, s. 136-137) zastává ten názor, že konkurenční výhodou na počátku 21. století jsou jednoznačně **znalosti**. Zde je ale na místě dávat si pozor na to, že znalosti jako takové nemusí být nevyčerpatelným zdrojem. Může se ale stát, že jednoho dne se konkurenci podaří naše úspěšné schopnosti okopírovat či alespoň vylepšit. Pokud tedy nebudeme své znalosti rozvíjet a zdokonalovat, konkurence nás dříve či později doběhne. Také dodává, že předpoklad pro zachování konkurenční výhody je schopnost ustavičně inovovat veškeré činnosti v podniku.

2.6 Strategická východiska

Fotr (2012, s. 33) uvádí, že se tímto tématem zabýval zejména Drucker již v sedmdesátých letech předchozího století. Dnešní strategický management tak i díky němu jednoznačně rozpoznává pojmy jako jsou vize a poslání.

2.6.1 Poslání

Poslání formuluje základní smysl podnikání v souvislosti s dlouhodobými představami konkrétního podniku a musí brát v potaz schopnosti firmy, její historii, strategické hodnoty i předpokládané působení odvětví. Poslání je podle Fotra (2012, s. 34) chápáno také ve formě odpovědí na tyto tři základní otázky:

- Jaký smysl má naše uvažované podnikání mít?
- Čím bude podnik jedinečný a pro koho budou produkty nebo služby určeny?
- Čeho chce podnik dosáhnout?

2.6.2 Vize

Vize je chápána ve formě jasné a přesně strukturované flexibilní představy, jak bychom si představovali podnik v budoucím časovém horizontu. Musí mít v sobě obsažen jakýsi inovační nástroj, tedy vyjádření, jakým způsobem se organizace změní oproti soudobému stavu

v cílovém roce. Tento element zabezpečuje vývoj podniku a tím i její konkurenceschopnost. Vize je tak svou náplní specifická pro každou organizaci a musí respektovat postoje a požadavky vůči zainteresovaným stranám a současně ztvárňovat pozitivní motivaci. (Fotr, 2012, s. 34-35)

2.6.3 Strategické cíle

Vytyčené dlouhodobé strategické cíle by měly navazovat na již zpracovanou vizi, kterou výrazně zpřesňují. Většinou se zde rozlišují obecné cíle podniku plynoucí z jeho poslání a strategické cíle popisující konečný plánovaný stav organizace. Dobře definovaný cíl by měl být SMARTER, tedy:

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Result oriented (orientovaný na výsledek, realistický)
- Time framed (časově vymezený)
- Ethical (v souladu s etikou v podnikání)
- Resourced (zaměřený na zdroje)

(Fotr, 2012, s. 36-37)

3 STRATEGICKÉ NÁSTROJE PRO ROZBOR PROSTŘEDÍ

Za účelem strategického rozboru, který má podniku pomoci být lépe konkurenceschopný, se využívají různé metody a typy analýz. Podle Fotra (2012, s. 38) je pro podnik nutností analyzovat své podnikatelské prostředí, aby:

- znal vlastní pozici v prostředí, ve kterém podniká
- reagoval účinně na časté změny v prostředí
- posoudil potenciál následujícího vývoje
- předvídal chování konkurentů i zákazníků
- rozpoznával relevantní rizikové faktory ovlivňující strategický záměr

Než se ale přistoupí k samotnému podrobnému rozboru, je nutné si uvědomit, že se samotné prostředí, ve kterém firma podniká dělí na dvě různé části, a to:

- interní prostředí, také nazývané mikroprostředí podniku
- externí prostředí, které zahrnuje jak makroprostředí, tak i mezoprostředí podniku



Obrázek 3 Podnikatelské prostředí (Fotr, 2012, s. 39)

Většina autorů v externím prostředí zmiňuje pouze makroprostředí, ve kterém je už zahrnuto i mezoprostředí. Jako jeden z mála autorů rozčleňuje Fotr striktně externí prostředí dále na mezoprostředí a makroprostředí tak, jak je uvedeno na obrázku č. 3.

3.1 Analýza vlivu mikroprostředí

Analýza vlivu mikroprostředí má podle Fotra (2012, s. 43) za cíl jak objektivní zhodnocení nynějšího postavení podniku, tak i posouzení jejího potenciálu, který je důležitý pro realizaci uvažovaného strategického záměru. Výsledkem provedené interní analýzy je určení silných

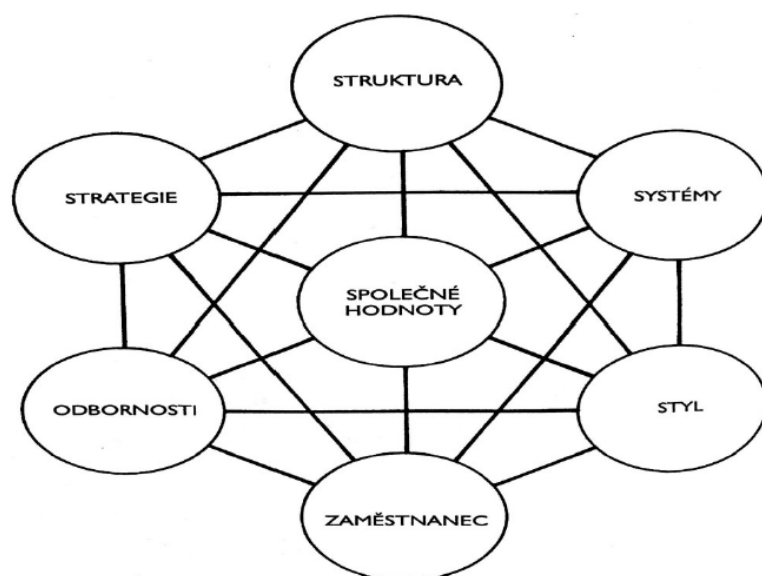
a slabých stránek podniku, které mají vliv na strategický úmysl podnikatelského subjektu. Pro osobu, která tyto oblasti hodnotí je nutnou součástí orientovat se ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích, které zkoumaný podnik vybudoval.

Fotr (2012, s. 64) také dodává, že mikrookolí podniku je nutné systematicky a velmi pečlivě analyzovat, jelikož samotné interní prostředí je zdrojem rizikových faktorů, které je potřeba minimalizovat.

3.1.1 Analýza metodou 7S

Mallya (2007, s. 73) uvádí, že tento model analyzující vnitřní prostředí podniku byl vytvořený pracovníky konzultační firmy McKinsey již v sedmdesátých letech. Samotný název je utvořený podle sedmi prvků, jejichž počáteční písmeno je v anglickém jazyce „s“. Byl navržen za účelem pomoci manažerům v porozumění složitostem, které souvisí s organizačními změnami. V modelu 7 S je nutné brát v potaz každý jednotlivý faktor z důvodu zajištění implementace podnikové strategie. Je současně požadováno, aby byly veškeré faktory vyhodnocovány při snaze uskutečnit efektivní změnu současně.

Hanzelková (2013, s. 115) souhlasí a dodává, že je při analýze touto metodou nutností dívat se na každý jednotlivý podnik jako na množinu sedmi stěžejních základních faktorů. Tyto faktory jsou vzájemně velmi důležité, protože se ovlivňují, podmiňují a rozhodují, jakým způsobem bude nastíněná firemní strategie dosažena. V souladu mezi těmito sedmi faktory je třeba hledat klíčové faktory úspěchu každého podnikatelského subjektu.



Obrázek 4 7S firmy McKinsey (Peters a Waterman, 2001, s. 32)

Strategie (Strategy) vyjadřuje činnosti, které zajišťují podniku udržení konkurenční výhody a lepšího postavení k zákazníkům. Důležité také je, že strategie je propojena s alokací zdrojů, které jsou pro podnik dostupné. (Jirásek, 2003, s. 72)

Struktura (Structure), kterou se v podstatě rozumí funkční náplň uspořádání organizace v podání podřízenosti, nadřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami apod. (Mallya, 2007, s. 74)

Systémy (Systems) řízení zahrnují formální a neformální procedury, které slouží ke každodennímu řízení činnosti podniku. Tyto systémy se dělí na různé manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokací a jiné. Tyto systémy požadují jak schopnosti v informačních technologiích, tak v organizačních procesech, metodách a následných kontrolách. (Mallya, 2007, s. 73-74)

Styl práce vedení (Style) ukazuje schopnost managementu přistupovat k řešení objevujících se problémů a řízení celé organizace. Důležité je zohlednit všechny rozdíly mezi formální a neformální stránkou firemního řízení. Jedná se o rozdíly mezi tím, co je uvedeno v předpisech a směrnicích a tím, co management firmy opravdu provádí. Skutečné problémy se ale ve většině podniků řeší jiným způsobem, než který je popsán právě ve směrnicích nebo předpisech. (Hanzelková, 2013, s. 116)

Spolupracovníci – personál (Staff), kteří zahrnují lidské zdroje v podniku. Podle koncepce 7 S je nutností efektivně pracovat na jejich rozvoji, motivaci k práci, vztazích mezi pracovníky a chování vůči zaměstnavateli. Tyto aspekty se dále rozlišují na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné. Mezi první formu patří například systém motivace a odměňování nebo systém zvyšování kvalifikace. Mezi druhou formu patří například pracovní morálka, postoje nebo loajalita vůči zaměstnavateli a podniku jako celku. (Hanzelková, 2013, s. 116)

Schopnosti (Skills), kterými je míněno to, co podnik dělá nejlépe a zahrnuje profesionální znalost a kompetence uvnitř podniku. V úvahu zde bereme kladné a záporné synergické efekty, které jsou stanoveny úrovní řízení a organizace práce v podniku. (Mallya, 2007, s. 74-75)

Sdílené hodnoty (Shared values) tvoří základní skutečnosti, ideje a principy, jež jsou respektovány jak zaměstnanci podniku, tak i dalšími podniky zainteresovanými na úspěchu organizace. (Hanzelková, 2013, s. 117)

3.2 Analýza vlivu mezoprostředí

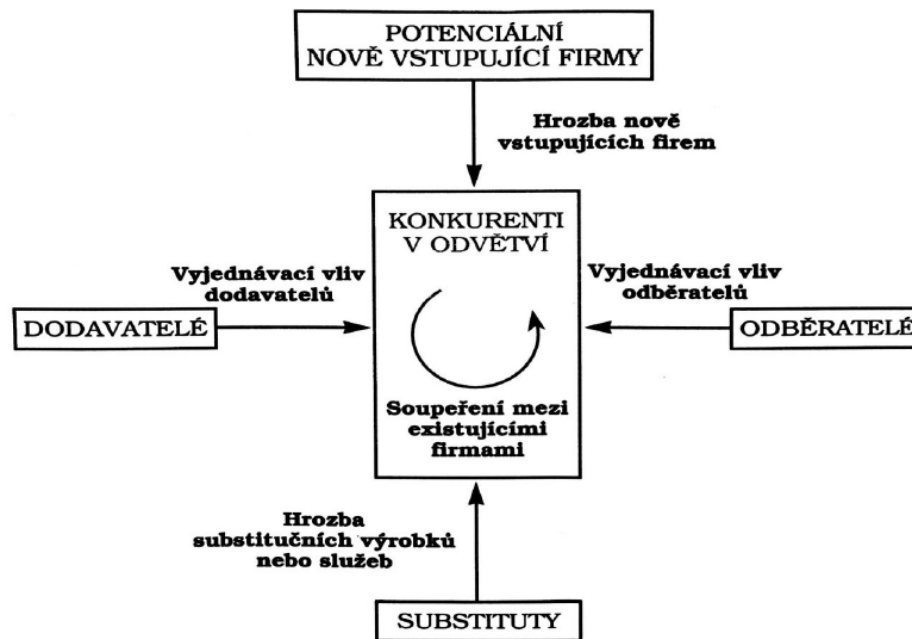
Mezoprostředí podniku lze podle Fotra (2012, s. 39-40) částečně ovlivnit z toho důvodu, že si své pracovní partnery a jiné subjekty můžeme vybrat. Začíná se zde analýzou skutečného podnikové odvětví nebo naopak toho, ve kterém by chtěl v budoucnu podnikat a rozšířit si tak svou činnost. Odvětvová analýza se tedy zabývá základními charakteristikami, kterých zde působící podniky dosahují.

3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model slouží k určení tzv. konkurenční pozice podnikatelského subjektu v daném odvětví pomocí pěti základních konkurenčních sil:

- Ohrožení ze strany nově vstupujících firem
- Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty
- Tlak ze strany substitutů
- Vyjednávací vliv odběratelů
- Vyjednávací vliv dodavatelů

Tyto síly společně určují ziskovost a celkovou intenzitu konkurence v daném odvětví. Příkladem může být podnik se silným postavením na trhu, kterému nehrozí konkurence nově vstupujících firem. Pokud je ale na trhu výrobce s levnějšími substituty, již zmíněný podnik má i přesto nízké výnosy. Převahu potom získávají síla nebo síly s největším rozsahem a stávají se rozhodujícími ve formulování podnikové strategie. (Porter, 1994, s. 5-6)



Obrázek 5 Model pěti konkurenčních sil. (Porter, 1994, s. 4)

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Do odvětví bývá vnášena skrz nově vstupující firmy nová kapacita, snaha ukořistit si svůj podíl na trhu a často také značné zdroje. Důsledkem toho může být snížení cen nebo zvýšení nákladů, které vedou ke snížení celkové ziskovosti firmy. Ohrožení prostřednictvím vstupu nových firem do odvětví je závislé na již existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí konkurentů, kteří se již v daném odvětví nachází. (Porter, 1994, s. 7)

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Mezi stávajícími konkurenty dochází k soupeření buď z důvodu snahy získat si výhodné postavení na trhu, nebo kvůli pocitu tlaku ze strany konkurentů. Přičemž konkurenční kroky podniku jednoho mají viditelný efekt na jeho soupeřící partnery a je možné, že vyvolají odvetu nebo alespoň snahu o kompenzaci. Podniky jsou tedy na sobě vzájemně závislé, ale způsob tohoto konkurenčního boje, tedy akce a reakce nemusí být průkopnickému podniku platná k získání lepšího postavení v odvětví. (Porter, 1994, s. 17-18)

Tlak ze strany substitutů

Všechny podnikatelské subjekty v daném odvětví soutěží s podniky jiných odvětví, které vyrábí substituty. Substituty jsou limitem potencionálních výnosů v odvětví, jelikož udávají cenové stropy. Zde platí pravidlo, čím atraktivnější je cena nabízeného substitutu, tím

pevnější je strop nad ziskovostí v odvětví. Pro podnik je důležité rozhodnutí, zda vytvořit plán k vytlačení substitutu nebo s ním na trhu nevyhnutelně počítat. (Porter, 1994, s. 23)

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé se snaží o stlačení cen na co nejnižší úroveň, získání vyšší kvality nebo lepších služeb. Těmito kroky však odběratelé staví podniky proti sobě, a to vše i na úkor ziskovosti odvětví. Pokud se zaměříme na spotřebitele tak zjistíme, že jsou vzhledem k ceně citlivější, pokud se však jedná o nediferencovanou produkci. Spotřebitelé jsou citliví i k ceně, která je určená pro ně ne zcela důležitou kvalitou produktu, nebo je vysoká vzhledem k poměru jejich příjmů. (Porter, 1994, s. 25-26)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé uplatňují převahu při jednání s ostatními účastníky v odvětví zvýšením cen nebo snížením kvality podnikem nakupovaných statků a služeb. Vliv dodavatelů určují podmínky, které se často mění, a navíc jsou ve většině případech mimo kontrolu odběratelských firem. (Porter, 1994, s. 27)

3.2.2 Analýza SWOT

SWOT analýza je důležitým nástrojem, jež identifikuje a hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikatelského subjektu. Tímto postupem tak kombinuje srovnání vnitřního a vnějšího prostředí, proto je zde zařazena do analýzy mezoprostředí podniku.

Podle Jakubíkové (2008, s. 103) je cílem SWOT analýzy zjištění, do jaké míry je dosavadní strategie podniku schopná vyrovnat se se změnami odehrávajícími se v daném prostředí.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 91) dále poukazují na specifická silná a slabá místa, které je třeba v případě silných stránek rozvíjet nebo naopak v případě těch slabých eliminovat. Důležité je pro podnik i samotná připravenost na různé potenciaální příležitosti nebo hrozby.

Název SWOT obsahuje počáteční písmena těchto anglických slov:

- S – strenghts (silné stránky)
- W – weaknesses (slabé stránky)
- O – opportunities (příležitosti)
- T – threats (hrozby)



Obrázek 6 SWOT analýza (Sun marketing, © 2011-2017)

Silné stránky

Za silné stránky jsou v podnikovém prostředí považovány pozitivní a klíčové faktory, které ovlivňují prosperitu firmy a přispívají tak k celkové úspěšnosti tohoto podnikatelského subjektu. Do této kategorie lze zařazovat schopnosti, dovednosti a zdroje, jež podnik zvýhodňují v porovnání s konkurencí. (Horáková, 2003, s. 44)

Slabé stránky

Slabé stránky se dají považovat za naprostý opak stránek silných. Tyto stránky vyjadřují určité konkrétní činnosti zabraňující podání efektivního výkonu. (Blažková, 2003, s. 44)

Příležitosti

Dalším prvkem této analýzy jsou příležitosti, které ukazují zcela nové možnosti podniku. Tyto nové možnosti mohou dopomoci k efektivnějšímu využití disponibilních zdrojů, a tím i ke splnění vytyčených cílů. Každá takto rozpoznaná nová příležitost se současně při správném využití může stát i novou konkurenční výhodou. (Horáková, 2003, s. 44)

Hrozby

Posledním prvkem analýzy jsou hrozby, které vznikají ve vnějším prostředí a poukazují na přetrvávající možnost vzniku situací, které jsou v podniku brány jako nepříznivé. Často se

zde jedná jak o vznik bariér v podnikání, tak o změnu trendů ve společnosti. (Horáková, 2003, s. 45)

Podle Blažkové (2007, s. 156) mohou hrozby předcházet nebezpečí úpadku, nebo dokonce selhání podniku. Podnikatelský subjekt tak musí reagovat při jejich vzniku co nejrychleji a současně se snažit o minimalizaci jejich působení.

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 16) ze SWOT analýzy vyplývají následující základní strategie:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení

Jakubíková (2008, s. 103) však upozorňuje, že mezi nevýhody této velmi oblíbené analýzy patří její statická nebo také velká subjektivita. Je na místě tuto analýzu podpořit dalšími analýzami nebo postupy, které podniku zajistí komplexní pohled na věc.

3.3 Analýza vlivu makroprostředí

Makroprostředím podniku se rozumí okolí, které je ovlivňováno působením politických, ekonomických, sociálních a také technologických faktorů. Samotná firma má na tyto faktory pouze malý vliv, a proto se snaží, aby byla schopna na ně co nejdříve reagovat prostřednictvím svých aktivit.

Na úspěšnost podniku může mít dopad například míra inflace, politická stabilita, pohyb populace z pohledu demografie nebo revoluční, dosud neobjevené inovace. Podnik situaci ve svém okolí nemůže ve většině případů ovlivnit, avšak může na ni reagovat nebo si připravit možné alternativy, kterými lze ovlivnit alespoň směr podnikového vývoje. (Sedláčková a Buchta, s. 16)

3.3.1 Analýza PEST

Významnou analýzou makroprostředí podniku je tzv. PEST analýza. Název této metody je vytvořen podle počátečních písmen čtyř faktorů, kterými jsou politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Tato analýza rozděluje vlivy již zmíněného makroprostředí do čtyř základních skupin, jež v sobě zahrnují množství faktorů, které více či méně ovlivňují samotný podnik.

Hlavním cílem PEST analýzy je najít odpovědi na tyto tři základní otázky:

- Které faktory mají na podnik vliv?
- Jaké jsou účinky těchto faktorů?
- Které možné účinky jsou v blízké budoucnosti pro podnik stěžejní?

(Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

Přičemž má Kašík a Havlíček (2012, s. 50) za to, že jsou činnosti těchto jednotlivých faktorů vzájemně provázány. Pro podnik je také stěžejní zjistit, zda faktory působí kladně či záporně v jednotlivých oblastech podnikové činnosti.

Politické faktory

Politické faktory pro podniky ztělesňují význačné příležitosti ale současně i hrozby. Mezi tyto faktory členíme například stabilitu národní i zahraniční politické situace nebo členství v Evropské unii konkrétní země, ve které se zkoumaná firma nachází. Každý podnik je nějakým způsobem politicky omezen ze strany státu a tyto omezení nabývají různých forem. Mezi ty nejčastější patří omezení ve formě daňových a antimonopolních zákonů, omezení mezinárodního obchodu ve formě exportu a importu, cenové regulace, nařízení vedoucí k ochraně životního prostředí, zaměstnanců či zákazníků. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

Ekonomické faktory

Faktory vyplývající z celkové ekonomické podstaty a elementárních směrů rozvoje jsou nazývány ekonomickými faktory. Tato oblast je značně ovlivňována stavem ekonomiky a na samotný podnik působí vývoj makroekonomických trendů. Přímý vliv na toto okolí má úroková míra, která působí na složení finančních prostředků a celkovou výnosnost podniku. Jestliže je úroková míra nízká, pro podnik představuje příležitost k realizaci podnikových plánů a záměrů. Dalšími ukazateli, které se v této části berou v potaz jsou hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, směnný kurz aj. Podobný vliv skrývá i míra inflace, jež je základním ukazatelem stability vývoje v ekonomice. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory reflektují vlivy spojené se strukturou obyvatelstva, jejich postoji a životem. Vysoká kvalita osobního života je důležitá i v podnicích, které se snaží zaměstnancům nabízet delší dovolenou, pružnou pracovní dobu nebo tzv. home office, tedy práci z domova namísto zvýšení platu. Důležitým faktorem působícím na rozhodování v podniku je i ochrana životního prostředí, která se stává stále aktuálnějším tématem a u

zákazníků vzbuzuje stále silnější postoje. Sociální a demografické faktory jsou charakteristické stálým vývojem a podniky vyjadřují neustálé úsilí splnit přání a potřeby zákazníků. Jednoznačně tedy můžeme říci, že rozpoznání a rozvíjení trendů v této oblasti boje o zákazníka přispívá k dosažení náskoku před konkurencí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

Technologické faktory

Technologické faktory napomáhají podniku vytvářet inovace a vyvarovat se zaostalosti. Pro podnik je tedy důležitá informovanost o technologických a technických změnách, které mohou značně ovlivnit okolí podnikatelského subjektu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

Karlíček (2013, s. 70-71) dodává, že vývoj technologií mění poptávku velkou rychlostí, a proto může znamenat pro podnikatelský subjekt příležitost ale naopak i hrozbu. Podnik může správně odhadnout směr ekonomického vývoje a dosáhnout výhody oproti konkurenci, nebo naopak tvrdě zaplatit za špatnou prognózu tohoto vývoje.

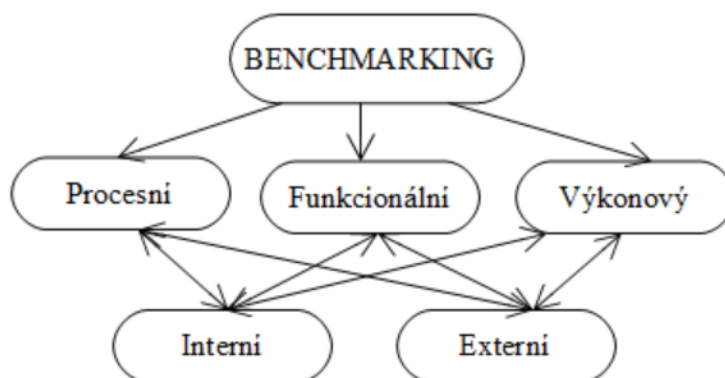
4 DALŠÍ NÁSTROJE ANALÝZY

4.1 Benchmarking

Benchmarking je analýzou sloužící k porovnávání podniku a konkurence na trhu, kde se systematicky srovnávají nabízené produkty, služby, ceny a dosavadní výsledky společností. Správné pochopení benchmarkingu podniku může přinést odlišnost, originalitu a v neposlední řadě také přednosti napomáhající k odlišení od ostatních konkurentů. Cílem této metody je směřovat opačným směrem nežli konkurence, avšak často si ho podniky zaměňují s cílem kopírovat konkurenci. Benchmarking bývá někdy také kritizovanou metodou, hlavně z důvodu jeho údajné přehnané důležitosti a jednostrannosti. (Jirásek, 2001, s. 92-93)

Jakubíková (2013, s. 153) uvádí, že benchmarking není vymezen pouze na nejbližší konkurenty či na jednotlivé odvětví nebo tržní segment. Představuje totiž také volbu a porovnání myšlenek, postupů a metod, které zkoumaný podnik může využít se záměrem zvýšit vlastní výkonnost, efektivnost a kvalitu.

Čichovský (2002, s. 204) dodává, že je benchmarking složitou a nákladnou metodou jak z pohledu finančního, tak i hlediska času a informací. Pokud má být tato analýza efektivní, je důležité splnit určité podmínky, mezi které se řadí například kvalitně zvolená strategie, vytyčení cílů a vysoký stupeň plánování.



Obrázek 7 Benchmarking (Nenadál, Vykydal, Halfarová, s. 20)

4.1.1 Typy benchmarkingu

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 20-23) rozlišují tři základní typy moderního benchmarkingu:

Výkonový benchmarking využíváme zejména pro přímé srovnání s konkurencí, která prodává stejné nebo podobné produkty a služby. V této analýze se bere v potaz tzv. metoda QFD, známá také jako dům kvality. Ta má za cíl přesunout požadavky a přání zákazníků do daného produktu či služby, čímž je zaručena spokojenost obou stran. Díky následnému vyhodnocení tohoto typu benchmarkingu rozpoznáme celkovou podnikovou výkonnost. Často bývá výkonový benchmarking vykonáván mimo podnik třetí stranou, aby se zamezilo nežádoucím nejasnostem.

Funkcionální benchmarking porovnává vybrané ukazatele a postupy podnikatelského subjektu s tou nejlepší a nejrelevantnější konkurencí napříč různými odvětvími. Tento efektivní typ benchmarkingu může při správném postupu přinést zvýšení produktivity a kvality uvnitř celého podniku.

Procesní benchmarking si klade za cíl srovnat a vyměřit určitý zkoumaný proces uvnitř organizace. Stěžejními kritérii jsou doba trvání a výkonnost procesu, výška nákladů a velikost neshod. Porovnávaná konkurence nemusí být v této metodě vždy přímá, může to být jak firma nabízející substituty, tak firma nabízející podobné služby. Ve srovnání s ostatními typy se tento typ benchmarkingu zařazuje mezi ty složitější, které však dosahují výsledků a potřebného užítku.

4.1.2 Rozdělení benchmarkingu

Interní benchmarking je možné vykonat jen ve velkých firmách, v případě malých a středních firem nelze uskutečnit. Jde v podstatě o přesnou a detailní analýzu výkonnosti a procesů v rámci vlastněného konkrétním podnikatelským subjektem. Jednou z největších výhod benchmarkingu uvnitř firmy je velmi dobrá dostupnost zjištěných informací a efektivní redukce nežádoucích rozdílů. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 207-208)

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 23) dodávají, že se interní benchmarking soustředí zejména na praxi podniku. Je realizován mezi vybranými organizačními jednotkami zajišťující totožné nebo podobné produkty či služby v rámci jednoho podnikatelského subjektu. Dá se říci, že cílem je efektivní snižování negativních rozdílů sledovaných v jednotlivých podnikových organizačních jednotkách. Mezi podmínky tohoto typu benchmarkingu se řadí také výborná a bezproblémová komunikace napříč celým podnikem.

Externí benchmarking je oproti internímu benchmarkingu složitější z důvodu komplikovanějšího získávání potřebných informací. V tomto případě jde o srovnávání dvou různých

podnikatelských subjektů včetně jejich dat. Tento typ je využíván zejména malými a středními podniky, které nemohou použít vnitřní metodu. Značná výhoda externí formy spočívá v příležitosti poučit se z té nejlepší konkurence a objevit slabé místo, které je nasnadě následně redukovat. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 24-25)

4.1.3 Doporučený postup benchmarkingu

Postup benchmarkingu rozdělila Blažková (2007, s. 171) do osmi stěžejních kroků:

- Výběr oblastí nebo činností pro benchmarking.
- Interní analýza – hloubkové porozumění vlastním podnikovým procesům, výkonům a situaci.
- Externí analýza – sběr a analýza podnikových procesů konkurenčních firem zohledněných v analýze.
- Identifikace nejlepších postupů a výkonů.
- Porovnání vlastních podnikových výkonů s postupy a výkony nejlepších konkurentů.
- Vyhodnocení výsledků zjištěných pomocí srovnání.
- Zvolení nápravných opatření, strategií a akcí.
- Implementace zvolených opatření.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pokud firma v tomto vysoce konkurenčním prostředí chce vytvářet přidanou hodnotu a prosperovat, musí flexibilně reagovat na změny na trhu, které jsou pro podnik podstatné. Pro podnik je tedy klíčová znalost jak trhu, tak i zákazníků, konkurentů a v neposlední řadě také definice její strategie. S tak širokým pojmem jako je sama konkurenční strategie se můžeme setkat prakticky ve všech odvětvích podnikání. U některých podnikatelských subjektů může být dána hned na začátku podnikání, naopak u ostatních se může vyvíjet a rozšiřovat postupně.

Jedním z možných postupů při vypracování konkurenční strategie popsaných v teoretické části je strategie modrého oceánu. Ta se zakládá na názoru, že soupeřit s konkurencí není řešením, naopak tím nejlepším krokem je se konkurencí vůbec nezabývat a vytvořit si zcela nové tržní prostory. Této strategii je možno docílit zavedením systémového rámce čtyř aktivních opatření a hodnotové křivky. Jak ale sami autoři Strategie modrého oceánu uvádějí, zdolávání konkurence bude vždy v podnikání důležité. Pokud firma nedokáže vytvořit novou koncepci či vylepšit produkt nebo službu, která již existuje, ocitá se ve vodách rudého oceánu. Jednou z možných strategií ve vodách rudého oceánu je jedna ze tří obecných strategií popsaných v druhé kapitole, a to prvenství v celkových nákladech, diferenciaci nebo soustředění pozornosti.

Před tím, než se přistoupí k samotnému podrobnému rozboru podniku, je nutné si uvědomit, že se samotné prostředí, ve kterém firma podniká, dělí na dvě různé části. Těmito částmi jsou interní prostředí, také nazývané mikroprostředí podniku a externí prostředí, které zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí podniku. K analýze konkurenceschopnosti podniku se využívá v rámci mikroprostředí metoda 7 S, která rozebírá vzájemné vlivy sedmi faktorů uvnitř firmy. Naproti tomu mezoprostředí zahrnuje jak faktory vnitřní, tak i vnější. Zde lze využít například Porterův model pěti konkurenčních sil, kde je zahrnuta celá řada subjektů, jako jsou zákazníci, dodavatelé aj. Další metodou využívanou k prozkoumání mezoprostředí je SWOT analýza, ve které jsou stěžejní silné a slabé stránky a příležitosti s hrozbami. Poslední zkoumanou oblastí je makroprostředí, kde lze v PEST analýze zkoumat faktory, které ovlivňují podnik zvenčí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

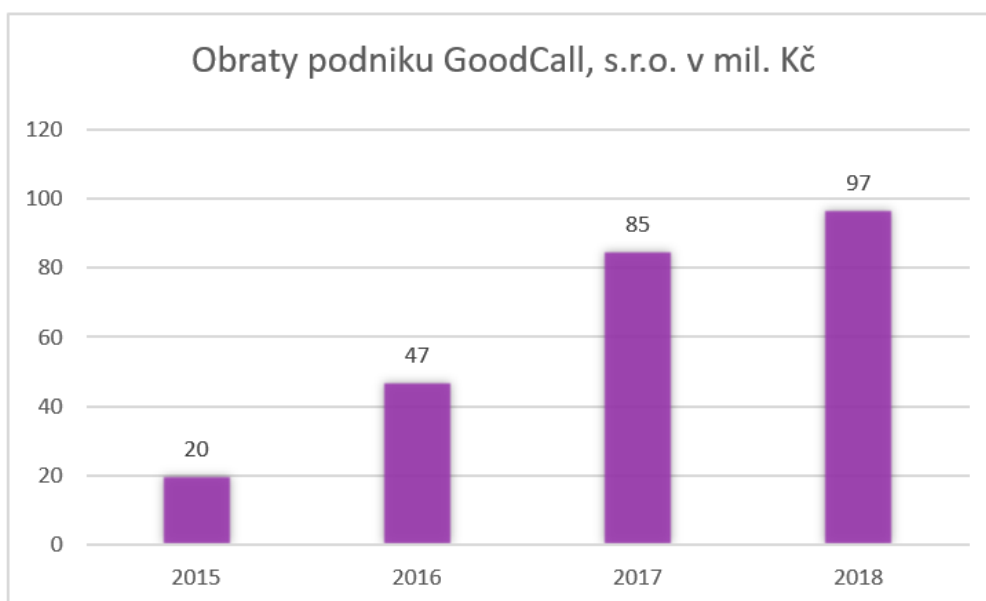
6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Podnikem, kterým se budu v následujících kapitolách zabývat je GoodCall, s.r.o. Tato společnost je poskytovatelem personálních služeb, která se zaměřuje na vyhledávání špičkových odborníků na trhu a poradenství v oblasti lidských zdrojů.

GoodCall, s. r.o. vznikl v roce 2014 a její „matkou“ je GoodGroup, a. s., v rámci které působí na trhu ještě další dvě dceřiné společnosti, a to Recruitment Academy, s. r.o. a Datacruit, s. r.o. Na českém trhu se společnost vyskytuje již šestým rokem a přestože je to poměrně krátká doba, získala si pevné postavení jak na trhu tak i v rámci konkurence. Zmíněné postavení utvrzuje i fakt, že je GoodCall, s.r.o. v současné době z hlediska obrátovosti druhou největší personální agenturou ve službě Permanent Placement v České republice. Mimo český trh firma poskytuje své služby i na území Slovenska a Polska, avšak v této bakalářské práci se zaměřuji na stěžejní trh nacházející se v České republice.

Tato společnost podniká na základě franšizy, což vyjadřuje určitý model podnikání, ve kterém je za úplatu umožněno používat práva, obchodní značku a know-how dané společnosti na základě poskytnuté licence jinému podnikatelskému subjektu.

Firma vlastní celkem šest poboček napříč Českou republikou. Tyto pobočky se nacházejí v Praze, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Brně, Ostravě a také ve Zlíně. Goodcall, s.r.o. také vlastní dvě zahraniční pobočky, a to v Bratislavě a ve Varšavě.



Obrázek 8 Obraty podniku v letech 2015-2018 (vlastní zpracování)

Základní údaje o podniku:

- **Obchodní jméno:** GoodCall, s.r.o.
- **Sídlo:** Václavské náměstí 846/1, Nové Město, 110 00 Praha 1
- **Hlavní předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – zprostředkování zaměstnání za úhradu
- **Datum zápisu:** 12. březen 2014
- **Aktuální počet zaměstnanců:** 130
- **Tržby za rok 2017:** 84 593 tis. Kč

Zdroj: Justice, © 2012-2016

6.1 Organizační struktura a zaměstnanci

Celou společnost GoodCall, s.r.o. a jednotlivé franšizované pobočky v rámci České republiky zajišťuje výkonný ředitel, tedy CEO (Chief Executive Officer). Jeho podřízenými jsou ředitel financí, tedy CFO (Chief Financial Officer), RPO Manager, Sales Manager a předseda rady, který se stará o celou síť franšizy. Mimo tuto hlavní strukturu se v podniku nachází i oddělení, které se stará o kompletní marketing. Každá franšizovaná pobočka je zastoupena vždy jedním vedoucím pracovníkem, který je zodpovědný za každé jednotlivé pracoviště. Kromě uvedených vrcholných pracovníků a vedoucích pozic stojí společnost na dalších dvou stěžejních pracovnících, kterými jsou Talent Sourcer a Recruiter.

Talent Sourcer se zabývá samotným vyhledáváním vhodných kandidátů prostřednictvím metodiky sourcingu. Tento pracovník tedy jako první analyzuje situaci na trhu a v rámci této činnosti využívá inovativní nástroje, jako jsou sociální média a pomůcky potřebné pro Data Scraping, což je nástroj pro stahování veřejně dostupných dat aj. Je zodpovědný za dodání určitého počtu kandidátů recruiterovi, který má v kompetenci další komunikaci s klientem.

Recruiter, neboli náborář je osoba, která se zabývá hledáním a najímáním nových vhodných pracovníků pro firemní klienty. Má na starost akvizici nových klientů, následnou komunikaci s nimi, úspěšné uzavření obchodu a také výsledné umístění vybraného kandidáta do klientské firmy. Recruiter má vždy odpovědnost za daný projekt a lze říci, že všichni pracovníci na této pozici ve firmě mají výborné znalosti segmentů trhu, schopnost odhadnout osobnost a v neposlední řadě jsou také vysoce komunikativní.

Každý Talent Sourcer i Recruiter je vyškolen a certifikován sesterskou společností Recruitment Academy, s.r.o., která v České republice zaujímá významnou pozici ve světě

vzdělávacích institucí v oblasti lidských zdrojů. Pracovník má možnost časem postoupit i na seniornější pozici, která je definována dosavadním počtem umístěných kandidátů.

6.2 Portfolio služeb

Firma GoodCall, s.r.o. nabízí ucelené, flexibilní a propracované varianty služeb, ze kterých si klient může vybrat právě tu možnost, která nejlépe odpovídá jeho požadavku a očekávání. Již tradičně se firma zaměřuje zejména na pozice od středně zkušených specialistů až po seniorní manažery.

6.2.1 PP – Permanent Placement

Tuto službu využívají klienti, kterým se nedaří obsadit náročnou pozici uvnitř organizace. Společnost zde staví na tom, že ti nejlepší kandidáti na zadanou pozici aktivně novou práci hledat nemusí a ví, jak kvalitně oslovit jak aktivní, tak pasivní kandidáty. Zde se firma GoodCall, s.r.o. postará o celý náborový proces od prvního kontaktu s kandidátem, až po den nástupu do nového zaměstnání.

V rámci této možnosti podnik nabízí dva typy služeb, kterými jsou Quick Success a Dedicated Success. Služba Quick Success je založena na Success Fee, což je klasická platba klienta za poskytované služby personální agentuře. Tento nárok na jednorázovou odměnu vzniká až ve chvíli nalezení vhodného kandidáta a pohybuje se okolo 25 % jeho ročního platu. Služba Dedicated Success je využívána především u exkluzivních pozic a je postavena na dopředu zaplacené záloze od klienta.

6.2.2 RPO – Recruitment Process Outsourcing

Pokud klientská firma potřebuje krátkodobě rozšířit svůj HR tým, například v rámci velkého náborového projektu, je pro ni ideálním řešením využít tzv. RPO (Recruitment Process Outsourcing), neboli pomoc od jednoho ze zkušených certifikovaných recruiterů nebo sourcerů bez nutnosti přijímání vlastních zaměstnanců. Podnik, který nemá čas na aktivní vyhledávání kandidátů nebo nevládní specializované náborové oddělení službu zaplatí dle toho, jakého člověka právě potřebuje a jaký typ práce od něj bude požadovat. Propůjčení pracovníci v klientské firmě pracují s vlastní elektronikou, softwarem i bohatou databází kandidátů, která zajišťuje co nejrychlejší obsazení hledaných pozic. Klient si zde může vybrat ze dvou variant, a to z úzké spolupráce přímo uvnitř firmy nebo z externí kooperace, v rámci které klient obdrží každých pár dní aktuality a reporty.

6.2.3 VTS – Virtual Talent Sourcing

Tuto službu volí firmy, kde kompletní servis není třeba. Společnost GoodCall, s.r.o. se umí postarat o i dílčí část náborového procesu vytvořením tzv. Long listu, neboli seznamu možných kandidátů, které jsou dodány klientské firmě. Tuto možnost využívají ty společnosti, které nechtějí ztrácet čas sourcingem a hledáním zaměstnanců, jednoduše si je chtějí sami oslovit až na základě vypracovaného seznamu potenciálních kandidátů.

6.3 Cíle a vize podniku

Z pohledu podniku GoodCall, s.r.o. jsou jeho cíle a vize následující:

- Dosáhnout vedoucí pozice, která bude inovovat trh
- Udržovat s klienty dlouhodobé partnerské vztahy založené na důvěře
- Posouvat laťku recruitmentu stále výš
- Poskytovat služby té nejvyšší kvality
- Vzdělávat se v oblasti nových trendů na trhu
- Zajistit ekonomický růst podniku
- Kontinuálně zlepšovat technologické zázemí podniku
- Pečovat o zaměstnance a zajistit jim nadstandartní vzdělání

7 STRATEGICKÉ NÁSTROJE PRO ROZBOR PROSTŘEDÍ

7.1 Analýza vlivu mikroprostředí

7.1.1 Metoda 7S

V této metodě je rozebráno sedm stěžejních faktorů podnikové činnosti, které se nachází v jeho vnitřním prostředí. Těmito faktory jsou strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty, které v souhrnu vyjadřují, do jaké míry je naplněna strategie podniku.

Strategie

Na úvod je nutné zmínit, že vybraná firma využívá částečně dvou obecných konkurenčních strategií, díky kterým má podnik v rámci konkurenčního prostředí určitou konkurenční výhodu. Těmito obecnými strategiemi jsou diferenciací a soustředění pozornosti, které společnost doplňuje jejich osobitou strategií, která byla vytvořena již v jejich začátcích.

První dílčí strategií společnosti je **diferenciací**, v rámci které si klade za cíl poskytnout zákazníkovi tu největší možnou kvalitu služeb společně s nadstandartním přístupem. Proto nenabízí jen jedinou specifickou službu, která je typická pro většinu těchto agentur na trhu. Celý proces hledání vhodného kandidáta je rozdělen na dílčí části a klientské firmě je poskytnuta pouze ta část, která je pro ni opravdu potřebná. Firma se také snaží neustále zlepšovat své služby a přístup, díky kterým postupně získává kladné reference, jejichž část lze najít i na jejich webových stránkách. Podnik se už mnohokrát ujistil v tom, že tyto reference jsou velice důležitým článkem podnikání a vytváří další možnou poptávku po jejich službách.

Agentura však jde i cestou **soustředění pozornosti** na určitý segment trhu nebo skupinu odběratelů. Z pohledu segmentu trhu se firma soustředí zejména na odvětví financí, marketingu, engineeringu, IT a logistiky. V těchto odvětvích lze pozorovat největší počet obsazených kandidátů a v současné době firma nemá v plánu rozšířit si pole své působnosti, jelikož je v tomto oboru stále mnoho firem, které pracovníky z těchto odvětví aktivně hledají. Druhým pohledem je soustředění na určitou skupinu odběratelů, kde se klade důraz zejména na nadstandartní kvalitu, servis a včasnost dodání kandidátů či požadovaných informací. Firma má již dlouholeté odběratele, kteří pravidelně využívají pomoci s obsazením pozic

uvnitř firmy. S těmito klienty jsou utvořeny interní vazby a vždy je zde ta největší snaha dodat požadované kandidáty či informace v co nejkratším časovém horizontu.

Avšak tou hlavní a osobitou strategií společnosti GoodCall, s.r.o. je možnost zcela si obstarat všechny potřebné atributy k podnikání uvnitř podniku, tzv. **In-House**. Firma tvoří se svými sesterskými společnostmi komunitu, v rámci které se všechny vzájemně doplňují a podporují. Obě tyto sesterské společnosti uvedené firmy jsou stejně důležité, ať už se jedná o Recruitment Academy, s.r.o. dodávající zaměstnancům potřebné vzdělání v oblasti recruitmentu a sourcingu, nebo o Datacruit, s.r.o. zaštiťující firmu po technologické stránce. Nejen, že firma GoodCall, s.r.o. tímto způsobem businessu může potenciálně dominovat i větším nadnárodním společností, které si ve většině případů technologie i školení zaměstnanců vyhledávají u externích firem, ale také ušetří mnoho finančních prostředků, které může použít pro rozvoj jiných částí podnikání.

Struktura

Společnost GoodCall podniká na bázi franšizy, čímž umožňuje za úplatu využívat její práva, obchodní značku a know-how. Nejvýše postaveným zaměstnancem je výkonný ředitel, který zaštiťuje celou společnost GoodCall, s.r.o. a jednotlivé franšizované pobočky v rámci České republiky. Jeho přímými podřízenými jsou ředitel financí, RPO manažer, obchodní manažer a předseda rady, který se současně stará o celou síť franšizy zastoupenou vždy jedním vedoucím pracovníkem, který je zodpovědný za každé jednotlivé pracoviště. Tato franšizovaná pracoviště se nachází celkem v šesti městech napříč Českou republikou, přičemž kromě již uvedených pozic stojí na dalších dvou stěžejních pozicích, kterými jsou Talent Sourcer a Recruiter.

Systemy

System řízení podnikových informací má v rámci ERP (Enterprise Resource Planning) jednotnou koncepci podpořenou ATS (Applicant Tracking System) databází s názvem **JobQuick**, která je šitá na míru práci s kandidáty, klienty i pro firmu samotnou. System komplexně slouží jak na řízení procesu nábora, tak na sledování Cash Flow a mnoho dalšího. Díky tomuto systému spolu také mohou veškeré části společnosti z různých koutů České republiky i zahraničí komunikovat a předávat si cenné zjištěné informace. Databáze JobQuick je pro zaměstnance firmy GoodCall, s.r.o. provozována jak ve webové, tak v mobilní verzi, avšak externí společnosti si ji mohou zakoupit i v rámci sesterské společnosti Datacruit, s.r.o., kterou byla vyvinuta.

Dalším důležitým prvkem využívaným ve společnosti je účetní systém **Money S3**, který patří mezi jedny z nejrozšířenějších ekonomických systémů pro malé a střední firmy. Tento program obsahuje podvojný účetnictví i daňovou evidenci, které jsou doplněny o další funkce, kterými jsou například fakturace společnosti, mzdy zaměstnanců či přijaté objednávky. Program se vyznačuje také svou jednoduchou obsluhou podpořenou servisní sítí, čímž se stává ideálním pomocníkem pro tuto střední firmu.

System řízení vedoucích pracovníků využívá reportů, které poskytuje sám Recruiter nebo Talent Sourcer z vlastní iniciativy. Zásadní kontrola ze strany výše postavených pracovníků zde není nutná, jelikož je systém odměňování nastaven tak, aby si zaměstnanec každý měsíc mimo fixní mzdu mohl vydělat další finanční částku přímo úměrnou jeho snaze kvalitně pracovat.

Styl práce vedení

Napříč celou organizací je v rámci vedoucích pozic aplikovaný demokratický způsob řízení, přičemž vedoucím pracovníkům stále náleží hlavní slovo. Je zde kladen důraz na postřehy a názory pracovníků, které jsou v důležitých rozhodnutích zohledňovány. Taky se zde často vedou konzultace jednotlivých variant jak s nadřízenými, tak podřízenými pracovníky, čímž je zajištěna objektivita daného rozhodnutí.

Důležitým aspektem je také zpětná vazba, proto v podniku každý pátek v rámci Friday Feedback hodnotí, jak se jim v uplynulých pěti dnech pracovalo. Zaměstnanec má tedy i mimo přímého nadřízeného možnost vidět co se mu povedlo, co by mohl zlepšit a tím dlouhodobě sledovat svou spokojenost v práci.

Spolupracovníci – personál

Jak je známo, plnění podnikových cílů přímo úměrně souvisí s vytvořením přátelského pracovního kolektivu. Během návštěv ve firmě jsem vždy cítila přátelskou atmosféru a pracovníci si navzájem předávali své vědomosti a zkušenosti. K tomuto faktu přispívá i využití pracovišť typu Open Space, tedy místnosti, které nejsou členěné. Pracovníci tak většinu svého času tráví pohromadě a vytváří si tak pevný kolektiv.

Vztahy pracovníků v rámci celé republiky jsou rovněž na dobré úrovni i díky pořádání teambuildingů, které jsou každoročně zaměstnanci i vedoucími pracovníky hojně navštěvovány. Zaměstnanci taktéž využívají komunikační platformu GoodGroup, v rámci níž sdílí zajímavé tipy na akce, kandidáty, úspěchy a další nejrůznější informace hodné šíření.

Schopnosti

Schopnosti jsou dle mého názoru jedním z klíčových faktorů této analýzy. Zde dvojnásob platí, že konkurovat nemůže firma, jejíchž zaměstnanci vlastně neví, jak mají pracovat.

Poté, co mě sami pracovníci firmy seznámili s jejich náplní práce a měla jsem možnost pozorovat jejich typický pracovní den můžu říci, že zde pracují spolehliví a schopní zaměstnanci. K tomuto faktu určitě přispívá i zajištění vzdělání zaměstnanců jak v samotném oboru recruitmentu, tak i v různých jiných lidských sférách, jako je komunikace aj. Tímto způsobem je firma schopna v relativně krátkém čase proškolit plnohodnotného pracovníka, který je schopný dále šířit své znalosti a dovednosti v rámci organizace. Všichni pracovníci také sledují aktuální trendy v oblasti lidských zdrojů, kterými se řídí při vykonávané práci.

Sdílené hodnoty

Podnik má jasně definované cíle, díky kterým chce postupně inovovat a dosáhnout vedoucího postavení v oboru recruitmentu na našem trhu. Chce si nadále udržovat dlouhodobé partnerské vztahy s klienty spojené s poskytováním služeb té nejvyšší kvality. Nadále chce vzdělávat pracovníky napříč celou organizací v oblasti nových trendů, zajistit jim nadstandardní vzdělání a také kontinuálně zlepšovat technologické zázemí.

Navíc v rámci hodnocení firemní kultury společnosti GoodCall, s.r.o. v režii zaměstnanců pomocí EVP (Employer Value Proposition) vyšlo najevo, že mezi pět základních nejčastěji jmenovaných hodnot z pohledu pracovníků jsou inovace, důvěra, přátelství, flexibilita a otevřenost. Tyto hodnoty tedy každý zaměstnanec této firmy obdrží výměnou za jeho zkušenosti a dovednosti, které přinese do společnosti v den svého nástupu.

7.2 Analýza vlivu mezoprostředí

7.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil analyzuje složky vnitřního a zároveň i vnějšího prostředí podniku. Pracuji zde s jeho pěti hlavními díly, kterými jsou ohrožení ze strany nově vstupujících firem, intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty, tlak ze strany substitutů, a také vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů. Tato metoda je aplikována do prostředí firmy GoodCall, s.r.o. po předchozí konzultaci s pracovníkem ve vedoucí funkci.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem z velké části souvisí se vstupními bariérami do tohoto odvětví. Stěžejními bariérami souvisejícími se vstupem do tohoto podnikání jsou získání povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí a nabytí určitého know-how potřebného k výkonu práce. Pro samotný výkon práce je nutné mít zkušenosti s budováním vztahů, být finančně gramotný, mít schopnost odkrývat lidský potenciál v uchazečích, být empatický a mnoho dalšího. Dále si firma nově vstupující do odvětví musí zvážit kapitálovou náročnost tohoto podnikání, která zahrnuje náklady na tvorbu webových stránek, vybudování značky, platby za telefonní služby, IT správu nebo reklamu. Z hlediska pracovních prostor zde není zvláštní specifikace a drtivá většina agentur si tyto prostory pronajímá. K výkonu těchto služeb není potřeba ani speciální elektronika, avšak je nutností vlastnit minimálně interní databázi a platit členství na různých webových stránkách potřebných k vyhledávání zaměstnanců jako je LinkedIn, Jobs aj.

I přes velký počet personálních agentur na území našeho státu je možné, že vidina zisku v této oblasti přiláká do odvětví nové konkurenty. Vývoj tržeb má totiž v oblasti recruitmentu a pronajímání pracovních sil stále rostoucí tendenci, a právě tento fakt může přilákat další nově vstupující firmy na tento trh, přestože je konkurence obrovská. V tomto odvětví mají však často zavedené firmy se svými obchodními partnery vybudované silné vazby a nové konkurenci trvá delší dobu, než si své odběratele získá a je celkově zisková. Podle dostupných informací polovina personálně zaměřených startupů v Evropě zkrachuje do pěti let zejména z toho důvodu, že si nebyla schopna vytvořit business model, který by vedl k úspěchu.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Konkurenční boje mezi personálními agenturami můžou nabývat různé intenzity a formy. Mezi hojně využívané konkurenční nástroje patří cena, kvalita, doplňkové služby, servis, garance, reklamní kampaně, reference aj.

Firma GoodCall, s.r.o. má v rámci svého působení velké množství konkurentů, kterých je na dosavadním českém trhu okolo dvou tisíc. Mezi personálními agenturami je veden drsný konkurenční boj a dá se říci, že tento prostor je doslova zalitý krví rudého oceánu. Intenzita tohoto konkurenčního boje je dána především druhem tohoto businessu a také tím, že většina personálních agentur pracuje na základě Success Fee, což v podstatě znamená, že dostane od klienta zaplacen až po nástupu nového zaměstnance na zadanou pracovní pozici.

Velkým trendem poslední doby v soupeření mezi tvrdou konkurencí v personální oblasti je sloučení konkurenčních firem, čímž dochází ke konsolidaci trhu. Tímto krokem se konkurenční firmy stávají společně silnějšími a získají mimo jiné i rozsáhlou databázi klientů, která vznikla právě díky jejich spojení. Dalším trendem rovněž v rámci konsolidace je ten, kdy investiční skupiny vlastní určitou vybranou personální agenturu. V praxi to pak znamená, že této agentuře investoři poskytnou finanční obnos peněz, vyčkají několik let a poté firmu, která za tuto dobu získala na hodnotě opět prodají se značným ziskem.

Hlavními konkurenty společnosti GoodCall, s.r.o. jsou zejména agentury, které nabízí podobné služby – tedy Recruitment a Temporary Help. Síť jejich poboček je rozmístěna na celém území České republiky a jsou rovněž členy APPS, tedy Asociace poskytovatelů personálních služeb. Tato asociace shromažďuje významné personální agentury napříč Českou republikou a klade si za cíl zkvalitnění prostředí českého trhu práce. Přestože konkurentů má analyzovaná společnost po celé republice veliké množství, vybrala jsem tři stěžejní, které rozebírám v následující kapitole.

Tlak ze strany substitutů

Jedním z klasických substitutů budovaných přímo ve firmách je vytvoření **interních náborových týmů**, díky kterým pak není potřeba dané služby outsourcovat. Spousta větších firem se v dnešní době snaží zajistit si vše tzv. In-House, tedy obstarat si jak nábor, tak i vlastní pracovníky na pozicích Talent Sourcer a Recruiter. Tímto krokem se firmy snaží o snížení závislosti na personálních agenturách a také pro ně často představuje i levnější variantu.

Substitutem personálních agentur jsou i tzv. **Job Boards**, neboli webové stránky s volnými pracovními pozicemi. V dnešní době je internet velkým pomocníkem při hledání nového zaměstnání a existuje spousta stránek nabízející tyto služby. Výhody využití tohoto způsobu jsou jasné, je zde široká nabídka i poptávka, rychlá dostupnost a aktuálnost. Naopak nevýhodou pro uchazeče o práci může být horší orientace ve spleť nabídek a ztráta času při hledání relevantního inzerátu. Některé portály však již nabízí službu „hlídacího agenta“, v rámci kterého uchazeči o práci automaticky přichází e-maily s nabídkami relevantního zaměstnání. Příkladem můžou být portály jobs.cz nebo práce.cz, které bývají pro uchazeče o zaměstnání bezplatné, avšak firmy si zde musí platit pravidelnou inzerci.

Tlak ze strany substitutů se projevuje více způsoby, z nichž jedním je trend hledání práce jinde než dnes již tradičně na pracovních portálech. Potencionální zaměstnanci zejména z generace Y si totiž často nevybírají firmu podle pozice, ale podle toho, jaká je uvnitř.

Příkladem můžou být startupové portály **Proudly a Cocuma**, na nichž kromě nabídky pracovních pozic lze najít i detailní firemní prezentace plné fotek, videí a textů. Firmy zde představují, jak fungují pohovory se zaměstnanci, jak vypadá pracovní prostředí, kolektiv a snaží se o to, udělat si tímto způsobem v očích čtenáře dobré jméno a dostat co nejvíce poptávek po pracovních příležitostech. I přes to, že jsou tyto platformy relativně nové si postupně získávají na oblibě a představují tak substitut za klasické pohovory vedené personálními agenturami.

Nový přístup v oblasti recruitmentu IT profesionálů zkouší i startupové platformy **Techloop a BoomIT**, které svým uživatelům slibují zejména konec velkého množství nevhodných pracovních nabídek a začátek transparentnosti. Kandidát zaregistrovaný na této stránce dostane pracovní nabídku jen v tom případě, kdy se s danou firmou hledající zaměstnance propojí, což funguje i opačně ve vztahu firma – potencionální zaměstnanec. Tímto krokem se oběma účastníkům zobrazí komunikační údaje a mohou tedy dál probírat další kroky a informace ohledně nabízené pracovní příležitosti. Na tento trend společnost GoodCall, s.r.o. reaguje vyvinutím platformy **Binary Jobs**, která bude spuštěna v průběhu roku 2019 a funguje na stejném principu jako Techloop a BoomIT.

Vyjednávací vliv odběratelů

Vyjednávací vliv a celková síla odběratelů služeb personálních agentur výrazně ovlivňuje konkurenční podmínky v odvětví. Odběratelské firmy si velice dobře uvědomují, jak velká je konkurence na trhu a často spolupracují s více agenturami najednou. Odběratelské firmy si pro spolupráci můžou vybrat prakticky jakoukoliv agenturu, a proto často tlačí na snížení Success Fee, tedy na odměnu za dosaženého kandidáta náležící personální agentuře. Velice často se tedy stává, že tuto levnější cenu chtějí vyměnit za exkluzivitu, což pro agenturu znamená, že firma spolupracuje jen s nimi. V případě již dlouholetých klientských firem s vybudovanými vztahy je tedy možné sjednat slevu až do výše 10 % z celkové fakturované částky.

Firma GoodCall, s.r.o. však spolupracuje zejména s odběrateli, kteří upřednostňují kvalitu před kvantitou. To znamená, že si za dodané kandidáty nebo propůjčené zaměstnance připlatí, pokud se jedná o kvalitní služby. Pokud by však konkurence s jejich důležitým klientem navázala i přes to spolupráci, musela by společnost GoodCall, s.r.o. pravděpodobně reagovat stanovením nižší ceny nebo nabídkou dalších výhod, např. lepších platebních či garančních podmínek.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Firma GoodCall, s.r.o. nabízí svým klientům zejména služby, proto nemá klasické dodavatele jako je tomu například ve výrobních a obchodních společnostech. Jak už bylo zmíněno, podnik má další dvě sesterské společnosti tvořící trojlístek činností, které se vzájemně doplňují. Tou první z těchto sesterských společností je Recruitment Academy, která firmě dodává potřebné vzdělání zaměstnancům v oblasti sourcingu a recruitmentu. Druhou sesterskou společností je Datacruit, který zaštiťuje firmu po technologické stránce a vyvíjí její ATS databázi. Velkou výhodou vidím v tom, že téměř vše, co k podnikání společnost potřebuje si může obstarat tzv. In-House, tedy v rámci svých sesterských společností.

7.2.2 Analýza SWOT

Pomocí SWOT analýzy jsou zachyceny jak vnitřní, tak i vnější faktory, kterými jsou silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami. Tato analýza je zpracována pro celý podnik působící na českém trhu po důkladné diskuzi s jedním z vedoucích pracovníků.

Silné stránky

- Vztahy se zainteresovanými stranami
- Individuální klientský přístup
- Kvalita poskytovaných služeb
- Zkušený tým managementu
- Členství v APPS

Slabé stránky

- Marketingová komunikace
- Vysoká fluktuace zaměstnanců
- Chybějící produktový list pro klienty
- Nízké obsazení pozic v nižších patrech podnikové struktury

Analýza silných a slabých stránek

Jednou ze silných stránek společnosti je velký zájem o **prohlubování přátelských vztahů** se všemi zainteresovanými stranami, ať už se jedná o obchodní partnery či zaměstnance. Loajalita je zaměstnancům projevována například pomocí tzv. Sabbatical Leave, tedy placeného měsíčního volna, které je poskytované po každých třech odpracovaných letech ve

firmě. Dále také firma zaměstnancům nabízí týdenní volno navíc v případě svatby, nebo možnost Home Office a flexibilní pracovní doby.

Další důležitou stránkou je budování **individuálního klientského přístupu**, v rámci kterého se společnost snaží o to, aby každý jejich klient měl jednoho hlavního pracovníka, který se stará o veškeré jejich požadavky a agendu. Díky tomuto kroku se HR oddělení dané klientské firmy dobře orientuje ve všech informacích a novinkách plynoucích od daného Recruitera.

Mezi další silné stránky firmy patří i **kvalita poskytovaných služeb**, jejichž důkazem jsou jistě pozitivní reference, které jsou mimo jiné uvedeny i na jejich webových stránkách. Mezi nejvýznamnější klienty firmy GoodCall, s.r.o. patří Siemens, Škoda, Deloitte, Coca-Cola, Oriflame, Vodafone, Varroc Lighting Systems a další. Tito odběratelé své zkušenosti šíří dále ve formě referencí, které se později projevují ve formě zvýšení poptávky po jejich službách.

Za další silnou stránku společnosti považují **zkušený tým managementu**, v rámci kterého ve společnosti GoodCall, s.r.o. působí pracovníci zvučných jmen s dlouholetou praxí a rozsáhlými komplexními znalostmi recruitmentu a lidských zdrojů.

V neposlední řadě je silnou stránkou i **členství v Asociaci poskytovatelů personálních služeb**, které má pro budoucího klienta vysokou vypovídací hodnotu. Personální agentura nacházející se v této asociaci totiž klientovi zaručuje, že přistoupila k Etickému kodexu. Tento kodex zaručuje plnění předpisů a zákonných norem spolu s profesionálním přístupem k práci.

Co se týče **marketingové komunikace**, tak ta je ve společnosti využívána méně, než by měla a řadím ji tedy do slabých stránek. V současnosti je k propagaci využíváno různých sociálních sítí jako je Instagram a Facebook, které však nejsou zcela aktivní. Lepší situaci by zcela jistě podpořilo využití všech vlastností internetu, ať už se jedná například o oslovení kandidátů přes inzeráty, které tak šetří čas a práci zaměstnancům či různých marketingových akcí pro obchodní partnery. Jako velký krok kupředu vidím však vytvoření nové a přehlednější webové stránky na konci roku 2018, díky které mají potenciální odběratelé možnost lépe se vyznat v nabídce služeb.

Další slabou stránkou je **vysoká fluktuace zaměstnanců**, zejména na pozicích Talent Sourcerů a Recruiterů, která se pohybuje každoročně okolo 20 %. Důvodem dle mého názoru není absence vzdělání těchto pracovníků ani jejich nízká motivace, kterou mají s každou další obsazenou pozicí stále vyšší a vyšší. Za jediný reálný důvod jsem shledala odchod do

jiné personální agentury nebo zcela jiné pracovní sféry, kde mají zajištěno vyšší finanční ohodnocení. Zaměstnanci agentury totiž nemají často vysokoškolský titul právě v oblasti personalistiky nebo ekonomiky. V rámci společnosti GoodCall, s.r.o. je jim ale nabídnuto kvalitní uznávané vzdělání, a právě proto konkurenční personální agentury mají o tyto již „zaběhnuté“ pracovníky značný zájem.

Jednou ze slabých stránek je zcela jistě i **chybějící produktový list** v tištěné formě, který by zejména Recruiterům pomohl s tzv. Business Development, což je pracovní název pro obchodní jednání, které právě Recruiter vede v potenciální klientské firmě. Podnikům, které se v této oblasti zcela neorientují by tento produktový list mohl pomoci pochopit základní rozdíly mezi nabízenými službami.

Další slabou stránkou je **nízké obsazení nižších pozic podnikové struktury**, které by v případě nápravy pomohlo firmě zajistit si větší kus trhu. Společnost GoodCall, s.r.o. prozatím toto rozšíření neplánuje, avšak někdy nastávají situace, kdy dlouholetý klient potřebuje pomoci i s náborem těchto pozic. Poté nastává situace, kdy místo řešení kompletně celého recruitmentu u této agentury musí klientská firma jednat s konkurencí, která posléze může firmu GoodCall, s.r.o. ohrozit i na pozicích středního či vrcholového managementu.

Příležitosti

- Rozšíření působnosti na trh východní Evropy
- Rozšíření působnosti v Olomouckém kraji
- Zahraniční investice
- Rozšíření nabídky služeb
- Spolupráce s vysokými školami

Hrozby

- Špatná platební morálka odběratelů
- Konkurenčně ovlivněná cena
- Rozmach substitutů
- Změny v legislativě

Analýza příležitostí a hrozeb

Jednou z možných příležitostí pro firmu GoodCall, s.r.o. je **rozšíření působnosti**, zejména na trh východní Evropy. Firma již v této části Evropy má dvě pobočky, a to v Bratislavě a ve Varšavě, avšak zisky z této oblasti se zatím nedají srovnat s těmi, co plynou z podnikání

na území České republiky. Pokud by firma ještě více pronikla do této východní části, plynuly by jí větší zisky zejména z důvodu tamějších vyšších finančních odměn za dosazení kandidáta.

Další formou příležitosti je **rozšíření působnosti v Olomouckém kraji**, kde prozatím firma nemá mnoho klientů, kteří by využívali a měli plně v podvědomí jejich nabízené služby. Získáním velkých obchodních partnerů právě na tomto území by mohla firma ještě více konkurovat a upevnit si tak své postavení na trhu v České republice.

Jednou z velkých výzev pro personální agentury je i **příliv zahraničních investic**, díky kterým je nutné v co nejkratším časovém horizontu obsadit určitý počet pracovních míst. A právě zde firmy hojně využívají služeb personálních agentur, a to zejména z důvodu ušetření drahocenného času.

Další příležitostí pro podnik je **rozšíření nabídky poskytovaných služeb**, které by ještě více uspokojilo klientskou poptávku. Nabízí se tu například možnost vyhledávání manuálních pracovníků, které klientské firmy často hromadně obsazují do nově postavených fabrik. Tuto možnost však v současné době firma GoodCall, s.r.o. neplánuje, protože práce mají ve vyšších sekcích pracovních pozic stále dostatek a taktéž je rozhodnutí tohoto typu spojeno i s většími počátečními náklady.

Jednou z možných příležitostí je také nastavení **spolupráce s vysokými školami**, kde by si mohla firma postupně „vychovat“ své zaměstnance ve formě brigády či zaměstnání na poloviční úvazek. Studenti často hledají marně práci alespoň z části blízkou jejich studovanému oboru a za tuto příležitost by firmě byli vděční například ve formě pozdějšího nastoupení na hlavní pracovní úvazek.

Jednou z možných hrozeb je **špatná platební morálka odběratelů**, která se v dnešních podmínkách objevuje stále častěji. V současné době má firma drtivou většinu spolehlivých odběratelů, kteří platí včas. Avšak někdy se stává, že odběratel své závazky neplní a za provedenou službu zaplatí až několik měsíců po vystavení faktury. Pak je už jen na firmě, jak se k takovému chování postaví a zda s ní bude i nadále spolupracovat.

Společnost také musí neustále **sledovat a správně nastavit cenu**, která je ovlivněná zejména konkurenčně. Různě nastavené ceny u jednotlivých firem totiž u obchodních partnerů ovlivňují preference a může se stát, že pokud konkurence zajistí nižší cenu a vyšší kvalitu, přijde firma o důležité odběratele.

V odvětví personalistiky dochází však také k hrozbě **rozmachu substitutů**, kterými jsou zejména internetové platformy Proudly, Cocuma, Jobboards, Techloop a v neposlední řadě také Boom IT. Tyto platformy konkurují personálním agenturám zejména tím, že dosazují na pracovní pozice odborníky, kteří se sami na danou webovou stránku registrují. Odpadá tím tedy složitý proces vyhledávání kandidátů a tato platforma tak tedy může produkovat vysoké zisky spojené s minimem nákladů.

Další hrozbou jsou zcela jistě i **změny v legislativě**, které se týkají personálních agentur a jejich činností. Tato legislativa byla zpřísněna naposledy 25. května 2018 tzv. GDPR (General Data Protection Regulation), neboli obecným nařízením o ochraně osobních údajů. Osobní údaje od této doby může personální agentura zpracovat jen ve třech případech. Případy, kdy Recruiter nebo Sourcer může potenciálního kandidáta oslovit jsou oprávněný zájem kandidáta na pozici (například jeho profil na LinkedIn, což je profesní síť sloužící k hledání zaměstnání), po poskytnutí obecného souhlasu, nebo po reakci kandidáta na konkrétní pozici.

7.3 Analýza vlivu makroprostředí

7.3.1 Analýza PEST

PEST analýza odkrývá hlavní faktory makroprostředí, které mohou ovlivňovat poptávku po službách firmy GoodCall, s.r.o. Mezi tyto faktory patří politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty vnějšího prostředí, jež souvisí s výkonností podniku.

Politické faktory

Společnost GoodCall, s. r. o. se jako všechny ostatní podniky v České republice musí řídit různými obecnými zákony a předpisy. V následujícím výčtu jsou tedy uvedeny stěžejní zákony, jimiž se společnost musí řídit. (BusinessCenter, © 1998-2019)

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Agentura pohybující se v České republice v oblasti zprostředkování zaměstnání musí také vlastnit **příslušné povolení**, přičemž v této oblasti došlo v roce 2018 k zásadní novelizacím.

Agenturou zprostředkující zaměstnání může být fyzická i právnická osoba, jejíž činnost je regulována Zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Základním předpokladem k provozu této činnosti je povolení, které je udělováno generálním ředitelstvím Úřadu práce České republiky, přičemž se za zprostředkování zaměstnání považuje:

- vyhledávání zaměstnání pro fyzickou osobu ucházející se o práci a vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, kteří hledají nové pracovní síly („zprostředkovatelská činnost“)
- zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu práce pro uživatele, kteří jim práci přidělují nebo na ni dohlíží („agenturní činnost“)
- poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí („poradenská činnost“)

Žadatel kromě splnění obecných podmínek pro získání licence musí zároveň:

- složit kauci generálnímu ředitelství úřadu práce ve výši 500 000 Kč, kde tyto prostředky budou uchovány po celou dobu platnosti povolení
- mít sjednáno pojištění pro případ úpadku

Zákonodárce klade na osoby podnikající v této oblasti nově zvýšené požadavky především z toho důvodu, aby zaměstnání v České republice zprostředkovaly jen kvalifikované právnické a fyzické osoby, které jsou schopny dostát svým závazkům.

Personální agentury si rovněž musely od 25. května 2018 osvojit a striktně dodržovat tzv. GDPR, neboli General Data Protection Regulation. Jedná se o **Obecné nařízení o ochraně osobních údajů**, které zahrnuje komplexní soubor pravidel upravující ochranu osobních údajů. GDPR považuje za osobní údaje jakýkoliv údaj, který může vést k identifikaci konkrétní osoby. Zpracováním těchto údajů je myšlena jakákoliv operace s nimi, například tedy zaznamenání, shromáždění, uložení, použití, šíření, výmaz aj.

Aby personální agentura mohla osobní údaje zpracovávat, potřebuje právní důvod, který může nabývat trojího druhu:

- **oprávněný zájem** – kandidát je nalezen na profesní síti (například LinkedIn), kterou si vytvořil za účelem hledání nových pracovních příležitostí, avšak pracovník agentury musí shromažďovat pouze data nezbytné k danému účelu

- **obecný souhlas kandidáta** – opravňuje k uchování informací po dobu až pěti let, kandidát musí být však dostatečně informován k jakým účelům, jak dlouho a jakým způsobem jeho údaje budou zpracovány
- **reakce na konkrétní pozici** – kandidát musí mít možnost reagovat na pozici i „bez souhlasu“ se zpracováním osobních údajů, agentura v tomto případě s informacemi o kandidátovi pracuje pouze po dobu jednoho výběrového řízení

Zavedení tohoto jednotného evropského nařízení podnítily různé incidenty úniku osobních údajů. GDPR vychází z etických norem a principů, jejichž porušením může být poškozena pověst společnosti. V tomto případě také hrozí vysoká pokuta, jejíž výše může být pro podnik přímo likvidační. Tato částka se pohybuje okolo 20 milionů Euro nebo 4 % z celkového ročního obrátu společnosti podle toho, který z těchto finančních obnosů je vyšší.

Dalším politickým a legislativním faktorem je **návrh na zrušení superhrubé mzdy**, který se bude projednávat v létě roku 2019, případná účinnost je pak plánována až na rok 2021. Spolu se zrušením superhrubé mzdy pak koaliční smlouva ANO a ČSSD plánuje i snížit daň z příjmu. Tato daň by tak klesla z dnešních zhruba 20 % na 19 %, avšak prozatím je tento návrh pouze v jednání, jelikož by tímto rozhodnutí přišly veřejné rozpočty o více než 22 miliard Kč.

Podstatným faktorem je také **globalizace trhů**, v rámci které mohou podniky snadněji provozovat export a import. Česká republika vstoupila 1. května 2004 do Evropské unie, čímž byly v rámci členských zemí zrušeny veškeré celní prohlídky. V roce 2007 se stala Česká republika členem Schengenského prostoru, v němž byly odstraněny kontroly na hranicích jednotlivých členských států.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory v podnikové politice ovlivňují kupní sílu a výdaje odběratele či spotřebitele. Nejčastěji je makroprostředí společností ovlivněno vývojem HDP, inflací, nezaměstnaností, vývojem úrokových sazeb, mzdou aj.

Hospodářství na území České republiky v rámci **hrubého domácího produktu** v posledním čtvrtletí roku 2018 meziročně vzrostlo o 2,9 %. V tomto srovnání tempo růstu HDP dosahuje nejvyšších hodnot za posledních šest čtvrtletí, a proto lze říci, že ekonomika na území tohoto státu stále roste a komplexně se jí daří. Tento dosavadní růst je zapříčiněn významným zvýšením domácí poptávky, tvorbou hrubého fixního kapitálu a výdaji na konečnou spotřebu domácností. Pro rok 2019 se predikce ekonomického růstu snižuje na 2,5 %, přičemž je pro

rok 2020 očekáváno další nepatrné zpomalení na 2,4 %. Nejvýznamnějším faktorem je zde spotřeba domácností, která bude i nadále odrážet velmi silnou mzdovou dynamiku při stále nízké nezaměstnanosti. Menší měrou než v roce 2018, avšak pozitivně by k růstu ekonomiky měly přispět jak investice do fixního kapitálu, tak spotřeba vládních institucí. Příspěvek zahraničního obchodu by měl stále zůstat jako v minulém roce stále v záporných číslech. (© 2019, ČSÚ)

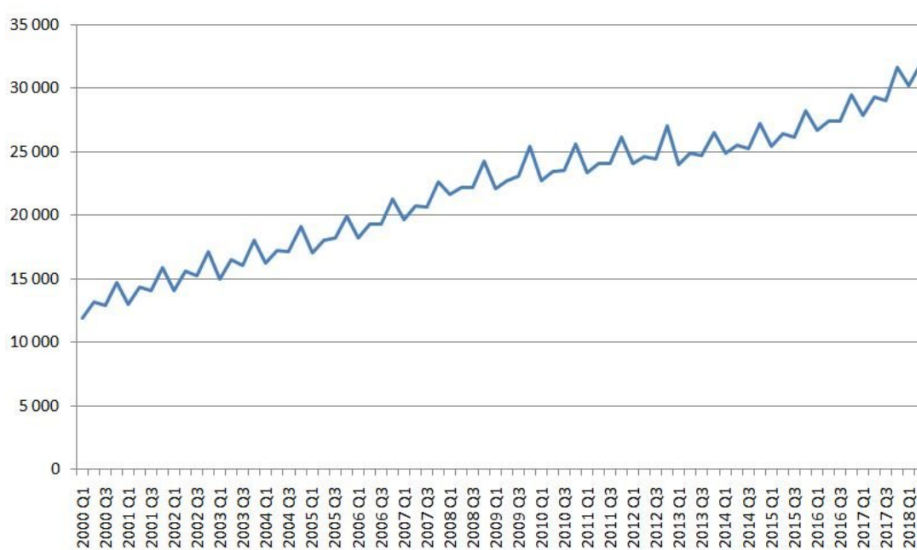
V rámci běžného účtu **platební bilance** se kontinuálně snižuje kladné saldo bilance zboží zapříčiněné vyšší tuzemskou poptávkou po dovozech, které je ovlivněno růstem spotřeby i investic. Na celkový pokles HDP a ekonomiky v České republice má vliv také vzrůstající napětí v rámci globálních obchodních vztahů. Problémem je otázka vystoupení Spojeného království z Evropské unie, kde stále není zřejmé, za jakých podmínek, kdy a zda k vystoupení této země vůbec dojde. Tato narůstající politická rizika ovlivňují ekonomiku členských zemí Evropské unie a mohou také narušit jejich hospodářský růst a jeho udržitelnost. (© 2005-2013, MFČR)

Hodnota **inflace** se pohybuje v České republice začátkem roku 2019 na úrovni 2,5 %, což znamená přírůstek o 0,5 % procentního bodu oproti konci roku 2018. Tento vývoj ovlivnil zejména nárůst cen v oddílu bydlení, který mimo jiné zahrnuje zvýšení klíčových cen pro provoz personální agentury. Zde lze zmínit například zvýšení nájemného (o 3,8 %) nebo elektřiny (o 8,2 %). Avšak opačný vliv měly ceny pohonných hmot a olejů, které se oproti roku 2018 v roce 2019 snížily o 3,8 %. Dle prognóz Ministerstva financí České republiky by se inflace měla v průběhu roku 2019 lehce snížit na 2,1 %, přičemž se v roce 2020 očekává další snížení inflace na 1,6 %. Tato predikce je podpořena protiinflačními efekty vývoje platů a mezd, které by měly v nižší míře působit i v nejbližších letech. (© 2005-2013, MFČR)

V České republice také roste **nezaměstnanost**, která stoupla začátkem roku 2019 na 3,3 % v porovnání s 3,1 % na konci roku 2018. Avšak i přes tento nárůst zůstává hodnota na nejnižší hranici od roku 1997. V současné době je bez práce na území České republiky okolo 245 tisíc lidí, přičemž nejnižší nezaměstnanost generuje již tradičně Praha (2 %). Naopak nejvyšší nezaměstnanost je v Moravskoslezském kraji (4,9 %). Nedostatek zaměstnanců je hlavní bariérou pro další růst produkce, což by mělo podniky a firmy motivovat k dalším investicím, které zvyšují produktivitu práce. Ačkoliv je prostor pro další pokles nezaměstnanosti již téměř vyčerpaný, predikuje se na rok 2019 v rámci 2,2 %. Podobnou či stejnou hodnotu lze očekávat i v roce 2020. (© 2000-2019, Kurzy)

Výše **úrokových sazeb** poskytovaných podnikatelům například ve formě investičního úvěru, hypoték nebo menších spotřebních úvěrů je ovlivněna dvou týdenní Repo sazbou, kterou poskytuje Česká národní banka komerčním bankám. Tato hodnota se oproti roku 2018 zvýšila o 250 % na celkových 1,75 %. Úrokové sazby byly v předchozích letech na historických minimech, avšak v roce 2019 se předpokládá další nárůst. Využití externího zdroje financování je v současnosti pro podniky méně výhodné, než tomu bylo do roku 2018, kdy byl pro podniky ideální čas na financování cizími zdroji. (© 2000-2019, Kurzy)

Vývoj průměrné mzdy mezi roky 2000 až po druhý kvartál 2018



Obrázek 9 Vývoj průměrné mzdy mezi roky 2000-2018 (ČSÚ, © 2019)

Změnu však zaznamenaly v poslední době i **mzdy**, které přímo souvisí s výkonem práce personálních agentur. Průměrná hrubá mzda se v porovnání s předchozími lety kontinuálně zvyšuje, jak je vidět na obrázku č. 9 a v současné době nabývá hodnoty 31 516 Kč, což představuje meziroční nárůst očištěný o inflaci v podobě 6 %. Rostoucí mzdy na jedné straně přispívají ke zvyšování životní úrovně, avšak na straně druhé pracující obyvatelé České republiky přestávají být levnou pracovní silou pro západní podniky, což může představovat hrozbu pro ekonomiku a pracovní trh do budoucna. V rámci predikce do roku 2020 se očekává určitě zpomalení tempa růstu mezd, které by mělo dosahovat okolo 5 % očištěných o inflaci. Jedním z hlavních důvodů by mělo být pozvolnější zvyšování platů ve veřejném sektoru a tlak zaměstnavatelů na udržení mzdových nákladů. Přesto bude napětí na trhu práce i nadále přetrvávat a předpokládá se, že většina volných pracovních míst zůstane i nadále neobsazená. (© 2019, ČSÚ)

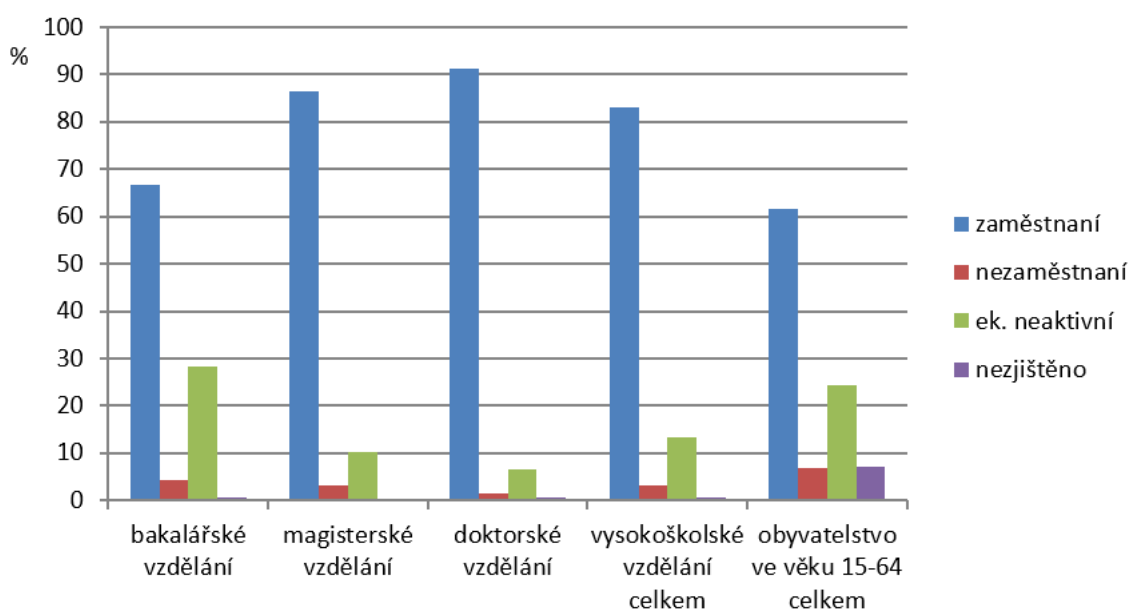
Sociální faktory

Společnost GoodCall, s.r.o. působí napříč celou Českou republikou, proto lze na sociální, jež firmu ovlivňují nahlížet z obecného hlediska. Jedním z nejdůležitějších faktorů je zajisté **vzdělanost**, na kterou jde však v podniku nahlížet ze dvou různých pohledů.

Prvním pohledem jsou sociální a demografické faktory, které ovlivňují vzdělanost obyvatelstva a tím také počet potenciálních kandidátů, které lze dosadit na konkrétní pracovní pozice klientů. Firma se soustředí na určitá odvětví trhu a téměř z 90 % hledá kandidáty, kteří vlastní vysokoškolský titul, ať bakalářský či magisterský. Ekvivalentem za zmíněné požadované vysokoškolské vzdělání bývá zpravidla pouze dlouholetá praxe v oboru.

Druhým pohledem na věc jsou sociální a demografické faktory, které ovlivňují skladbu zaměstnanců, kteří v podniku pracují na stálý pracovní poměr. Společnost GoodCall, s.r.o. při přijetí zaměstnance požaduje minimálně dosažení bakalářského stupně vzdělání, které však nemusí být právě v oboru personalistiky a jemu podobné. Pokud má tedy potenciální budoucí zaměstnanec minimálně bakalářský titul a zdárně pokoří Assessment Center, což je specifická forma výběrového řízení zahrnující například ústní pohovory a modelové situace, díky nimž zaměstnavatel zjistí, jak si žadatelé o práci dokáží poradit v různých nepředvídatelných situacích, má velkou šanci na získání pracovního místa ve společnosti.

Obyvatelstvo ve věku 15-64 let s vysokoškolským vzděláním podle ekonomické aktivity k 26. 3. 2011



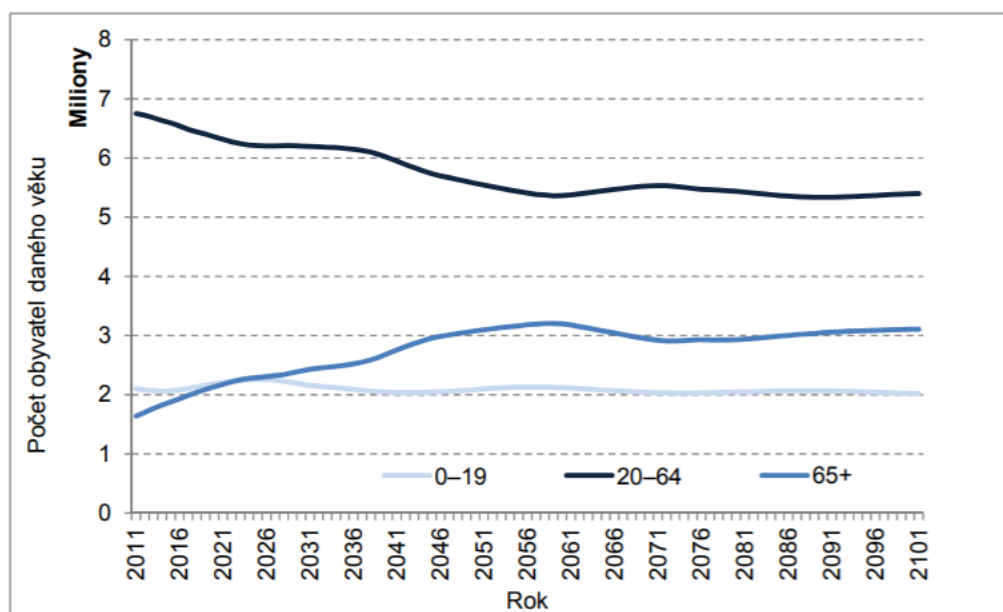
Obrázek 10 Obyvatelstvo ve věku 15-64 let s vysokoškolským vzděláním k 2011

(ČSÚ, © 2019)

Z obrázku č. 10 je patrné, že mezi lidmi s vysokoškolským vzděláním je zaměstnanost nejvyšší, a to 83 %. Mezi všemi absolventy je u bakalářského studia vyšší nezaměstnanost v porovnání s magisterským a doktorským studiem, a to konkrétně 4,3 %. Vysoké procento (28,3 %) představují ekonomicky neaktivní osoby v rámci bakalářského vzdělání, avšak více než pětina těchto osob je stále studenty. Absolventi doktorského studia naopak generují nízkou nezaměstnanost, přesněji 1,6 %.

Podíl lidí s vysokoškolským vzděláním se za posledních deset let markantně zvýšil. V loňském roce bylo absolventů vysokých škol 20 %, přičemž před deseti lety bylo procento skoro dvakrát nižší (12 %). Tento jev je pro společnost GoodCall, s.r.o. pozitivní, protože právě s těmito lidmi z největší části pracovníci komunikují a dosazují je na nabízené pracovní pozice.

Velmi výrazným současným trendem je výrazně se měnící **věková skladba populace**, která zaznamenává zvyšující podíl seniorů na území České republiky (avšak podobný stav zaznamenávají i na území jiných států Evropské unie).



Obrázek 11 Očekávaný počet obyvatel ve věkových skupinách 0-19, 20-64 a 65+ (ČSÚ, © 2019)

Z údajů v obrázku č. 11 je patrné, že tempo snižování počtu obyvatel věku 20-64 let bude proměnlivé a největší pokles ekonomicky aktivních obyvatel se očekává až do 50. let tohoto století, kdy se sníží z nynějších 60,7 % až na úroveň 50 %. To znamená, že na počet sta osob ve věku 20-64 let připadne až 99 osob ve věku 0-19 let či 65 a více let. Teprve v 60. letech by tento index ekonomické závislosti měl lehce klesnout, avšak vyšší hodnoty budou stále

odrazem rostoucí početnosti seniorské složky populace a klesající velikosti populace 20-64letých. Průměrný věk obyvatelstva České republiky se díky tomu zvýší na 50,0 let z nyní 42,2 let. Tento trend stárnutí vede u mnohých firem ke značným problémům s nahrazováním personálu odcházejícího do důchodu. Tento posun populačně silných ročníků do důchodového věku by mohla změnit pouze stabilní a vyšší plodnost, jejíž dosažení se však při aktuálních podmínkách zdá ne příliš realistické.

Dalším relevantním faktorem je **mobilita pracovní síly** na území České republiky, která se pohybuje ve vcelku nízkých hodnotách. Při hledání nového zaměstnání většina občanů označuje za tu největší a nejzávažnější překážku právě nutnost stěhování nebo každodenní delší cestování za prací. Pokud by se mínění obyvatel o pracovní mobilitě zlepšilo, společnost GoodCall, s.r.o. by relevantní kandidáty na pracovní pozice mohla dosazovat v rámci celé České republiky. Nemusela by se tak orientovat jen na jednotlivé kraje, ve kterých jsou samozřejmě omezené kapacity a počet potencionálních kandidátů na jednotlivé pozice by se značně zvýšil.

Technologické faktory

Role HR se zejména v posledních letech velice rychle vyvíjí a je známo, že je ovlivněna z větší části rozvojem stále nových technologií. Tento trend ve formě **automatizace, robotizace a digitalizace** ovlivňuje v současné době již všechny podniky na trhu, zatímco personální agentury postupně zaznamenávají novou skladbu hledaných pracovníků. Na scénu také postupně přichází Průmysl 4.0, který s sebou přinese taktéž mnoho změn v požadavcích na zaměstnance. Lidé se v souvislosti s tím stále více bojí budoucnosti své práce, která by v dalších letech již nemusela být potřebnou. Trh se postupem času mění a v důsledku automatizace a robotizace vzniknou nová odvětví, která budou potřebovat pracovníky se zcela novými kompetencemi. Avšak stále se hovoří asi o 60 % nových pracovních míst, které dosud nebyly vynalezeny a pokryjí nové nároky firem. I přes všechny obavy se podle personálních agentur pracovníci digitalizace a automatizace bát nemusí, ve většině firem se tímto krokem nic zásadního v následujících letech nezmění, dokonce se očekává navýšení potřebných pracovních míst. Největší počet nových pracovních míst má vzniknout v oborech IT, HR, oblasti péče o zákazníky a obchodu.

Jedním z velkých problémů postupné automatizace, robotizace a digitalizace je nepřipravenost absolventů středních a vysokých škol na tuto, ač postupnou, ale však nevyhnutelnou změnu. Firmy potřebují zaměstnance, kteří jsou schopni s roboty spolupracovat, protože tato

změna se postupem času stane nevyhnutelnou, avšak přichází velmi zvolna. Výzkumy sice predikují ztrátu určitých pracovních pozic, avšak nárůst by měl být dvou až tří násobný. Nezbyvá nic jiného, než apelovat na vzdělávací zařízení i na firmy, které by měli umět zaměstnancům poskytnout potřebné vzdělání, rekvalifikaci i trénink.

Také je zaznamenán veliký **rozvoj internetu**, který firmám přináší nové možnosti ve vytváření webových stránek či aplikací, které slouží jak k propagaci jména firmy, tak k nabídce nových pracovních míst. Personální agentury stále častěji síly internetu využívají a zveřejňují na svých webových stránkách a aplikacích aktuální nabídku pracovních míst. Uchazeči se tak mohou registrovat rychleji přes internetovou stránku a není nutné vést osobní pohovor. Stále více jsou také podniky využívány sociální sítě, zejména Facebook a Instagram, díky kterým lze propagovat své výrobky a služby i bezplatně.

8 ROZBOR KONKURENCE

Společností poskytujících personální služby je po celé České republice velké množství, proto jsou vybrány tři nejrelevantnější konkurenti na základě třech společných faktorů. Do rozboru jsou zařazeny společnosti, které nabízí podobné služby – tedy Recruitment a Temporary Help, jejich síť poboček je rozmístěna na celém území České republiky a jsou rovněž členy APPS, tedy Asociace poskytovatelů personálních služeb.

8.1 Grafton Recruitment, s.r.o.

Společnost Grafton Recruitment, s.r.o. je diverzifikovaná personální agentura, která se na trhu vyskytuje od roku 1994. Působí ve čtyřech evropských zemích, jimiž jsou Česká republika, Maďarsko, Polsko a Slovensko. Napříč těmito státy vlastní celkem 35 poboček s více než 500 zaměstnanci a zaměřuje se hlavně na umístění profesionálních pracovníků v rámci soukromého a státního sektoru napříč širokým spektrem oborů.

Podnik se specializuje na nábor zaměstnanců na HPP, střední management, agenturní zaměstnávání a také na služby v oblasti lidských zdrojů. Z hlediska sektorové specializace se Grafton Recruitment, s.r.o. soustředí na engineering, výrobu a provoz, IT a telekomunikace, obchod a marketing, finance a bankovníctví, lidské zdroje, právo, administrativu, stavebnictví, realty, farmacie a zdravotnictví. (Grafton, © 2019)

8.1.1 Základní údaje o podniku:

- **Obchodní jméno:** Grafton Recruitment, s.r.o.
- **Sídlo:** Na poříčí 1079/3a, Nové Město, 110 00 Praha 1
- **Hlavní předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – zprostředkování zaměstnání, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- **Datum zápisu:** 1. březen 1994
- **Základní kapitál:** 1 mil. Kč
- **Aktuální počet zaměstnanců:** 500

Zdroj: Justice, © 2012-2016

8.1.2 Portfolio služeb

Grafton Recruitment, s.r.o. nabízí široké spektrum služeb, mezi které patří:

- **Pernament Placement**, kde se společnost specializuje na objemový nábor kandidátů
- **Temporary Placement**, kdy je klientské firmě organizována práce dočasných zaměstnanců bez jakékoliv administrativní zátěže (např. hostesky, dělníci apod.)
- **Recruitment Process Outsourcing**, kde se jedná o dočasné rozšíření pozic klientské firmy externími pracovníky
- **Personálně-poradenské služby**, mezi které patří návrhy a implementace Assessment Center, psychodiagnostika potencionálních zaměstnanců a budování značky klienta
- **Managed Service Program**, v rámci kterého probíhá koordinace dodavatelů klientských firem s náborovými potřebami (známé i pod pojmem Vendor Management)

Zdroj: Grafton, © 2019

8.2 ManpowerGroup, s.r.o.

Společnost ManpowerGroup, s.r.o. je globální personální agenturou, která své podnikání v České republice zahájila v roce 1991. Tato agentura působící ve více než 80 zemích světa disponuje téměř 3 900 pobočkami, přičemž 35 z nich provozuje přímo v České republice.

K jejím zákazníkům se řadí kromě menších i středních podniků všech odvětví i světové nadnárodní korporace. Zaměřuje se na široké spektrum oborů, které obsahuje IT specialisty, strojní inženýry, programátory, finanční manažery, top manažery, ale také například recepční, administrativní pracovníky, pokladní, dělníky, skladníky a další. (Manpower Group, © 2019)

8.2.1 Základní údaje o podniku

- **Obchodní jméno:** ManpowerGroup, s.r.o.
- **Sídlo:** Na Florenci 2116/15, Nové Město, 110 00 Praha 1
- **Hlavní předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – zprostředkování zaměstnání
- **Datum zápisu:** 1. září 1991
- **Základní kapitál:** 14,5 mil. Kč
- **Aktuální počet zaměstnanců:** 370

Zdroj: Justice, © 2012-2016

8.2.2 Portfolio služeb

Společnost ManpowerGroup, s.r.o. globální personální agenturou působící po celém světě, proto poskytuje svým klientům služby v rámci svých dceřiných společností, kterými jsou ManpowerGroup Solutions, Manpower, Expertis, Prosevia a Right Management. Těmito službami jsou:

- **Pernament Placement**, což je vyhledávání stálých pracovních pozic
- **Temporary Placement**, také nazývaný jako agenturní zaměstnávání
- **Recruitment Process Outsourcing** s projektovým řízením náboru
- **HR marketing** zahrnující budování dobrého jména firmy v očích potenciálních zaměstnanců a náborové marketingové HR kampaně
- **HR poradenství** v oblasti lidských zdrojů

Zdroj: ManpowerGroup, © 2019

8.3 Advantage Consulting, s.r.o.

Společnost Advantage Consulting, s.r.o. je českou personální agenturou, která své podnikání zahájila již v roce 2002. Tato agentura působící v různých městech napříč Českou republikou disponuje sedmi pobočkami, v rámci kterých již více než 15 let pomáhá firmám a zájemcům o zaměstnání obsazovat nabízené pracovní pozice.

Firma se zaměřuje se na šest oborově orientovaných divizí z oblasti engineeringu, elektrotechniky a energie, informační a komunikační technologie, logistiky a prodeje, financí a také chemie. (ACjobs, © 2017-2019)

8.3.1 Základní údaje o podniku

- **Obchodní jméno:** Advantage Consulting, s.r.o.
- **Sídlo:** Orlí 708/36, Brno-město, 602 00 Brno
- **Hlavní předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – zprostředkování zaměstnání a agenturní zaměstnávání
- **Datum zápisu:** 2. květen 2005
- **Základní kapitál:** 200 tis. Kč
- **Aktuální počet zaměstnanců:** 90

Zdroj: Justice, © 2012-2016

8.3.2 Portfolio služeb

Společnost Advantage Consulting, s.r.o. nabízí svým klientům různě strukturované balíčky z oboru recruitmentu v rámci vyhledávání stálých pracovních pozic a HR marketingu.

Permanent placement zahrnuje služby:

- AC Specialist, kterým je myšlen nábor zaměstnanců zejména na technické pozice, THP, střední management a obchodní pozice
- AC Manager, které zahrnují přijetí zaměstnance na klíčové pozice ve firmě, jimiž jsou například úzce specializovaní pracovníci nebo manažerské pozice
- AC Team, zahrnující náborovou kampaň většího počtu lidí na stejnou pozici

HR marketing zahrnuje služby:

- AC Contact, což je inzerce využívána zejména na nižší dělnické pozice nebo oblast služeb
- AC Operative, která je taktéž efektivní inzercí, která je však využívána zejména na nižší dělnické, administrativní pozice a call centra

(ACjobs, © 2017-2019)

9 BENCHMARKING

Benchmarking je analýzou sloužící k porovnávání podniku a konkurence na trhu, kde se systematicky srovnávají různé faktory v jednotlivých společnostech. Pro potřeby této analýzy jsem vybrala tři relevantní konkurenty rozebrané v předchozí kapitole, jimiž jsou:

- Grafton Recruitment, s.r.o.
- ManpowerGroup, s.r.o.
- Advantage Consulting, s.r.o.

9.1 Ukazatele hodnotové křivky

V tabulce níže jsou klasifikovány ukazatele hodnotové křivky podniku GoodCall, s.r.o. a jeho konkurentů. Samotné bodové hodnocení je prováděno v intervalu jednoho až pěti bodů, přičemž nejvyšší počet bodů znamená nejlepší ohodnocení. Následným zprůměrováním součtu hodnot pro jednotlivé společnosti vznikne jejich pořadí na trhu. V rámci srovnání bylo vybráno za pomoci vedoucího pracovníka pět stěžejních faktorů, kterými jsou komplexnost služeb, inovace, propagace, webové stránky a síť poboček v rámci České republiky.

Tabulka 2 Ukazatele hodnotové křivky (vlastní zpracování)

Faktor	GoodCall, s.r.o.	Grafton Recruit- ment, s.r.o.	Manpower- Group, s.r.o.	Advantage Consulting, s.r.o.
Komplexnost služeb	4	4	4	3
Inovace	5	4	3	3
Propagace	3	5	4	3
Webové stránky	3	3	3	3
Síť poboček	3	5	4	3
Celkové skóre	3,6	4,2	3,6	3

Informace o komplexnosti služeb, webových stránkách a síti poboček na území České republiky jsou čerpány ze samotných internetových stránek jednotlivých společností. V rámci

komplexnosti služeb se firma GoodCall, s.r.o. umístila na předních příčkách z důvodu přehledného diverzifikovaného portfolia. Oproti společnostem Grafton Recruitment, s.r.o. a ManpowerGroup, s.r.o. sice nenabízí službu Temporary Placement, avšak tento nedostatek zvládá nahradit ostatními poskytovanými službami. Webové stránky jednotlivých společností jsou hodnoceny na stejné úrovni, jelikož se na nich dá zcela jistě ještě pracovat a více je pro laika zjednodušit. Co se sítě poboček týče, v tomto kritériu se umístila společnost GoodCall, s.r.o. na jednom z posledních míst, avšak i zde je do budoucna v plánu rozšíření působnosti do dalších měst na území České republiky.

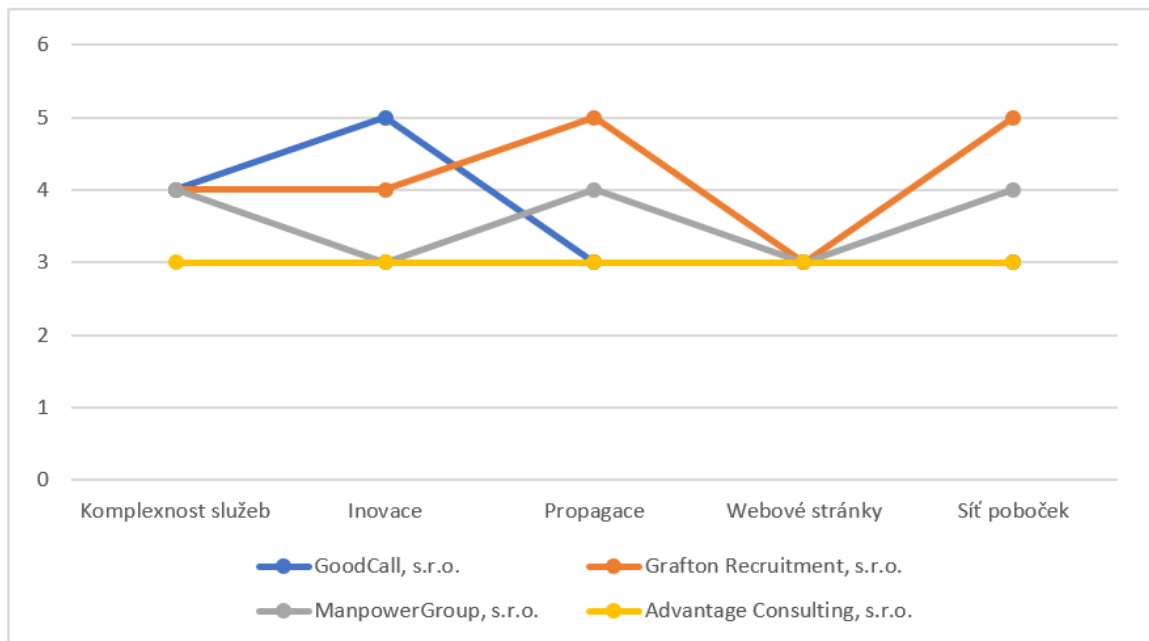
V rámci hodnocení propagace je potřebné porovnat aktivitu jednotlivých společností na sociálních sítích a také míru podílu na dalších nástrojích online marketingu. Z mého průzkumu okolí vyplývá, že nejvíce do podvědomí občanů zasahuje společnost Grafton Recruitment, s.r.o., kterou díky tomu řadím na první příčku. Zkoumaná firma GoodCall, s.r.o. se umístila na hůře zejména kvůli menší aktivitě na sociálních sítích a nástrojích online marketingu, díky jejichž lepší implementaci by dosáhla posílení svého postavení na trhu.

Dalším hodnoceným kritériem jsou inovace, kde má dle mého názoru firma GoodCall, s.r.o. nad svými konkurenty náskok. Společnost má jasně vedený a úspěšný Talent Sourcing, který je podpořený jak kvalitní službou RPO, tak vlastním systémem ATS. Dalším přírůstkem hodnoty podniku je i mobilní aplikace, kterou má z uvedených společností k dispozici ve vlastní režii pouze Grafton Recruitment, s.r.o. Pokud tedy vezmeme v potaz fakt, že společnost GoodCall, s.r.o. byla nedávno ještě start-upem a na trhu tedy nepůsobí tak dlouho jako její konkurence, jedná se o hodnoty na slušné úrovni, na kterých se dá však stále pracovat.

9.2 Hodnotová křivka

Po analýze jednotlivých faktorů benchmarkingu je čas na vypracování samotné hodnotové křivky společnosti a jejich konkurentů. Údaje, kterých bylo dosaženo za pomoci benchmarkingu jsou v této podkapitole přeneseny do grafické podoby, kterou znázorňuje obrázek č. 12.

Ze souhrnného grafu je patrné, že firma GoodCall, s.r.o. vězí hluboko ve vodách rudého oceánu i přestože má vysokou konkurenceschopnost. Průběhy uvedených hodnotových křivek stvrzují i údaje z provedeného Porterova modelu pěti konkurenčních sil, v rámci kterého byla analyzována i konkurenční rivalita v prostředí tohoto typu podnikání.



Obrázek 12 Hodnotová křivka firmy GoodCall, s.r.o. a jeho konkurentů
(vlastní zpracování)

Náčrt hodnotové křivky napomáhá k zamyšlení nad dosaženými výsledky firmy a na základě tohoto zjištění je možné provést souhrn opatření, díky kterým se skóre uvedené společnosti ještě vylepší. Zlepšení je možné implementovat zejména v oblasti propagace, webových stránek a sítě poboček, které v rámci srovnání s konkurencí dosahovalo nižších hodnot, než jaké by si sama společnost představovala.

Z grafu vyplývá, že soupeření mezi konkurenty je opravdu vysoké a prozatím jsou hranice tohoto oceánu pevně stanoveny, tudíž nepředpokládám vznik modrého oceánu v rámci tohoto konkurenčního prostředí. Vstupní náklady do tohoto odvětví nejsou příliš vysoké, záleží zde spíše na znalostech, díky kterým v tomto prostředí podniká vysoké množství jak právnických, tak i fyzických osob. Pokud se někomu v prostředí personalistiky podaří zvýšit hodnotu pro odběratele takovým způsobem, že se dostane až do vod modrého oceánu, konkurence si tohoto kroku však po určitém čase povšimne a bude se snažit vytvořit podobný koncept. Tímto opatřením ze strany konkurentů by došlo k zaplavení onoho modrého oceánu opětovně krví.

10 SHRNUÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Shrnutím **analýzy 7S**, která zkoumá mikroprostředí bylo zjištěno, že firma využívá dvou obecných konkurenčních strategií, kterými jsou diferenciací a soustředění pozornosti. Tyto dvě strategie jsou podpořené samotnou osobitou strategií podniku, která je vyjadřována jako schopnost si všechny díly potřebné k zajištění recruitmentu obstarat v rámci svých sesterských společností.

V rámci zkoumání mezoprostředí byl proveden Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. **Porterův model** pěti konkurenčních sil odkryl informace o vysoké intenzitě soupeření mezi stávajícími konkurenty, přetrvávajícím tlaku ze strany substitutů a vysokém vyjednávacím vlivu odběratelů. Pomocí **SWOT analýzy** byly zachyceny silné a slabé stránky podniku společně s příležitostmi a hrozbami. Mezi nejdůležitější silné stránky patří zkušený tým managementu zkoumaného podniku a také kvalita poskytovaných služeb. Mezi slabé stránky jsem naopak zařadila nedostačující marketingovou komunikaci, vysokou fluktuaci zaměstnanců a chybějící službu Temporary Placement, která je nabízena konkurenčními podniky. Příležitostí je pro firmu rozšíření působnosti na trh východní Evropy a zahraniční investice. Z hlediska hrozeb na firmu může působit špatná platební morálka odběratelů, konkurenční změny v ceně nebo změna legislativy.

Při provedení **PEST analýzy** byly vyhodnoceny hlavní faktory makroprostředí, jež souvisí s výkonností podniku. Mezi významné politické faktory bylo zařazeno vcelku nové nařízení GDPR, které ovlivňuje nakládání s osobními údaji kandidátů. Mezi ekonomické faktory jsem zařadila zvyšující se inflaci a také nízkou nezaměstnanost. V rámci sociálních a demografických faktorů jsem jako hlavní faktor vyhodnotila zvyšující se vzdělanost, zatímco u technologických faktorů to byla automatizace, robotizace a digitalizace spojená s nástupem Průmyslu 4.0.

Praktická část mé bakalářské práce byla zakončena provedením **benchmarkingu**, ze kterého bylo jasně patrné, že se zkoumaná společnost nachází v krvavých vodách rudého oceánu. Firma nejvíce vybočuje v inovativnosti, naopak by byla potřeba zlepšit propagaci, která by podniku pomohla dostat se do podvědomí dalších potenciálních odběratelů.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výsledků provedených analýz a samotných plánů firmy vyplývají návrhy a doporučení, díky jejichž implementaci lze dosáhnout lepší konkurenceschopnosti podniku. Největší měrou je zde vycházeno z výsledků SWOT analýzy a benchmarkingu, v rámci kterého byla firma srovnána s významnými konkurenty na trhu.

11.1 Snížení fluktuace zaměstnanců

Prvním z navržených doporučení je podniknout kroky, které povedou ke snížení fluktuace zaměstnanců firmy GoodCall, s.r.o. Zaměstnancům této společnosti jsou poskytnuta bezplatná školení a konference, která slouží ke stálému zvyšování kvalifikace pracovníků. Avšak s odchodem takto proškolených zaměstnanců zejména na pozicích Talent Sourcer a Recruiter firma přichází o důležitý článek týmu, který je potřeba co nejrychleji vyplnit. S tímto krokem jsou však spojeny další náklady a zejména čas, který by firma mohla investovat do svých stálých zaměstnanců. Na základě rozhovorů s personálem firmy níže uvádím několik hmotných motivačních složek, které by mohly sloužit ke snížení této nežádoucí fluktuace:

- příspěvek na stravování
- příspěvek na rekreaci a kulturu
- příspěvek na dopravu
- použití mobilního telefonu i pro soukromé účely

Z hlediska nehmotných motivačních složek doporučuji ve větší míře uplatnit liberalizaci pomocí teorie Y, díky které dochází ke větší seberealizaci pracovníka a také k lepšímu ztotožnění s posláním a cíli podniku. Takto motivovaný zaměstnanec má větší ambice, které vedou spíše v karierní růst v rámci firmy místo úplného odchodu z oboru či ke konkurenční firmě. Dále bych doporučila i lepší uzpůsobení pracovního prostředí pomocí tichých zón a prostor pro relaxování. Firma GoodCall, s.r.o. má tak jako i jiné moderně založené firmy pracoviště typu Open Space. Taková kancelář však s sebou nese i určitá negativa spojená s nedostatkem soukromí a klidu na práci, kde největší roli hraje zejména hluk ovlivňující pracovní výkony zaměstnanců. Pokud tedy pracovník chce své soukromí a klid na práci, může se přesunout do funkčně i opticky rozdělených prostorů pomocí dělících příček či mikro kanceláří. Pokud naopak touží po odpočinku, navštíví oddechovou zónu nebo společné prostory, kde může trávit čas a konzultovat práci se svými ostatními kolegy.

11.2 Marketingová komunikace

Mým dalším návrhem je zlepšení využívání online marketingu vedoucí k propagaci firmy a jejich služeb prostřednictvím internetu, webových stránek a nových médií. V současné době firma k propagaci pouze vlastní internetové stránky, což ovšem nestačí. Mezi média, na která bych doporučila cílit patří Facebook a Instagram, jejichž popularita je stále na vysoké úrovni a firma je bohužel nevyužívá tak, jak by mohla. Doporučila bych zde pravidelně vydávat poutavé příspěvky o novinkách ve světě personalistiky a lidských zdrojů, kterými by společnost mohla zaujmout veřejnost. V rámci placené reklamy na Facebooku lze také nastavit širokou škálu filtrů, díky nimž se příspěvky zobrazí jen určitému segmentu uživatelů.

Avšak jako jednu z největších výhod online marketingu shledávám možnost znovu oslovit potencionální klienty tzv. retargetingem. **Retargeting** se díky rozvoji sociálních sítí dá realizovat přímo z firemních webových stránek či chování nebo informací o uživateli na sociálních sítích. Cena se pak odvíjí od požadované služby a počtu impresí na příspěvky, které jsou propagovány. Tento krok by jistě vedl k získání nových klientů a také k rozšíření dosavadní databáze uchazečů o pracovní pozice. Tímto způsobem doporučuji budovat povědomí o firmě a poskytovaných službách, které není tak velké, jako u největší konkurentů, kteří však na trhu působí podstatně déle.

Dalším ze série návrhů souvisejícím s marketingovou komunikací firmy GoodCall, s.r.o. je rozšíření těchto aktivit nepřímo, pomocí **navázání spolupráce** s některými vysokými školami v České republice. Tato spolupráce by probíhala na bázi nepřímé prezentace firmy, která by byla vedena formou tematické přednášky o personálním řízení. Obor personalistiky lze studovat hned na několika vysokých školách u nás, avšak odehrávat se tyto prezentace můžou i na školách s ekonomickým a jiným zaměřením. V rámci takových aktivit by firma mohla pro aktivní studenty toužící nahlédnout více do světa personalistiky nabízet také zajímavé stáže. Mezi vysoké školy nabízející jak obory zaměřené na personalistiku, tak další zajímavé ekonomické obory patří například:

- Karlova Univerzita v Praze
- Vysoká škola ekonomická v Praze
- Masarykova Univerzita v Brně
- Univerzita Palackého v Olomouci
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- Ostravská univerzita

Velkou výhodou také vidím v tom, že ve většině uvedených měst se nachází také pobočka firmy GoodCall, s.r.o., tudíž by nebyl problém realizovat i výše zmíněné stáže. Po ukončení stáže by pro šikovné studenty mohla čekat nabídka další spolupráce již ve formě práce na hlavní pracovní poměr, poloviční úvazek nebo alespoň ve formě brigády. Tento krok však nezlepší jen povědomí o firmě, ale povede i ke zlepšení problémů ve firmě, které jsou spojené s vysokou fluktuací.

11.3 Rozšíření portfolia služeb

Při realizaci benchmarkingu jsem taktéž zjistila, že firma GoodCall, s.r.o. nemá tak široké portfolio služeb jako jeho přední konkurenti. Portfolio má sice komplexně nastavené na požadavky trhu, avšak chybí zde například nabídka čistě **poradenské činnosti a konzultací** pro klientské společnosti. V rámci tohoto poradenství v oblasti lidských zdrojů bych navrhovala zvážit i návrhy a implementace výběrových řízení a assessment center spojené s budováním dobrého jména klientských firem. Na tyto nové části portfolia služeb je však potřebné přijmout kvalifikovaný personál, či dodatečně proškolit stávající zaměstnance, kteří by se do této oblasti chtěli profilovat.

Dalším zdánlivým krokem kupředu by mohlo být zařazení služby Temporary Placement do portfolia, avšak mnoho konkurentů firmy GoodCall, s.r.o. již tuto službu dlouhá léta nabízí a díky tomu mají zde také velké pokrytí trhu. V blízkých letech bych tedy o rozšiřování portfolia právě o tuto službu nedoporučila a soustředila se raději na upevnění postavení ve stávajícím portfoliu a poradenství, což může firmě zajistit lepší postavení na trhu.

11.4 Rozšíření působnosti do Olomouckého kraje

Dalším krokem, který zajistí firmě GoodCall, s.r.o. lepší postavení na trhu je rozšíření působnosti do dalších krajů České republiky. V rámci tohoto průzkumu jsem tedy analyzovala celkový počet podniků nacházejících se v jednotlivých krajích v poměru s počtem klientských firem zkoumané společnosti. Ačkoliv i v jiných krajích je počet dosud neoslovených firem mnoho, rozhodla jsem se rozsáhlejší expanzi provést v kraji Olomouckém, ve kterém působí mnoho zajímavých firem. Z ekonomického hlediska je tento kraj průmyslovou oblastí s rozvinutými službami, kde působí řada tradičních průmyslových podniků. Je zde rozvinutá výroba strojů a jednoúčelových zařízení, elektrických zařízení, kovodělných a dopravních prostředků, a tyto oblasti dobře korespondují s oblastmi, na které se firma GoodCall, s.r.o. soustředí. V současnosti v tomto kraji sídlí okolo 150 průmyslových podniků,

z nichž každý má minimálně 100 zaměstnanců. O faktu, že se podnikům průmyslové povahy v Olomouckém kraji daří hovoří i fakt, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb dosahují každoročně okolo 129 miliard.

V rámci většího proniknutí do Olomouckého kraje počítám se třemi variantami, a to optimistickou, neutrální a negativní. Níže nastíním podrobněji střední neutrální variantu, která je nejvíce pravděpodobná. Uvádím zde i výsledky dalších dvou variant, které však mají velice podobný postup výpočtu lišící se pouze procentním vyjádřením reálně dosazených pozic (Fill Rate).

V modelu **neutrální varianty** je potřeba do začátku pouze jeden Recruiter a jeden Talent Sourcer, kteří navzájem spolupracují na jednotlivých pozicích. Průměrný Placement, neboli dosazená pozice je fakturována klientské firmě za 120 000 Kč a zpočátku budou oba tito zaměstnanci pracovat z domova. V této variantě se předpokládá **25 % Fill Rate**, tedy 15 reálně dosazených pozic na 60 pozic obdržných od klientské firmy.

*Tabulka 3 Výnosy a náklady spojené s proniknutím do Olomouckého kraje
(vlastní zpracování)*

Výnosy	Částka (Kč)
15 dosazených pozic (Placements)	1 800 000
Náklady	
Superhrubá mzda – Recruiter	405 000
Superhrubá mzda – Sourcer	321 600
Odměny – Recruiter (10 %)	180 000
Odměny – Junior Sourcer (2 %)	36 000
Provoz auta	60 000
Mobilní telefony – Recruiter i Sourcer	7 200
ZISK	790 200

Po odečtení nákladů od výnosů spojené s větším proniknutím do Olomouckého kraje roční zisk společnosti tvoří 790 200 Kč. Tato finanční částka je orientační, avšak dá se očekávat nárůst díky postupnému získávání nových klientů v tomto kraji. Nastat může i **varianta**

optimistická, která je vyjádřena 33 % Fill Rate (reálně dosazené pozice), kdy zisk tvoří 1 318 200 Kč. Posledním modelem je **varianta negativní** vyjádřená 16 % Fill Rate, přičemž zisk tvoří 262 200 Kč. Všechny tyto varianty situací vychází jako ziskové, díky tomuto zjištění bych zcela jistě zvážila větší proniknutí do tohoto kraje.

11.5 Nabídka na míru

Posledním ze série doporučení je návrh na grafické zpracování dosud chybějící nabídky služeb, který usnadní práci Recruitera a také zjednoduší orientaci klientských společností v nabídce firmy GoodCall, s.r.o. Návrh brožury vyplynul z rozhovorů se zaměstnanci na pozici Recruiter, kteří by rádi po úvodním meetingu v potenciální klientské firmě zanechali něco více než pouhou vizitku. Brožura se bude skládat z těchto stran:

- Úvodní strana – logo společnosti GoodCall, s.r.o. a klientské společnosti
- 1. strana – o společnosti
- 2. strana – reference
- 3. strana – produktové portfolio
- 4. strana – Timeline spolupráce
- 5. strana – nabídka na míru
- 6. strana – nacenění a platební podmínky
- Závěrečná strana – kontaktní údaje

Grafické zpracování služeb v podobě malé brožury pro každého nového klienta bude mít variabilní úvodní a pátou stranu. Díky tomuto aspektu se sice nepatrně zvýší náklady, avšak potenciální klient bude mít všechny informace komplexně graficky a obsahově zpracované.

ZÁVĚR

V rámci teoretické části mé bakalářské práce jsem se snažila poskytnout ucelený pohled na konkurenceschopnost a konkurenční strategii. Odkryla jsem existenci i jiných nástrojů sloužících ke zlepšení konkurenceschopnosti, než je neustálé soupeření s konkurenty. Jedním z těchto modelů je strategie modrého oceánu, která se zakládá na názoru, že soupeřit s konkurencí není řešením. Od konkurence se lze však odpoutat pomocí uvedených nástrojů, které si kladou za cíl objevit nový tržní prostor. Ne vždy se však firmám podaří vybudovat novou koncepci či vylepšit službu, která již existuje, a proto je i neustálé zdolávání konkurence důležité. Jednou z možných strategií ve vodách takto rudého oceánu je jedna ze tří obecných strategií, a to prvenství v celkových nákladech, diferenciaci nebo soustředění pozornosti.

Další kus teoretické části nabídl pohled na strategická východiska, která jsou potřebná pro další rozvoj společnosti. Těmito východisky jsou poslání, vize a strategické cíle, které je nutné propracovat u každého podniku. Dále bylo přistoupeno k teoretickému nastínění analýz zahrnujících podnikové mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí, které byly podrobně aplikovány v praktické části této bakalářské práce.

V úvodu praktické části jsem zkoumanou firmu nejprve představila, poté jsem popsala její zaměstnance, portfolio a uvedla její cíle a vize do budoucna. Dále jsem přistoupila k podrobnému analyzování firmy pomocí provedených analýz. Mikroprostředí podniku bylo analyzováno metodou 7S, která prokázala bezproblémové fungování firmy podpořené její zdatností a osobitou strategií.

V rámci analýzy mezoprostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo odhaleno největší ohrožení zejména v intenzitě soupeření mezi stávajícími konkurenty. Ohrožení také plyne z tlaku ze strany substitutů, zejména však z webových stránek s novými pracovními pozicemi a také z nových startupových portálů. Další metodou použitou k prozkoumání mezoprostředí byla SWOT analýza, ze které postupně plynula důležitá část návrhů a doporučení.

Poslední zkoumanou oblastí bylo mezoprostředí, kde bylo v rámci PEST analýzy shledáno za nejvíce ovlivňující nové nařízení GDPR, neustále se zvyšující průměrné mzdy, věková skladba populace a trend stárnutí se stále větší automatizací, robotizací a digitalizací.

Další kapitola této praktické části bakalářské práce byla věnována rozboru konkurence zkoumané společnosti a benchmarkingu, kde jsem na základě pěti stěžejních faktorů všechny tyto

firmy porovnála. Na základě výsledků benchmarkingu se ukázaly menší nedostatky zkoumané společnosti, přestože výsledky tohoto srovnání byly vcelku srovnatelné.

Díky provedeným analýzám jsem zjistila, že firma GoodCall, s.r.o. si vede na současném trhu personalistiky velmi dobře. Tento fakt přisuzuji i jedinečné strategii, kterou využívá jako jediná v České republice. Společnost neustále sleduje nové trendy a kráčí kupředu, například díky nově vytvářeným projektům či aplikacím. Lze tedy říci, že tato firma má v České republice dobré postavení, které si zajisté v průběhu dalších let ještě upevní. K dalšímu zlepšení konkurenceschopnosti podniku snad povedou i mé návrhy a doporučení uvedené v závěru této práce.

Prvním návrhem je opatření vedoucí ke snížení fluktuace zaměstnanců, které firmu trápí již dlouhodobě. Dalším návrhem je možnost lepšího využití online marketingu, kterým by firma vstoupila lépe do podvědomí veřejnosti. Dalším doporučením je rozšíření portfolia o poradenské činnosti a konzultace, které by jistě rozšířily dosavadní strukturu portfolia a pomohly klientským firmám i v tomto ohledu. Dalším návrhem je možnost většího rozšíření působnosti do Olomouckého kraje, které jsem podpořila i výpočtem ziskovosti pro první rok ve třech různých variantách. Posledním doporučením je návrh na grafické zpracování brožury pro potenciální klienty, který by zajisté usnadnil práci Recruitera a také zjednodušil orientaci v nabídce firmy pro tyto společnosti. Pevně tedy věřím, že všechny informace uvedené v této práci pomohou firmě GoodCall, s.r.o. k určení kroků a dalších postupů, které zvýší její konkurenceschopnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

BARTES, František, 2011. Strategie konkurenčních střetů. Ostrava: Key Publishing, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

CRAINER, Stuart, 2000. Moderní management: základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C.H. Beck, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, xv, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 8024704471.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. Strategický marketing. Praha: Grada, 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2003. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 189 s. ISBN 80-86419-46-0.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. Základy marketingu. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012. Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2015. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 283 s. ISBN 978-80-7261-295-6.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press, viii, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOŠTURIÁK, Ján, 2016. Vlastní cestou: jak v podnikání rozvíjet výkonnost, výjimečnost a vášeň. Praha: PeopleComm, 275 s. ISBN 978-80-87917-21-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. Marketing management. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MAGRETTA, Joan, 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

PETERS, Thomas J. a Robert H. WATERMAN, 2001. Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností. Praha: Pragma, 336 s. ISBN 80-7205-817-7.

PORTER, Michael E, 1998. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction. New York: The Free Press, xxiv, 557 s. ISBN 0-684-84146-0.

PORTER, Michael E, 2004. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, xxviii, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, xi, 121 s. ISBN 8071793671.

VEBER, Jaromír, 2016. Management inovací. Praha: Management Press, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

URBÁNEK, Tomáš, 2004. Marketing: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Alfa Publishing, 172 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

ZELENÝ, Milan, 2011. Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu: executive summary. Brno: Computer Press, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.

Elektronické zdroje

ACjobs, © 2017-2019. O nás – ACjobs [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <https://www.acjobs.cz/clanek/o-nas>

APPS, © 2017. Asociace poskytovatelů personálních služeb [online]. [cit. 13.02.2019]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/profil-apps/>

BussinesCenter, © 1998-2019. Právo – BusinessCenter [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/>

BussinesVize, © 2010-2011. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Česká národní banka, © 2003-2019. Aktuální prognóza ČNB [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Český statistický úřad, © 2019. HDP, národní účty [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Český statistický úřad, © 2019. Obyvatelstvo [online]. [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Český statistický úřad, © 2019. Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011 [online]. [cit. 19.02.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

FREY, Thomas, 2011. 55 Jobs of the Future - Futurist Speaker [online]. 11. 11. 2011. [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: <https://futuristspeaker.com/business-trends/55-jobs-of-the-future/>

GoodCall s.r.o., © 2019. Services [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://www.goodcall.eu/sluzby/>

Grafton Recruitment s.r.o., © 2019. O nás - Grafton Recruitment [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas>

Iurium, © 2016-2017. Nové podmínky u získání povolení pro agentury práce [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: <https://www.iurium.cz/2018/02/09/nove-podminky-u-ziskani-povoleni-agentury-prace/>

Kurzy, © 2000-2019. Makroekonomika – makroekonomické údaje v ČR [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

ManpowerGroup, s.r.o., © 2019. O ManpowerGroup [online]. Manpower Group [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/o-manpowergroup/>

Ministerstvo financí ČR, © 2005-2013. Makroekonomická predikce - leden 2019 [online]. [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>

Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012-2016. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 11.02.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=861873>

Podnikatel, © 2007-2019. GDPR [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/n/gdpr/>

Smart Recruiters, © 2018. What Are You? A Recruiter? A Sourcer? Or Both? [online]. [cit. 11.02.2019]. Dostupné z: <https://www.smartrecruiters.com/blog/what-are-you-a-recruiter-a-sourcer-or-both/>

Sun Marketing, © 2011-2017. SWOT analýza [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb
ATS	Applicant Tracking System
BYOD	Bring Your Own Device
GDPR	General Data Protection Regulation
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human Resources
IT	Information Technology
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
PP	Permanent Placement
QFD	Quality Function Deployment
RPO	Recruitment Process Outsourcing
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TP	Temporary Placement
VTS	Virtual Talent Sourcing

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1</i> Hodnotová inovace.....	15
<i>Obrázek 2</i> Tři obecné strategie.....	20
<i>Obrázek 3</i> Podnikatelské prostředí.....	25
<i>Obrázek 4</i> 7S firmy McKinsey	26
<i>Obrázek 5</i> Model pěti konkurenčních sil	29
<i>Obrázek 6</i> SWOT analýza	31
<i>Obrázek 7</i> Benchmarking.....	35
<i>Obrázek 8</i> Obraty podniku v letech 2015-2018	40
<i>Obrázek 9</i> Vývoj průměrné mzdy mezi roky 2000-2018	59
<i>Obrázek 10</i> Obyvatelstvo ve věku 15-64 let s vysokoškolským vzděláním k 2011	60
<i>Obrázek 11</i> Očekávaný počet obyvatel ve věkových skupinách 0-19, 20-64 a 65+ ...	61
<i>Obrázek 12</i> Hodnotová křivka firmy GoodCall, s.r.o. a jeho konkurentů.....	70

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Souhrn stěžejních rozdílů mezi strategií rudého a modrého oceánu</i>	<i>19</i>
<i>Tabulka 2 Ukazatele hodnotové křivky</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 3 Výnosy a náklady spojené s proniknutím do Olomouckého kraje</i>	<i>75</i>