

Projekt personálního marketingu s využitím online nástrojů marketingové komunikace ve vybrané firmě

Bc. Dagmar Slováková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar Slováková**
Osobní číslo: **M17072**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt personálního marketingu s využitím online nástrojů marketingové komunikace ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů, personálnímu marketingu a online marketingové komunikaci.

II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu a analyzujte současný stav online marketingové komunikace ve vybrané firmě.
- Na základě analýz navrhnete projekt personálního marketingu s využitím online nástrojů marketingové komunikace ve vybrané firmě.
- Navržený projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČÍPKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHARLESWORTH, Alan. *Digital marketing: A practical approach*. 2nd ed. Abingdon, Oxon: Routledge, 2014, 342 s. ISBN 978-0-415-83482-7.
- JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- KUBALÁK, Milan. *Efektívne riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina: EUROKÓDEX, 2013, 356 s. ISBN 978-80-8155-016-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomír Vydra**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

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: Dagmar Slováková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se bude zabývat personálním marketingem ve vybrané firmě za využití online nástrojů marketingové komunikace. Práce se skládá ze dvou částí, a to části teoretické a části praktické. V první, teoretické části, budou řešeny odborné pojmy, jako je řízení lidských zdrojů a personální marketing, online nástroje marketingové komunikace, PEST analýza, SWOT analýza a benchmarking za pomoci odborné literatury. V praktické části bude charakterizována společnost Fatra a.s., její historie a produkty, které nabízí na tuzemském i zahraničním trhu. Dále bude praktická část zahrnovat situační analýzy jako je PEST analýza, SWOT analýza a benchmarking, včetně analýzy současné úrovně marketingové komunikace firmy. Cílem této diplomové práce je projekt personálního marketingu s využitím online nástrojů marketingové komunikace pro společnost Fatra a.s.

Klíčová slova: Personální marketing, online marketingová komunikace, řízení lidských zdrojů, online marketingové nástroje, SWOT analýza, PEST analýza, Benchmarking.

ABSTRACT

The thesis will deal with personnel marketing in the selected company by using online marketing communication tools. The thesis consists of two parts, namely the theoretical part and the practical part. In the first, theoretical part, there will be addressed professional concepts such as human resources management and personnel marketing, online marketing communication tools, PEST analysis, SWOT analysis and benchmarking based on professional literature. Fatra a.s., its history and products, which it offers on the domestic and foreign markets, will be characterized in the practical part. Furthermore, the practical part will include situational analyses such as PEST analysis, SWOT analysis and benchmarking, including analysis of the company's current level of marketing communication. The aim of this thesis is a project of personnel marketing by using online marketing communication tools for Fatra a.s.

Keywords: Personal marketing, online marketing communication, Human Resource Management, online marketing tools, SWOT analysis, PEST analysis, Benchmarking.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Radomíru Vydrovi za poskytnutou odbornou pomoc a za jeho cenné rady a připomínky při vytváření mé diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti Fatra a.s., za poskytnutí potřebných informací pro vypracování mé práce a v neposlední řadě také mé rodině, která mi poskytla podporu, jak při vytváření mé diplomové práce, tak při celém mém studiu na vysoké škole.

OBSAH

ÚVOD	5
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ MATEKRING	9
1.1 PERSONÁLNÍ ADMINISTRATIVA	9
1.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	9
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.3.1 Personální marketing.....	12
2 ONLINE NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	15
2.1 ONLINE MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	16
2.1.1 Webové stránky.....	17
2.1.2 Portály práce.....	18
2.1.3 Internetová reklama.....	18
2.1.4 Reklama ve vyhledávačích - Search Engine Marketing (SEM).....	19
2.1.5 Sociální sítě	23
3 SITUAČNÍ ANALÝZY	26
3.1 PEST ANALÝZA	26
3.1.1 Politické faktory	27
3.1.2 Ekonomické faktory	28
3.1.3 Sociální faktory	28
3.1.4 Technologické faktory	29
3.2 SWOT ANALÝZA	29
3.2.1 Analýza interního prostředí firmy.....	30
3.2.2 Analýza externího prostředí firmy	33
3.3 BENCHMARKING	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	38
4.1 HISTORIE FIRMY	40
4.2 PROJEKT NOVÁ VÁLCOVNA.....	41
5 SITUAČNÍ ANALÝZY	42
5.1 PEST ANALÝZA	42
5.1.1 Politicko-legislativní faktory.....	42
5.1.2 Ekonomické faktory	45
5.1.3 Sociální faktory	52
5.1.4 Technologické faktory	57
5.1.5 Celková PEST analýza.....	64
5.2 SWOT ANALÝZA	66
5.2.1 Analýza interního prostředí firmy.....	66
5.2.2 Analýza externího prostředí firmy	67
5.2.3 Celková SWOT analýza.....	69
5.3 BENCHMARKING	70
5.3.1 Celkový benchmarking	74

6	ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	76
7	PROJEKT PERSONÁLNÍHO MARKETINGU S VYUŽITÍM ONLINE NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ FIRMĚ.....	79
7.1	NÁVRH ŘEŠENÍ	79
7.1.1	Nová cílová skupina	79
7.1.2	Welcome to the Jungle	80
7.1.3	Job Centrum UTB	81
7.1.4	AI (Umělá inteligence).....	82
7.1.5	Virtuální a rozšířená realita	82
7.1.6	Další doporučení	83
7.2	ČASOVÁ ANALÝZA	84
7.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	87
7.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA	88
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ	113
	SEZNAM TABULEK.....	114
	SEZNAM PŘÍLOH.....	115

ÚVOD

Cílem všech společností je dosažení takových zisků, které pokryjí jejich vynaložené náklady, získání velkého podílu na trhu a v neposlední řadě kvalifikovaní a stabilní zaměstnanci, kteří společnost udržují v chodu. Nejenom investice do moderních technologií, které jsou v tomto století nutností, pomáhají společnosti zvyšovat její konkurenceschopnost na trhu, ale jsou to především zaměstnanci, kteří tyto technologie ovládají a kteří se v posledních letech ve Zlínském kraji a v celé České republice stali nedostatkovými.

Situace na trhu práce se dlouhou dobu držela ve stavu, kdy byl větší počet nabízených pracovních míst, než počet uchazečů o zaměstnání. To vedlo k situaci, kdy společnosti byly nuceny předhánět se se svými nabídkami na pracovním trhu, které zahrnovali lepší nástupní plat a lepší benefity než konkurenční firmy. V současné chvíli však tento trend naráží na situaci ohledně koronaviru COVID-19, který sužuje Českou republiku od března roku 2020. Ten zvýšil nezaměstnanost ve všech krajích a má ji, dle prognóz, nadále negativně ovlivňovat i příští rok. Tato krize zasáhla i mnoho firem napříč republikou, které museli buď pozastavit svoji činnost nebo ji úplně zrušit. Je tedy diskutabilní, zdali nově nastala situace na trhu práce pro firmy představuje výhodu, jelikož budou mít lepší vyjednávací pozici, kvůli větší poptávce po práci a menší nabídce, nebo ne.

Společnost Fatra a.s. v roce 2017 začala realizovat projekt zvaný Nová válcovna, budova, která měla být dokončena na konci roku 2019 a provoz jejíchž linek měl být spuštěn právě v roce 2020. Tato budova si vyžádala investici 1,4 miliardy korun a měla nabídnout 100 nových pracovních míst. Společnost aktivně využívá populární nástroje online marketingové komunikace, které by docílili naplnění požadované kapacity v současnosti volných pracovních míst.

Cílem této diplomové práce je provedení analýz, které zhodnotí současnou situaci, ve které se firma nachází, a vyhlídky do budoucna, zjištění dosavadní úrovně online marketingové komunikace firmy a v neposlední řadě zpracování návrhů na její zlepšení. Práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. V teoretické části budou zpracovány poznatky z odborné literatury zabývající se řízením lidských zdrojů, online nástroji marketingové komunikace a situačními analýzami, které zahrnují analýzu PEST, SWOT a Benchmarking. V praktické části bude na základě oblastí probíraných v teoretické části provedena analýza PEST, SWOT, Benchmarking a také analýza současné úrovně marketingové komunikace firmy. Součástí této části je také představení firmy, její historie a projektu

nová válcovna, který firma začala realizovat v roce 2017 a která by měla nabídnout 100 nových pracovních míst. Hlavním výstupem této práce bude zpracování projektu personálního marketingu s využitím online nástrojů marketingové komunikace, který bude zahrnovat časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem zpracování této diplomové práce bude navrhnout projekt na zlepšení současného personálního marketingu za využití online nástrojů komunikace a tím zlepšení náboru nových zaměstnanců pro společnost. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické, přičemž praktická část v sobě zahrnuje i část projektovou.

V teoretické části jsou využívány zdroje odborné literatury a zdroje z internetu, které se zabývají oblastmi řízení lidských zdrojů, online nástroji marketingové komunikace a situačními analýzami, jako je analýza PEST, SWOT a Benchmarking. Veškeré podklady teoretické části jsou vybrány tak, aby korespondovali s částí praktickou.

V praktické části bylo provedeno několik druhů analýz, které mají za úkol zhodnocení současného fungování firmy v oblasti náboru nových zaměstnanců. Analýza PEST byla využita pro zjištění vnějších vlivů, které mohou na firmu působit a kterých by si firma měla všimnout. Díky SWOT analýze bylo možné zjistit, jaké jsou silné stránky společnosti, ve kterých vyniká oproti konkurenci, slabé stránky, na kterých je třeba zapracovat, příležitosti, kterých by společnost mohla využít a hrozby, na které by si měla dávat pozor. Jako poslední analýza byl využit benchmarking, který sloužil pro zhodnocení využívaných propagačních materiálů společnosti oproti ostatním firmám. V neposlední řadě praktická část zahrnuje také představení dané společnosti a analýzu její stávající marketingové komunikace na poli online nástrojů.

Poznatky získané z praktické části této práce sloužili k tvorbě projektové části, jejímž cílem bylo vytvoření návrhů na zlepšení stávající online marketingové komunikace firmy pro nábor nových zaměstnanců. Součástí projektu byla také časová, nákladová a riziková analýza. V rámci vypracování časové analýzy byl stanoven harmonogram projektu, který nabízí přehled jednotlivých dílčích aktivit a jejich vzájemné návaznosti, pro odhadnutí předpokládané doby trvání. Nákladová analýza se zabývala kalkulací nákladů, které bude muset firma na tento projekt vynaložit. Poslední podkapitola riziková analýza měla za úkol zjištění případných rizik, které by se mohli vyskytnout a ohrozit tak realizaci daného projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ MATEKRING

Personalistika neboli jinak řečeno řízení lidských zdrojů (HR), zaznamenala v České republice od počátku 90. let 20. století několik změn v návaznosti na demokratizaci společnosti a transformaci ekonomiky. Od té doby se neustále rychle mění a rozvíjí jak u nás, tak i v ostatních zemích světa. Řízení lidských zdrojů se tak během své proměny odsunulo od výkonu podpůrných administrativních a organizačních činností k odborně specializovaným činnostem, které vyžadují určitou kvalifikaci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 3; Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009, s. 831)

Stádia vývoje řízení lidských zdrojů:

- Personální administrativa,
- Personální řízení,
- Řízení lidských zdrojů.

1.1 Personální administrativa

Z historického hlediska se jedná o nejstarší pojetí personální práce, které zahrnovalo správu personální agendy a zabezpečení personální činností. Ve firmě mělo uplatnění od 2. poloviny 19. století do začátku 20. století, kdy byla personální práci přisouzená pouze pasivní role zabezpečování administrativy spojené se zaměstnáváním lidí a vykazování personálních záležitostí vůči státním institucím (přijetí nového zaměstnance, uzavření pracovní smlouvy, školení, mzdové účetnictví...). (Kubalák, 2013, s. 19; Dvořáková, 2012, s. 5)

1.2 Personální řízení

Jedná se o druhé stádium vývoje, ve kterém byla uznána aktivní role personální práce v organizaci. Vychází z poznatku, že jedním z rozhodujících zdrojů prosperity firmy je právě lidská pracovní síla. Začíná se tedy klást důraz na formování, motivování a organizování pracovního kolektivu a tím vznikají personální útvary s rozsáhlým posláním a kompetencemi. (Kubalák, 2013, s. 20)

I přesto, že ve vyspělých ekonomikách, je možné tuto druhou vlnu vnímat již v období před druhou světovou válkou (firma Baťa), všeobecný rozvoj personálního řízení se uvádí až 60. – 80. letech. K jeho rozvoji přispělo několik významných autorů:

- **Howthornské studie** – položily základy moderního personálního řízení tím, že se zabývaly, co ovlivňuje produktivitu pracovníků. I přesto, že se tyto studie uskutečnily mezi léty 1927 – 1932, do praxe se začali promítat až po 2. světové válce, kdy v USA vznikla skupina nazývaná Škola lidských vztahů, jejíž členové byli Douglas McGregor (teorie X a Y), Abraham Maslow (Maslowova pyramida potřeb) a Frederick Herzberg (motivační teorie dvou faktorů).
- **Tom Peters a Robert Waterman** – úspěšnost organizace je podmíněna kvalitou a provázaností sedmi předpokladů tzv. Koncepce 7S (strategy, structure, systems, staff, style, shared values, skills). (Kubalák, 2013, s. 20-22)

1.3 Řízení lidských zdrojů

O řízení lidských zdrojů jako takovém se začíná hovořit od počátku 80. let 20. století, kdy manažerské myšlení a chování prošlo radikální změnou. Vyspělé ekonomiky byly v 70. letech postiženy hospodářskou krizí, musely bojovat o své přežití a bylo tedy třeba nalézt cesty ke zvýšení efektivnosti. Na moderní koncepci personální práce měl také vliv rozvoj moderních technologií, související s výpočetní technikou, kybernetikou a informatikou a tím kladení většího důrazu na efektivnost práce s lidským potenciálem firmy a zaměření se na strategické řízení lidských zdrojů. Díky tomuto vývoji se dnešní podoba řízení lidských zdrojů zabývá všemi aspekty od zaměstnávání lidí až po jejich řízení v organizaci. (Dvořáková, 2012, s. 6; Kubalák, 2013, s. 22; Armstrong a Taylor, 2014, s. 4)

První definice řízení lidských zdrojů pochází z roku 2003 od Boxalla a Purcella, podle kterých se jedná o strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvoji a prosperitě lidí pracujících v organizaci. V roce 2010 přibyla komplexnější definice od T. J. Watsona, která nahlíží na řízení lidských zdrojů jako na manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost. Jedná se tedy o promyšlený přístup k zajištění pracovníků, využití jejich schopností k uskutečnění firemních cílů a dosažení jejich loajality. (Armstrong a Taylor, 2014, s. 5; Armstrong a Taylor, 2015, s. 48)

Jelikož žijeme v době rozvoje moderních technologií, nevyhnula se tato změna ani řízení lidských zdrojů. Nastupují tak nové metody získávání pracovníků za využití internetových portálů práce a komunikace s nimi prostřednictvím populárních sociálních sítí, jejichž obliba mezi lidmi neustále roste. Mezi nejnavštěvovanější sociální sítě se v České republice řadí Facebook, YouTube, LinkedIn nebo Twitter, z toho Facebook, LinkedIn a Twitter

jsou právě oblíbené u personalistů, jelikož se na nich pro ně nachází nejvíce informací a sami potenciální zaměstnanci je aktivně využívají pro nalezení pracovních nabídek. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 296-297)

Řízení lidských zdrojů má několik cílů, kterých se snaží v rámci svých aktivit dosáhnout. Patří mezi ně:

- Podpora dosahování strategických cílů (strategické řízení lidských zdrojů),
- Přispívání k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- Zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných pracovníků,
- Vytváření pozitivních pracovních vztahů a navázání vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- Podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48)

Aby bylo těchto cílů dosaženo, vykonávají personální útvary několik činností:

- **Personální administrativa** – je nejstarší činností personalistů. V dnešní době se podniky snaží tuhle část co nejvíce automatizovat nebo využívat externí firmy.
- **Personální plánování a controlling** – do plánovací části spadá kvantitativní a kvalitativní plánování pracovní síly, plánování potřeb nových pracovníků a způsoby jejich získání, plánování mzdových a pracovních nákladů, plánování počtu pracovníků a plánování personálních rezerv. Controllingová část zahrnuje vyhodnocení skutečného vývoje firmy v jednotlivých oblastech personálního plánu a analýzu příčin odchylek.
- **Personální rozvoj** – zahrnuje přípravu a zabezpečení podnikového vzdělávání včetně tvorby požadavků na pracovní pozice. Spadají sem i rozvojové programy zaměřené na integraci nových zaměstnanců a odborné vzdělávání mladých pracovníků.
- **Organizační rozvoj** – byl zařazen do personálních činností díky rostoucí odpovědnosti personálního útvaru. Zahrnuje tvorbu a rozvoj organizační struktury, organizaci pracovní doby, motivaci a odměňování jednotlivých skupin zaměstnanců, definice hlavních řídicích principů a firemních hodnot, nebo činnosti spojené s optimalizací firemních procesů.
- **Vnitrofiremní komunikace** – vhodná především tehdy, kdy firma prochází změnami a je třeba, aby intenzivně komunikovala.

- **Personální marketing** – jeho cílem je zajištění požadované pracovní síly. Zahrnuje činnosti spojené s tvorbou profilu požadavků na pracovní místa, tvorbou požadavků na schopnosti a způsobilosti pracovníků, vypracováním postupů k výběrovému řízení, rozhodováním o způsobu zajištění nových pracovníků, tvorbou personální inzerce, činnostmi spojenými s prezentací firmy na pracovním trhu apod. Nedílnou součástí je také průzkum trhu práce. (Matošková, 2019)

1.3.1 Personální marketing

První náznaky marketingu je možné zaznamenat již v Egyptě a Mezopotámii, kdy se jednalo o tzv. ochranné známky - symboly jednotlivých výrobků, odlišujících jejich sortiment od konkurence a pomáhající vytvářet hodnotu zboží, která byla zárukou pro spotřebitele - nebo vyvolávání reklamních hesel na tržištích. Plošněji se pak začal rozšiřovat až s vynálezem knihtisku, který měl za následek tvorbu prvních novin, ve kterých se postupem času začali objevovat placená komerční sdělení. (Pavlečka, 2008)

Nástup marketingu, tak jak ho známe dnes, ale nastal až jako důsledek průmyslové revoluce v 18. a 19. století, kdy nastoupil vědecký pokrok a také rozmach masových médií. Do 20. let 20. století se tedy rozmáhá výrobně orientovaný marketing, který se ve formě propagace soustřeďuje spíše na informativní sdělení. Teprve s rozvojem jednotlivých odvětví přichází nárůst konkurence, která tlačí na rozvoj reklamní komunikace za účelem zvýšení prodeje a objevují se první vizionáři marketingových koncepcí Henry Ford nebo Tomáš Baťa. Počátky moderního marketingu je možné najít již na začátku 60. let 20. století, ale až v 80. letech 20. století se podniky začínají postupně orientovat ne pouze na prodej, ale i na samotné zákazníky. Díky technologickému rozmachu se začínají zavádět nová média, jako je rádio, televize a v současné době internet, které mají za následek dramatický rozmach marketingových komunikací. (Pavlečka, 2008; Kubalák, 2013, s. 367)

Ve stejném období, kdy dochází k orientaci marketingových aktivit podniků na zákazníky, také dochází k orientaci podniků na řízení lidských zdrojů. To má za následek vznik tzv. personálního marketingu. Ten pracuje na stejném principu, jako klasický marketing, pouze se neorientuje na zákazníky, ale na potenciální zaměstnance organizace. Využívá tedy stejné nástroje marketingové komunikace, ale mají rozdílný cíl:

- **Personální marketing** – zabezpečení efektivního procesu získávání a udržení si kvalifikovaných zaměstnanců,

- **Klasický marketing** – zabezpečení uplatnění produktů nebo služeb na trhu. (Kubalák, 2013, s. 367)

U obou druhů marketingu je také podstatná dobrá znalost trhu (trh práce – personální marketing, trh zboží a služeb – klasický marketing). Monitoring trhů je důležitý k tomu, aby firma zanalyzovala měnící se podmínky trhu a požadavky cílových skupin. Na základě těchto zjištění je poté možné navrhnout správnou a účinnou marketingovou komunikaci. Mimo externí analýzu trhu práce je třeba se zabývat i vnitřní analýzou firmy, aby bylo možné předvídat její budoucí potřeby. Je důležité vytvořit kvalitní odhad kvalifikované pracovní síly a brát v potaz i nutné krytí úbytků zaměstnanců. (Kubalák, 2013, s. 367; Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009, s. 61)

Důležitou součástí personálního marketingu je také marketingový mix. Ten vychází z klasických marketingových nástrojů a obsahuje tzv. 4P (product, price, place, promotion):

1. **Pracovní místo** (Product) – základní nástroj mixu personálního marketingu. Označuje pracovní místo, které má firma v úmyslu obsadit.
2. **Motivace a odměna za práci** (Price) – odměna za práci může být ve formě mzdy, platu, prémie nebo jiných odměn včetně zaměstnaneckých výhod. Firma si nastavuje svůj systém odměňování pracovníků tak, aby byl přiměřený, spravedlivý a motivující.
3. **Podniková kultura** (Place) – podniková kultura hraje u uchazečů o zaměstnání významnou roli, jelikož zahrnuje image firmy a také to, jak vypadá místo výkonu práce.
4. **Prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu práce** (Promotion) – konkrétní srozumitelná nabídka volné pracovní pozice, která vzbudí u uchazečů zájem a motivaci pro firmu pracovat. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009, s. 63)

Personální marketing je třeba vnímat jako součást komplexního marketingu organizace, jelikož jeho efektivnost je podmíněna pozitivním pohledem na firmu. V rámci dobré image firmy je potřeba, aby se firma zabývala následujícími aktivitami:

- Systematická práce s veřejností (PR) – vytvoření pozitivního vnímání firmy,
- Reklama atraktivních služeb organizace,
- Účelové reklamní a propagační kampaně o organizaci,
- Propagační aktivity zaměřené na pracovní podmínky ve firmě – společenské aktivity, kultura, sport,

- Sponzoring významných akcí,
- Propagace orientovaná na identifikaci zaměstnanců s organizací apod. (Kubalák, 2013, s. 372-373)

Stejně jako ve všem, i v personálním marketingu dochází ke změnám v souvislosti s vývojem a modernizací. Do činností personálního marketingu se tak dostávají nové trendy, které firma musí sledovat, aby si udržela konkurenceschopnost. Jedná se například o cílené budování značky zaměstnavatele, atraktivně zpracovaný uvítací balíček pro zaměstnance, outplacement (pomoc odcházejícím zaměstnancům) a v oblasti moderních technologií pak o virtuální prohlídky, začlenění herních prvků do náborové kampaně (gamifikace), optimalizace stránek pro mobilní telefony, samostatná část kariéra na webových stránkách a také využití sociálních sítí (Facebook, LinkedIn, Youtube...). (Matošková, 2019)

2 ONLINE NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace je nedílnou součástí marketingu. Lze to vyčíst již z jejího názvu, který je českým překladem anglického slova Promotion, jímž se pojmenovává jeden ze základních prvků marketingového mixu. Jedná se o formu řízené komunikace, kterou firma využívá k informování, přesvědčování a ovlivňování určitých skupin veřejnosti. Firmy záměrně a cíleně vytvářejí informace, které mají za úkol předat sdělení, které dosáhne na vybranou cílovou skupinu. (Jakubíková, 2008, s. 240; Boučková a kol., 2003, s. 222)

Přesné schéma toho, čeho má marketingová komunikace dosáhnout, je popsáno modelem AIDA (attention, interest, desire, action):

- **Attention** – upoutání pozornosti, kdy si člověk začne uvědomovat existenci dané firmy a začne být pro něj známá,
- **Interest** – vyvolání zájmu o danou firmu a její nabídku,
- **Desire** – přesvědčení o výhodách dané nabídky a firmy,
- **Action** – na základě správné marketingové komunikace je člověk přiměn k akci. (Jakubíková, 2008, s. 241; Adaptic, © 2020)

Díky moderním technologiím a dalším faktorům se v dnešní době zásadně mění způsoby, jakými lidé marketingovou komunikaci zpracovávají i to, jestli ji zpracovávají budou. Lidé mají k dispozici větší výběr médií, většina z nich vlastní smartphone a téměř každá domácnost má internetové připojení. To pro firmy znamená, že musejí pro marketingovou komunikaci využívat větší množství komunikačních prostředků, aby cílových skupin dosáhly, přičemž internetové prostředí skýtá nemilou zbraň AdBlock, kterou uživatelé využívají ve svých prohlížečích a která blokuje reklamní sdělení. (Kotler a Keller, 2013, s. 516; Živě.cz, © 2019)

Marketingové komunikace mají několik komunikačních nástrojů. Jedná se o reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, PR (vztahy s veřejností) a přímý marketing. To, jaké z nich firma využije, závisí na cílové skupině a také na tom, jestli se soustřeďuje na offline nebo online marketingovou komunikaci, u které není možné využít, např. osobní prodej. Tato seminární práce se bude zabývat pouze online marketingovou komunikací. (Boučková a kol., 2003, s. 223)

2.1 Online marketingová komunikace

Marketing a marketingová komunikace si za svou existenci prošly velkými změnami. Od ochranných známek, přes inzeráty v novinách a zavedení masových médií, jako je televize nebo rádio, se dostávají do nového tzv. digitálního věku. Ten je pro marketingovou komunikaci ikonický především proto, že nastupuje na scénu platforma zvaná internet. (Kotler a Armstrong, 2005, s. 550)

Internet nebyl původně určen pro osobní využití. Vznikl na popud Ministerstva obran USA v roce 1962, které se obávalo, že v případě napadení by mohly konvenční komunikační systémy selhat. Teprve od roku 1966 dostává Bob Taylor z agentury ARPHA dotaci na vývoj sítě pro vzájemné propojení univerzit, která je nazývána jako ARPHANet (Advanced Research Projects Agency Network). Největším milníkem je ale rok 1980, kdy Angličan Tim Berners-Lee představí World Wide Web (WWW), který položil základy současného internetu. Pro komerční využití je ale dostupný až od roku 1991. V České republice se první internetová síť objevuje až v roce 1993 pod názvem CESNET (Czech Educational and Scientific Network), ale pro běžné uživatele je dostupný až později. Ve stejném roce vzniká také první internetový prohlížeč Mosaic, který umožní široké veřejnosti snadný přístup na web a firmám představí nové místo pro marketingovou komunikaci. (Charlesworth, 2014, s. 2-3; Houser, 2017; Švarcová, 2018)

I přesto, že je internet na světě již takhle dlouho, počátky skutečného marketingu na internetu je možné pozorovat až na konci 90. let minulého století. Reklama na internetu sice existoval již od roku 1994, ale technické možnosti a omezený přístup lidí k internetu marketing omezovaly. Až s jeho rozvojem začínají postupně vznikat webové stránky firem, newslettery, bannerová reklama atd. Velkou změnu pro internetový marketing také přináší firma Google a její internetový prohlížeč Chrome, který má v současnosti na světovém trhu podíl téměř 62 % (v ČR 53,5 %). (Janouch, 2014, s. 18-19; Hrabě, 2019)

Postupem času se stal internetový marketing významnější než klasický marketing, jelikož moderní technologie dnes využívá většina lidí a ti jsou tím pro firmy dosažitelnější. Oproti klasickému marketingu také má významné přednosti:

- **Monitorování a měření** – mnohem více a lepších dat, mnohem jednodušší měřitelnost výsledků a účinnost internetových aktivit,
- **Dostupnost 24/7** – marketing na internetu probíhá nepřetržitě,
- **Komplexnost** – lze oslovit najednou velké množství lidí, má celosvětové působení,

- **Individuální přístup** – velmi přesné zacílení a individualizace obsahu komunikace,
- **Dynamický obsah** – je možné neustále měnit nabídku, a to velmi rychle,
- **Multimédia** – lze využít texty, obrázky, zvuky, animace, videa atd. (Janouch, 2014, s. 19; BusinessInfo.cz; 2010)

Pro měření reklamy a stanovení cílů lze rozlišovat 3 druhy reklamních kampaní:

- **Brandová reklama** – zaměřuje se na co největší počet zhlédnutí reklamy (počet zobrazení). Buduje povědomí o značce (image firmy) a spoléhá se na to, že si lidi značku zapamatují a později si na ni vzpomenou. Je vhodná především tam, kde je rozhodující důvěra a pozitivní postoj ke značce. Využívá nástroje plošné reklamy (bannery).
- **Výkonová reklama** – má za cíl dosáhnout okamžité akce ze strany lidí, a to v co největším počtu. Pracuje s myšlenkou nabídnout lidem ve správnou chvíli přesně to, co chtějí, a svůj úspěch zakládá na dokonalém načasování. Jako nástroje využívá PPC, Facebook, bannerovou reklamu a srovnávače zboží. Na rozdíl od brandové reklamy má přesně měřitelné výsledky.
- **Reklama zvyšující návštěvnost** – tato reklamní kampaň se zaměřuje na sledování CTR (míra prokliku). Jedná se o poměr počtu kliknutí na reklamu a počtu zobrazení reklamy a využívá se především v PPC reklamě. (Janouch, 2014, s. 80; Webmato.cz, © 2020; MarketingPPC, © 2020)

Online a offline marketingová komunikace mají hodně společného. Kromě skutečnosti, že cíle obou forem komunikace musí být v souladu s marketingovými cíli a firemními cíli, sdílí také většinu složek marketingového mixu, pouze upravené pro virtuální prostředí. V rámci zaměření diplomové práce budou v této kapitole popsány jen relevantní nástroje online marketingové komunikace. (Janouch, 2014, s. 71)

2.1.1 Webové stránky

Jedná se o základní a jeden z nejrozšířenějších způsobů komunikace na internetu. Jsou prezentací firmy na internetu a jejich vzhled je tedy velmi důležitý, jelikož právě ten zanechává, spolu se snadností jejich využívání, v návštěvnicích největší dojem. V dnešní době je také důležité, aby bylo možné se na ně dostat bez problémů nejen z klasických počítačů, ale také z mobilních telefonů nebo tabletů. Je třeba je dělat přehledné, aby se v nich ná-

vštevnicki dokázali dobře orientovat, měli možnost fulltextové vyhledávání, umožňující snadno najít kýženou informaci a byly srozumitelně napsané. Mimořádnou pozornost si pak zaslouží hlavní stránka tzv. home page, která by měla být nejmóvraznější a nejpoutavější, jelikož právě ta je první, kterou návštevníci uvidí. (BusinessInfo.cz, 2010)

V oblasti nábóru nových zaměstnanců je výhodné, aby webové stránky firmy měly samostatnou sekci Kariéra. Především u známých společností je to velké plus, jelikož uchazeči aktivně vyhledávají u konkrétních firem volné pracovní pozice, o kterých se právě zde dozvědí. Z průzkumu trendů HR marketingu z roku 2016 vyplývá, že 11 % dotázaných firem má na svých stránkách samostatnou sekci Kariéra a jsou s její funkcí spokojeni. (BrandBakers, 2016)

2.1.2 Portály práce

S příchodem internetu a jeho masivním šířením se lidé naučili hledat spoustu věcí z pohodlí domova. Proto i hledání pracovních nabídek se přesunulo z tištěných inzercí do virtuálního prostředí a začali vznikat specializované portály, které se zabývají právě nabídkami práce. Na ty mohou firmy zveřejňovat své pracovní nabídky a mají jistotu, že je uvidí velké množství lidí. Ti dávají pracovním portálům přednost především proto, že je to pro ně mnohem jednodušší, a i dostupnější alternativa. Na portálech je totiž široká nabídka volných pracovních míst, lze selektovat parametry (lokalita, obor, typ úvazku, klíčová slova...) a možnost nastavení hlídacího psa, který dle vybraných parametrů hlídá nabízené inzeráty a informuje vás o nových nabídkách. Mezi oblíbené portály práce v České republice patří např. Jobs.cz, Jooble, Práce.cz, HitPrace.cz apod. (JCMM, 2015; Jak na internet, © 2020; Pracovní portály, © 2013-2017)

2.1.3 Internetová reklama

Internetová reklama je jedním z nejběžnějších nástrojů online marketingové komunikace. Má několik základních forem, ať už podle formátu reklamy (grafická, textová, video reklama) nebo dle svého umístění (ve vyhledávačích, na odborných a informačních serverech, v e-mailu nebo na sociálních sítích) a také ze všech možných forem online komunikace si bere nejvíce z offline marketingu. V rámci této kapitoly bude reklama ve vyhledávačích a na sociálních sítích jako samostatná část. (WebČesky.cz, © 2008-2018; Jak na internet, © 2020)

Plošná reklama se stala vůbec první reklamou, která se začala objevovat na internetu a to již v roce 1994. Společnost, která vydávala časopis Wired na internetu začala nabízet jeho elektronickou verzi HotWired a na stránky umístila prostor pro reklamu (první bannerová reklama). Od té doby se plošná reklama začala šířit napříč internetem a tvoří významné příjmy velkých internetových médií, které nabízejí na svých stránkách reklamní plochy ať už pro grafickou, textovou, flashovou nebo video formu reklamy. (Janouch, 2014, s. 82-83; Martínek, 2020)

I když není možné přesně naplánovat, jak bude plošná reklama účinná, ze zkušeností vyplývá, že míra prokliku (CTR) je mnohem menší než u reklam svázaných s vyhledáváním. Je tedy mnohem účinnější plošná reklama kontextová (svázaná s tématem stránek), než reklama, která je součástí např. zpravodajství (obecné informace). Při posuzování účinnosti plošné reklamy ale nemusí být měřítkem vždy jen míra prokliku (CTR), která je ukazatelem pro výkonové reklamní kampaně. Může jím být také počet zobrazení, který je naopak využíván u brandové reklamní kampaně. U plošných reklam ale také existuje velká nevýhoda, jelikož internetové prohlížeče ji dokážou blokovat. (Janouch, 2014, s. 83)

Nejvíce se plošná forma reklamy objevuje ve 3 formách:

- **Reklamní proužky (bannery)** – první plošná reklama. Dělí se na statickou (obrázky), animovanou (pohyblivý obrázek typu GIF) a interaktivní (flash animace).
- **Vyskakovací okna (pop up windows)** – automaticky se otevírající okna. Nejvíce kritizovaná forma reklamy, která je neetická a při použití na webech veřejné správy také protizákonná.
- **Tlačítka** – malé reklamní plochy nejčastěji umístěné na konci stránky nebo pod menu. (Janouch, 2014, s. 83-85)

2.1.4 Reklama ve vyhledávačích - Search Engine Marketing (SEM)

Search Engine Marketing (SEM) je v dnešní době nejdůležitějším článkem online marketingu při získání pozornosti lidí pomocí internetové reklamy. Důvodem je fakt, že dnešní lidé používají internetové vyhledávače dennodenně ať už k vyhledávání informací, nakupování nebo jen tak pro zábavu. A právě cílem SEM je využití těchto vyhledávačů, jako je Google nebo Seznam, k zobrazování reklam. Zobrazí se totiž reklamy na takové téma, které uživatelé již v minulosti sami vyhledávali a tím firmám zajistí přesné zacílení. (Chaffey a Smith, 2008, s. 282; Jak na internet, © 2020; RobertNemec.com, © 2001 – 2018)

Search Engine Marketing (SEM) se dělí na 2 oblasti:

- Optimalizace webových stránek (SEO)
- Placená reklama ve vyhledávačích (PPC)

Optimalizace webových stránek (SEO)

SEO (Search Engine Optimization) je proces úpravy stránek, rozšiřování jejich obsahu a zvyšování popularity webu s cílem lepší dohledatelnosti ve výsledcích vyhledávání. Snaží se dosáhnout nejlepší pozice ve vyhledávání v závislosti na konkrétní kombinaci klíčových slov nebo frází. Tato pozice je závislá na algoritmu, který daný vyhledávač používá pro přiřazení relevantního obsahu stránky webu k zadaným klíčovým frázím a výsledkem je tzv. SERPs (Search Engine Results Pages). Pro optimalizaci pozice v různých vyhledávačích je důležité pochopit základy, na kterých tento algoritmus pracuje. Společnosti, kterým se to podaří, totiž mohou docílit vyšší pozice ve vyhledávání oproti konkurenčním stránkám. Na rozdíl od PPC se neplatí žádný poplatek za výpis webové stránky ve vyhledávači nebo za kliknutí na odkaz webu. Mezi nejpoužívanější vyhledávače v České republice patří Google a Seznam, které využívá 96 % uživatelů a o zbývajících 4 % se dělí vyhledávače Bing, Yahoo a Yandex. (RobertNemec.com, © 2001 – 2018; Kos, 2019; Chaffey a Smith, 2008, s. 283)

Klíčové fráze jsou důležité jak u PPC, tak u SEO. Vyhledávače totiž usilují a o to, aby se kombinace slov zadaných do vyhledávacího pole shodovala s nejrelevantnější cílovou stránkou, a podle toho ji poté umístí ve výsledcích vyhledávání. Pro zjištění nejlepších klíčových frází existuje několik analýz:

- **Analýza poptávky** – identifikace popularity jednotlivých vyhledávacích dotazů, relevance fráze s tím, co firma nabízí a zjištění možné konkurence u dané fráze. Pro tuto analýzu se využívají nástroje jako Google Keyword Tool nebo Google Traffic Estimator.
- **Analýza výkonu** – hodnotí, jak si firma v současnosti stojí s ohledem na tyto klíčové fráze. Pomocí sledovacích nástrojů lze zjistit průměrnou pozici ve výsledcích vyhledávání.
- **Analýza mezer** – identifikuje, kde je u každé fráze největší potenciál pro zlepšení, takže je možné odpovídajícím způsobem zacílit své zdroje.

- **Nastavení cílů a výběr klíčových frází** – každá firma by měla identifikovat různé typy klíčových frází, díky kterým chce být vidět. (Chaffey a Smith, 2008, s. 287-289)

I přesto, že každý vyhledávač má svůj vlastní zabudovaný algoritmus, existují faktory, které mohou mít na výsledky vyhledávání vliv:

- **On-page faktory** – jedná se o optimalizaci webových stránek pro vyhledávače a uživatele. Obsahuje prvky, které mohou tvůrci stránek ovlivnit (obsah, titulky, interní odkazy, URL...). Je důležitá především proto, že čím více se dané klíčové fráze na stránce nacházejí, tím lepší umístění ve výsledcích vyhledávání.
- **Off-page faktory** – tyto faktory se nacházejí mimo webové stránky a nelze je tedy tak snadno ovlivňovat. Patří sem zpětné odkazy na stránky, zmínky na sociálních sítích, důvěryhodnost, personalizace (země a místo, kde se uživatel nachází apod.). Čím lepší jsou off-page faktory stránky, tím lépe ji vyhledávače hodnotí a tím lepší pozici získá ve výsledcích vyhledávání. (MioWeb, © 2019; Optimal Marketing, 2012; Optimal marketing, 2020; Backlinko, © 2020)

Placená reklama ve vyhledávačích (PPC)

Placená reklama ve vyhledávačích, označovaná také jako PPC (Pay Per Click), je forma inzerování konkrétních stránek webu ve výsledcích vyhledávání, kdy zadavatel reklamy neplatí za její zobrazení, ale za každý proklik. Firmy tedy nemusí utrácet peníze za reklamu, u které není jisté, že ji někdo uvidí, platí pouze za návštěvníka, který na ni klikl, protože jej zaujala. Tento způsob platby za inzerci reklamy přinesl do marketingu velkou novinku nejen kvůli způsobu platby, ale i za způsob jakým funguje. Tato reklama se zobrazuje pouze lidem, kteří pomocí vyhledávače hledají určité informace nebo si prohlížejí nějaký obsah, který koresponduje s obsahem zadané reklamy. Tím firmě zaručuje přesné cílení na konkrétní segment lidí a vysokou pravděpodobnost získání návštěvníků webu. V současné době se tak jedná o jednu z nejúčinnějších forem marketingové komunikace na internetu. (RobertNemec.com, © 2001 – 2018; Webnode Blog, 2012; Janouch, 2014, s. 94)

Existuje několik druhů PPC kampaní:

- **Budování značky** (brandové kampaně) – cílem je vysoký počet návštěv a zobrazení,
- **Zvýšení návštěvnosti** – pro weby, kde je vysoká návštěvnost klíčová,

- **Výkonová kampaň** – cílem je požadovaná akce, kterou firma očekává ke splnění cíle reklamní kampaně. (Adaptic, 2020; Janouch, 2014, s. 97)

Možnosti PPC reklam jsou velmi široké a neustále se rozšiřují. Samozřejmě ne všechny funkce jsou přístupné pro všechny, někdy jsou přístupné jen pro danou zemi a některé země mají zase své specifické systémy s odlišnými parametry. Pro Českou republiku lze využít následující PCC systémy:

- **Google Ads** (dříve Google Adwords) – je nejrozšířenějším reklamním systémem na světě a pro firmu Google je hlavním zdrojem příjmů. Stejně jako v jiných systémech neexistuje žádná minimální útrata, platí se pouze za proklik. Inzeráty se zobrazují ve výsledcích vyhledávání na Google a jeho partnerských webech jako je např. Youtube.com, Google Maps, Google Play nebo Google AdSense.
- **Sklik** – český PPC reklamní systém od společnosti Seznam. Stejně jako u Google Ads se neplatí žádný vstupní poplatek. Sklik zobrazuje inzeráty ve výsledcích vyhledávání na Seznamu a jeho partnerských webech jakou jsou např. Firmy.cz, Zbozi.cz, Novinky.cz atd.
- **Facebook Ads** – na rozdíl od Sklik a Google Ads necílí reklamy dle klíčových slov, ale na základě pohlaví, zájmů, rodinného stavu (svobodný, ženatý, zasnoubený...) apod.
- **Instagram Ads** – Instagram je od roku 2012 vlastněný společností Facebook a reklamy na něm se spravují na stejném místě jako reklamy pro Facebook, popř. přes aplikaci Instagram.
- **LinkedIn Ads** – jedná se o profesní sociální síť, na které lze cílit reklamu na základě věku, pohlaví, geografické polohy, funkce, názvu společnosti apod. Nevýhodou inzerce na tomto portálu je, že pro některé inzerenty je stanovený minimální denní rozpočet na 10 USD a minimální cena za proklik je 2 USD.
- **Twitter Ads** – u tohoto PPC systému se neplatí za proklik, ale za jakoukoliv aktivitu uživatele svázanou s promovaným tweetem (na Twitteru se propaguje účet firmy nebo tweety). Tomuto způsobu platby se říká PPE (Pay Per Engagement).
- **Microsoft Advertising (Bing Ads)** – reklama ve vyhledávači Bing od společnosti Microsoft. Tento vyhledávač je populární především v USA a Kanadě, z Evropských států pak v Německu, Rakousku, Velké Británii a Francii. Je možné jej vyu-

žit i v České republice, ale čeština v něm není oficiálně podporována. (Kobzová, 2020; Janouch, 2014, s. 98-100)

Reklama ve vyhledávacích nemá pouze jednu formu, ale je možné využít několik možností jako je např. reklama ve vyhledávání, kontextová reklama, demarketing nebo videoreklama:

- **Reklama ve vyhledávání** – nejčastější forma PPC reklamy, která má podobu zobrazování textových reklam ve vyhledávacích, když uživatel vyhledává termín spojený s inzerující firmou.
- **Kontextová reklama** – zobrazení reklam na webových stránkách po celém internetu ve formě textových nebo grafických reklam (bannery). Zobrazení reklam je dáno klíčovými slovy zobrazujícími se na webové stránce, tématem webové stránky nebo zájmu konkrétních uživatelů.
- **Remarketing** – pomocí speciálního kódu na stránkách inzerenta se vytvoří seznam uživatelů, kteří web inzerenta navštívili, a na ty je poté možné zacílit reklamu.
- **Videoreklama** – videoreklamy lze zobrazovat v rámci Youtube.com nebo v obsahové síti a může být využita pro prezentaci firmy. (Kobzová, 2020)

2.1.5 Sociální sítě

Termín sociální sítě byl používán, ještě předtím, než vznikl internet, a to sociologem J. A. Barnesem v roce 1954. Ten jím označoval popis sociálních struktur propojených pomocí přátelství, společných zájmů, náboženské nebo rasové příslušnosti a dalších atributů. S rozvojem informačních technologií poté začínají vznikat internetové sociální sítě, jako je známe dnes, a které si rychle získávají popularitu mezi lidmi. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 298)

Sociální sítě jsou v dnešní době díky svému všestrannému využití a velkému počtu uživatelů pro firmy velmi důležitým nástrojem komunikace. Lidé totiž na sociálních sítích hledají informace, hodnotí a sledují své oblíbené značky, sdílí své názory a pocity. Složí jako univerzální komunikační kanál mezi lidmi. Jelikož je využívá stále více lidí ve svém soukromém životě, začínají se pomalu dostávat i do pracovní sféry. Ve firmách mají uplatnění jako interní komunikace mezi vedením a zaměstnanci, mezi organizací a klienty, a také se začínají stále více využívat pro hledání nových pracovníků. To je výhodné především proto, že největší skupina uživatelů je ve věkovém rozmezí 25–34 let a druhé místo drží lidé

ve věku 35–44 let. Průzkumy také ukázaly, že 73 % personalistů vybralo své pracovníky právě na sociálních sítích a 93 % personalistů si na nich prověří kandidáty, než se rozhodnou, zda je přijmou. Mezi nejvíce používané sociální sítě v České republice v oblasti personalistiky patří Facebook, LinkedIn a Twitter. (Evisions, 2020; Vaculík, 2019; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 296-308)

Facebook

Byl založen v roce 2004 Markem Zuckerbergem, původně jako systém pro univerzitu Harvard, ale pro svou popularitu byl v roce 2006 zpřístupněn veřejnosti. Facebook je největší a nejúspěšnější sociální síť na světě, která má v České republice k roku 2019 5,3 milionů uživatelů. Umožňuje komunikaci mezi lidmi a sdílení multimediálních dat. Firmy jej využívají jako svůj intranet, platformu pro marketingovou komunikaci nebo nábor zaměstnanců. Největší zastoupení z hlediska profesí mají na Facebooku IT profesionálové a technici (15 %), pracovníci z oblasti péče o zdraví a medicíny (14 %), obchodníci (12 %) a management (11 %). V České republice jej pro nábor svých zaměstnanců využívá 61 % firem. (Michl, 2019; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 303-308; Janouch, 2014, s. 304)

LinkedIn

Byl založen v roce 2003 a patří tedy mezi první generaci sociálních sítí (Facebook byl založen až v roce 2004). V českém jazyce byl dostupný od roku 2012. Jedná se o největší internetovou sociální síť, která je zaměřená na sdružení profesionálů v různých oborech (profesní síť). Lidí zde veřejně sdílejí informace o sobě a svých profesních dovednostech (on-line curriculum vitae). Jako takový není LinkedIn sociální síť pro marketing v užším slova smyslu, ale lze na něm najít obchodní partnery, spolupracovníky nebo nové zaměstnance. V roce 2019 měla tato profesní sociální síť v České republice 1,6 milionů uživatelů a dle průzkumů ji k náboru zaměstnanců využívá 59 % firem. Stejně jako na ostatních sociálních sítích lze i na LinkedIn zobrazovat reklamy. (Michl, 2019; Khudhur, 2009; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 302-303; Janouch, 2014, s. 313; Bednář, 2011, s. 30)

Twitter

Tato sociální síť, která slouží k tzv. mikroblování, byla založena v roce 2006 (jako poslední ze tří jmenovaných) a to původně pod názvem TWTTR, který byl postaven na posílání a přijímání SMS, což je také důvodem, proč mohou textové příspěvky, tzv. tweety, mít maximálně 140 znaků. Jedná se o síť, která na svět přivedla hashtagy, které jsou v dnešní době velmi populární. Rychlost šíření informací a snadnost použití této sociální sítě velmi láká média a novináře. Twitter také žádným způsobem necenzuruje zobrazované informace, což už párkrát vedlo k občanským nepokojům. Bohužel na rozdíl od druhých dvou sociálních sítí (Facebook, LinkedIn) jej v České republice využívá pouze 389 tisíc lidí (data z roku 2019) a při náboru pracovníků pouze 2 % firem. (Dočekal, 2015; Michl, 2019; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 308; Janouch, 2014, s. 303-306)

3 SITUAČNÍ ANALÝZY

Marketingová situační analýza (marketingový audit) je prvním krokem marketingového strategického řízení (plánovací etapa). Její podstatou je identifikace, analýza a zhodnocení všech relevantních faktorů, u kterých lze předpokládat vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. Má za úkol kriticky, nestranně, systematicky a důkladně zhodnotit:

- Vnitřní situaci podniku (důraz na marketingové činnosti),
- Postavení podniku v daném prostředí (segmenty trhu, konkurence, odhad budoucí poptávky a prodeje).

Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a strategií podniku pro jednotlivé trhy a je tak prvním krokem strategického marketingového plánu. Marketingoví manažeři využívají situační analýzu, aby získali potřebné informace pro návrh nové strategie nebo ke změně strategie stávající. (Jakubíková, 2008, s. 78-79; Horáková, 2003, s. 38)

Marketingová situační analýza se skládá ze 3 částí:

1. **Informační část** – sběr informací a jejich vyhodnocení,
2. **Porovnávací část** – generuje možné strategie,
3. **Rozhodovací část** – objektivní zhodnocení zvažované strategie. (Jakubíková, 2008, s. 79-80)

3.1 PEST analýza

Marketingové prostředí je pro firmu velmi důležitým faktorem. Jedná se o prostředí, které obklopuje firmu a ovlivňuje její schopnost uspět u zákazníků. Jelikož je proměnlivé v čase, je nutné jeho změny neustále sledovat a předvídat. Analýzy zabývající se marketingovým prostředím jej dělí na tzv. mikroprostředí a makroprostředí firmy. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 24; Kotler et al., 2007, s. 130)

PEST analýza je součástí nástrojů situační analýzy a zabývá se právě vnějším (makro) prostředím firmy a jeho vlivem na chod společnosti. Toto vnější prostředí se skládá z prvků mimo firmu, které na ni mohou mít buď pozitivní, nebo negativní vliv a platí, že tyto prvky, firma nemůže svými aktivitami ovlivnit nebo jen velmi obtížně. Aby firma zůstal úspěšná, je nutné, aby držela krok s tím, co se ve vnějším prostředí děje a reagovala na

trendy, které se na trhu objevují. (Brain Tools, © 2014-2019; Slovácová, 2017, s. 18; Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 49; Jakubíková, 2008, s. 82)

Z této analýzy makroprostředí lze:

- Identifikovat veškeré vnější vlivy, které na firmu působí a tím ovlivňují její podnikání,
- Zhodnotit tyto vlivy a vybrat ty, které jsou pro nás významné,
- Odhadnout trendy a intenzitu působení těchto vlivů,
- Zjistit, jestli plánované kroky jsou v souladu se silami, které působí zvenčí,
- Získat možnost využít změny a vnější vlivy pro svůj prospěch,
- Uskutečnit kroky, které povedou k minimalizaci rizik,
- Posoudit časový horizont. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 45; Brain Tools, © 2014-2019)

PEST analýza zahrnuje faktory vycházející z jejich počátečních písmen:

- Politické,
- Ekonomické,
- Sociální,
- Technologické. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 45)

3.1.1 Politické faktory

Politické vlivy, jinak také politicko-právní (Kotler a Keller, 2013) nebo politicko-legislativní (Boučková, 2003), se skládají ze zákonů, vládních úřadů a zájmových skupin, které ovlivňují a omezují podnikání společnosti. Do tohoto prostředí spadá jak vnitrostátní, tak i mezinárodní politické prostředí, které ovlivňuje situaci na trhu. (Kotler a Keller, 2013, s. 116; Boučková a kol., 2003, s. 86; Slovácová, 2017, s. 18)

Příklady ekonomických faktorů:

- Legislativa v dané zemi,
- Regulace vlády,
- Daňová politika,
- Obchodní a celní politika,
- Stabilita vlády,

- Ochrana životního prostředí apod, (Kotle et al. 2007, s. 154; Jakubíková, 2008, s. 83; Edl, 2019)

3.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí zahrnuje takové faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů a také určují podnikatelské možnosti. Soustřeďuje se také na stav hospodářství, ve kterém firma podniká a hospodářský cyklus v dané zemi (prosperita, recese, oživení). Ten je významný pro marketing firmy, jelikož ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů. (Kotle et al. 2007, s. 146; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 26; Slovácová, 2017, s. 19; Solomon, Marchall a Stuart, 2006, s. 49)

Příklady ekonomických faktorů:

- Výše daní a cel (DPH, spotřební daň, daň z převodu nemovitosti atd.),
- Stabilita měny a měnové kurzy,
- Výše úrokových sazeb,
- Hospodářský cyklus,
- Vývoj HDP,
- Trendy,
- Míra nezaměstnanosti,
- Inflace,
- Vlivy globalizace a podpora exportu apod. (Edl, 2019; Zikmund, 2010; Jakubíková, 2008, s. 83)

3.1.3 Sociální faktory

Sociální vlivy, nebo také sociálně-kulturní vlivy, jsou silně spjaty s celkovým charakterem spotřebního a nákupního chování spotřebitelů. Kulturní prostředí je důležité především proto, že odráží hodnoty a názory společnosti. Tyto vlivy se také prolínají s demografickými vlivy, které mají pro marketéry velkou důležitost, jelikož pomáhají formulovat nové tržní segmenty. Pod demografické faktory spadají údaje o velikosti populace, věkovém složení, pohlaví, hustotě osídlení, zaměstnání a další statistické veličiny. (Jakubíková, 2008, s. 83; Slovácová, 2017, s. 19; Solomon, Marchall a Stuart, 2006, s. 55; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 31; Kotle et al. 2007, s. 135)

3.1.4 Technologické faktory

Technologické vlivy mají svou opodstatněnost především proto, že se u firem jedná o investice, které nelze opominout vzhledem k neustálé hrozbě konkurence. Proto inovace a zavádění nových technologií mohou přinést exkluzivní konkurenční výhodu a i nové příležitosti na trhu. Ignorování nových technologií, může v některých případech mít i za důsledek úpadek podnikání. Technologie také ovlivňují tempo ekonomického růstu. (Solomon, Marchall a Stuart, 2006, s. 52; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 29; Kotler et al. 2007, s. 152; Kotler a Keller, 2013, s. 115; Slovácová, 2017, s. 20)

Příklady ekonomických faktorů:

- Rychlost technologických změn,
- Trendy ve výzkumu a vývoji,
- Možnost získávání nových technologií,
- Komunikační a informační technologie,
- Patenty, chránící výhradní práva na vynálezy. (Jakubíková, 2008, s. 83; Edl, 2019; Slovácová, 2017, s. 20)

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z částí marketingové situační analýzy, která se nachází v její druhé části, tzv. Porovnávací části, nebo se provádí jako samostatný krok v rámci marketingového procesu. Jejím cílem je základní identifikace současného stavu podniku, tedy sumarizace základních faktorů, působících na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňujících dosažení vytyčených cílů podniku. Závěry analýzy poté mohou sloužit pro formulování cílů primárního výzkumu nebo pro stanovení výzkumných hypotéz. Autorem této analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. Název SWOT vychází z počátečních anglických názvů jednotlivých faktorů, které pod SWOT analýzu spadají:

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby). (Jakubíková, 2008, s. 79-80; Horáková, 2003, s. 46; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 47; ManagementMania.com, 2017)

Při SWOT analýze se sleduje několik schopností podniku, kterými jsou:

- Schopnost podniku vyvíjet výrobky, připravovat je a vytvářet profil své nabídky,
- Schopnost vyrábět výrobky (včetně služeb),
- Schopnost prodávat výrobky (včetně marketingu),
- Schopnost financovat své podnikatelské záměry a ekonomická zdatnost firmy,
- Schopnost řízení podniku. (Bednarčík, 2007, s. 81)

Základními přínosy, vyplývajícími z této analýzy, jsou pro firmu:

- Přehlednost,
- Stručnost,
- Komplexnost,
- Zásadní význam pro formulaci marketingové strategie a z ní vyplývajících dalších kroků. (Petřtyl, 2017)

Celková SWOT analýza se rozděluje na dvě části a graficky poté do čtyř kvadrantů, do kterých se zapisují jednotlivé faktory analýzy. Do první části spadá analýza interního prostředí firmy (silné a slabé stránky), která se týká vnitřního prostředí firmy. Do druhé části spadá analýza externího prostředí firmy (příležitosti a hrozby), která se zabývá jak mikroprostředím, tak i makroprostředím podniku. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 47; Jakubíková, 2008, s. 103)

Tab. 1: Grafické znázornění SWOT analýzy

Analýza interního prostředí firmy	
Silné stránky	Slabé stránky
Analýza externího prostředí firmy	
Příležitosti	Hrozby

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.1 Analýza interního prostředí firmy

Součástí analýzy interního prostředí firmy jsou silné a slabé stránky podniku, které se vztahují k vnitřní situaci podniku. Touto analýzou se identifikují faktory, které by mohli hrát významnou roli v budoucím úspěchu a neúspěchu firmy. Součástí silných a slabých

stránek nejsou všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale pouze ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Silné a slabé stránky mají největší vliv na úspěch organizace a měří se ve srovnání s konkurencí (faktory jsou vždy relativní) za využití vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Díky jejich zjištění můžeme posoudit, zda má podnik vnitřní předpoklady k úspěšnému zhodnocení potenciálních příležitostí a hrozeb. (Horáková, 2003, s. 42; Kotler et al., 2007, s. 98-99; Jakubíková, 2008, s. 103; Horáková, 1992, s. 51)

SILNÉ STRÁNKY

Mezi silné stránky připadají takové faktory, které přispívají k úspěchu podniku a výrazně ovlivňují jeho celkovou prosperitu. Jedná se o faktory, ve kterých podnik vyniká a může se o ně v budoucnosti opřít. Silné stránky mají pomáhat posilovat pozici firmy na trhu, identifikovat oblasti, ve kterých je firma lepší oproti konkurenci a přinášet výhody nejen firmě, ale také jejím zákazníkům. Pro podnik jsou nejvíce prospěšné takové silné stránky, které lze těžko okopírovat, a mají předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk a tím se stávají konkurenční výhodou. (Horáková, 2003, s. 42; Petryl, 2017; Čevelová, 2011; Slováková, 2017, s. 22)

Silné stránky mají firmě odpovědět na následující otázky:

- Jak je na tom firma z finančního hlediska,
- Má firma dobře zmapovaný trh, na kterém působí,
- Má nějaké zvláštní kompetence (pracovní tým apod.),
- Má nějaké konkurenční výhody,
- V čem si firma vede lépe oproti konkurenčním firmám,
- Má firma loajální zákazníky,
- Vede současný management firmu dobře,
- Disponuje firma unikátním a jedinečným produktem. (Brain Tools, © 2014-2019)

Příkladem silných stránek mohou být:

- Zvedený produkt,
- Významné postavení na trhu,
- Kvalita výrobků,
- Tradice značky,
- Kladné hodnocení zákazníků,

- Kladné vztahy se zákazníky a obchodními partnery,
- Loajalita zaměstnanců a zákazníků,
- Know-how firmy,
- Kvalifikovaní pracovníci,
- Nízké náklady apod. (Horáková, 2003, s. 43; Brain Tools, © 2014-2019)

SLABÉ STRÁNKY

Slabé stránky jsou takové faktory, které pro firmu znamenají určitá omezení nebo nedostatky a tím firmě brání v plně efektivním výkonu činnosti. Jde o oblasti, ve kterých si firma vede hůře oproti konkurenčním firmám, které dosahují lepších výsledků. Existuje několik možností, jak se slabými stránkami v rámci firemní strategie pracovat. Jednou z možností je tradiční přístup, vycházející ze školského systému, kdy firma pracuje na svých slabých stránkách, dokud nedosáhne alespoň průměrných výsledků. Dalším způsobem je pak slabé stránky obejít nebo z nich udělat silné. (Horáková, 2003, s. 43; Čevelová, 2011)

U slabých stránek je dobré se zaměřit na tyto otázky:

- Má firma nějakou konkurenční nevýhodu,
- Je personál dostatečně kompetentní a má klíčové znalosti,
- Jaký je rozsah výrobního sortimentu firmy,
- Má firma jasně stanovenou strategii a cíl, kterého chce dosáhnout,
- Je management firmy dostatečně kvalifikovaný (manažerské znalosti, dovednosti a schopnosti),
- Má firma nějaké vnitřní problémy,
- Co lze ve firmě zlepšit,
- Co je příčinou ztráty prodejů. (Brain Tools, © 2014-2019)

Příkladem slabých stránek jsou:

- Konzervativní inovační proces,
- Špatná distribuce nebo specializace,
- Nedostatečná vnitřní komunikace,
- Omezené výrobní kapacity,
- Nedostatečná motivace a školení,
- Zastaralé technologie,

- Firma nedostatečně využívá marketing pro získávání nových zákazníků,
- Zadluženost apod. (Bednarčík, 2007, s. 81; Slovácová, 2017, s. 23; Brain Tools, © 2014-2019)

3.2.2 Analýza externího prostředí firmy

V rámci analýzy externího prostředí firmy je nutné monitorovat jak klíčové makroekonomické síly (demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní), tak i mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, distributoři), které ovlivňují schopnost firmy dosahovat zisku. Vedení firmy by mělo mít vždy přehled o hlavních příležitostech a hrozbách, kterým firma čelí a tím předvídat nejnovější vývojové trendy a změny, které by mohli mít na firmu dopad. (Jakubíková 2008, s. 103; Kotler a Keller, 2013, s. 80; Kotle et al., 2007, s. 97)

Příležitosti a hrozby závisí:

- Na intenzitě konkurence,
- Na možnosti vstupu na trh (složitý nebo jednoduchý vstup na trh),
- Na existenci a postavení substitučních produktů na trhu,
- Na vyjednávací síle kupujících a prodávajících. (Horáková, 2003, s. 44)

PŘÍLEŽITOSTI

Mezi příležitosti spadají takové faktory, které představují pro firmu lepší vyhlídky do budoucna v případě, že je dokáže v čas identifikovat a správně využít. Tyto faktory mohou zvýšit poptávku po výrobcích nebo lépe uspokojit zákazníky a tím přinést firmě úspěch. V případě, že firma nemůže na žádné příležitosti přijít, je účelné se podívat na silné stránky firmy a z nich odvodit, kde by se mohla nacházet příležitost a šance pro růst. Obdobným způsobem lze revidovat slabé stránky a zamyslet se nad příležitostmi, jak je eliminovat. Marketingovou příležitostí je pak potřeba a zájem kupujícího, kterou má společnost dobré předpoklady se ziskem uspokojit. (Horáková, 2003, s. 44; Čevelová, 2011, Slovácová, 2017, s. 24; Kotler a Keller, 2013, s. 80; Brain Tools, © 2014-2019)

Identifikujeme tři zdroje marketingových příležitostí:

- Nabídka produktů a služeb, kterých se na trhu nedostává,
- Nabídka stávajícího produktu nebo služby novým nebo lepším způsobem,
- Nový výrobek nebo služba. (Kotler a Keller, 2013, s. 80)

U příležitostí je dobré se zaměřit na tyto otázky:

- Je možné využít aktuální růst trhu ke svému vlastnímu růstu,
- Existují na trhu potenciální zákazníci,
- Má firma možnost odlišit se od stávajících produktů na trhu,
- Má firma možnost vstoupit na nové trhy nebo segmenty,
- Je na trhu potenciál pro novou potřebu, kterou je třeba uspokojit. (Brain Tools, © 2014-2019)

Příkladem příležitostí jsou:

- Neexistující konkurence,
- Nové trhy nebo tržní segmenty,
- Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků,
- Moderní trendy v technologiích,
- Zrušení ochranných opatření pro určité výrobky,
- Dotace na technologie a vzdělávání,
- Vývoj a zkvalitňování výrobků,
- Nové trendy apod. (Horáková, 2003, s. 44-45; Slováková, 2017, s. 24; Brain Tools, © 2014-2019)

HROZBY

Hrozby jsou faktory, které s určitou pravděpodobností mohou nastat a mít negativní vliv na podnikání firmy. Jedná se o takové skutečnosti, které jsou zapříčiněny vývojem trhu a s ním souvisejícími trendy, které mohou vést k poklesu obrátu nebo zisku a zapříčinit nespokojenost zákazníků. Tyto faktory pro firmu znamenají překážku v činnosti a mohou způsobit zhoršenou pozici na trhu, neúspěch nebo v nejhorším případě zapříčinit úpadek firmy. Ne všechny hrozby však mohou mít zásadní vliv na podnikání firmy a úkolem manažerů je posoudit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a jejich potenciálních škod, a zaměřit se na ty, které jsou nejpravděpodobnější a mají na firmu nejničivější dopad. (Jakubíková, 2008, s. 103; Slováková, 2017, s. 25; Horáková, 2003, s. 45; Ketler at al., 2007, s. 97; Petryl, 2017)

U hrozeb existují otázky, které nám mohou pomoci:

- Mění se potřeby zákazníků,
- Jaké zásahy využívá vláda v rámci podnikání firem,

- Jak intenzivní je růst konkurence na trhu,
- Je firma ohrožena růstem substitučních produktů,
- Jsou některé z našich slabých stránek hrozbami,
- Jak se chová konkurence,
- Jaké překážky se na trhu vyskytují. (Slováková, 2017, s. 25; Brain Tools, © 2014-2019)

Příkladem hrozeb jsou:

- Nepříznivé legislativní podmínky,
- Silné postavení klíčových konkurentů,
- Bariéry vstupu na trh,
- Patenty konkurence,
- Volný vstup zahraniční konkurence na tuzemské trhy,
- Neschopnost konkurovat na stávajícím trhu,
- Změny kurzu měn apod. (Horáková, 2003, s. 45; Bednarčík, 2007, s. 82; Brain Tools, © 2014-2019)

3.3 Benchmarking

Benchmarking je metoda analýzy, se kterou jako první přišla společnost Xerox Corporation na konci 70. let a která získala svou popularitu nejen u amerických firem, ale rozšířila se i napříč Evropou. Jedná se o metodu, která je považována za základní techniku zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci a je založená na porovnávání a vyhodnocování vybraných ukazatelů. Na základě těchto podkladů je poté možné si vytvořit ucelený obraz o možných příležitostech nebo naopak hrozbách ve vztahu ke konkurenci. Funguje jako systém včasného varování, který orientuje pozornost manažerů na objektivní nutnost změn. (ManagementMania.com, 2015; Lencová, 2019; Karlöf a Lövingsson, 2006, s. 29; Jakubáková, 2008, s. 123)

Význam benchmarkingu pro firmu:

- Nástroj ke zvyšování kvality,
- Základní technika zjištění a vyhodnocení informací o konkurenci,
- Identifikace strategických tržních příležitostí,
- Určení vlastní pozice ve vztahu ke konkurenci,

- Posílení vlastní pozice, zlepšení společnosti. (Zapletalová, 2003)

Je možné Benchmarking aplikovat na celou organizaci nebo pouze na její část. Abychom jej mohli aplikovat, je nutné postupovat dle následujících kroků:

1. Vybrat objektu benchmarkingu,
2. Identifikovat klíčové jednotky,
3. Identifikovat společnosti, se kterými budeme provádět porovnání,
4. Sběr dat a provedení porovnání,
5. Analýza dat a identifikace příležitostí ke zlepšení,
6. Přijetí a implementace zjištěných skutečností. (Zapletalová, 2003; Lencová, 2019)

Dle zaměření se benchmarking dělí na:

- **Interní** – realizováno v rámci jedné organizace mezi jejími organizačními jednotkami (divize, fakulty, provozní jednotky atd.),
- **Externí** – porovnání naší organizace s další organizací. (Zapletalová, 2003; Nenačal, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 24-25)

Záměrem benchmarkingu je stanovení cílů pro to, aby organizace mohla zavést proces zlepšování a porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nezbytné. Důsledky benchmarkingu se poté mohou odrazit:

- V lepším rozhodování (vycházející z lepších informací),
- Stanovením náročnějších cílů,
- Zvýšením spokojenosti zákazníků,
- Urychlením procesu změny,
- Úsporou nákladů. (Lencová, 2019)

Aby byl benchmarking skutečně úspěšný, je potřeba, aby se nejednalo o jednorázový proces, ale o dlouhodobý projekt, který se neustále opakuje. Jen tak je možné neustále monitorovat dění konkurence na trhu a identifikovat tržní příležitosti, které nám umožní zvyšovat kvalitu nabízených služeb. (Zapletalová, 2003)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Společnost Fatra se zabývá zpracováním plastů, kdy patří mezi významné světové zpracovatele v tomto oboru a je nedílnou součástí plastikářského průmyslu. Své plastikářské produkty dodává do několika tržních segmentů jako je stavebnictví, zdravotnictví, automotive, potravinářství, elektroprůmysl, galanterie, obuvnictví a spotřební průmysl. Vyjma zpracování plastů se také zabývá energetikou, kdy je držitelem licencí na výrobu a distribuci elektřiny, zemního plynu a tepelné energie, a také provozováním vodovodů, kanalizací a výrobou a distribucí stlačeného vzduchu. Svým zákazníkům nabízí nejen špičkové produkty a specializovaná zákaznická řešení, ale také vývojové aktivity a poradenské služby jako je servis v oblasti zkušebnictví a vývojových laboratoří, testování, příprava vzorků a směsí, odborné poradenství a konzultace. Své závody má v Napajedlích a Chropyni, kde zaměstnává více než 1 300 zaměstnanců. (Fatra a.s., © 2020)



Zdroj: Fatra a.s.

Obr. 1: Současné logo firmy Fatra

Mezi výrobky firmy Fatra patří:

- Vinylové podlahové krytiny – Lino, Thermofix, Imperio, Fatraclick, RS-click,
- Hydroizolační systémy FATRAFOL – střešní, zemní, izolace jezírek a vodních ploch,
- Technické fólie a měkčené PVC fólie (Fatrafoil) – transparentní, barevné, speciální, řezané, potištěné,
- PVC granulát – Novodur, Novoplast, Transparent,
- Plastové profily,
- Paropropustné fólie a lamináty – Sontek F, Sontek L, Medical,
- BOPET fólie a lamináty – Tenolan, Folam,
- Fólie a desky z PE, PET a EVAC,
- Vstříkované výrobky,
- Tvarované výrobky,

- Regranulát,
- Hračky apod. (Fatra a.s., © 2020)

Firma se v souvislosti se svou chemickou produkcí zaměřuje i na problematiku životního prostředí. Od roku 2011 je členem programu Responsible Care, zabývajícího se zabezpečováním ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, veřejnosti a ochrany přírody, a členem sdružení VinylPlus, zabývajícího se oblastí udržitelného rozvoje v PVC průmyslu. V roce 2014 získala Cenu udržitelného rozvoje udělenou představenstvem Svazu chemického průmyslu České republiky. V rámci ochrany životního prostředí firma investovala 160 mil. Kč a podařilo se jí, ve srovnání se začátkem 90. let, snížit emise těkavých organických látek o 90 %. Firma je také držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. (Fatra a.s., © 2020)

Firma dbá na bezpečnost svých zaměstnanců, o čemž svědčí certifikát Bezpečný podnik a nabízí jim celou řadu benefitů:

- Týden dovolené navíc – celkem 25 dnů dovolené, celozávodní dovolená,
- Dotované stravování – závodní jídelna,
- Odměny zaměstnancům za hospodářský výsledek firmy,
- Cafeterie,
- Výhodné telefonní tarify – levnější volání a připojení k internetu pro zaměstnance i rodinné příslušníky,
- Příspěvek na penzijní pojištění,
- Sleva na nákup výrobků v rámci společnosti a koncernu Agrofert,
- Vzdělání a rozvoj zaměstnanců,
- Akce pro zaměstnance – společensko-kulturní a sportovní akce (i pro rodinné příslušníky),
- Týdenní pracovní fond. (Fatra a.s., © 2020)

Fatra a.s. je úspěšnou firmou nejen na tuzemském trhu, na kterém působí již 84 let, ale také na zahraničním trhu. Tam firma vyváží přes 75 % své celkové produkce, a to do více jak 50 zemí světa. (Fatra a.s., © 2020)

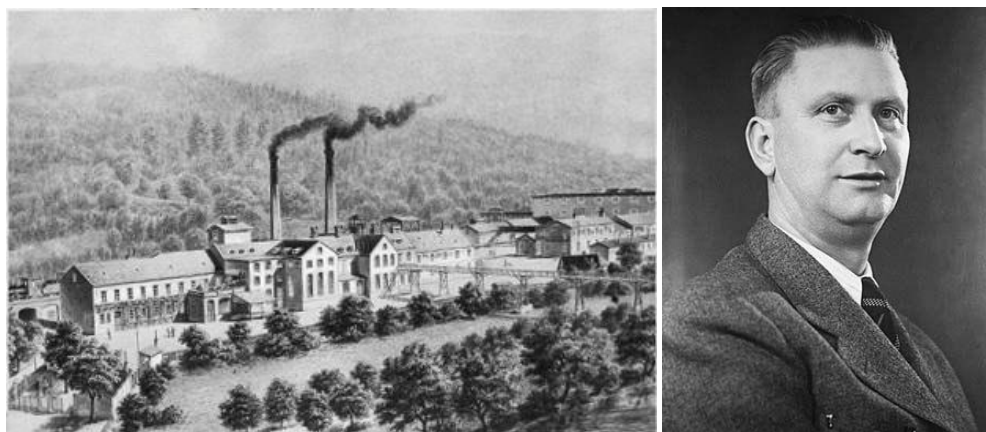


Zdroj: Fatra a.s.

Obr. 2: Fatra závod v Napajedlích

4.1 Historie firmy

Společnost Fatra byla založena v roce 1935 koncernem Baťa, vedeného Janem Antonínem Baťou, a jednalo se o první společnost zpracovávající plasty v České republice. Jejimi prvními výrobky byly masky a ochranné oděvy, hračky a technická pryž. Od roku 1940 se poté začíná firma orientovat na zpracování plastických hmot, které přetrvává do dneška. V roce 1949 poté vzniká plastikářský závod v Chropyni (do roku 2002 znám jako Technoplast). Od roku 1994 se systém řízení kvality firmy podřídil normám ISO 9001 a v roce 2000 se Fatra zařadila mezi první firmy, jejichž péče o životní prostředí je v souladu s normami ISO 14001. (Fatra a.s., © 2020; Fatra a.s., © 2018)



Zdroj: Fatra a.s. a Český rozhlas

Obr. 3: Závod Fatra Napajedla 1935 a zakladatel firmy Jan Antonín Baťa

Součástí holdingu AGROFERT a.s. je firma od roku 2000, pod který spadají firmy z oboru zemědělství, obnovitelných zdrojů a paliv, lesnictví a dřevařství, techniky a technologie, potravinářství a médií. (Fatra a.s., © 2020; AGROFERT a.s., © 2020)

4.2 Projekt Nová válcovna

Nová válcovna je projekt, který společnost Fatra začala v roce 2017, a jejíž realizace si od firmy vyžádala investici ve výši 1,4 miliardy korun. Pro společnost je to největší investiční akce v novodobé historii a je zaměřena na modernizaci dvou klíčových segmentů – výroba podlahových krytin a hydroizolačních fólií. Ukončení projektu výstavby se očekává na konci roku 2019 a spuštění montážních linek v průběhu roku 2020. Od projektu si firma slibuje zvýšení výrobní kapacity podlahových krytin a hydroizolačních fólií a také obratu, který by se měl přehoupnout před 5 miliard korun. Nová válcovna také nabídne přes 100 nových pracovních míst. (Fatra a.s., © 2020; iDNES.cz, 2019)



Zdroj: Fatra a.s. a Bydlení.cz

Obr. 4: Projekt Nová válcovna (plán a realizovaná stavba)

5 SITUAČNÍ ANALÝZY

Marketingové situační analýzy jsou součástí marketingové strategie firmy. Jejich podstatou je identifikace, analýza a následné zhodnocení všech relevantních faktorů, které mohou firmu ovlivňovat. V rámci této seminární práce budou využity následující situační analýzy: PEST analýza, SWOT analýza a Benchmarking.

5.1 PEST analýza

PEST analýza je jedním ze statistických nástrojů marketingu. Jejím úkolem je zhodnotit vnější prostředí, které může ovlivnit firmu v jejím podnikání jak z pozitivního, tak z negativního hlediska. Analýza se skládá z politických (politicko-legislativních), ekonomických sociálních a technologických faktorů.

5.1.1 Politicko-legislativní faktory

V dnešní době se musí všechny společnosti řídit zákony země, ve které podnikají. Proto je důležité, aby firmy sledovali změny a novely zákonů, které by mohli ovlivnit jejich podnikání. Dříve byly zákony, které se vztahují k podnikání firem obsaženy v Obchodním zákoníku z roku 1991, ten byl ale v roce 2013 nahrazen Novým občanským zákoníkem (NOZ), kde se zákony, vztahující se k obchodním činnostem firem, nacházejí v zákonu č. 90/2012 sb. O obchodních korporacích. Pro firmy je také podstatné sledovat aktuální politickou situaci v místě svého podnikání, která by je mohla ovlivnit. (BusinessInfo.cz, © 1997-2019)

GDPR - Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

GDPR (General Data Protection Regulation), je jednou z nejvýznamnějších změn zákona v oblasti personalistiky. Toto nařízení je jednotně účinné v zemích EU od 25. 5. 2018 a v České republice tak nahradilo směrnice 95/46/ES a související zákon č. 101/2000 Sb., O ochraně osobních údajů. Cílem GDPR je především hájit práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů. (GDPR, © 2019)

U firem toto nové nařízení zavádí tzv. princip zodpovědnosti, který firmám zpracovávajícím osobní údaje o svých zaměstnancích, ukládá povinnost zavést technická, organizační a procesní opatření za účelem prokázání souladu s principy GDPR bez ohledu na velikost nebo počet zaměstnanců. (GDPR, © 2019)

Na firmy je tedy kladena čím dál větší zodpovědnost za uchovávaná data o jejich zaměstnancích a musí se postarat o to, aby tato data nebyla zneužita. To si od firem žádá větší administrativní zatížení personálních pracovníků a také investice do ochranných opatření.

Dotace, projekty a programy financované z Evropských fondů

Možnost financování v rámci dotací, dotovaných projektů nebo programů je pro firmy velmi užitečné, jelikož jim pomáhají uspořít náklady, které by jinak musely vynaložit na jejich realizaci. Firmy si tedy mohou vybrat konkrétní dotace, projekty a programy, které se hodí k jejich oboru podnikání a pokud splňují zadaná kritéria, mohou čerpat finanční prostředky.

Dotace na školicí střediska

Dotace na školicí střediska je realizována v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020, který čerpá finanční prostředky z Evropského fondu. Tato dotace se vztahuje na vybavení školicích středisek a školicí pomůcky, software a školicí programy a licence, a také náklady na služby školitelů. (Enovation, 2020; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015)

Projekt POVEZ II

Projekt POVEZ II (Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců) se zaměřuje na problematiku adaptability pracovníků v podniku v rámci neustále se měnící situace na trhu. Řeší problém související s aktuální situací na trhu práce, kdy je nesoulad mezi dovednostmi a kvalifikačními požadavky zaměstnavatelů a také neochotu zaměstnavatelů investovat do vzdělání svých zaměstnanců. Firmy tedy mohou čerpat příspěvek na úhradu mzdových nákladů vynaložených na vzdělání a rekvalifikaci svých zaměstnanců. Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a rozpočtu České republiky a jeho dotační období je od 1. 12. 2015 do 31. 12. 2022. (Enovation, 2020; Úřad práce ČR, 2019)

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) se snaží stimulovat rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů pro zaměstnance a zaměřuje se na podporu posunu ke znalostní ekonomice, jinak řečeno k ekonomice, která je založena na vzdělané pracovní síle, využívání špičkových technologií, produkci kvalitních výsledků výzkumu, které podpoří konkurenční výhodu českých firem, podpoře kvalitního vzdělávání a jeho transformaci,

podpoře spolupráce firem se vzdělávacími institucemi a mnoho dalšího. Tento projekt je řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a financovaný z Evropských fondů v období 2014-2020. (Dotační.info, 2019; DotaceEU, 2019)

Mít zaměstnance, kteří mají pro výkon své činnosti potřebné znalosti je pro prosperitu firmy klíčové. Bohužel aktuální situace na trhu práce, je taková, že v určitých profesích chybí kvalifikovaní pracovníci. Tím ale nastává problém mezi požadavky firmy na uchazeče o pracovní pozici a lidmi, kteří se na trhu práce nacházejí. Východiskem je vyškolení (rekvalifikace) nových uchazečů z finančních prostředků získaných v rámci dotací a dotačních programů. Navíc možnost vzdělávání zaměstnanců je možné využít jako benefit firmy, pro uchazeče o zaměstnání, které v rámci dotací a dotačních programů nemusí firma hradit ze svých prostředků.

Školský vzdělávací systém

Dle rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy by se měla od roku 2021 změnit podoba státní maturitní zkoušky. Státní část by se tedy měla skládat pouze z didaktických testů, naopak písemné práce a ústní zkoušky z češtiny a cizích jazyků by se měly přesunout ze státní úrovně zpět do kompetence škol. Asociace metodiků cizího jazyka (AMATE) se ale proti těmto změnám postavila, jelikož se obává, že to může zapříčinit zaměření výuky na procvičování k didaktickému testu, redukovat mluvení a psaní, a tím snížit jazykové dovednosti studentů. Někteří z poslanců také apelují za zavedení tzv. dokladu o dosažení středního vzdělání, který by dostali studenti, kterým by se nepodařilo úspěšně složit maturitní zkoušku, ale dokončily 4 roky studia střední školy. (Novinky.cz, 2019; Blesk.cz, 2019; Forejtová a Tomek, 2019)

Od roku 2022 by poté mělo dojít ke sjednocení zavedení povinné maturity ze tří předmětů pro všechny maturitní obory. Jedná se o češtinu, cizí jazyk a matematiku (matematika by měla být povinně zavedena v lyceích a gymnáziích od roku 2021). Studenti by tedy neměli nadále možnost zvolit si mezi matematikou a cizím jazykem, ale museli by vykonat zkoušku z obou předmětů. Proti tomuto uspořádání je ale vláda České republiky, která odmítá zavedení povinné maturity z matematiky. Pro oddálení je také ministr školství Robert Plaga, který poukazuje na fakt, že školy na tento krok nejsou připravené a nejdříve

je nutné zlepšit koncepci výuky. V roce 2019 si maturitní zkoušku z matematiky zvolilo pouhých 23,4 % studentů a 22,3 % z ní propadlo. (Novinky.cz, 2019; Blesk.cz, 2019)

Ztížení maturitní zkoušky by mohlo napomoci naplnit kapacity učilišť. Ty se s nedostatkem studentů potýkají již několik let a zájem žáků o učební obory setrvale klesá. Zatímco v roce 2009 se na tyto obory hlásilo 114 000 žáků, v roce 2017 na učiliště chodilo pouze 85 985 žáků, na gymnázia 128 994 studentů a střední školy s oborovým zaměřením navštěvovalo 182 095 žáků. (Kočárek, 2019; Novinky.cz, 2018)

Studenti ukončující povinnou školní docházku nejsou ze strany státu dostatečně motivováni vybírat si učební obory. Současná úroveň zkoušek na středních školách zakončených maturitní zkouškou není dostatečně obtížná, aby eliminovala studenty, kteří na studium nemají, jako tomu bylo v minulosti. Ti si tedy raději volí střední školy zakončené maturitním vysvědčením, které jim zvyšuje status a umožňuje jim dále pokračovat studiem na vysoké škole. To má za následek nedostatek kvalifikovaných pracovníků některých oborů na trhu práce.

5.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mohou firmy ohrozit především v oblasti jejich ziskovosti, stability, postavení na trhu nebo v celkové oblasti existence firmy. To, v jaké fázi se nachází ekonomika dané země, je zásadní, jelikož fáze hospodářského cyklu ovlivňuje nejen podniky, ale také zákazníky, kteří jsou kupujícími produktů firem. Ekonomické faktory také mohou zvýhodňovat konkurenční podniky a tím mít za následek snížení podílu firmy na trhu.

Pro firmu je také velmi důležité, aby sledovala aktuální situaci v místě jejího působení. Aktuální statistická data Zlínského kraje za rok 2019 jsou:

- Počet obyvatel - 582 825 (klesavá tendence),
- Průměrná hrubá mzda - 29 654,- (nárůst o 7,4 %),
- Mzdy v průmyslu - 32 716,- (nárůst o 6,7 %),
- Tržby v průmyslu - 140 137 mil. Kč (nárůst o 2 %),
- Podíl nezaměstnaných osob (15–64 let) - 2,43 %. (ČSÚ, 2020)

Koronavirus COVID-19

Nový typ koronaviru, který je v současnosti označován pod zkratkou COVID-19, se poprvé objevil na začátku prosince loňského roku v Číně ve městě Wu-chan v provincii Chu-pej. Odsud se poté začal pomalu šířit do všech zemí světa včetně České republiky. K masivnímu šíření COVID-19 přispívá jeho dlouhá inkubační doba, než se objeví příznaky, které se v symptomech podobají chřipce, a také snadný přenos z člověka na člověka pomocí kapénkové infekce. Vzhledem k takto masivnímu šíření, byly státy celého světa nuceny přijmout drastická opatření, jako je zavedení karantén, uzavření některých podniků, omezení volného pohybu osob apod., která se ale bohužel dotknula i ekonomického vývoje. (Kubátová a Cibulka, 2020; J&T BANKA, 2020; Berka, 2020)

Původně se ekonomika nacházela v růstové fázi a tento stav se očekával i v roce 2020. Bohužel dopady pandemie COVID-19, tuto situaci změnila. Zbrzdění ekonomického růstu, oslabení měny, pád hodnoty akcií, to vše naznačuje, že ekonomika míří do recese. Vláda sice připravuje nová rozpočtová opatření, pro zmírnění následků pandemie a kvůli tomuto kroku schválila zvýšení schodku plánovaného státního rozpočtu z původních 40 mld. na 200 mld., i tak jsou ale předběžné odhady vývoje spíše pesimistické. (Vinklová, Kočí a ČTK; J&T BANKA, 2020; iRozhlas, 2020)

Dne 26. 3. 2020 potvrdila Česká národní banka, že během letošního roku se česká ekonomika propadne do recese. Výrazné snížení zahraniční ekonomické aktivity a inflace spolu s dopady domácích opatření proti šíření nákazy povede k útlumu české ekonomiky a snížení domácí inflace. Koronavirová nákaza a opatření s ní spojená povedou k silné recesi, která bude trvat po zbytek roku 2020. Podobné závěry vydala i WTO (World Trade Organization), která očekává velmi prudký pokles obchodu. Podle ní bude mít pandemie koronaviru COVID-19 enormní dopad na ekonomiku, který zapříčiní hospodářský pokles a úbytek pracovních míst, který by mohl být horší než recese z roku 2008. (Berka, 2020; Investiční web, 2020)

Koronavirus COVID-19, který je v současnosti nejdiskutovanějším tématem ve všech médiích, výrazně zasahuje do globální ekonomiky. Opatření, která museli země celého světa přijmout, aby zabránili jeho šíření, jsou v některých případech velmi drastická a mají dopad na ekonomiky jednotlivých zemí. V České republice byl kvůli koronaviru COVID-19 vyhlášen nouzový stav, omezen volný pohyb osob, uzavřeny hranice, uzavřeny některé

podniky (mezi velkými podniky se jedná např. o Škoda Auto) a zavedena karanténní opatření mezi lidmi. Všechna tato opatření významně ovlivňují ekonomický vývoj v zemi, který směřuje do recese.

Vývoj mezd

Dle nařízení vlády č. 347/2019 Sb. se od 1. ledna 2020 opět zvýší minimální mzda a to na 14 600,- za měsíc (navýšení o 1 250,- oproti minulému roku). Minimální hodinová mzda se poté mění z původních 79,80,-/hod z roku 2019 na 87,30,-/hod v roce 2020. V současné chvíli se tedy jedná o největší zvýšení minimální mzdy v průběhu let. Minimální mzda se postupně zvyšuje už od roku 2013 a tento trend se očekává i v roce 2021, kdy by se mohla zvýšit až na 15 200,- za měsíc. V roce 2021 by také měl vyjít v platnost zákon o zrušení superhrubé mzdy, na jehož návrhu se v současné době pracuje. Jako základ daně by tedy byla použita hrubá mzda, se změněnou sazbou daně na 19 % ze současných 15 %, a tím by mělo dojít k nárůstu čisté mzdy. (ČTK, 2018; Finance.cz, 2020; Kurzy.cz, 2020)

Tab. 2: Vývoj minimální mzdy od roku 2013 do roku 2020

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Minimální mzda	48,10,-	50,60,-	55,-	58,70,-	66,-	73,20,-	79,80,-	87,30
	50,60,-							
	8 000,-	8 500,-	9 200,-	9 900,-	11 000,-	12 200,-	13 350,-	14 600,-
	8 500,-							

Zdroj: Finace.cz

Zvýšení se netýká pouze minimální mzdy, ale také tzv. zaručené mzdy, která je rozdělena na 8 skupin. Tyto skupiny jsou rozděleny dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací. Stát garantuje minimální sazbu, která náleží zaměstnancům v jednotlivých skupinách, ale soukromým firmám ponechává svobodu o výši zaručené mzdy při uzavírání pracovních smluv. Často tedy může být mzda pracovníků u soukromých firem vyšší než pracovníků ve veřejném sektoru. (Woff, 2018)

Výši mezd určitých oblastí také ovlivňuje skutečnost, že pracovníků, kvalifikovaných pro danou profesi, na trhu není dostatek. Jedná se především o pracovníky z oblasti průmyslové výroby. Firmy musejí tedy o kvalifikované pracovníky soupeřit s konkurencí a motivo-

vat je novými benefity a vyšší odměnou. Průměrné mzdy pracovníků obsluhy strojů a zařízení se tak vyšplhaly na 28 037,-, z toho průměrná mzda pracovníků obsluhy strojů na výrobu a zpracování výrobků z plastu činí 26 393,-. Tato napjatá situace na pracovním trhu by se ale mohla za nedlouho začít uvolňovat, a to v souvislosti se současnou pandemií COVID-19. Ta zhoršuje makroekonomickou situaci země, která se pomalu schyluje k recesi, a tak se bude tlak na nárůst mezd zmírňovat, jelikož spousta zaměstnavatelů bude muset přistoupit k propouštění. (Hovorková, 2019; ČSÚ, 2019; Krupka, 2020)

Vzhledem k tomu, že minimální mzda neustále roste, jak vyplývá z uvedených hodnot, zvyšuje se i životní úroveň obyvatelstva, které má tendenci více utrácet. Neustalá růstová tendence je také výhodná pro firmy, jelikož jim zajišťuje růst zisků ze svého podnikání, a i příslib nárůstu tržeb v budoucnosti. Růst mezd také zvyšuje atraktivitu oborů, které kvůli nízkému finančnímu ohodnocení, nebyly pro lidi lukrativní. U některých profesí zvyšuje úroveň mzdy i skutečnost, že je pracovníků, z tohoto oboru, na trhu nedostatek. V současné chvíli je ale vysoká pravděpodobnost, že se tento trend změní vzhledem k probíhající pandemii COVID-19, která tlak na nárůst mezd zmírní a bude mít za následek i propouštění zaměstnanců. Současně ovlivní i nákupní chování spotřebitelů, kteří nebudou tolik utrácet.

Nezaměstnanost

Česká republika má v současné chvíli jednu z nejnižších měr nezaměstnanosti v celosvětovém měřítku a to 2,9 %. Nejnižší podíl nezaměstnaných je v Praze a Čechách. Na Moravě je na tom nejlépe Zlínský kraj, kde je ve věku 15–64 let podíl nezaměstnaných osob 2,43 %, což je 9 066 uchazečů o zaměstnání. Nezaměstnanost má v České republice klesavou tendenci od roku 2010, kdy byl počet nezaměstnaných osob 9,6 %. (ČSÚ, 2020; Marek, 2020; Finance.cz, 2020; Kurzy.cz, 2020)

Tab. 3: Vývoj nezaměstnanosti do roku 2010 do dubna 2020 v %

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
9,6	8,6	9,4	8,2	7,5	6,2	5,2	3,8	3,1	2,9	3,4

Zdroj: Finance.cz, Kurzy.cz

V současné chvíli je také na trhu větší počet volných pracovních míst, než je celková nezaměstnanost v zemi. Tento trend nastal poprvé v dubnu 2018, kdy byl počet volných míst

260 000 a celková nezaměstnanost 240 000. Na konci roku 2019 se poté celková nezaměstnanost snížila na 215 532 a počet volných pracovních míst vzrostl na 340 957. Ve Zlínském kraji se jednalo o snížení počtu uchazečů o zaměstnání z 9 842 v roce 2018 na 9 066 za rok 2019 a počet volných míst vzrostl na 12 140. (Marek, 2020; Kurzy.cz, 2020)

Nedostatek pracovníků se sebou nese velký boj mezi firmami, které musí navyšovat mzdy a inovovat personální procesy, aby se jim na současném trhu práce podařilo obsadit volná místa. Snižují se i požadavky na pracovní pozice a výběrová řízení probíhají mnohem rychleji a jednodušeji. Změna by ale mohla přijít v souvislosti s pandemií koronaviru, který v současnosti sužuje Českou republiku, a mohla by znamenat propouštění a tím zvyšování nezaměstnanosti. K měsíci dubnu byla zaznamenána 3,4 % nezaměstnanost, což sice není přehnaně velké zvýšení, i přesto ale nelze přesně odhadnout, jak se bude tato křivka vyvíjet, jelikož se jedná teprve o začátek pandemie a její projevy by se mohli dostavit později tento rok a také v příštích letech (Matějka, 2019; Křeček, 2020; Kurzy.cz, 2020)

Tab. 4: Volná pracovní místa a celková nezaměstnanost 2017–2019

	2017	2018	2019	Zlínský kraj
Volné pracovní místa	217 000	324 400	340 957	12 140
Celková nezaměstnanost	280 620	231 500	215 532	9 066

Zdroj: Kurzy.cz

Vzhledem k současné ekonomické situaci na českém trhu (ekonomika je v růstové fázi), je nezaměstnanost v zemi na nízkých hodnotách. Pro stát to znamená pozitivum, jelikož stát ušetří na vyplácení podpory v nezaměstnanosti a lidé si mohou vybírat z nespočtu pracovních nabídek napříč všemi obory. Pro firmy ale tato skutečnost má negativum. Je příliš mnoho volných pracovních míst, ale nedostatek pracovníků, kteří by tyto pozice obsadili. Firmy mají tedy zúžený výběr uchazečů a často musejí snižovat své nároky, zvyšovat mzdové ohodnocení a zlepšovat systém benefitů, aby zájemce o práci motivovali. Některé pracovní pozice je při současném stavu velmi těžké obsadit, jelikož je pracovníků těchto oborů na trhu nedostatek již delší dobu (především manuální pracovníci) a mladí lidé nejsou dostatečně motivováni ke studování těchto oborů. Tento trend se ale může od druhého čtvrtletí tohoto roku změnit v důsledku pandemie koronaviru COVID-19, který sebou může přinést recesi a sní spojené propouštění a zvyšování nezaměstnanosti.

V takovém případě by se vyjednávací síla vrátila zpět z rukou uchazečů o práci do rukou zaměstnavatelů.

Míra inflace

Inflace je jedním z nejdůležitějších ekonomických ukazatelů, jelikož říká, jak rostou ceny zboží a služeb, ale také ovlivňuje vývoj mezd, úrokových sazeb a devizový kurz, a má tím pádem vliv na nákupní chování spotřebitelů. V České republice začala inflace stoupat v roce 2016, kdy byla meziroční inflace na 2 % oproti 0,1 % z roku 2015. V současné chvíli je hodnota meziroční inflace 3,2 %, kdy se jedná o tzv. mírnou inflaci, která je pro stát přijatelná, a naopak je spojená s očekáváním lepšího ekonomického vývoje. Za první tři měsíce v roce 2020 má meziroční celková inflace stále vzestupnou tendenci (leden 3,3 %, únor 3,5 %, březen 3,6 %), ale vzhledem k současné pandemii koronaviru COVID-19 Česká národní banka očekává její snížení nebo může dojít dokonce i ke stagflaci, situaci, kdy bude inflace růst a ekonomika bude stagnovat. Jak tedy bude vypadat inflace nadále, je zatím nejisté. Pro rok 2021 ČNB prozatím uvádí prognózu meziroční celkové inflace v 1. čtvrtletí 2,3 % a pro 2. čtvrtletí 2,1 %. (Finance.cz, 2020; Vesecký, 2017; Kurzy.cz, 2020; Křeček, 2019; Investiční web, 2019; ČNB, 2019; Berka, 2020; Novotný, 2020)

Tab. 5: Vývoj inflace od roku 2015 do roku 2019

2015	2016	2017	2018	2019
0,1 %	2 %	2,4 %	2 %	3,2 %

Zdroj: Kurzy.cz

S rostoucí inflací rostou i ceny zboží a služeb, ale s ohledem na neustálé zvyšování mezd, tento růst neovlivňuje negativně tržby obchodníků. Naopak lidé více utrácí, jelikož mají více finančních prostředků, obchodníci si mohou dovolit zdražit své produkty bez negativní odezvy, vyšší příjmy z tržeb otevírají nová pracovní místa a snižují nezaměstnanost. Současnou situaci ale ovlivňuje pandemie COVID-19, která postila celý svět a která ohrožuje současný pozitivní vývoj v ekonomice. Díky mimořádným opatřením v České republice je spousta firem nebo obchodů uzavřených a přicházejí tak o své tržby, lidé jsou doma a mají menší příjmy, je omezený volný pohyb osob. Predikce ČNB v souvislosti s tímto vývojem očekává snížení míry inflace nebo dokonce stagflaci.

Zahraniční obchod

Zahraniční obchod se pro Českou republiku neustále pozitivně vyvíjí a až na občasné výkyvy má obchodní bilance pozitivní saldo. Za rok 2019 měl přebytek obchodní bilance pouze kladné hodnoty a nejlepší výsledek byl v září, kdy saldo činilo 25 100 mil. Kč. Meziročně stoupl vývoz o 3,1 % a dovoz o 1,2 %. (Businessinfo.cz, 2019; Kurzy.cz, 2019; ČSÚ, 2019)

Česká republika tedy čím dál více vyváží své zboží do zahraničních států. Především se jedná o státy EU, kde bilance v říjnu 2019 skončila s přebytkem 64,2 mld. Kč, a byla tak meziročně vyšší o 0,4 mld. Kč. Nejvíce pak Česká republika obchoduje se sousedními státy (Německo, Polsko, Slovensko, Rakousko), kde má celkový podíl na vývozu 51 % a na dovozu 41 %. Naopak u zahraničního obchodu se státy mimo EU má Česká republika větší podíl dovozu nad vývozem. V říjnu 2019 tento schodek činil 55,5 mld. Kč, což je o 7,6 mld. Kč méně než minulý rok. (ČSÚ, 2019; ČSÚ, 2018)

Česká republika obchoduje i s Velkou Británií, která je jedním z jejích největších investičních a obchodních partnerů a dlouhodobě patří mezi 4-5 nejvýznamnějších exportních teritorií pro české vývozce. V roce 2019 činil vývoz do této země 39,480 mld. Kč a obrat z obchodu byl 50,686 mld. Kč. Velká Británie ale v rámci Brexitu 31. 1. 2020 vystoupila z Evropské unie a v současné chvíli vyjednává s EU obchodní dohodu. Nastává pro ni tzv. přechodné období, po které budou platit dosavadní pravidla obchodu, které ale skončí 31. 12. 2020. V případě, že do této doby Británie s EU nevyjedná dohodu o budoucích obchodních vztazích, bude se obchod řídit dle pravidel Světové obchodní organizace (WTO), popř. dle celního věstníku vydaného britskou vládou. To by zapříčinilo návrat cel, neplatnost licencí a další regulační překážky, což by v konečném důsledku znamenalo kontroly na hranicích, které by pozdrželi dodávky zboží, a v důsledku platby cel, by se zvýšily i koncové ceny zboží pro zákazníky. (Kubátová, 2020; Businessinfo.cz, 2020; Strnad, 2020; Businessinfo.cz, 2019)

Negativní aspekty, které ovlivňují zahraniční obchod, sebou přináší současná pandemie koronaviru COVID-19. V některých zemích jsou zavřené obchody a služby, jako opatření proti jeho šíření. Firmy musely omezit svou výrobu a prodej nebo dokonce celou firmu uzavřít buď z důvodu preventivních opatření, kvůli nedostatku součástek nebo poptávky. Některé firmy se potýkají i se ztrátou svých zákazníků, jelikož je nedovází uspokojit kvůli výše zmíněnému. Dle hodnot za leden 2020 v důsledku koronaviru klesl export do Číny

o více než 5 % (hodnota vývozu pod 4 mld. Kč), přičemž import byl zhruba na stejné úrovni jako za rok 2019. Mezinárodnímu obchodu mezi státy EU a Českou republikou za tento rok se také moc nedaří. Jediná země, do které vývoz meziročně vzrostl, je Maďarsko, a to o necelých 16 %. U všech ostatních zemí export kles, nikdy však ne více než o 10 %, přičemž do nejvíce zasažené země koronavirem v EU, Itálii, klesl export o 2 %. Dramatičtější situace je v oblasti importu, kdy jediným státem, u kterého byl zaznamenán nárůst, je Polsko (o necelých 7 %). U ostatních zemí import poklesl (největší propad činil dovoz z Ruska o 26 %). I přesto, že zmíněná data jsou z ledna 2020, kdy koronavirová pandemie teprve propukala, lze vidět, že vývoj zahraničního obchodu v důsledku pandemie COVID-19 nebude nejpříznivější. (Beránková, 2020; Volf, 2020)

Obchodování se zahraničními zeměmi je pro české firmy velmi výhodné, jelikož jim nabízí větší množství odbytu a navázání spolupráce. Především, co se týče zemí v rámci EU, u kterých neplatí kontroly na hranicích ani celní poplatky, které by ovlivňovali konečnou výši ceny zboží. Společnost Fatra a.s. v současné chvíli do zahraničí vyváží přes 75 % své celkové produkce, a to do více jak 50 zemí světa. Jednou z nich je i Velká Británie, která v současnosti vystupuje z Evropské unie a vyjednává s ní novou obchodní dohodu. V případě, že se dohoda mezi Británií a EU do 31. 12. 2020 nepodaří sjednat, znamenalo by to pro všechny vývozce zavedení cel, které zvýší cenu zboží, a kontroly na hranicích, které mohou způsobit zpoždění zásilek. V současnosti svět také čelí pandemii koronaviru COVID-19, který negativně ovlivňuje zahraniční obchod a u kterého se ještě v budoucnu ukáže, jak vážné dopady na něj bude mít.

5.1.3 Sociální faktory

Tyto faktory jsou důležité především proto, že sdělují informace o demografické struktuře obyvatelstva a jejím vývoji, který je pro firmu podstatný, a také zahrnují spotřební a nákupní chování spotřebitelů. Znalost spotřebního chování firmám pomáhá lépe uspokojovat potřeby a přání zákazníků a přináší firmě větší zisky. Demografická struktura a její vývoj má opodstatnění nejen jako ukazatel složení trhu a jeho vývoje, který firma obsluhuje, ale má také vypovídající údaje pro firmu jako zaměstnavatele.

Demografický vývoj populace ve Zlínském kraji

Dle Českého statistického úřadu byl počet obyvatel Zlínského kraje k 30. 6. 2019 582 741, z toho 285 942 (49 %) mužů a 296 799 (51 %) žen. Počet živě narozených dětí činil 2 815, z toho 1 497 chlapců a 1 318 dívek. Z těchto údajů lze tedy vyčíst, že ve Zlínském kraji převažuje počet žen nad počtem mužů, i přes větší počet narozených dětí mužského pohlaví. Populace Zlínského kraje má z hlediska vývoje klesavou tendenci, kdy v roce 2014 byl počet obyvatel 585 261, který se snížil na současných 582 825. (Kurzy.cz, 2019; ČSÚ, 2019)

Mění se i skladba obyvatelstva, kdy se zvyšuje počet přistěhovalých lidí do Zlínského kraje. Oproti roku 2018 se zvýšil počet přistěhovalých o 16,3 %, což je 2 394 osob, přičemž počet cizinců ze zahraničí činil 42,8 % z celkového počtu. Vystěhovalých bylo v roce 2019 2 205, což je 7,1 %. Zlínský kraj je jedním z nejstabilnějších krajů, co se týče migrace, kdy největší skupinu vystěhovalých tvoří studenti, kteří se po studiích na vysoké škole do kraje zpět nevrátí. (Kurzy.cz, 2019; Procházková, 2019)

Tab. 6: Srovnání počtu obyvatel ve Zlínském kraji 2018–2019 dle okresů

	2018			2019		
	Σ	M	Ž	Σ	M	Ž
Zlínský kraj	582 921	285 883	297 038	582 741	285 942	296 799
Okresy						
Kroměříž	105 572	51 656	53 916	105 414	51 576	53 838
Uh. Hradiště	142 306	69 879	72 427	142 231	69 938	72 293
Vsetín	143 332	70 600	72 732	143 401	70 619	72 782
Zlín	191 711	93 748	97 963	191 695	93 809	97 886

Zdroj: Kurzy.cz

Dle věkové struktury je okolo 65 % (zhruba 376 378) obyvatel ve věkovém rozmezí 15–64 let. Největší zastoupení této věkové kategorie je poté v okrese Zlín (32 %), Vsetín (25 %) a Uherské Hradiště (25 %). (ČSÚ, 2019)

Tab. 7: Obyvatelstvo Zlínského kraje ve věku 15–64 let za rok 2019

	Okres			
Zlínský kraj	Kroměříž	Uh. Hradiště	Vsetín	Zlín
376 378	67 969	92 380	92 740	123 289

Zdroj: ČSÚ

Obyvatelstvo ve Zlínském kraji má klesavou tendenci, což může negativně ovlivňovat počet možných zaměstnanců na pracovní pozice ve firmě Fatra, jelikož spousta lidí se za prací nerada stěhuje. Také převyšující počet žen nad muži ovlivňuje možnost náboru na určité pracovní pozice, které jsou pro ženy nevyhovující. Pozitivum však je, že většina žijících obyvatel je ve věkové struktuře 15–64 let a je tedy možné získat potřebný počet zaměstnanců na obsazení volných pozic i při současném nedostatku uchazečů o zaměstnání, který se vyskytuje na trhu práce.

Fluktuace zaměstnanců ve Zlínském kraji

Zaměstnanci ve Zlínském kraji často mění své zaměstnání nebo alespoň o jeho změně uvažují, jak vyplývá z průzkumu společnosti STEM/MARK. I přesto, že jsou se svou dosavadní pracovní pozicí u firmy spokojeni, až 53 % se průběžně poohlíží po novém zaměstnání a třetina z nich tak dokonce činí ve své pracovní době. Důvodem je současná situace na pracovním trhu, kdy je velký počet volných pracovních míst, ale není dostatek pracovníků. Firmy tedy musí o zaměstnance mezi sebou soupeřit a nabízet jim stále výhodnější platové ohodnocení a benefity, které, ve srovnání se situací před pěti lety, začínají hrát čím dál důležitější roli a jejichž složení prošlo vývojem. Dalším důvodem je také měnící se trend, kdy se zvyšuje procento lidí, kteří si přejí být tzv. na volné noze a sami si určovat pro koho, kdy a jak budou pracovat, což jim velmi usnadňují dnešní moderní technologie, které jim umožňují práci na dálku. (Procházková, 2019; Zlínský deník, 2018; Verlinden, 2019)

Dnešní zaměstnanci požadují více volna jako je např. pátý týden dovolené (o 5 dnů více volna), sick days (placené volno nad rámec dovolené místo nemocenské) nebo možnost práce z domova (home office). Naopak firemní školky nebo relax zóny ustupují do pozadí a nahrazuje je občerstvení na pracovišti, zdravotní obuv a výhodná půjčka od zaměstnavatele. Mimo obvyklé benefity se také zaměstnanci zaměřují na to, jaké jsou vztahy na pra-

covišti, dostupnost od místa bydliště a také možnost osobního rozvoje. (Procházková, 2019; Zlínský deník, 2018)

Aktuální seznam nejdůležitějších benefitů, dle zaměstnanců:

- Pět týdnů dovolené,
- Stravenky,
- Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění,
- Sick days,
- Home office,
- Úhrada nákladů na dopravu,
- Úhrada nákladů na osobní rozvoj,
- Služební automobil,
- Služební telefon,
- Občerstvení na pracovišti. (Procházková, 2019)

I přesto, že se zaměstnanci Zlínského kraje často poohlíží po novém zaměstnání, nejsou moc ochotni se za prací stěhovat mimo kraj. Z průzkumu vyplývá, že až 60 % lidí, tuto možnost odmítá a raději než stěhování, zůstávají. Vyhovuje jim úroveň školství, tolerance ostatních, životní prostředí a bezpečnost kraje. (Zlínský deník, 2018; Procházková, 2019)

Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanci, i přes svou aktuální spokojenost se zaměstnáním, jsou snadno ovlivnitelní nabídkami konkurenčních firem a aktivně je vylehávají. Tento fakt není pro zaměstnavatele moc přízniví, jelikož aktuální stav trhu práce je takový, že je velké množství volných pracovních míst, ale nedostatek pracovníků, tudíž ztráta pracovníka může velmi významně ovlivnit chod společnosti. Je tedy nutné pro své zaměstnance vytvořit adekvátní pracovní prostředí a stimuly, které je motivují k setrvání na své aktuální pracovní pozici ve firmě.

Studenti ze střední školy míří rovnou do práce

Vzhledem k tomu, že rostou mzdy i počet pracovních míst, spousta absolventů středních škol se namísto studia na vysoké škole rozhoduje po ukončení studia pro nástup do zaměstnání. Tento trend se nejprve objevil v Praze, ale v roce 2018 se začal projevovat i ve Zlínském kraji. Dle průzkumu společnosti Trexima se v roce 2018 jednalo o celých 33 % absolventů, přestože čtyři roky nazpět šlo o pouhých 15 %, a jedná se také o nejvyšší procento ze všech krajů České republiky. Především se jedná o studenty středních škol se zaměřením, naopak studenti gymnázií stále ve větší míře preferují studium na vysoké škole, jelikož gymnázium je stále vnímáno jako příprava na vysokou školu, a po maturitě jich chce jít rovnou pracovat pouhé 4 %. Stále také roste počet studentů, kteří kombinují studium a práci. (Procházková, 2018)

Skutečnost, že více středoškolských absolventů začíná upřednostňovat práci před studiem na vysoké škole, mění složení uchazečů na pracovním trhu. Na to musí reagovat firmy, které musí této skutečnosti přizpůsobit své marketingové kampaně, zaměřené na získání zaměstnanců, a firemní benefity, především co se týče budoucího vzdělání takovýchto pracovníků. Jelikož se jedná o mladou generaci, která je orientovaná na moderní technologie a digitální dobu, je při tvorbě marketingové kampaně nejefektivnější využívat online marketingové nástroje namísto offline marketingu.

Generace Z

Generace Z nebo také N (Net generation), jsou lidé, jejichž rok narození je od 2000 a více. Tato generace je nástupcem Generace Y nebo také tzv. mileniálů, kteří v průběhu posledních let nastupují na pracovní trh ať už jako stážisti nebo uchazeči o své první pracovní místo na plný úvazek. Narozdíl od předcházejících generací, generaci Y a Z nedělá žádný významný historický přelom, který by je od sebe odděloval, takže jejich charakteristiky se mohou prolínat. Jedná se o lidi, kteří se již narodili do globalizovaného světa, ovládnutí moderních technologií jim nedělá žádný problém, mají výborné technické dovednosti a skvěle se orientují ve světě sociálních sítí. Jsou rádi svými vlastními pány a mají rádi svobodu a flexibilitu. Jedná se o generaci, která v průběhu dalších let bude nastupovat na pracovní trh a na kterou se firmy začínají pozvolna připravovat. U této generace jsou tři věci, které u ní dominují:

- **Mobilní telefon** – jsou na něm neustále, a proto je nutné mít webové stránky přizpůsobené pro mobilní telefony,
- **Video** – generace Z je jedním z největších konzumentů videoobsahu. Sledování videí na Youtube a hledání na něm řešení problému, jak co udělat, je pro ně každodenní záležitostí.
- **Koučink** – koučink nebo mentoring je fenomén poslední doby, který skrývá velký potenciál pro společnosti. Jedná se o skvělou formu, jak si mohou lidé odlišných generací předávat své znalosti a dovednosti. Starší generace mohou mladší generaci pomoci se sociálními dovednostmi, které generace Z postrádá a ti mohou zase starší generace naučit ovládat moderní technologie, ve kterých jsou zbláhly. (Verlinden, 2019; Gradua, 2016; Česká spořitelna, 2020)

Společnosti se musejí připravit na změny, které přinese na pracovní trh nová generace Z. Ta změní především formu marketingové komunikace, kterou budou muset firmy využívat, a to především zaměřením se na online marketingovou komunikaci a nové trendy v oblasti technologií. Jejich nástup na pracovní trh bude mít taky za následek ovlivnění motivačních faktorů, které budou firmy využívat, aby je nalákaly na pracovní pozice, jelikož tato skupina lidí vyžaduje svobodu, flexibilitu a chce mít volný čas sama pro sebe.

5.1.4 Technologické faktory

Moderní technologie jsou v dnešní době prakticky nevyhnutelné z běžného života. Lidé je využívají k zábavě, vyhledávání informací, kontaktu s přáteli či rodinou, ale také usnadňují práci pracovníkům a firmám. Pro nábor zaměstnanců, především z řad mladé generace, je poté využití moderních technologií nutností, jelikož tato generace vyrůstá v digitální době a často je možné jí dosáhnout jen za pomoci využití online nástrojů komunikace. Firmy tudíž musí využívat pro oslovování zaměstnanců s nabídkami práce populární portály jako je LinkedIn, Jobs.cz, Joblee a další. Firmy také musí sledovat novinky v oblasti moderních technologií a inovací, které se ve světě objevují, aby díky nim ušetřili čas a peníze, ale také si udrželi konkurenceschopnost.

Průmysl 4.0 – 4. Průmyslová revoluce

Průmysl 4.0, jinak také nazýván 4. Průmyslová revoluce je koncept propojení digitálních technologií do průmyslové výroby. Jedná se o iniciativu manažerů velkých společností a vlády EU za účelem zvýšení poptávky po moderních průmyslových technologiích s cílem robotizace a automatizace výroby, která bude nezávislá na lidské obsluze. Podniky, které si tedy chtějí udržet svou konkurenceschopnost a postavení na trhu, musejí zavádět Průmysl 4.0 do své výroby, aby byli schopni rychleji reagovat na neustále rostoucí a individuální požadavky zákazníků. (KUKA, © 2019; Vojáček, 2016; Siemens, © 2020)

Digitalizace v průmyslu sebou přináší tyto výhody:

- Rychlé uvedení produktu na trh,
- Zvýšení flexibility,
- Vyšší kvalita,
- Rostoucí efektivita,
- Zvýšení bezpečnosti (proti kybernetickým útokům). (Siemens, © 2020)

V České republice mají firmy k digitální transformaci výroby a zavádění prvků Průmyslu 4.0 velmi kladný vztah i přesto, že byl jejich přístup k této inovaci z počátku opatrný. V současné chvíli chce naopak polovina tuzemských podniků v příštích 5 letech do této oblasti investovat více peněz (doposud se jednalo o investice maximálně do 5 %). Nástup digitalizace si ale také vyžádá vyškolení zaměstnanců firem v oblasti obsluhy nových technologií. Tuto skutečnost si dle průzkumu uvědomuje 40 % dotázaných podniků, z toho 21,9 % z nich do vzdělávání svých zaměstnanců v oblasti digitalizace již investuje a 20 % připravuje koncepci rozvoje zaměstnanců. Velké společnosti jsou v tomto ohledu aktivnější než malé a střední podniky, které digitální dovednosti zaměstnanců prozatím neřeší. Společnost Fatra a.s. začala do Průmyslu 4.0 investovat od roku 2017, kdy prvním krokem byla investice do nových IT systémů pro řízení výroby a skladů, a její další projekt Nová válcovna dokonce získal prestižní ocenění Stavba roku Zlínského kraje. (BusinessInfo.cz, 2019; iDNES.cz, 2019)

Implementace nejnovějších moderních technologií a inovací je pro firmy v současné době klíčová, jelikož ovlivňuje její konkurenceschopnost na trhu, ale také zlepšuje její procesy a snižuje náklady, které vyrovnávají počáteční investice. V souvislosti s implementací nových technologií do firmy je ale také nutné proškolit zaměstnance na náklady firmy, aby byli dostatečně kvalifikovaní a schopní se zavedenými technologiemi zacházet.

Adblock

Využívání doplňku na blokování reklam v prohlížečích nebo na mobilních telefonech a tabletech se během let neustále zvyšuje. Přispívá k tomu především to, že reklam na internetu je stále více a jsou čím dál více vtíravé, což uživatele internetu irituje natolik, že se rozhodli s tím něco udělat. Problém přespříliš reklam na internetu došel dokonce tak daleko, že samotná společnost Google, která vlastní nejvíce využívaný internetový prohlížeč na světě, Chrome, plánuje implementovat svůj vlastní adblocker. (Mikolášová, 2020; Ahmad, 2019)

Adblock globálně využívá více než 65 milionů uživatelů. Společnost GlobalWebIndex provedla v roce 2019 celosvětový výzkum, zabývající se tímto fenoménem a z jejího šetření bylo zjištěno, že více než 30 % všech uživatelů internetu adblock využívá (v České republice přibližně 11 % z celkového počtu uživatelů). Nejčastěji je tento doplněk využíván věkovými skupinami 16–24 let (31 %) a 25–34 let (32 %) a nejméně jej využívá kategorie 55–64 let (6 %). Společnost také zjišťovala, co uživatele motivuje k využívání adblocku, přičemž nejvíce uživatelům vadí množství reklam a dalšími faktory jsou poté rušivost, vtíravost, irelevance reklamních sdělení, využívá příliš velkou plochu obrazovky nebo, že obsahuje buggy a viry:

- Příliš mnoho reklam (48 %),
- Reklamy jsou obtěžující či irelevantní (47 %),
- Reklamy jsou příliš vtíravé (44 %),
- Reklamy obsahují buggy či viry (38 %),
- Reklamy zabírají příliš velkou plochu na obrazovce (38 %),
- Reklamy snižují rychlost načítání stránek (33 %),
- Snaha vyhnout se videoreklamě celkově (29 %),
- Snaha vyhnout se videoreklamě před přehráním klipu/pořadu (29 %),
- Reklamy mohou narušovat soukromí uživatele na internetu (26 %),

- Ochrana vlastních dat před zneužitím (23 %),
- Snaha zpomalit vybíjení baterie (23 %),
- Boj proti personalizované reklamě (22 %). (Mikolášová, 2020; Ahmad, 2019)

Internetový uživatelé stále více využívají doplňků na blokování reklam (adblock) na svých zařízeních a internetových prohlížečích, jelikož je už irituje množství reklam, které se jim na internetu zobrazí. Některé velké korporace se také přidávají na stranu uživatelů a plánují uvedení vlastních adblockerů. Tato skutečnost ovlivňuje procento zasažených lidí reklamou od firem, snižuje její dosah a reklama se stává neúčinnou. Společnosti musejí hledat jiné cesty, jak své sdělení mezi tyto uživatele dostat. Největší zastoupení má adblock v mladé skupině ve věku 16-34 let. V této věkové skupině se také nacházejí uživatelé, kteří po surfování na internetových prohlíženích mažou svou historii prohlížení a soubory cookies, což stěžuje firmám jejich sledování a lepší cílení reklam.

Moderní technologie při náboru zaměstnanců

Moderní technologie jsou nedílnou součástí našich životů v 21. století. Jejich využívání se každým rokem zvyšuje, zlepšují se jejich techniky a nabízejí nám nové možnosti. Moderní technologie dnes zasahují do všech oblastí, a to včetně nábory zaměstnanců, kdy tento proces zefektivňují a dávají možnost dosáhnout k většímu počtu lidí. Každým rokem se objevují nové a nové trendy v moderních technologiích a online marketingové komunikaci, které musí personalisté v této oblasti sledovat, aby nezůstali pozadu.

Internet a internetové vyhledávače

Internetové připojení má v dnešní době v České republice 80 % domácností, což je zhruba 7,1 milionu lidí. A přesně tohle stejné procento lidí také vyhledává nové pracovní příležitosti na internetu pomocí internetových vyhledávačů. V České republice jsou za tímto účelem nejvíce využívané vyhledávače Chrome od společnosti Google, kdy jej využívá asi 39 % uchazečů o práci a Seznam, který využívá asi 10 % lidí. (ČTK, 2018; Randstad s.r.o., © 2019)

Pracovní portály

Z průzkumu provedeného společností Randstad v roce 2020 vyplývá, že Češi si stále více hledají pracovní nabídky na pracovních portálech a v dnešní době se tak jedná o třetí ne důležitější zdroj informací o kariérních příležitostech. Práci na nich hledá 44 % z 4 724 dotázaných respondentů, což je oproti roku 2019 nárůst o 9 %. Jedná se tak stabilně o nejpoblárnější kanál pro hledání pracovních nabídek. Spousta lidí si také pomocí pracovních portálů prověřuje reputaci zaměstnavatele a to až 60 % z dotázaných. Mezi populární české portály práce patří např. HitPrace.cz, Fajn-brigady.cz, Jooble, Indeed, Práce.cz, Profesia.cz nebo Jobs.cz. Mimo tyto portály je také možné využít služeb univerzit, které mají vlastní stránky pro své studenty, kde od partnerských společností zveřejňují jejich pracovní nabídky. (Randstad s.r.o., © 2019)

Welcome to the Jungle

V roce 2019 přichází nová multiplatforma, která vznikla spojením dvou společností, a to původní Welcome to the Jungle a českou společností Proudly (vznik v roce 2015). Z jejich spojení byla vytvořena jednotná stránka Welcome to the Jungle, která nabízí pro potenciální pracovní kandidáty přehledné informace o volných pracovních místech a samotných společnostech pomocí tzv. firemních karet, včetně fotek, videí a statistik společnosti (počet zaměstnanců, složení dle pohlaví, věku apod.). (Welcome to the Jungle, © 2020)

Společnost má za rok 2020 měsíční dosah na sociálních sítích 1 200 000 lidí (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Email) a nárůst firem, které jejích služeb využívají se v roce 2020 vyšplhal na 3 000. V České republice tuto platformu využívají velké společnosti jako je např. Nestlé, Vodafone, T-Mobile, Generali Česká pojišťovna nebo Barum Continental, ale mezi jejich klienty patří také světový giganti jako Apple, Google a Amazon. Dle statistik společnosti na platformu přicházejí uchazeči nejvíce ze sociálních sítí 55 % a internetového vyhledávače 25 %. Největší počet lidí je ve věku 25-35 let (50 %) a 35+ (35 %), přičemž kategorie 18-25 let má 25 %. (Welcome to the Jungle, © 2020)

Kariérní stránky firem

Vlastní sekce Kariéra na webových stránkách firem je v dnešní době prakticky nutností. Především velké firmy by tuto sekci měli mít, jelikož o nich ví velké množství lidí a aktivně se na tyto stránky dívají po pracovních příležitostech. Z průzkumu provedeného firmou Randstad v roce 2020 vyplývá, že na kariérních stránkách firem si práci hledá 23 % z 4 724 dotázaných respondentů, což je nárůst oproti minulému roku o 7 %. Lidé si také pomocí webových stránek zaměstnavatele prověřují jeho reputaci a to celých 59 %. (BrandBakers, 2016; Randstad s.r.o., © 2019)

Sociální sítě

Sociální sítě jako Facebook, Twitter nebo LinkedIn si stále drží svou popularitu mezi lidmi a firmy by na ně neměli zapomínat. V České republice využívá Facebook asi 5,3 milionů uživatelů, LinkedIn 1,6 milionů uživatelů a Twitter 389 tisíc lidí, což znamená, že pokud je takové množství lidí na sociálních médiích, společnosti by na nich měli být také. Celkem si na sociálních sítích hledá práci asi 75 % lidí, přičemž u Facebooku to dělá celých 32 %. Sociální sítě ale pro uchazeče neslouží pouze pro vyhledání aktuálních nabídek práce, ale také pro ověřování informací o potenciálním zaměstnavateli. Dle průzkumu si před odesláním žádosti takhle zaměstnavatele prověří až dvě třetiny respondentů. (Michl, 2019; Randstad s.r.o., © 2019)

Email

Využití emailu (emailových kampaní) pro zaujetí potenciálního uchazeče je stále aktuální. Jedná se taky o velmi efektivní nástroj pro úsporu nákladů na reklamní kampaň. Takovéto emaily poskytují pro uchazeče cenné a relevantní informace, které mohou být obohaceny o odkazy na články na firemním webu, které mohou tyto lidi zaujmout. Je důležité vést tyto emailové kampaně tak, aby adresáti korespondenci skutečně dostali a neskončila ve spamu. (Mimeo, 2018)

AI (Umělá inteligence)

AI (Artificial intelligence) neboli jinak řečeno umělá inteligence se v posledních letech těší velké oblibě a je budoucností všech společností, kdy může nahrazovat nepřeborné množství procesů ve firmě, které se tímto zefektivní. Není již nijak výjimečné, že firmy mají na svých webových stránkách chatboty, kteří řeší problémy zákazníků a lidský element je v tomto případě eliminován. (Moreland, 2020; Zamlynová, 2019; Sedlák, 2020)

Umělá inteligence se ale postupně začíná dostávat i do personální sféry, kde pomáhá při náborovém procesu. Díky nastavení vyhledávacího algoritmu dokáže projít interní databáze kandidátů, externí zdroje, sociální sítě, a to během velmi krátké doby (během vteřin). Umělá inteligence se také na základě zkušeností dokáže učit a zdokonalovat, aby pracovala mnohem efektivněji. Krom vyhledávání kandidátů ji je ale možné také využít právě pomocí chatbotů, kteří zprostředkují prvotní kontakt a vybrané uchazeče osloví přes aplikace typu Facebook Messenger nebo Viber (někteří dokážou napsat i email). Tímto způsobem si firmy mohou ověřit, zdali je kandidát pro firmu skutečně vhodný a má o práci zájem. V České republice využívá pro komunikaci a předvýběr zaměstnanců do výroby např. společnost Knorr-Bremse nebo nově v době koronakrize ji využila i společnost VÍTKOVICE STEEL. (Moreland, 2020; Zamlynová, 2019; Sedlák, 2020)

Virtuální a rozšířená realita

Virtuální realita nebo rozšířená realita není již otázkou pouze herního průmyslu, ale našla si cestu i mezi řízení lidských zdrojů do kterých proniká již po dobu několika let. Její využití při školení nebo proškolení zaměstnanců je velmi efektivní a začíná pomalu pronikat i do náboru nových zaměstnanců. Není tedy novinkou, že firmy prostřednictvím této technologie vytvářejí náborová videa nebo umožňují virtuální prohlídku prostor firmy, aby si potenciální kandidát mohl prohlédnout své budoucí pracoviště. (Mjartan a Bronis, 2018; Verlinden, 2019; Niedermeierová, 2020)

Využívání moderních technologií v co nejvíce činnostech podniku se během let stalo samozřejmostí. Není tedy překvapující, že technologie, které byly původně určeny pro jiný účel, se začínají využívat jako prostředek pro nábor nových zaměstnanců do společnosti. Současná doba si tento krok vyžaduje nejenom proto, že jimi mohou firmy zaujmout, ale i proto, že nejmladší generace na těchto technologiích vyrůstá a běžnými prostředky není dosažitelná. Sledování nastupujících moderních technologií využitelných pro nábor zaměstnanců je pro firmu velmi důležité, protože jí umožňuje zvýšit svoji konkurenceschopnost oproti ostatním.

5.1.5 Celková PEST analýza

Demografický vývoj obyvatelstva ve Zlínském kraji má sice klesavou tendenci, ale i přesto se jedná o poměrně nízká čísla, které navíc vynahrazuje fakt, že největší počet lidí je ve věkové skupině 15–64 let, kteří jsou způsobilí nástupu do pracovního poměru. Navíc většina obyvatel má velmi silnou vazbu ke kraji a neradi se z něj stěhují ani v případě lepších pracovních nabídek. Vzhledem k tomu, že se v současné chvíli nachází ekonomika v růstové fázi a tím, že stát neustále zvyšuje výši minimální mzdy, zlepšuje se ekonomická situace domácností v České republice, které více utrácí. Pro firmy je tato skutečnost výhodná, jelikož jim zajišťuje vyšší zisky, díky kterým investují do rozšíření výroby, zavedení moderních technologií a inovací, nebo expandují do zahraničí. Situace na českém trhu také láká další firmy, aby zde rozjeli svoje podnikání. Zvyšuje se tak počet pracovních míst a snižuje nezaměstnanost.

Bohužel v současné chvíli se dostal trh práce do takové situace, že je větší počet volných pracovních míst, než je celkový počet nezaměstnaných. U některých pracovních pozic je situace opravdu kritická, jelikož je pracovníků, kvalifikovaných pro tyto pozice na trhu dlouhodobě nedostatek, protože nejsou mezi lidmi preferované a stát svým přístupem ke vzdělávacímu systému nijak nemotivuje, aby žáci tyto obory studovali. Růst mezd také láká studenty středních škol nepokračovat dál ve studiu na vysoké škole, která by jim ale dala potřebnou kvalifikaci. Firmy se tedy musejí o vhodné kandidáty přit se silnou konkurencí pomocí zvyšování mezd, zlepšování systému benefitů a hledáním efektivních a nových způsobů komunikace, které by tyto lidi oslovily.

Sami zaměstnanci ve firmách si uvědomují, že je pro ně aktuální situace na pracovním trhu výhodná a často se poohlíží po lepších pracovních nabídkách a firmy si tak musí tyto nedostatkové pracovníky ve svých podnicích střežit. V některých případech ale nezbyvá nic jiného, než snížit požadavky na uchazeče na danou pracovní pozici a vyškolit si jej na vlastní náklady. Tento směr je pro firmy lukrativním, i když časově i finančně nákladným řešením, se kterým jim ale mohou pomoci vládní organizace nebo sama Evropská unie. V rámci dotací, projektů a programů, mohou firmy získat potřebné prostředky na vyškolení nových zaměstnanců a obsadit volná pracovní místa.

Tento celkový pozitivní vývoj se očekával i v celém roce 2020 a měl pokračovat i v následujících letech. Bohužel v současné chvíli celý tento vývoj ohrožuje pandemie koronaviru COVID-19, který se začal šířit na konci prosince 2019 z Čínského Wu-chanu a se kterým k dnešnímu dni bojují prakticky všechny země na celém světě. V České republice byl kvůli jeho šíření zaveden nouzový stav, uzavřeny hranice, omezen volný pohyb osob, karanténa a uzavření některých firem a obchodů. Veškeré tyto opatření mají samozřejmě dopad na celkovou ekonomiku země, která v současné chvíli, dle České národní banky, směřuje do recese a lze tedy očekávat zvýšení nezaměstnanosti, propouštění a konec některých firem. Vláda ČR se tomu ale snaží zabránit různými opatřeními, které mají co nejvíce snížit dopady pandemie koronaviru COVID-19 na českou ekonomiku a které vyjdou stát na značné peníze (plánovaný schodek státního rozpočtu byl zvýšen na 200 mld. Kč). V současné chvíli tedy není jisté, jak se bude situace v zemi dále vyvíjet.

5.2 SWOT analýza

Jelikož se jedná o nejjednodušší způsob analýzy v rámci marketingu, je jednou ze základních částí situační analýzy. Díky svému komplexnímu provedení hodnotí firmu jak z vnitřního, tak vnějšího prostředí. Skládá se ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tab. 8: Grafické znázornění SWOT analýzy firmy Fatra

Analýza interního prostředí firmy		
Silné stránky		Slabé stránky
Stabilní firma	Rodinná firma	Fluktuace zaměstnanců
Lokalita	Produktové portfolio	Nepřetržitý provoz
Benefity	Certifikace ISO	Vysoké náklady na inovace
Zodpovědnost		
Analýza externího prostředí firmy		
Příležitosti		Hrozby
Rostoucí poptávka	Nové inovace	Školský vzdělávací systém
Expanze na nové trhy	Zvyšování mzdy pracovníků výroby	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
Demografický vývoj v okolí	Spolupráce se SŠ a VŠ	Silná konkurence v dané lokalitě
		Ztráta zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1 Analýza interního prostředí firmy

Silné stránky

Velkou výhodou firmy je její stabilní postavení na trhu, na kterém se vyskytuje již od roku 1935. Během této doby se z Fatry stala rodinná firma, ve které pracují pracovníci po generacích. Jedna z výhod je také její lokalita, kdy se firma nachází nedaleko větších měst (včetně hlavního města Zlínského kraje) a je snadno dostupná z přilehlých vesnic. Fatra a.s. nabízí velké množství produktů ze svého portfolio, které dodává do stavebnictví, zdravotnictví, automotive, potravinářství, elektroprůmyslu, galanterie, obuvnictví

a spotřebního průmyslu. Tyto produkty jsou dostupné nejen na českém trhu, ale jsou vyváženy do zahraničí (přes 75 % celkové produkce) a to do více jak 50 zemí světa.

Firma má také pro své zaměstnance nastavený silný systém benefitů, kdy kromě klasických benefitů, jako je dotované stravování, cafeterie nebo výhodné tarify, nabízí oproti konkurenci odměny zaměstnancům za hospodářský výsledek, příspěvek na penzijní připojištění, týdenní pracovní fond nebo týden dovolené navíc. O tom, že se firma o své zaměstnance opravdu stará a záleží jí i na okolním prostředí, svědčí certifikát Bezpečný podnik a účast v programu Responsible Care.

Slabé stránky

Jednou ze slabých stránek firmy je nepřetržitý provoz, který je na úsecích dělníků výroby. Tato situace nemusí vyhovovat jak stálým zaměstnancům, tak může být i velkým problémem při náboru nových zaměstnanců, kterým práce na nepřetržitém provozu nevyhovuje nebo jim to nedovoluje jejich zdravotní stav a raději dávají přednost jednosměnnému nebo dvousměnnému provozu. Také inovace ve výrobě si vybírají svou daň jako slabá stránka vzhledem ke svým vysokým nákladům pro podnik, kdy aktuální projekt Nová válcovna stál firmu 1,4 miliardy korun. Poslední slabou stránkou je pak fluktuace jak stálých, tak nově příchozích zaměstnanců. S fluktuací pracovníků může souviset právě nepřetržitý provoz, který některým zaměstnancům nevyhovuje.

5.2.2 Analýza externího prostředí firmy

Příležitosti

Mezi příležitosti pro firmu patří skutečnosti vyplývající ze slabých stránek, které, při jejich změně, je možné přeměnit na klady. Atraktivní je také zahraniční expanze, která by firmě rozšířila portfolio současných více než 50 zahraničních zemí, do kterých firma vyváží přes 75 % své produkce, a zvýšila zisky společnosti. Napomáhá i skutečnost, že světová ekonomika se v současné chvíli nachází v růstové fázi. Spotřebitelé tudíž více nakupují a firmy mají větší zisky, které mohou využít pro investice do inovací a moderních technologií, které mohou firmě ušetřit práci a náklady.

Příznivou skutečností je také aktuální demografická situace ve Zlínském kraji a celorepublikový růstový vývoj populace. Z průzkumu sice vyplývá, že obyvatel v kraji každým rokem ubývá, ale v poměru k ostatním krajům se nejedná o nijak velký úbytek. Obyvatelé Zlínského kraje si také raději hledají práci v místě svého bydliště, než aby se za

prací stěhovali. Pro setrvání v kraji hraje také významnou roli aktuální zvyšování mezd pracovníků, které má na obyvatele pozitivní vliv a zároveň motivuje ostatní ke stěhování do kraje z jiných koutů země a ze zahraničí. Velké zvyšování platů u určitých profesí pak vede lidi i ke změnám kvalifikace.

Pro firmu je také přínosná spolupráce se středními a vysokými školami formou stáží, možností studenta zpracovat ve firmě absolventskou práci nebo také přímá pracovní nabídka, jak na částečný úvazek (pro studující), tak na HPP pro absolventy. Významné je také podílení se na akcích škol, které mají za účel zprostředkování osobního kontaktu mezi studenty/absolventy a případnými potenciálními zaměstnavateli. Tyto akce mohou být výhodné pro obě strany, jelikož studentům zajistí navázání přímého kontaktu se zaměstnavatelem a ušetří jim námahu při hledání zaměstnání po dokončení studia, a firmy si zajistí kvalifikované pracovníky ještě předtím, než se objeví na trhu práce.

Hrozby

Velkou hrozbou pro firmu je nedostatek kvalifikovaný pracovníků na trhu v oblasti určitých oborů. Jelikož je současná nezaměstnanost na minimum, zůstávají na pracovním trhu lidé, kteří nechtějí pracovat nebo lidé, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci pro aktuálně nabízené pracovní nabídky. Mezi kandidáty s nedostatečnou kvalifikací můžou patřit jak absolventi škol, kteří nemají dostatečnou přípravu nebo zkušenosti s danou pozicí, popř. vystudovali jiný obor, tak i starší generace. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na pracovních pozicích je pro každou firmu velká nepříjemnost, jelikož se zpomaluje výroba a tím také ziskovost společnosti. Jedinou možností je poté snížit nároky na pracovní pozici, přijmout pracovníky bez potřebné kvalifikace a sami si je vyškolit, což samozřejmě zvyšuje náklady společnosti. Problémem, který přispívá k nedostatku kvalifikovaných pracovníků v určitých oblastech, je také fakt, že studenti, hlásící se na střední a vysoké školy, nejsou dostatečně motivováni k výběru těchto oborů ze stran státu a nároky školského vzdělávacího systému nejsou dostatečně vysoké, aby zajistily adekvátní rozložení studentů dle jejich předpokladů.

Pro firmu jsou také hrozbou její konkurenti, které musí firma neustále sledovat. Ti mají vliv nejen na její tržby, ale také na zaměstnance firmy, kteří by mohli být ovlivněni konkurenční nabídkou a opustit své dosavadní pracovní místo. Jsou také soupeři na trhu práce, kde se firma snaží získat kvalifikované pracovníky pro volná pracovní místa a musí se pro-

to snažit zájemcům nabídnout lepší platové podmínky a benefity a oslovit je zajímavější marketingovou kampaní.

Stálou hrozbou jsou vždy výkyvy cen na straně vstupů, které mohou firmu ovlivnit jak negativně, tak i pozitivně. V případě, že jsou ceny vstupů nízké nebo mají klesavou tendenci, je to pro firmu výhodné, jelikož může maximalizovat svůj zisk. Opačná situace, kdy ceny vstupů rostou, nastává pro firmu problém, jelikož zvýšení cen vstupů znamená zvýšení prodejních cen, což může mít za následek ztrátu některých zákazníků.

5.2.3 Celková SWOT analýza

Společnost Fatra a.s. je jednou z největších společností ve Zlínském kraji, která nabízí široké portfolio produktů, které dodává do několika odvětví a je významným vývozcem do více než 50 zemí světa. Na trhu je již od roku 1935 (84 let) a nachází se ve výhodné lokalitě nedaleko větších měst s dobrým dopravním spojením. Právě její stabilní postavení je velkou výhodou pro zaměstnance (stávající i nové), jelikož jim dává pocit jistoty a dobrá dopravní dostupnost má vždy z pohledu budoucího zaměstnavatele konkurenční výhodu. Velkou výhodou pro firmu je také její nastavený systém benefitů, kterých je opravdu velké množství a které se shodují i s aktuálními trendy benefitů, které zaměstnanci dle průzkumů žádají. V očích společnosti je pro firmu také plusem její starost o ekologickou výrobu a životní prostředí, na které se v dnešní době klade velký důraz a čím dál více Čechů očekává od velkých firem, že se budou vůči společnosti chovat zodpovědně.

Velkou slabou stránkou firmy je její nepřetržitý provoz, který spoustě zaměstnancům nevyhovuje a pro některé potenciální uchazeče je i kvůli jejich zdravotnímu stavu nemožný. Problémem je také fluktuace stálých a nových zaměstnanců, která ve společnosti panuje, což může být způsobeno jak nepřetržitým provozem, tak i silnou konkurencí v blízké lokalitě, které nakonec zaměstnanci dají přednost. Inovace a modernizace ve výrobě si také vybírají svoji daň, ty jsou ale pro firmu investicí, která jí v budoucnosti zajistí lepší zisk a konkurenceschopnost.

Díky současné ekonomické situaci na trhu má Fatra velkou příležitost zvýšit svůj obrat na trhu, ale aby toho mohla dosáhnout, je třeba naplnit kapacity volných pracovních míst, k docílení 100 % výkonnosti. To jí bohužel znemožňuje aktuální situace na pracovním trhu, kdy není dostatek kvalifikovaných pracovníků pro určité pozice a také konkurence v jejím okolí se kterou o potenciální zaměstnance soupeří. Východiskem pro naplnění kapacit je vyškolení (rekvalifikace) přijímaných zaměstnanců na náklady firmy a boj

s konkurencí formou výhodnějších benefitů, platových podmínek a zajímavou marketingovou kampaní. Výhodná je i spolupráce se středními a vysokými školami formou nabídek stáží pro studenty, prací na částečný úvazek (studující) nebo později na HPP pro absolventy a také účastí na akcích, které sdružují potenciální zaměstnavatele a budoucí absolventy, což dává firmě výhodu zajistit si potřebnou pracovní sílu dříve, než se objeví na trhu práce.

5.3 Benchmarking

Benchmarking je analýza, která slouží k porovnání naší společnosti s konkurencí. Konkurence je pro každou firmu hrozbou, která může ohrozit činnost jejího podnikání a připravit ji o zisky a zákazníky. Proto je důležité akce ze stran konkurence neustále sledovat a tím toto riziko minimalizovat. Analyzováním konkurenčních aktivit a porovnáním je s aktivitami firmy lze zjistit ve kterých oblastech naše firma vyniká, a má v nich tedy konkurenční výhodu, a naopak také ve kterých je oproti konkurenci horší a které je třeba zlepšit. Společnost Fatra a.s. je ve Zlínském kraji neznámější a největší plastikářská firma, a proto byly pro srovnání vybrány ty firmy, které ji z konkurenčního hlediska mohou ohrožovat v oblasti personální, jsou v její těsné blízkosti a prezentují se na internetu a sociálních sítích.

Barum Continental spol. s r.o.

Společnost Cotinental (dříve Continental-Caoutchouc und Gutta-Percha Compagnie) byla založena v roce 1871 jako akciová společnost v Hannoveru (Německo), kde má svou centrálu doteď. Postupně se koncern Continental rozrůstal díky akvizicím s dalšími firmami, ke kterým se v roce 1993 přidala i společnost Barum a její jméno se od té doby změnilo na Barum Continental spol. s r.o. Samotná společnost Barum vznikla v roce 1948 ve Zlíně jako továrna na pneumatiky a jejími zakladateli bylo trio Baťa, Rubena a Mitas z jejichž iniciál vzniklo právě jméno Barum. Společnost měla za cíl dodávat na trh odolné, výkonné a cenově dostupné pneumatiky, což se také stalo realitou a společnost se v roce 1966 stěhuje do nového moderního výrobního závodu v Otrokovicích, kde zůstala do dnes. V roce 1971 pak společnost organizuje první Barum Czech Really ve Zlíně, která si v České republice drží svou tradici. (Continental, © 2020)

Německá společnost Continental má v současné době pobočky v 61 zemích světa, přičemž v České republice jich má 8. Nacházejí se v Adršpachu, Brandýsu nad Labem, Frenštátu pod Radhoštěm, Horšovském Týnu, Jičíně, Ostravě, Otrokovicích a Trutnově. Celkový počet zaměstnanců v těchto pobočkách přesahuje 10 000 z toho v Barum Continental spol. s r.o. v Otrokovicích jich pracuje přes 4 000, což jej činí největším zaměstnavatelem ve Zlínském kraji. Celosvětově pak společnost zaměstnává přes 240 000 tisíc lidí a její obrat za rok 2019 činil 44,5 miliardy eur. Samotná společnost Continental se tak řadí mezi 5 největších dodavatelů na automobilovém trhu na světě. (ČTK, 2018; Katalog firem, © 2020; Continental, © 2020; Continental AG, © 2020; Investiční web, 2020)

Firma se o své zaměstnance zajímá a nebere svůj vztah k nim jako lidské zdroje, ale lidské vztahy. Díky dialogu se zaměstnanci firma začlenila řadu opatření na posílení podnikové kultury a začlenila ji do koncernu. Pro své zaměstnance nabízí možnost dalšího rozvoje a vzdělávání, spravedlivé mzdy se sociálními příspěvky a dbá na bezpečnost zaměstnanců na pracovišti. Nabízí jim rovné příležitosti bez ohledu na věk, pohlaví, národnost, náboženské vyznání, barvu pleti nebo sexuální orientaci. Firma se také aktivně podílí na snižování dopadů na životní prostředí z průmyslové výroby a redukuje svou spotřebu energie a vody, emise CO₂ a tvorbu odpadu. (Continental AG, © 2020)

Jakožto moderní společnost využívá velké množství internetových komunikačních kanálů a sociálních sítí. Na největší sociální síti v České republice Facebooku, má již 2 820 sledujících, Twitteru 1 701 sledujících a na Instagramu 13 tisíc. Společnost má také svůj vlastní kanál na Youtube, kde má 6,18 tisíc odběratelů. Využívá také moderní prostředky pro nábor nových zaměstnanců jako je portál LinkedIn a Welcome to the Jungle. Přimo na stránkách společnosti je pak také možné najít aktuální výpis volných pracovních pozic. (Continental AG, © 2020)



Zdroj: Continentaltire.com

Obr. 5: Logo společnosti Continental

Lapp Kabel s.r.o.

Společnost Lapp byla založena Oskarem Lappem v roce 1959 v Německu ve Stuttgartu a zabývala se výrobou kabelů a vodičů, po kterých byla v padesátých letech velká poptávka. Společnost rostla na tuzemském trhu a v roce 1976 se začala postupně rozšiřovat po světě a v Americe sklízela velký úspěch. Na český trh firma vstoupila v roce 1998 a v současné chvíli zde má 3 pobočky, a to v Praze, Holešově a v Otrokovicích. (Lapp Group, © 2020)

Společnost má celosvětově více než 100 poboček s více než 4 000 zaměstnanci a vyrábí více než 40 000 produktů. V Otrokovické pobočce pak společnost zaměstnává téměř 300 zaměstnanců, kterým firma nabízí výhodné benefity jako 5 týdnů dovolené, flexibilní pracovní dobu, jazykové kurzy, příspěvek na relaxaci a zdraví, příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, firemní školku, příspěvek na penzijní připojištění a další. Obrat společnosti v roce 2018 činil 1 153 milionů eur, což byla změna oproti předešlému roku o 12,3 %. (Lapp Group, © 2020)

Společnost je dodnes stále ryze rodinná firma, která je předávána z generace na generaci mezi rodinnými příslušníky rodiny Lapp. Jako velká nadnárodní korporace se aktivně zapojuje do společenských aktivit, kdy vystupuje jako generální partner Zlínského hokejového týmu SHK (Sledgehokejový tým), pomohla přispět rodině Daniela Lacha na pořízení nového automobilu Citroen Jumpy a speciální úpravu sedáku, a přizpůsobuje svou výrobu pro ochranu životního prostředí. (Lapp Group, © 2020)

Jako většina společností má Lapp Kabel s.r.o. na svých stránkách sekci nabízených volných pracovních pozic, pro případné uchazeče o zaměstnání a také profil na portálu LinkedIn. Společnost má také profil na největší sociální síti v České republice Facebooku, kde má již 1 288 sledujících. (Lapp Group, © 2020)



Zdroj: Businessfortnight.com

Obr. 6: Nové logo společnosti z roku 2018

SPUR a.s.

Společnost byla založena v roce 1992 jako akciová společnost sídlící ve Zlíně v České republice, kde má sídlo dodnes. Její historie je však mnohem delší, jelikož její kořeny a know-how sahají až do roku 1934, kdy byla součástí chemického výzkumného ústavu založeném firmou Baťa. Stejně jako firma Fatra a.s. se společnost zabývá výrobou plastikářských výrobků, při jejichž výrobě vychází z vlastních výzkumně vývojových aktivit. Od roku 2012 uvádí do provozu vlastní výrobní linku pro přípravu nanovláken. (Spur a.s., © 2020)

SPUR a.s. zaměstnává ve Zlínském kraji více než 200 zaměstnanců a v roce 2018 dosáhla obratu více než 1 mld. Kč. Více než 55 % její produkce je vyváženo na zahraniční trhy. Své výrobky dodává do stavebnictví, automobilového průmyslu, spotřebního průmyslu, oděvního průmyslu, obalového průmyslu, elektrotechniky, ale také do reklamy a telekomunikací. Aktuálně se také společnost angažuje ve výrobě filtračního materiálu z nanovláken pro roušky a respirátory v rámci světové pandemie Covid-19. (Spur a.s., © 2020)

Tak jako většina společností v dnešní době i SPUR a.s. vlastní profil na sociální síti Facebook, kde má 848 sledujících a Instagram se 139 sledujícími. Pro nábor zaměstnanců využívá dnes velmi populární portál LinkedIn, kde má vytvořený profil a na svých stránkách má sekci, kde je možné najít aktuální výpis volných pracovních pozic. (Spur a.s., © 2020)



Zdroj: Spur.cz

Obr. 7: Logo společnosti Spur a.s.

5.3.1 Celkový benchmarking

V rámci porovnání konkurence se společností Fatra a.s., byly využity veřejně dostupné propagační materiály vybraných společností včetně společnosti Fatra a.s. Veškeré propagační materiály jsou pouze z online prostředí, vzhledem k zaměření diplomové práce, a jsou přiloženy jako příloha na konci práce. Tyto materiály byly podrobeny hodnocení na škále od 1 do 5, kdy 5 znamená nejlepší hodnocení a 1 nejhorší hodnocení. Hodnotícími kritérii byly: vizuální stránka, obrázek/foto, srozumitelnost, prezentace firmy v propagačním sdělení, atraktivita nabídky a vhodnost k dané firmě.

Tab. 9: Výsledky hodnocení benchmarkingu

Kritérium	Barum Continental	Lapp Kabel s.r.o.	SPUR a.s.	Fatra a.s.
Vizuální stránka	3	3	3	4
Obrázek/foto	3	3	4	3
Srozumitelnost	3	4	4	3
Prezentace firmy v propagačním sdělení	3	3	2	3
Atraktivita nabídky	2	3	2	3
Vhodnost k dané firmě	3	3	3	3
Celkové hodnocení	17	19	18	19

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět na výsledcích porovnání, společnost Fatra a.s. se umístila spolu se společností Lapp Kabel s.r.o. na prvním místě s 19 body, Spur a.s. na druhém místě s 18 body a Barum Continental na třetím místě se 17 body. Největší předností je pro firmu Fatra především vizuální stránka jejich propagačních materiálů. Její nabídka je atraktivnější než nabídky společnosti Barum Continental a Spur a.s., která se také hůře prezentuje v propagačním sdělení, ale zase má lepší obrázek/foto a její materiály jsou srozumitelnější.

Společnost Lapp Kabel s.r.o., která se spolu s firmou Fatra umístila na prvním místě má svou nabídku také srozumitelnější, ale oproti společnosti Fatra a.s. nemají její propagační materiály tak pěknou vizuální stránku. V ostatních aspektech mají firmy Fatra a.s. a Lapp Kabel s.r.o. totožné hodnocení.

6 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Společnost Fatra a.s. v současnosti využívá v rámci online marketingové komunikace následující nástroje:

Reklama ve vyhledávačích

Společnost využívá PPC kampaň ve vyhledávačích na klíčová slova jako je práce Zlín, brigády Zlín atd., které jsou cílené na potenciální zaměstnance z oblasti Zlína, a také na klíčová slova pro obyvatele okolí Chropyně, kde sídlí druhý závod Fatra a.s. Pro vyhledávací kampaně je primárně využíván systém Google Ads a pro obsahové kampaně systém Sklik od české společnosti Seznam.

Internetová reklama

Společnost Fatra, tak jako mnohé firmy, využívá reklamu na internetu, jako jsou reklamní bannery, které přivedou uživatele internetu na stránky firmy. Ti jsou poté targetováni pomocí souborů cookies. V současné chvíli však některé internetové prohlížeče bojují proti souborům cookies třetích stran, jako je například prohlížeče Mozilla Firefox, a v budoucnu tento úmysl prohlásil i nejvyužívanější prohlížeč Google Chrome.



Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 8: Bannerová reklama společnosti Fatra a.s.

Firma sesbírané soubory cookies využívá pro následný retargeting, aby se u uživatelů dostala do většího povědomí. V rámci Sklik retargetingu v současnosti firma využívá kampaně „Vstupte na naši podlahu“ a „Práce na dohled“, přičemž se uživatelům tyto reklamy zobrazují nejvíce v prvních dnech od návštěvy firemních stránek Fatra a.s. a postupně se jejich četnost snižuje.

Aktuální ceník reklamy ve vyhledávačích (CPC):

- Všeobecná reklama 3,99,-
- Vstupte na naši podlahu 1 5,38,-
- Práce na dohled 4,01,-
- Vstupte na naši podlahu 2 3,15,-



Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 9: Reklamní banner pro retargeting (Vstupte na naši podlahu)

Sociální sítě

Společnost využívá k online marketingové komunikaci také populární sociální sítě jako je Facebook a LinkedIn. Na Facebooku probíhá facebooková kampaň, která se zaměřuje na inzerci konkrétních volných pozic. Na síti LinkedIn se poté firma zaměřuje na zveřejňování příspěvků prezentující běžný život a akce, které firma pořádá. Na obou sociálních sítích se firma zaměřuje na budování dobrého povědomí o společnosti jako zaměstnavateli s dlouholetou tradicí. Společnost také na svých webových stránkách v sekci kariéra zveřejňuje příběhy svých zaměstnanců, které jsou poté postupně přidávány na sociální média.

Další online marketingová komunikace

Mimo již zmiňovanou marketingovou komunikaci, využívá firma Fatra také systém Google – Moje firma, zveřejňuje krátké věty s proklikem na HR stránky firmy s nabízenými konkrétními pozicemi. V roce 2020 poté firma plánuje větší investici do vybudování zcela nových HR stránek, které budou mimo současné webové stránky společnosti. Tyto stránky budou mít nejen novou grafickou úpravu, ale také přefocené nové fotografie a budou k dispozici zjednodušené formuláře pro uchazeče.

7 PROJEKT PERSONÁLNÍHO MARKETINGU S VYUŽITÍM ONLINE NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ FIRMĚ

Projekt personálního marketingu s využitím online nástrojů marketingové komunikace byl vytvořen na základě provedených analýz, výše uvedených v praktické části této diplomové práce. Výsledky těchto analýz ukazují na některé nedostatky, které by firma měla eliminovat pro zlepšení svých výsledků a také potenciální příležitosti, kterých by firma mohla využít ve svůj prospěch včetně nových způsobů online marketingové komunikace.

7.1 Návrh řešení

Společnost Fatra a.s. má velmi bohatou online marketingovou komunikaci, kterou se snaží zvýšit si povědomí mezi lidmi a získat pracovníky. Bohužel i přes tuto skutečnost má firma stále velký počet neobsazených míst a ve firmě tím pádem chybí pracovníci, které firma potřebuje pro svůj správný chod. Tato kapitola se tedy bude zaměřovat na návrh řešení pro zlepšení online marketingové komunikace firmy, které by měli podpořit nábor zaměstnanců a obsazení potřebných míst.

7.1.1 Nová cílová skupina

Z provedené PEST analýzy vyplynulo, že velké množství studentů středních škol nepokračuje již dále ve studiu na univerzitách, ale po získání maturitního vysvědčení nebo výučního listu se ihned zapojují do pracovního procesu. Tato skupina tak v sobě skrývá potenciál pro zaměření náborových marketingových aktivit, které by ji mohli oslovit. Nejvhodnější cílení je na studenty studující střední odborné učiliště technického zaměření ve Zlínském kraji, ale i studenti ostatních specializací mohou skrývat potenciál (vyjma studentů gymnázií, kteří ve většině případů pokračují ve studiu na vysoké škole). Firma může tyto lidi vyškolit pro požadovanou práci, přičemž mladí absolventi se snáze učí novým věcem, jelikož jsou navyklí na pravidelné vzdělávání se v rámci studia na střední škole.

Druhou cílovou skupinou jsou dále studenti studující vysoké školy bakalářského a magisterského studijního programu s technickým zaměřením. I v tomto případě je možné přijmout lidi z jiných studovaných oborů a vyškolit je ve firmě, ale v tomto případě již většina lidí studuje obor, který je baví a chtějí se mu věnovat i po studiu. Naopak spousta

absolventů středních škol nepokračuje ve studiu, protože již chtějí nastoupit do práce a vydělávat peníze, což je vzhledem k neustále rostoucí mzdě lukrativní.

Tyto dvě cílové skupiny (**17-25 let**) jsou ideální pro online marketingovou komunikaci, jelikož se jedná o lidi, kteří vyrůstají v digitální době, ovládají moderní technologie a internet využívají každý den. Jedná se ale také o skupinu, která na internetu nejvíce využívá adblocky, které brání tomu, aby reklamní sdělení od firmy viděli. Je tedy nutné využívat jiné způsoby, jak se k této skupině lidí dostat (portály práce, internetové vyhledávače, moderní technologie apod.).

7.1.2 Welcome to the Jungle

V České republice stále roste počet lidí, kteří pro hledání pracovních příležitostí využívají portály práce a to celých 44 % za rok 2019. Jejich výhodou je, že umožňují filtrovat pracovní nabídky dle zadaných požadavků, nabízí možnost registrace a zasílání upozornění o nových pracovních nabídkách, obsahují informace o samotných zaměstnavatelích a některé obsahují i vlastní články. Tyto portály práce dnes nevyužívají jen samotné firmy při hledání vhodných kandidátů, ale také personální agentury. Vzhledem k jejich rostoucí popularitě a velkému množství potenciálních kandidátů, kteří se na nich nachází, se jedná o vhodný prostředek pro inzerci pracovních nabídek firmy Fatra. Jedná se o skvělé doplnění stávající online marketingové komunikace, ale také o řešení problému adblocku, který lidé stále více využívají. Tyto portály se také častěji zobrazují na předních místech ve vyhledávačích, je proto mnohem jednodušší inzerovat u nich, uživatelé jdou tam, kde mají vše na jednom místě a je tam velké množství nabídek, ze kterých lze vybírat.

Welcome to the Jungle je nová multiplatforma pro inzerci pracovních nabídek a prezentací firem, která vznikla v roce 2019 sloučením české společnosti Proudly a zahraniční společnosti Welcome to the Jungle. Nabízí vše, co klasické pracovní portály, přes inzerci volných pracovních pozic, možnost registrace a zasílání upozornění o nových pracovních nabídkách, vlastní články až po informace o potenciálním zaměstnavateli. Ty jsou ale na této platformě zpracovány ve formě tzv. firemních karet, které obsahují nejenom klasické informace jako sídlo společnosti nebo odkaz na webové stránky, ale také fotografie, videa nebo statistiky společnosti (počet zaměstnanců, složení dle pohlaví, věku apod.), a to velmi moderním a interaktivním způsobem, který je populární pro dnešní generaci (možnost vkládání videí je velmi dobrý krok k oslovení budoucí generace Z). Jedná se nejenom o skvělý způsob, jak dát vědět lidem o volných pracovních pozicích, ale také skvělý

a moderní způsob, jak propagovat společnost a posílit její brand. Vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní platformu, je možné získat adepty i z jiných zemí. Má měsíční dosah na sociálních sítích 1 200 000 lidí a procentuální rozložení věkových kategorií je 18-25 (25 %), 25-35 let (50 %) a 35+ (35 %).

Platforma nabízí 3 cenově rozdílné balíčky služeb, pro společnost velikosti Fatra a.s., a to Starter, Medium a Pro, přičemž balíček Starter zahrnuje zveřejňování nabídek pouze pro Česko a zbývající 2 jsou mezinárodní. Balíček Medium a Pro také navíc zahrnují garantovaný počet zobrazení profilu, cílené promo na sociálních sítích a možnost komunikačních kampaní. Všechny 3 variace nabízí reporting statistik.

- **Starter** - 241 032,-/rok
- **Medium** - 399 300,-/rok
- **Pro** - 508 200,-/rok

Welcome to the Jungle nabízí i doplňkové služby, které je možné využít navíc k uvedeným balíčkům:

- Videocover – 10 000,-
- Culture + video – 50 000,-
- Druhý jazyk (text + titulky) – 20 000,-
- Nastavení importu – 20 000,-
- VR video dlouhé (2-5 min) – 90 000,-
- VR video krátké (max. 2 min) – 90 000,-
- PPC EB balíček (200 000 impresí) – 40 000,-
- PPC recruitment balíček (200 000 impresí) – 40 000,-

7.1.3 Job Centrum UTB

Studenti a absolventi vysokých škol jsou v určitých ohledech znevýhodněni oproti starší generaci, jelikož ještě nemají praxi v oboru. Přesto se ale jedná o velmi důležitou skupinu, na kterou je třeba se zaměřovat, protože jsou to právě oni, kteří jsou budoucností firem a nahradí jejich stávající zaměstnance, kteří budou postupně odcházet do důchodu. Nemluvě o tom, že jejich znalost moderních technologií je oproti starší generaci mnohem větší a snadněji se učí novým věcem. Velmi dobrým způsobem, jak se k nim dostat je spolupráce s univerzitami v okolí sídla společnosti. Nejvýznamnější vysokou školou ve Zlínském kraji je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB). Ta nabízí firmám možnost

spolupráce a možnost zveřejňovat nabídky volných pracovních pozic a stáží na svém webu Job Centrum UTB. Pro firmu Fatra je to ideální příležitost, jak se dostat do kontaktu se studenty a absolventy univerzity nejenom po skončení jejich studia ale již během něj a moci si tak zajistit v budoucnosti prověřeného pracovníka.

7.1.4 AI (Umělá inteligence)

Umělou inteligenci dnes využívají ve svých podnicích firmy běžně, kdy nahrazuje firemní procesy a činnosti, které se tímto způsobem zefektivní. Ale využívání umělé inteligence v oblasti řízení lidských zdrojů je u českých firem stále nová věc, která se sem postupně dostává a díky vývoji v zahraničí lze očekávat, že její využívání poroste i zde. V České republice ji pro personální účely začala využívat firma Knorr-Bremse a během koronakrize ji využila i firma VÍTKOVICE STEEL. Díky nastavení vyhledávacího algoritmu dokáže projít interní databáze kandidátů, externí zdroje, sociální sítě, a to během velmi krátké doby (během vteřin). Díky její velké inteligenci a schopnosti učit se je ji možné využít při prvotním kontaktu s uchazečem a ověřit, jestli je kandidát pro firmu skutečně vhodný a má o práci zájem. Tímto způsobem může zefektivnit práci personalistů ve firmě, ušetřit čas, a dokonce najít kandidáty, ke kterým by se firma pomocí ostatních způsobů marketingové komunikace nemusela dostat.

7.1.5 Virtuální a rozšířená realita

Využívání virtuální reality v podnikání je trendem posledních let, kdy je velkým pomocníkem při školení a proškolení zaměstnanců. Lze ji také ale využít jako zpestření pro zaměstnance ať už tím, že je jim k dispozici ve firmě pro relaxaci, nebo ji využít při teambuildingu. Firmy také využívají rozšířenou realitu pro prezentaci svých produktů zákazníkům, sama společnost Fatra v roce 2018 dělala výběrové řízení pro tvorbu virtuální aplikace (rozšířené reality) pro své podlahoviny. V současné chvíli se také začíná využívat pro nábor nových zaměstnanců, kdy je díky ní možné prohlédnout si virtuálně prostory svého budoucího pracoviště. Jedná se o velmi dobrý krok pro současnou generaci, která miluje technologie a je i náročná, co se týče svých požadavků na zaměstnání (včetně prostředí a benefitů od firmy), ale i starší generace ocení možnost prohlédnout si firmu před svým rozhodnutím, jestli se o pracovní místo chtějí ucházet nebo ne.

7.1.6 Další doporučení

Marketingová komunikace dokáže spolu s firemními benefity motivovat lidi k tomu, aby se ucházeli o pracovní místo, ale pokud nebude dobré pracovní prostředí a pracovní kolektiv, pak tito lidé na pracovní pozici nezůstanou dlouho. Firma má poměrně velkou fluktuaci a nemocnost mezi zaměstnanci na místech, kde je jich již dlouhodobě nedostatek. Bylo by vhodné zjistit, proč je tolik nemocných zaměstnanců, jsou skutečně nemocní nebo mají benevolentního doktora, popř. jsou dobří herci? Fluktuace zaměstnanců by se neměla řešit pouze tím, že se prostě jen bude hledat nový zaměstnanec. Pokud je problém uvnitř firmy (ať už v kolektivu nebo pracovním prostředí, nedostatkem stimulů apod.), pak se z toho stane začarovaný kruh, kdy firma bude jen neustále vydávat své finanční prostředky na další nábor a proškolení zaměstnance, což není efektivní. Zaškolování nového pracovníka zabere čas, než je plně výkonný a pokud za chvíli zase odejde a celý proces se opakuje, brzdí to výkon organizace. Nemluvě o tom, že pozice dělníka není mezi dnešní generací preferovaná. Jedná se o problém společnosti, kdy práce rukama je pro spoustu lidí něco podřadného. Žijeme v dostatku, lidi žijí v čistém a útulném prostředí, mají spoustu volného času a jsou náročnější, než tomu bylo v minulosti. Vlivem pandemie koronaviru sice určité procento lidí přijde o práci a některým nezbude nic jiného než jít pracovat na jakémkoliv pracovní místo, aby se uživili, ale takovíto pracovníci toto místo opustí okamžitě, jakmile budou mít příležitost, pokud nemají dostatečný důvod zůstat.

7.2 Časová analýza

Pro efektivní rozložení všech aktivit v rámci daného časového období je důležité vytvořit si časový harmonogram pro jednotlivé aktivity. Tyto jednotlivé dílčí aktivity jsou zaznamenány v níže uvedené tabulce, v této části kapitoly, ke které byla využita metoda CPM (metoda kritické cesty) v programu WinQSB.

Tab. 10: Časový harmonogram projektu

Symbol	Činnost	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Provedení situačních analýz projektu	14	-
B	Vyhodnocení situačních analýz pro návrh projektu	2	A
C	Zpracování projektu	30	B
D	Návrh řešení a komunikačních nástrojů	14	B
E	Kalkulace nákladů	5	B
F	Schválení projektu	1	C, D, E
G	Implementace Welcome to the Jungle do komunikačních nástrojů firmy	5	F
H	Využití Welcome to the Jungle jako nástroj komunikace	360	G
I	Výběrové řízení pro AI	60	F
J	Implementace AI do procesů firmy	30	I
K	Využití AI při náboru zaměstnanců	270	J
L	Výběroví řízení pro virtuální a rozzářenou realitu	60	F
M	Implementace virtuální a rozšířené reality jako nástroj komunikace	14	L

N	Využití virtuální a rozšířené reality při náboru zaměstnanců	291	M
O	Kontrola a měření účinnosti	365	F
P	Vyhodnocení projektu	7	N

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka obsahuje soupis všech jednotlivých dílčích aktivit v rámci projektu personálního marketingu s využitím online nástrojů komunikace. Níže v této části jsou uvedené činnosti a hodnoty zadány do programu WinQSB pro identifikaci kritické cesty a celkové délky trvání projektu.

Tab. 11: Zadané údaje v programu WinQSB dle výše uvedené tabulky

Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	14							
B	2	A						
C	30	B						
D	14	B						
E	5	B						
F	1	C	D	E				
G	5	F						
H	360	G						
I	60	F						
J	30	I						
K	270	J						
L	60	F						
M	14	L						
N	291	M						
O	365	F						
P	7	N						

Zdroj: Vlastní zpracování

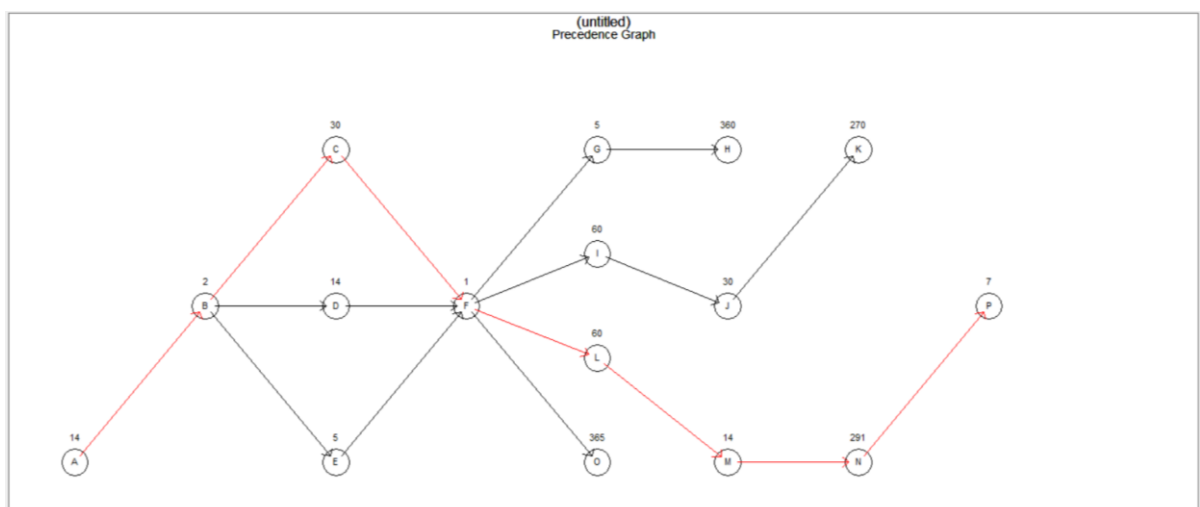
Tab. 12: Výsledky řešení analýzy v programu WinQSB

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	419					
A	14	0	14	0	14	0
B	2	14	16	14	16	0
C	30	16	46	16	46	0
D	14	16	30	32	46	16
E	5	16	21	41	46	25
F	1	46	47	46	47	0
G	5	47	52	54	59	7
H	360	52	412	59	419	7
I	60	47	107	59	119	12
J	30	107	137	119	149	12
K	270	137	407	149	419	12
L	60	47	107	47	107	0
M	14	107	121	107	121	0
N	291	121	412	121	412	0
O	365	47	412	54	419	7
P	7	412	419	412	419	0

Zdroj: Vlastní zpracování

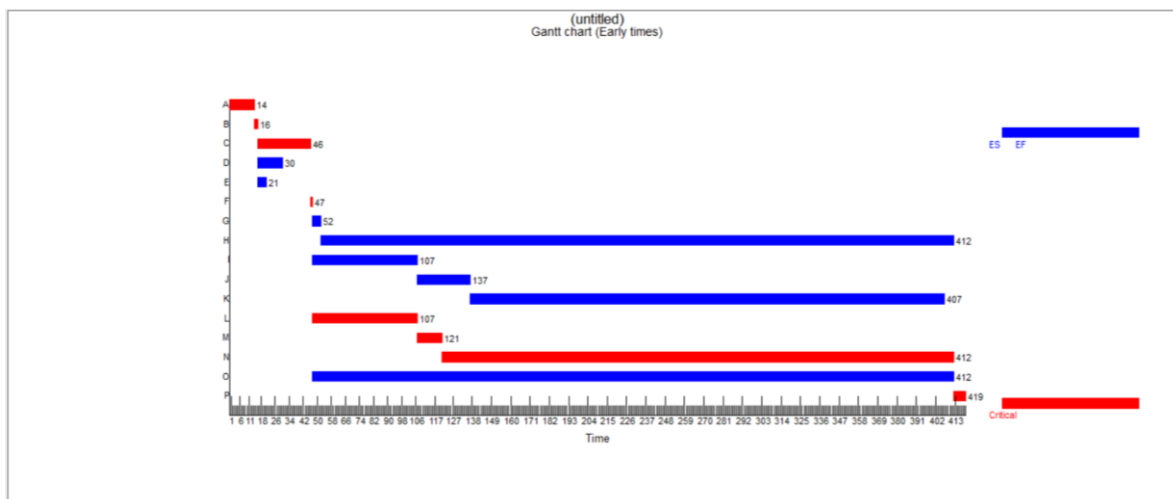
Kritická cesta je zvýrazněna červenou barvou a zobrazena v sloupci Slack, kde je její hodnota nula. Jedná se o nejdelší možnou cestu od počátečního bodu grafu ke konečnému bodu grafu a zobrazuje nejkratší možnou dobu pro realizaci projektu. Modré hodnoty uvedené v témže sloupci udávají časové rezervy projektu. Následující graf zobrazuje zachycení kritické cesty projektu vytvořené v programu WinQSB

Kritická cesta: A→B→C→F→L→M→N→P



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10: Kritická cesta vygenerovaná z programu WinQSB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11: Ganttův diagram

7.3 Nákladová analýza

Tato část kapitoly obsahuje orientační vyčíslení nákladů, které souvisejí s daným projektem na zlepšení online marketingových nástrojů firmy pro nábor nových zaměstnanců. Cílem je poskytnutí přehledu o tom, jaké náklady při jeho realizaci vzniknou a kolik tedy bude jednotlivé řešení firmu stát. Jedná se pouze o orientační ceny, jelikož jednotlivá navržená řešení lze dle požadavků upravovat. Veškeré ceny uvedené v tabulce jsou včetně DPH.

Tab. 13: Nákladová analýza

Návrh řešení	Odhadovaná cena (v Kč)		
Welcome to the jungle	241 032	399 300	508 200
Virtuální a rozšířená realita	100 000*		
AI	300 000**		
Celkem náklady	641 032,-	799 300,-	908 200,-

Zdroj: Vlastní zpracování

* cena se pohybuje ve stovkách tisíc dle detailních požadavků firmy na dané řešení

** cena se pohybuje kolem 300 000, ale výsledná cena se může měnit v závislosti na detailních požadavcích firmy na dané řešení

7.4 Riziková analýza

Tvorba jakéhokoliv projektu se nikdy neobejde bez rizik, která při jeho realizaci mohou nastat. Ať už se jedná o riziko malé nebo velké, je důležité o něm v dostatečném předstihu vědět, aby se na něj bylo možné připravit. Právě riziková analýza má za cíl takováto rizika odhalit, a to včetně jejich pravděpodobnosti vzniku. Díky této analýze je poté možné navrhnout opatření, která by jejich následky eliminovala. Rizika byla označena R1 až R7.

R1: Zamítnutí projektu

Každý vytvářený projekt se může dostat do situace, že jej ten, kdo o jeho realizaci rozhoduje, zamítne, a to ať už se nachází v jakékoli fázi. Důvody mohou být různorodé, ať už se jedná o jeho špatnou formulaci nebo nevhodně navržené jednotlivé části. Toto riziko má na projekt kritický dopad, jelikož takovýto projekt nemůže být vůbec uskutečněn.

R2: Nevhodně zvolené nástroje marketingové komunikace

I přesto, že zvolené nástroje online marketingové komunikace byly vybrány na základě analýz, provedených v analytické části diplomové práce, vždy může nastat situace, že nebudou mít kýžený účinek. Lidi lze rozdělit do cílových skupin dle stejných charakteristik, vždy je ale možnost, že ten, komu je sdělení určeno, na něj nebude reagovat. Druhou a lepší možností je, že osloví jiné publikum, než kterému byly původně určeny.

R3: Pracovní nabídka neosloví potenciální kandidáty

Ať už je marketingová komunikace sebelepší, nikdy není stoprocentní, že daná pracovní nabídka osloví potenciální uchazeče. Každý uchazeč má jiné požadavky a působí na něj jiné motivační faktory. Východiskem pro eliminaci tohoto rizika je mít vhodně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů, které zasáhnou širokou škálu lidí.

R4: Pracovní nabídka není atraktivní

V tomto případě může nastat situace, že zvolené online marketingové nástroje sice zasáhnou potenciálního kandidáta a ten nastoupí na pracovní pozici, ale po určité době ji opustí a přejde konkurenci. Tato situace není pro firmu vhodná, jelikož si již zaměstnanec zaškola a teď za něj musí na pracovním trhu hledat náhradu. Důvodů pro odchod takového zaměstnance může být několik ať již nespokojenost zaměstnance s daným pracovištěm, kolektivem nebo nedostatkem stimulů.

R5: Překročení očekávaných nákladů

Náklady na jednotlivé položky návrhů vypracovaných v projektu se mohou vlivem určitých faktorů měnit. Velký vliv na cenu určitých řešení má ekonomická situace v zemi a její vývoj. Mohou ji ale také ovlivnit dodatečné změny ze strany zadavatele. Je vhodné mít vždy stanovenou určitou rezervu, aby se předešlo těmto problémům, popř. snížit počet využívaných nástrojů marketingové komunikace.

R6: Snížení rozpočtu na projekt

Společnost se vždy může rozhodnout, že sníží rozpočet, který původně plánovala na projekt vydat. Projekt tak nemá dostatek financí na to, aby byl zrealizován. Tato situace může nastat z nespočtu důvodů ať už proto, že se společnosti zdá, že náklady na projekt jsou příliš velké, nastal propad ekonomiky nebo se firma nachází ve špatné ekonomické situaci. Řešením této situace může být snížení počtu využívaných marketingových kanálů.

R7: Propad ekonomiky v důsledku pandemie COVID-19

Koronavirus COVID-19 se do České republiky dostal v březnu tohoto roku. Od doby, co se začal šířit, bylo zavedeno několik opatření, pro jeho zpomalení, která ale nenávratně ovlivnila ekonomiku naší země. Ta se nacházela v růstové fázi, ale v současné chvíli směřuje do recese, což potvrdila i sama Česká národní banka. Navíc šíření koronaviru COVID-19 neustává a blíží se druhá vlna, která může situaci ještě více zhoršit. Tento vývoj by mohl ovlivnit následující projekt, jelikož by mohlo dojít k jeho pozastavení nebo úplnému zrušení.

Tab. 14: Riziková analýza

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Míra rizika			Σ
	Nízká 0,2	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízká 0,2	Střední 0,5	Vysoká 0,7	
R1		X				X	0,35
R2	X				X		0,1
R3	X			X			0,04
R4		X		X			0,1
R5		X			X		0,25
R6		X			X		0,25
R7			X			X	0,49

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková rizikovost je vypočítána vynásobením pravděpodobnosti rizika a mírou rizika (míra rizika x pravděpodobnost). Dle výsledku je poté riziko rozděleno na:

- **Nízké riziko:** 0 – 0,15
- **Střední riziko:** 0,16 – 0,30
- **Vysoké riziko:** 0,30 a více

Z provedené rizikové analýzy, která byla znázorněna ve výše uvedené tabulce a jejíž výsledky byly rozděleny do 3 kategorií (nízké, střední a vysoké riziko) vyplývá:

- **Nízké riziko** - nevhodně zvolené nástroje marketingové komunikace, pracovní nabídka neosloví potenciální kandidáty, pracovní nabídka není atraktivní
- **Střední riziko** - překročení očekávaných nákladů, snížení rozpočtu na projekt
- **Vysoké riziko** - zamítnutí projektu, propad ekonomiky v důsledku pandemie COVID-19

ZÁVĚR

Pro personální marketing je marketingová komunikace firmy zásadní, a to jak na poli offline, tak i online marketingové komunikace, vzhledem ke stále rostoucímu trendu internetu, kdy velká část populace vyhledává pracovní nabídky pomocí internetových vyhledávačů. I přesto, že je pro firmy důležité neustále modernizovat svoje pracovní postupy a zavádět nové technologie do výroby, pokud nebude mít firma kvalifikované pracovníky, kteří ji budou udržovat v chodu, její konkurenceschopnost na trhu mezi ostatními firmami bude menší.

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření projektu na zlepšení personálního marketingu v oblasti online marketingové komunikace. Pro její vypracování byly využity sekundární informace z internetových zdrojů, které posloužily pro vytvoření situační analýzy, obsažených v této práci.

V první části práce bylo čerpáno z odborné literatury a internetu. Veškeré informace obsažené v teoretické části byly zvoleny tak, aby korespondovali s praktickou částí práce a objasnili pojmy, které obsahuje. Jednalo se o informace z oblasti řízení lidských zdrojů a personálního marketingu, online nástroje marketingové komunikace a situační analýzy, mezi které patří analýza PEST, SWOT a Benchmarking.

Praktická část práce navazuje na poznatky objasněné v části teoretické. Obsahuje situační analýzy zahrnující analýzu PEST, SWOT a Benchmarking. PEST analýza byla použita pro zhodnocení vnějších vlivů působících na firmu, které by ji mohli ohrozit nebo naopak zvýhodnit oproti konkurenci. Díky SWOT analýze byly zjištěny silné stránky firmy (konkurenční výhoda), slabé stránky, na které je třeba se zaměřit a zlepšit je, příležitosti, kterých by firma mohla využít a hrozby, kterým by se měla vyhnout. Poslední situační analýza, Benchmarking, se poté zabývala zhodnocením propagačních materiálů, které firma využívá při náborech zaměstnanců na internetu. U analýzy současné úrovně marketingové komunikace byly rozepsány veškeré komunikační kanály, které firma na poli online marketingu využívá.

Projektová část byla zaměřena na vypracování zlepšení online marketingové komunikace v oblasti náborech nových zaměstnanců do společnosti, ve které byly využity poznatky, zjištěné z provedených analýz v praktické části diplomové práce. V rámci projektu bylo navrženo několik řešení, které společnost v rámci personálního marketingu může využít a provedena časová, nákladová a riziková analýza celého projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AdBlock. In: *Živě.cz* [online]. 2019. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.zive.cz/adblock/sc-542/default.aspx>

AGROFERT a.s., © 2020. AGROFERT. *Agrofert.cz* [online]. [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.agrofert.cz/>

AHMAD, Irfan, 2019. Global Ad Blocking Behavior 2019 [Infographic]. In: *SocialMediatoday* [online]. 2. 4. 2019. [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.socialmediatoday.com/news/global-ad-blocking-behavior-2019-infographic/551716/>

AIDA model. In: *Adaptic.cz* [online]. 2020. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/aida-model/>

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2015. *Marketing: an introduction*. 12th ed. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-01678-8.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BACKLINKO, © 2020. ON-PAGE SEO: The Definitive Guide. *Backlinko* [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://backlinko.com/on-page-seo#on-page-seo-basics>

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2008. *Marketingový výzkum*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-436-2.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2011. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. Brno: Computer Press. Vyd. 1. ISBN 978-80-251-3320-0.

BERÁNKOVÁ, Anna, 2020. Zavírá továrny a ruší letecké linky. Jak koronavirus ovlivňuje byznys?. In: *Forbes.cz* [online]. 5. 2. 2020. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/zavira-tovarny-a-rusi-letecke-linky-jak-koronavirus-ovlivnuje-byznys/>

- BERKA, Jan, 2020. Česká národní banka očekává silnou recesi. In: *Kurzy.cz* [online]. 26. 3. 2020. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/536739-ceska-narodni-banka-ocekava-silnou-recesi/>
- BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
- BRAIN TOOLS, © 2014-2019. PEST analýza. *Braintools.cz* [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/pest-analyza.htm>
- BRAIN TOOLS, © 2014-2019. SWOT analýza. *Braintools.cz* [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>
- BRANDBAKERS, 2016. Výzkum aktuálních trendů HR marketingu v ČR 2016. In: *SlideShare* [online]. 19. 5. 2016. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/BrandBakers/vzkum-aktulnch-trend-hr-marketingu-v-r-2016>
- Brexit obchod mezi Čechy a Brity nepřeruší. In: *Businessinfo.cz* [online]. 31. 1. 2020. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/hk-cr-brexit-obchod-mezicechy-a-brity-nepreperusi/>
- Co je to inflace? In: *Fiance.cz* [online]. 2020. [2020-01-24]. Dostupné z: <https://www.fiance.cz/makrodata-eu/inflace/informace/>
- Continental, © 2020. Historie: Milníky více než 140 let trvajícího vývoje společnosti. *Continental* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.continental-pneumatiky.cz/specialni/spolenost/obchodni-jednotky/history2>
- Continental, © 2020. Historie společnosti Barum: Jak to všechno začalo. *Continental* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.barum.cz/osobni/znacka/historie>
- Continental, © 2020. Korporace: Fakta & čísla. *Continental* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.continental-pneumatiky.cz/osobni/spolecnost/o-spolecnosti/continental-korporace>
- Continental AG, © 2020. Pobočky Continentalu v České republice. *Continental AG* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.continental.com/cs-cz/spolecnost/pobocky-v-ceske-republice>
- Continental AG, © 2020. Společnost Continental dosáhla v roce 2019 upravených ročních cílů a sází na zdravý ekosystém mobility. *Continental AG* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.continental.com/cs-cz/pro-m%C3%A9dia/tiskov%C3%A1-sd%C4%9Blen%C3%AD/apc2020-216496>

Continental AG, © 2020. Vítejte ve společnosti Continental ČR. *Continental AG* [online]. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://www.continental.com/cs-cz>

Continental AG, © 2020. Volná místa. *Continental AG* [online]. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://continental.jobs.cz/volna-mista/>

Continental AG, © 2020. Zaměstnanci. *Continental AG* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.continental.com/cs-cz/udr%C5%BEitelnost/zam%C4%9Bstnanci>

Continental AG, © 2020. Životní prostředí. *Continental AG* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.continental.com/cs-cz/udr%C5%BEitelnost/%C5%BEivotn%C3%AD-prost%C5%99ed%C3%AD>

Continental se loni propadl do ztráty, jeho akcie prudce oslabily. In: *Investiční web* [online]. 5. 3. 2020. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-vysledky-continental-2019/>

Continental Tire the Americas, © 2020. Continental Tire Logos. *Continental Tire the Americas* [online]. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.continentaltire.com/media/continental/logos>

ČEVELOVÁ, Magdalena, 2011. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. In: *Magdalena Čevelová* [online]. 7. 4. 2011. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

ČTK, 2018. Continental Automotive CR zvedl tržby o 23 procent. In: *Týden.cz* [online]. 22. 7. 2019. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/continental-automotive-cr-zvedl-trzby-o-23-procent_489733.html

ČTK, 2018. Minimální mzda v Česku bude 15 200 korun v roce 2021, věří v její další zvýšení Babiš. In: *Blesk.cz* [online]. 18. 11. 2018. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-politika/578012/minimalni-mzda-v-cesku-bude-15-200-korun-v-roce-2021-veri-v-jeji-dalsi-zvyseni-babis.html>

ČTK, 2018. ČSU: V Česku má internet 80 procent domácností, za EU zaostáváme. In: *iDNES.cz* [online]. 20. 11. 2018. [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/mediahub/cesky-statisticky-urad-pripojeni-k-internetu-pruzkum-evropska-unie.A181120_085833_mediahub_jpl

Demografický vývoj ve Zlínském kraji v 1. pololetí 2019 - Více zemřelých než narozených. In: *Kurzy.cz* [online]. 11. 9. 2019. [cit. 2020-01-27]. Dostupný z:

<https://www.kurzy.cz/zpravy/510813-demograficky-vyvoj-ve-zlinskem-kraji-v-1-pololeti-2019-vice-zemrelych-nez-narozenych/>

Digital Marketing Strategies for Human Resources. In: *Mimeo* [online]. 15. 10. 2018. [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.mimeo.com/blog/digital-marketing-human-resources/>

Do EU vyvážíme stále více zboží. In: *České statistický úřad* [online]. 23. 5. 2018. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/do-eu-vyvazime-stale-vice-zbozi>

DOČEKAL, Daniel, 2015. Devět let Twitteru: Vše začal památný první tweet z 21. března 2006. In: *Lupa.cz* [online]. 21. 3. 2015. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/devet-let-twitteru-pamatny-prvni-tweet-z-21-brezna-2006/>

Dotace na vzdělání zaměstnanců. In: *Přehled dotací* [online]. 2020. [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://www.prehleddotaci.cz/dotace/zamestnanci-vzdelavani/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EDL, Václav, 2019. PEST ANALÝZA. In: *Edolo* [online]. 1. 1. 2019. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>

Fatra a.s., © 2020. Ambiciózní plán Fatry – investice do nové válcovny by měla přinést obrat přes pět miliard korun. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/ambiciozni-plan-fatry-investice-do-nove-valcovny-by-mela-prinest-obrat-pres-pet-miliard-korun/>

Fatra a.s., © 2020. BOPET fólie a lamináty. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/produkty/bopet-folie-a-laminaty/>

Fatra a.s., © 2020. Energetika. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.fatra-energetika.cz/>

Fatra a.s., © 2020. Fatra exportuje 66 procent produkce do 50 zemí světa. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/fatra-exportuje-66-procent-produkce-do-50-zemi-sveta/>

Fatra a.s., © 2020. Fatra. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/>

Fatra a.s., © 2020. Historie společnosti. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/o-nas/historie-spolecnosti/>

- Fatra a.s., © 2020. Hydroizolační systémy Fatrafol. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/produkty/hydroizolacni-systemy-fatrafol/>
- Fatra a.s., © 2018. Jsme s vámi, když... *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <http://www.jsme-s-vami-kdyz.cz/>
- Fatra a.s., © 2020. Kvalita a ekologie. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/o-nas/kvalita-a-ekologie/>
- Fatra a.s., © 2020. Nová válcovna ve Fatře dokončuje montáže linek. Spuštění výroby je v dohledu. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/nova-valcovna-ve-fatre-dokoncuje-montaze-linek-spusteni-vyroby-je-v-dohledu/>
- Fatra a.s., © 2020. Parapropusné fólie a lamináty. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/produkty/paropropustne-folie-a-laminaty/>
- Fatra a.s., © 2020. Plasty pro náš lepší život. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>
- Fatra a.s., © 2020. Práce ve Fatře v Napajedlích a Chropyni. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/kariera/>
- Fatra a.s., © 2020. PVC granulát. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/produkty/pvc-granulat/>
- Fatra a.s., © 2020. Společnost Fatra zahajuje realizaci projektu Nová válcovna. Očekávaná investice činí 1,4 miliardy Kč. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/wp-content/uploads/2017/08/Tiskov%C3%A1-zpr%C3%A1va-Nov%C3%A1-valcovna.pdf>
- Fatra a.s., © 2020. Technické/měkčené PVC fólie. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/produkty/technicke-folie-mekcene-pvc-folie/>
- Fatra a.s., © 2020. Vinylové podlahové krytiny. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/produkty/vinylove-podlahove-krytiny/>
- Fatra a.s., © 2020. Závod Napajedla. *Fatra.cz* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.fatra.cz/kontakt/>
- FOREJTOVÁ, Nikola a Jakub TOMEK, 2019. Středoškolákem i po propadnutí u maturity? Poslanci chtějí ulevit také od matematiky. In: *Blesk.cz* [online]. 8. 7. 2019. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-politika/612210/stredoskolakem-i-po-propadnuti-u-maturity-poslanci-chteji-ulevit-take-od-matematiky.html>

GDPR, © 2019. Co je GDPR?. *GDPR.cz* [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

GDPR, © 2019. Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku. *GDPR.cz* [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>

GDPR, © 2019. Jaké povinnosti ukládá GDPR institucím a firmám. *GDPR.cz* [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/povinnosti/>

Generace Z: Budoucnost na konci abecedy. In: *Česká spořitelna* [online]. 2020. [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/korporace/articles/generace-z>

Generace XYZ - seznamte se. In: *Gradua* [online]. 18. 4. 2016. [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>

HAGUE, Paul, 2003. *Průzkum trhu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-917-8.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-85424-88-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea Čopíková, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HOUSER, Pavel, 2017. Historie internetu v datech. In: *Sciencemag.cz* [online]. 7. 2. 2017. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://sciencemag.cz/historie-internetu-v-datech/>

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2019. Za tři roky o 7 tisíc více, dobré časy však končí. Podívejte se, jak se kde přidávalo. In: *Aktuálně.cz* [online]. 13. 10. 2019. [cit. 2020-20-01]. Dostupné z: [https://zpravy.aktualne.cz/finance/mzdy-nejvice-rostly-delnickym-profesim-ted-ale-dobre-casy-](https://zpravy.aktualne.cz/finance/mzdy-nejvice-rostly-delnickym-profesim-ted-ale-dobre-casy-zr/r~82a0f67ee99211e9926e0cc47ab5f122/v~sl:5fd0a0d3a093b930607e11450916b6d2/)

[zr/r~82a0f67ee99211e9926e0cc47ab5f122/v~sl:5fd0a0d3a093b930607e11450916b6d2/](https://zpravy.aktualne.cz/finance/mzdy-nejvice-rostly-delnickym-profesim-ted-ale-dobre-casy-zr/r~82a0f67ee99211e9926e0cc47ab5f122/v~sl:5fd0a0d3a093b930607e11450916b6d2/)

HRABĚ, Jan, 2019. Nejoblíbenější prohlížeč projde proměnou. Google představil novinky pro Chrome. In: *EuroZprávy.cz* [online]. 22. 9. 2019. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/veda-a-technika/internet/nejoblibenejsi-prohlizec-projde-promenou-google-predstavil-novinky-pro-chrome.7999ea48/>

CHAFFEY, Dave a P. R. SMITH, 2008. *EMarketing eXcellence: planning and optimizing your digital marketing*. 3rd ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-8945-8.

CHARLESWORTH, Alan, 2014. *Digital marketing: a practical approach*. 2nd ed. Abingdon, Oxon: Routledge. ISBN 978-0-415-83483-4.

Inflace - 2020, míra inflace a její vývoj v ČR. In: *Kurzy.cz* [online]. 13. 1. 2020. [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>

Interní materiály společnosti Fatra a.s., 2019, Napajedla

Jaké faktory ovlivňují SEO. In: *Optimal Marketing* [online]. 2020. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.optimal-marketing.cz/faq/seo-faktory>

JANOUGH, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.

JAK NA INTERNET, © 2020. Jak hledat práci na Internetu. *Jak na internet* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.jaknainternet.cz/page/1246/jak-hledat-praci-na-internetu/>

JAK NA INTERNET, © 2020. Reklama na Internetu. *Jak na internet* [online]. [cit. 2020-03-11.]. Dostupné z: <https://www.jaknainternet.cz/page/1745/reklama-na-internetu/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

J&T BANKA, Koronavirus: Světový vývoj (26.3.2020). In: *Kurzy.cz* [online]. 26. 3. 2020. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/536594-koronavirus-svetovy-vyvoj-26-3-2020/>

Kapacita učilišť zůstala opět nenaplněná. In: *Novinky.cz* [online]. 18. 1. 2018. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/clanek/kapacita-ucilist-zustala-opet-nenaplнена-40057908>

Katalog firem, © 2020. Barum Continental spol. s r.o. *Katalog firem* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.katalogfiremzk.cz/barum-continental-spol-sr-o-230/>

KARLÖF, Bengt a Fredrik H. LÖVINGSSON, 2006. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1001-X.

K čemu je dobrá inflace? In: *Investiční web* [online]. 26. 6. 2019. [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/k-cemu-je-dobra-inflace/>

KHUDHUR, Patrik, 2009. LinkedIn: Historie „superpropojených“. In: *Businessworld.cz* [online]. 12. 3. 2009. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://businessworld.cz/rady-nazory-zkusenosti/LinkedIn-Historie-superpropojen%C3%BDch-4357>

KOBZOVÁ, Hana, 2020. Co je PPC reklama? Způsob jak získat více zákazníků!. In: *Hana Kobzová* [online]. 25. 1. 2020. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://hanakobzova.cz/co-je-ppc-reklama/>

KOČÁREK, Martin, 2019. Na vysokou chce trojnásobek lidí než na učňák! Přibývá bizarních oborů. In: *TN.cz* [online]. 25. 10. 2019. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/clanek/na-vysokou-chce-trojnásobek-lidi-nez-na-ucnak-pribyva-bizarnich-oboru.html>

Konec superhrubé mzdy - Zvýší se vám čistá mzda?, 2020. In: *Kurzy.cz* [online]. 2020. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/konec-superhrube-mzdy/>

Konverze. In: *Adaptic.cz* [online]. 2020. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/konverze/>

Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za květen 2019. In: *Businessinfo.cz* [online]. 9. 7. 2019. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/komentar-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-cr-k-vysledkum-zahranicniho-obchodu-za-kveten-2019/>

KOS, Ladislav, 2019. Infografika: Podíl vyhledávačů Google a Seznam na českém internetu #2019. In: *Evisions* [online]. 24. 1. 2019. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/blog-2019-01-24-infografika-podil-vyhledavacu-google-a-seznam-na-ceskem-internetu-2019/>

KOTLER, Philip a Gary AMRSTRONG, 2005. *Principles of marketing*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-146918-5.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2007. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Filip a Kevin Lane Keller, 2013. *Marketing management*. Vyd. 14. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing: 4. Evropské vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ, Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

KRUPKA, Jaroslav, 2020. Mzda v Česku je nejvyšší v historii. Další růst se nečeká, brání mu koronavirus. In: *Deník.cz* [online]. 6. 3. 2020. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/mzdy-platy-koronavirus-epidemie-ekonomika.html>

KŘEČEK, Štěpán, 2020. Koronavirus zatím nezvyšuje nezaměstnanost. In: *Investujeme.cz* [online]. 9. 3. 2020. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/kratke-zpravy/koronavirus-zatim-nezvysuje-nezamestnanost/>

KŘEČEK, Štěpán, 2019. Poptávka zvedá inflaci: Lidé více utrácí, obchodníci zdražují. In: *Finanční a ekonomické informace* [online]. 7. 12. 2019. [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: <https://faei.cz/poptavka-zveda-inflaci-lide-vice-utraceji-obchodnici-zdrazuj/>

KUBALÁK, Milan, 2013. *Efektivne riadenie ľudských zdrojov*. Vyd. 1. Žilina: EUROKÓDEX. ISBN 978-80-8155-016-4.

KUBÁTOVÁ, Eliška a Jan CIBULKA, 2020. Znamá fakta o koronaviru přehledně: mapa, příznaky i léčba nákazy, která se šíří za hranicemi Číny. In: *iROZHLAS* [online]. 28. 2. 2020. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/koronavirus-cina-priznaky-lecba-mapa-wu-chan-vakcina-umrtnost-italie-prevence_2002280600_eku

KUBÁTOVÁ, Eliška, 2020. ‚Unie ve dvojím ohni.‘ Startuje další fáze složitěho jednání o brexitu. Co v přechodném období čekat? In: *iRozhlas* [online]. 31. 1. 2020. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/eu-brexite-prechodne-obdobi-velka-britanie-johnson-2020_2001310705_eku

KUKA, © 2019. Průmysl 4.0 – Introduction. *KUKA* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.kuka.com/cs-cz/vyroba-v-budoucnosti/pr%C5%AFmysl-4,-d-,0/pr%C5%AFmysl-4,-d-,0-introduction>

LENCOVÁ, Veronika, 2019. Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování?. In: *Ligsuniversity.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivniho-uceni-se-a-zlepsovani>

Lapp Group, © 2020. Environmentální politika. *Lapp Group* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://lappczech.lappgroup.com/o-nas/environmentalni-politika.html>

Lapp Group, © 2020. Historie. *Lapp Group* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://lappczech.lappgroup.com/o-nas/cesta-k-uspechu/historie.html>

Lapp Group, © 2020. Lokace v ČR a SR. *Lapp Group* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://lappczech.lappgroup.com/o-nas/lokace-v-cr-a-sr.html>

Lapp Group, © 2020. Milníky společnosti Lapp. *Lapp Group* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://lappczech.lappgroup.com/o-nas/cesta-k-uspechu/milniky-spolecnosti-lapp.html>

Lapp Group, © 2020. O nás. *Lapp Group* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <http://www.karieralapp.cz/>

Lapp Group, © 2020. Radost ostatních nás těší. *Lapp Group* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://lappczech.lappgroup.com/o-nas/pomahame/radost-ostatnich-nas-tes.html>

Lapp Group, © 2020. Lapp worldwide. *Lapp Group* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://lappusa.lappgroup.com/worldwide.html>

MALÝ, Václav, 2004. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0761-7.

MANAGEMENTMANIA, 2015. Benchmarking. In: *ManagementMania.com* [online]. 3. 7. 2015. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>

MANAGEMENTMANIA, 2017. SWOT analýza. In: *ManagementMania.com* [online]. 22. 1. 2017. [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MAREK, David, 2020. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020. In: *Kurzy.cz* [online]. 9. 1. 2020. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Marketing na sociálních sítích. In: *Evisions* [online]. 2020. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/reklama-na-socialnich-sitich/>

Marketingová komunikace na internetu. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 25. 10. 2010. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/marketingova-komunikace-na-internetu/>

MarketingPPC, © 2020. Co je to CTR. *MarketingPPC.cz* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/ppc/co-je-to-ctr/>

MarketingPPC, © 2020. Co je to CTR. *MarketingPPC.cz* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/ppc/co-je-to-ctr/>

MATĚJKA, Jaroslav, 2019. Zákon džungle: nedostatek lidí nutí firmy k predátorským praktikám. In: *Euro* [online]. 8. 2. 2019. [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/zakon-dzungle-nedostatek-lidi-nuti-firmy-k-predatorskym-praktikam-1438877>

MARTÍNEK, Tomáš, 2020. Plošná reklama. In: *WebČesky.cz* [online]. 2020. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.webcesky.cz/plosna-reklama/>

MATOŠKOVÁ, Jana, 2019. *Charakteristika koncepce řízení lidských zdrojů*. Přednáška č. 1.

MATOŠKOVÁ, Jana, 2019. *Personální marketing*. Přednáška č. 1.

Minimální mzda 2020. In: *Finance.cz* [online]. 2020. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: [https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/minimalni-mzda/?gclid=Cj0KCQiA9orxBRD0ARIsAK9JDxQU-](https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/minimalni-mzda/?gclid=Cj0KCQiA9orxBRD0ARIsAK9JDxQU-9L39vYvAvfr1mKvnsLVXOhGl0AU6Bd2eAPuYXzfQuBG5OVrzPAaAonDEALw_wcB)

[9L39vYvAvfr1mKvnsLVXOhGl0AU6Bd2eAPuYXzfQuBG5OVrzPAaAonDEALw_wcB](https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/minimalni-mzda/?gclid=Cj0KCQiA9orxBRD0ARIsAK9JDxQU-9L39vYvAvfr1mKvnsLVXOhGl0AU6Bd2eAPuYXzfQuBG5OVrzPAaAonDEALw_wcB)

MICHL, Petr, 2019. Infografika: Sociální sítě v Česku v roce 2019. In: *Focus agency s.r.o.* [online]. 8. 11. 2019. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--socialni-site-v-cesku-v-roce-2019__s288x14828.html

MIOWEB, © 2019. Co jsou Of-Page faktory. *MioWeb* [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz/slovnicek/offpage-faktory/>

MIKOLÁŠOVÁ, Sanfra, 2020. Adblock: Vyrůstající fenomén digitálního století. Proč tomu tak je? In: *Aira.cz* [online]. 2020. [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://blog.aira.cz/adblock-vzrustajici-fenomen-digitalniho-stoleti-proc-tomu-tak-je>

MJARTAN, Michal a Vladimír BRONIS, 2018. Virtuální realita přináší nové možnosti pro zaškolování i proškolení zaměstnanců. In: *Systemonline.cz* [online]. 2018. [cit. 2020-08-14]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/virtualni-realita-prinasi-nove-moznosti-zaskolovani.htm?mobilelayout=false>

MORELAND, Tresha, 2020. How digital marketing is changig HR departments. In: *Hrcsuite.com* [online]. 2020. [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <http://www.hrcsuite.com/digital-marketing-hr/>

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

Nejnovější údaje: Zlínský kraj. In: *Český statistický úřad* [online]. 6. 1. 2020. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/1-xz>

News Desk, 2019. Double-digit growth in employee numbers and turnover. In: *Businessfortnight.com* [online]. 13. 3. 2019. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://businessfortnight.com/double-digit-growth-in-employee-numbers-and-turnover/>

Nezaměstnanost. In: *Finance.cz* [online]. 2020. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2019. In: *Kurzy.cz* [online]. 23. 1. 2020. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/527847-23-01-2020-nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2019/>

NIEDERMEIEROVÁ, Jana, 2020. Pomocí virtuální reality firmy školí pracovníky a lákají talenty. Lidé se v ní mohou učit technologické postupy i prodejní dovednosti. In: *Atos* [online]. 2020. [cit. 2020-08-14]. Dostupné z: https://atos.net/cs/2018/pr-zpravy_2018_02_28/pomoci-virtualni-reality-firmy-skoli-pracovniky-lakaji-talenty-lide-se-v-ni-mohou-ucit-technologicke-postupy-prodejni-dovednosti

NOVOTNÝ, Radovan, 2020. Česká koruna v době koronavirové. Máme čekat inflaci?. In: *Investujeme.cz* [online]. 24. 3. 2020. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/ceska-koruna-v-dobe-koronavirove-mame-cekat-inflaci/>

Obyvatelstvo. In: *Český statistický úřad* [online]. 6. 1. 2020. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-xz>

Od roku 2021 by se měla státní maturita omezit na didaktické testy. In: *Novinky.cz* [online]. 5. 3. 2019. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/clanek/od-roku-2021-by-se-mela-statni-maturita-omezit-na-didakticke-testy-40273281>

Off-page faktory (SEO). In: *Optimal Marketing* [online]. 12. 12. 2012. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.optimal-marketing.cz/slovnicek/off-page-faktory>

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 20. 7. 2015. [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost--157679/>

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání. In: *DotaceEU.cz* [online]. 2019. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: [https://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-\(1\)](https://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-(1))

- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání 2014-2020. In: *Dotační.info* [online]. 2019. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.dotacni.info/operacni-program-vyzkum-vyvoj-a-vzdelavani-2014-2020/>
- PAVLEČKA, Václav, 2008. Historie marketingu. In: *Marketing Journal* [online]. 10. 12. 2008. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html
- PETRTYL, Jan, 2017. SWOT analýza. In: *Marketing Mind* [online]. 18. 12. 2017. [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>
- Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 12. 2019. In: *Český statistický úřad* [online]. 10. 1. 2020. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). In: *Úřad Práce ČR* [online]. 16. 12. 2019. [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/podpora-odborneho-vzdelavani-zamestnancu-ii>
- Polovina českých firem chce zvýšit investice do Průmyslu 4.0. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2. 10. 2019. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/polovina-ceskych-firem-chce-zvysit-investice-do-prumyslu-40?repeat=w3tc>
- PRACOVNÍ PORTÁLY, © 2013-2017. Pracovní portály. *Pracovní portály* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.pracovni-portaly.cz/>
- PROCHÁZKOVÁ, Petra, 2019. Jak nalákat pracovníky? Slyší na dny volna navíc, stravenky jsou standard. In: *iDNESs.cz* [online]. 3. 1. 2019. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/benefity-pracovnici-uchazeci-zamestnani-firmy-zlinsky-kraj.A181231_447915_zlin-zpravy_ras
- PROCHÁZKOVÁ, Petra, 2018. Stále více absolventů v kraji míří po střední škole rovnou do práce. In: *iDNES.cz* [online]. 2. 11. 2018. [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/zlinsky-kraj-stredoskolaci-zamestnani-dalsi-studium-nechteji.A181101_436657_zlin-zpravy_ppr
- PROCHÁZKOVÁ, Petra, 2019. Ze Zlínského kraje lidé odcházejí jen zřídka, přesto obyvatel ubývá. In: *iDNES.cz* [online]. 17. 1. 2019. [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/socio-demograficky-vyvoj-statistika-obyvatelstvo-migrace-zlinsky-kraj.A190116_451210_zlin-zpravy_ras
- Prognóza ČNB z listopadu 2019. In: *Česká národní banka* [online]. 7. 11. 2019. [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Projekt Nová válcovna ve Fatře získal ocenění Stavba roku. In: *iDNES.cz* [online]. 16. 7. 2019. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: https://sdeleni.idnes.cz/zpravy/projekt-nova-valcovna-ve-fatre-ziskal-prestizni-oceneni-stavba-roku.A190711_095424_zpr_sdeleni_hradr

Randstad s.r.o., © 2019. Průzkum randstad: lepší práci najdete nejlépe na pracovních portálech a na základě osobních kontaktů a doporučení. *Randstad s.r.o.* [online]. [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstad-lepsi-praci-najdete-nejlepe-na-pracovnich-portalech-a-na-zaklade-osobnich-kontaktu-a-doporuceni/>

Reklama ve vyhledávačích – jak na to?. In: *Webnode Blog* [online]. 11. 4. 2012. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/blog/2012/04/reklama-ve-vyhledavacich-jak-na-to/>

ROBERT NEMEC, © 2001 – 2018. Search Engine Marketing (SEM) – váš efektivní marketing ve vyhledávačích. *RobertNemec.com* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/umime/seo-optimalizace-pro-vyhledavace/search-engine-marketing/>

Šéf WTO: Pokles ekonomiky a úbytek pracovních míst kvůli koronaviru budou horší než v 2008. In: *Investiční web* [online]. 25. 3. 2020. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-sef-wto-pokles-a-ubytek-pracovnich-mist-budou-horsi-nez-v-2008/>

SEDLÁK, Michal, 2020. Moderní nábor zaměstnanců ve VÍTKOVICE STEEL. Pomáhá i umělá inteligence. In: *Deník.cz* [online]. 5. 5. 2020. [cit. 2020-08-14]. Dostupné z: <https://moravskoslezsky.denik.cz/podnikani/moderni-nabor-zamestnancu-ve-vitkovice-steel-pomaha-i-umela-inteligenc-20200505.html>

SCHIFFMAN, Leon G. a Joseph L. WISENBLIT, 2015, *Consumer behaviour: global edition*. 11th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-78713-6.

SLOVÁKOVÁ, Dagmar, 2017. *Rozšíření sílových skupin značky Fokapo o rodiny s dětmi*. Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.

Sněmovna schválila zvýšení schodku letošního rozpočtu na 200 miliard. In: *iROZHLAS* [online]. 24. 3. 2020. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/snemovna-schodek-rozpocet-200-miliard-koronavirus_2003242137_cen

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, 2006. Marketing: očima světových marketing manažerů. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X.

STRNAD, Michal, 2020. Koho brexit zabolí nejvíc? Statisticy znají odpověď. In: *Seznam Zprávy* [online]. 31. 1. 2020. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/koho-brexit-zaboli-nejvic-statistici-znaji-odpoved-87575?seq_no=3&source=hp&utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=z-boxiku&utm_campaign=null

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2009. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7557-429-1.

Siemens, © 1996 – 2020. Průmysl 4.0. *Siemens s.r.o* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.siemens.cz/prumysl40/>

Spur a.s., © 2020. Historie firmy. *Spur a.s.* [online]. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.spur.cz/cs/o-firme/historie-firmy/>

Spur a.s., © 2020. Home. *Spur a.s.* [online]. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.spur.cz/cs/>

Spur a.s., © 2020. Kariéra. *Spur a.s.* [online]. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://www.spur.cz/cs/kariera/>

Spur a.s., © 2020. O firmě. *Spur a.s.* [online]. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.spur.cz/cs/o-firme/>

Spur a.s., © 2020. Profil firmy. *Spur a.s.* [online]. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.spur.cz/cs/o-firme/profil-firmy/>

ŠTRÁFELDOVÁ, Milena, 2017. Jan Antonín Baťa byl zcela očištěn. In: *Český rozhlas* [online]. 16. 11. 2017. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.radio.cz/cz/rubrika/udalosti/jan-antonin-bata-byl-zcela-ocisten>

ŠVARCOVÁ, Alžběta, 2018. Historie internetu v Česku. Od podivínů ke světu sítí. In: *Kvalitní internet* [online]. 7. 5. 2018. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.kvalitni-internet.cz/historie-internetu-v-cesku-od-podivinu-ke-svetu-siti>

Tab. 4-2. Složení obyvatelstva podle pohlaví a věku ve Zlínském kraji (stav k 31. 12.). In: *Český statistický úřad* [online]. 19. 12. 2019. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-d1k10y1p08>

Tab. Počet obyvatel v regionech soudržnosti, krajích a okresech České republiky k 1. 1. 2019. In: *Český statistický úřad* [online]. 30. 4. 2019. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91917344/1300721901.pdf/31ed5e58-ade2-4884-89b8-2d3c362d5b66?version=1.0>

Tab. 4-10. Vybrané demografické údaje podle okresů v roce 2018. In: *Český statistický úřad* [online]. 19. 12. 2019. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-d1k10y1p08>

Tipy a rady: 20 nej pracovních portálů. In: *JCMM* [online]. 11. 3. 2015. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://vzdelavanivsem.cz/novinky/176-tipy-a-rady-20-nej-pracovnich-portalu>

VACULÍK, Přemysl, 2019. Sociální sítě v Česku, využívá je 5,7 milionu obyvatel. In: *Dotekomanie.cz* [online]. 21. 2. 2019. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://dotekomanie.cz/2019/02/socialni-site-v-cesku-vyuziva-je-57-milionu-obyvatel/>

Velká Británie: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. In: *Businessinfo.cz* [online]. 15. 12. 2019. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/velka-britanie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/>

Velká změna: obchodní zákoník nahrazuje zákon o korporacích a občanský zákoník. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 11. 12. 2013. [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-zmena-obchodni-zakonik-nahrazuje-zakon-o-korporacich-a-obcansky-zakonik-43828.html>

VERLINDEN, Neelie, 2019. Top 9 Digital HR Tech Trends for 2019. In: *AIHR* [online]. 2019. [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.digitalhrtech.com/digital-hr-tech-trends/>

VESECKÝ, Zdeněk, 2017. Víte, co je HDP nebo inflace? Měli byste, pokud chcete dobře podnikat. In: *Podnikatel.cz* [online]. 22. 11. 2017. [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vite-co-je-hdp-nebo-inflace-meli-byste-pokud-chcete-dobre-podnikat/>

VINKLOVÁ, Julie, Petr Kočí a ČTK. Černý čtvrtek: Koronavirus srazil burzy po celém světě. In: *iROZHLAS* [online]. 13. 3. 2020. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/cerny-ctvrtek-koronavirus-srazil-burzy-po-celem-svete_2003130630_pek

Vláda odmítla povinnou maturitu z matematiky v roce 2021. A zvedla platy učitelům. In: *Blesk.cz* [online]. 30. 10. 2019. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z:

<https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-politika/623972/vlada-odmitla-povinnou-maturitu-z-matematiky-v-roce-2021-a-zvedla-platy-ucitelum.html>

VOJÁČEK, Antonín, 2016. Co se skrývá pod výrazy Industry 4.0 / Průmysl 4.0 ? In: *Automatizace.hw.cz* [online]. 19. 3. 2016. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://automatizace.hw.cz/mimochodem/co-je-se-skryva-pod-vyrazy-industry-40-prumysl-40.html>

VOLF, Tomáš, 2020. Dopad koronaviru na český zahraniční obchod. In: *Citfin.cz* [online]. 12. 3. 2020. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.citfin.cz/novinka/dopad-koronaviru-na-cesky-zahranicni-obchod/>

Vzdělávání, personalistika. In: *Dotacní.info* [online]. 2019. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/vzdelavani-personalistika/>

WEB ČESKY, © 2008-2018. Internetová reklama. *WebČesky.cz* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.webcesky.cz/internetova-reklama/>

WEBMATO, © 2020. Výkonová vs. brandová reklama. *Webmato.cz* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.webmato.cz/vykonova-vs-brandova-reklama/>

Welcome to the Jungle, © 2020. O nás. *Welcome to the Jungle* [online]. [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/companies/wtj>

WOFF, Petr, 2018. Plastika a gumárenství: státem garantované mzdy. In: *Kupní síla* [online]. 23. 11. 2018. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/plastika-gumarenstvi/>

Zahranicni obchod - říjen 2019. In: *České statistický úřad* [online]. 9. 12. 2019. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zahranicni-obchod-rijen-2019>

Zahranicni obchod - ČR 2020. In: *Kurzy.cz* [online]. 9. 12. 2019. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/?G=1&A=1&page=1>

Zaměstnanci ve Zlínském kraji? Spokojení, většina se ale poohlíží po lepším. In: *Zlínský deník* [online]. 12. 11. 2018. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://zlinsky.denik.cz/podnikani/zamestnanci-ve-zlinskem-kraji-spokojeni-vetsina-se-ale-poohlizi-po-lepsim-20181112.html>

ZAMLYNOVÁ, Terezie, 2019. Umělá inteligence pomáhá hledat firmám nové zaměstnance. In: *Tech.instory.cz* [online]. 5. 9. 2019. [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://tech.instory.cz/792-umela-inteligence-pomaha-hledat-firmam-nove-zamestnance.html>

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2003. Benchmarking má v marketingu své nezastupitelné místo. In: *Marketingové noviny* [online]. 22. 12. 2003. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1680/

ZIKMUND, Martin, 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *Businessvize.cz* [online]. 29. 11. 2010 [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Zvrat. Plaga chce výrazně oddálit povinnou maturitu z matematiky. In: *Novinky.cz* [online]. 23. 8. 2019. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/clanek/plaga-chce-vyrazne-oddalit-povinnou-maturitu-z-matematiky-40294134>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tzv.	Tak zvaný
©	Copyright
S.	Strana
Et al.	A kolektiv
Tab.	Tabulka
Obr.	Obrázek
Apod.	A podobně
PEST	Politické, ekonomické, sociální, technologické
Atd.	A tak dále
%	Procento
,-	Koruna česká
Kč	Koruna česká
Mil.	Milion
a.s.	Akciová společnost
PVC	Polyvinylchlorid
PE	Polyethylen
PET	Polyethylentereftalát
EVAC	Kopolymer etylenu s vinylacetátem
NOZ	Nový občanský zákoník
Sb.	Sbírka
GDPR	General Data Protection Regulation
EU	Evropská Unie
POVEZ	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců

OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
Hod	Hodina
Σ	Suma
HPP	Hlavní pracovní poměr
IT	Informační technologie
WTO	World Trade Organization
Mil.	Milion
Mld.	Miliarda
Popř.	Popřípadě
AMATE	Association of Teacher Educators
SŠ	Střední škola
VŠ	Vysoká škola
HR	Human resources
AIDA	Attention, interest, desire, action
PR	Public relations
ARPHA	Advanced Research Projects Agency
ARPHANet	Advanced Research Projects Agency Network
WWW	World Wide Web
ČR	Česká republika
PPC	Pay Per Click
CTR	Click Through Rate
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optim
SERPs	Search Engine Results Pages
URL	Uniform Resource Locator
PPE	Pay Per Engagement

SHK	Sledgehokejový tým
CPC	Cost Per Click
CPM	Critical Path Method (metoda kritické cesty)
AI	Artificial intelligence
VR	Virtual reality (virtuální realita)
Max	Maximálně
Min	Minuta

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Současné logo firmy Fatra.....	38
Obr. 2: Fatra závod v Napajedlích	40
Obr. 3: Závod Fatra Napajedla 1935 a zakladatel firmy Jan Antonín Baťa	40
Obr. 4: Projekt Nová válcovna (plán a realizovaná stavba)	41
Obr. 5: Logo společnosti Continental	71
Obr. 6: Nové logo společnosti z roku 2018	72
Obr. 7: Logo společnosti Spur a.s.....	73
Obr. 8: Bannerová reklama společnosti Fatra a.s.	76
Obr. 9: Reklamní banner pro retargeting (Vstupte na naši podlahu).....	77
Obr. 10: Kritická cesta vygenerovaná z programu WinQSB.....	86
Obr. 11: Ganttův diagram	87

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Grafické znázornění SWOT analýzy	30
Tab. 2: Vývoj minimální mzdy od roku 2013 do roku 2020	47
Tab. 3: Vývoj nezaměstnanosti do roku 2010 do dubna 2020 v %	48
Tab. 4: Volná pracovní místa a celková nezaměstnanost 2017–2019	49
Tab. 5: Vývoj inflace od roku 2015 do roku 2019.....	50
Tab. 6: Srovnání počtu obyvatel ve Zlínském kraji 2018–2019 dle okresů	53
Tab. 7: Obyvatelstvo Zlínského kraje ve věku 15–64 let za rok 2019	54
Tab. 8: Grafické znázornění SWOT analýzy firmy Fatra.....	66
Tab. 9: Výsledky hodnocení benchmarkingu	74
Tab. 10: Časový harmonogram projektu	84
Tab. 11: Zadané údaje v programu WinQSB dle výše uvedené tabulky	85
Tab. 12: Výsledky řešení analýzy v programu WinQSB.....	86
Tab. 13: Nákladová analýza.....	87
Tab. 14: Riziková analýza	90

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Propagační materiály firem

PŘÍLOHA P I: PROPAGAČNÍ MATERIÁLY FIREM



Propagační materiál společnosti Barum Continental

 **LAPP Czech Republic**

Hledáte práci na ranní směnu od 6:00 -14:00? 🤔 Máte malé dítě a chcete se vrátit do práce? 😞 Chcete jednoduše sladit rodinný a pracovní život? 🙌

Máme pro vás práci na pozici dělnice/dělník v elektrotechnice. Vaší náplní práce bude výroba kabelové konfekce a každodenními společníky budou kabely, konektory i vývodky 😊 Nemusíte se však ničeho bát, máme propracovaný systém zaškolení a vaši manuální zručnost si můžete vyzkoušet přímo u nás ve výrobě.

Více informací najdete na našem kariérním webu 🙌

[\[redacted\]](#)

#lappcz #pracujvlappu #pracezlin #volnepozice #prace #otrokovice

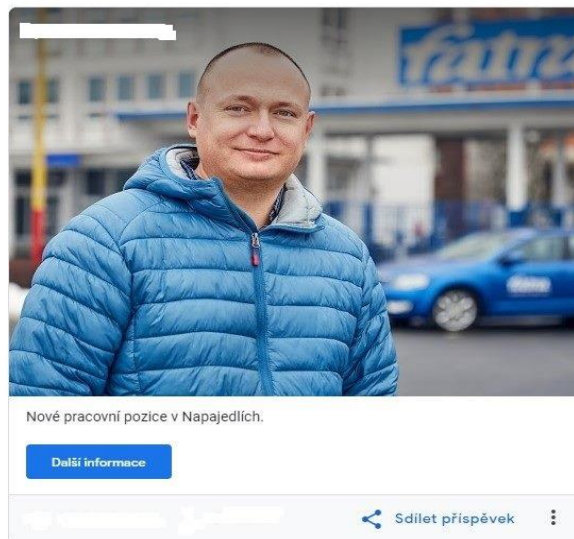


DĚLNICE/DĚLNÍK V ELEKTROTECHNICE  **LAPP**

Propagační materiál společnosti Lapp Kapel s.r.o.



Propagační materiál společnosti SPUR a.s.



Propagační materiál společnosti Fatra a.s.