

Projekt inovace produktového portfolia firmy Profima Effective, s.r.o.

Bc. David Lukáč

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David Lukáč**
Osobní číslo: **M12511**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt inovace produktového portfolia firmy
Profima Effective, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury zpracujte teoretická východiska problematiky firemního vzdělávání.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Profima Effective, s.r.o.
- Analyzujte současnou situaci vzdělávání zaměstnanců ve firmách Zlínského kraje.
- Na základě zpracované analýzy vytvořte projekt inovace produktového portfolia firmy Profima Effective, s.r.o. včetně ekonomického zhodnocení projektu a analýzy rizik.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

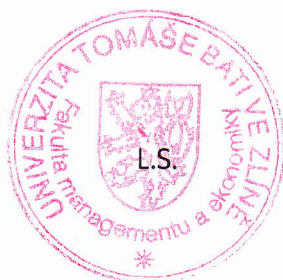
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. Philadelphia: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 07-494-5242-0.
BELCOURT, Monica. Managing performance through training and development. Toronto: Nelson Canada, 1996, 243 s. ISBN 01-760-4258-X.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Vaněk
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (1) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

30.4.2014



⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na inovaci portfolia společnosti Profima Effective, s.r.o. Cílem práce je zavést ve firmě inovovanou službu tak, aby posílila konkurenční pozici firmy na trhu s firemním vzděláváním. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s firemním vzděláváním a analýzy, které jsou použity v praktické části práce. Praktická část poté zahrnuje charakteristiku společnosti, její marketingový mix, konkurenci a situační analýzu. V závěrečné části práce je popsán projekt zavedení nové formy vzdělávání, e-learningu, kritická cesta projektu, jeho náklady a rizika.

Klíčová slova: firemní vzdělávání, situační analýza, marketingový mix, inovace portfolia, e-learning

ABSTRACT

This master thesis is focused on the Project of Portfolio Innovation in Profima Effective, s.r.o. Goal of this thesis is to implement an innovated service that would improve the competitive position of the company on the company training market. In the theoretical part are explained terms connected with company training and analyses that are used in the practical part. The practical part then offers company characteristics, its marketing mix, competition and situational analysis. At the end of the thesis is described the project of implementing new form of company training, e-learning, critical path of the project, its costs and risks.

Keywords: company training, situational analysis, marketing mix, portfolio innovation, e-learning

Tímto bych rád poděkoval Ing. Jiřímu Vaňkovi za odborné vedení při zpracování mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti Profima Effective, s.r.o. za poskytnuté informace a spolupráci.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI.....	13
1.1.1 Definice a funkce učení.....	14
1.2 STRATEGICKÝ ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
1.2.1 Definice strategického rozvoje lidských zdrojů.....	16
1.2.2 Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů.....	16
1.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
1.3.1 Metody vzdělávání při výkonu práce.....	19
1.3.2 Metody vzdělávání používané při výkonu práce i mimo pracoviště.....	20
1.3.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	23
1.4 ROZVOJ MANAŽERŮ.....	27
1.4.1 Proces rozvoje manažerů.....	29
1.4.2 Povaha rozvoje manažerů.....	30
1.4.3 Formální přístupy k rozvoji manažerů.....	30
1.4.4 Neformální přístupy k rozvoji manažerů.....	31
1.4.5 Ucelený rozvoj manažerů.....	31
1.4.6 Rozvoj manažerských schopností.....	32
1.5 NOVÉ FORMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	33
1.5.1 E-learning.....	33
1.5.2 Webináře.....	34
2 MARKETINGOVÝ MIX	36
3 SITUAČNÍ ANALÝZA	37
3.1 BENCHMARKING.....	37
3.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	39
3.3 ANALÝZA PESTLE.....	40
3.4 ANALÝZA SWOT.....	40
3.5 MATICE IFE A EFE.....	42
3.6 SPACE MATICE.....	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	46
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	47
5.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	47
5.2 POLITIKA A CÍLE KVALITY.....	49
5.3 PORTFOLIO SPOLEČNOSTI.....	50
5.3.1 Produkty a služby pro komerční sféru.....	51
5.3.2 Produkty a služby pro sociální sféru.....	55
5.3.3 Speciální kurzy.....	55
5.3.4 Dotační programy.....	56
5.4 MARKETINGOVÝ MIX.....	56
5.4.1 Produkt.....	56

5.4.2	Cena.....	56
5.4.3	Propagace	57
5.4.4	Distribuce	57
5.4.5	Lidé	57
5.4.6	Materiální prostředí	58
5.4.7	Procesy	58
6	KONKURENCE SPOLEČNOSTI	59
6.1	KONKURENCE V RÁMCI ZLÍNSKÉHO KRAJE	59
6.2	KONKURENCE V RÁMCI ČR.....	61
6.3	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	65
6.3.1	Benchmarking	65
6.3.2	Analýza PESTLE	70
6.3.3	Porterova analýza konkurenčních sil	73
6.3.4	SWOT analýza	79
6.3.5	Vnitřní prostředí firmy IFE	81
6.3.6	Vnější prostředí firmy EFE	81
6.3.7	SPACE matice.....	82
6.4	SHRNUTÍ SITUAČNÍ ANALÝZY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	83
7	PROJEKT INOVACE PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA.....	85
7.1	PRŮZKUM TRHU.....	85
7.1.1	Výsledky dotazníkového šetření	86
7.2	INOVOVANÁ SLUŽBA	92
7.3	POPIS WEBINÁŘŮ	93
7.4	KRITICKÁ CESTA	94
7.5	KALKULACE NÁKLADŮ	96
7.6	ANALÝZA RIZIK.....	97
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Pod pojmem vzdělávání si mnoho lidí představí především školní lavice a učebnice ze základních, středních a u některých i vysokých škol. Etapa vzdělávání nicméně nekončí předáním maturitního vysvědčení či vysokoškolského diplomu. V dnešní společnosti je naprosto nutné se neustále vzdělávat dále. Děláme to vědomě i nevědomě. Zjednodušeně si můžeme představit dva absolventy např. všeobecného gymnázia, kteří po prázdninách chtějí začít pracovat. Jeden se přes léto učí cizí jazyk, druhý užívá poslední volné prázdniny. Při respektování *ceteris paribus* má v září první absolvent vyšší šance na to být úspěšný při hledání zaměstnání.

Analogická je situace i ve firmách. Vyšší předpoklad má ta, která se dále posouvá tak, že např. zavádí efektivnější způsoby ve výrobě či optimalizuje zásoby a odbyt. Důležitou složkou udržení konkurenceschopnosti pro firmy je také cílené vzdělávání zaměstnanců. To může probíhat interně ve firmě, ale lze jej i outsourcovat. V dnešní době je téměř nezbytné mít ve firmě zaveden systém vzdělávání zaměstnanců. Ve větších firmách to má na starost personální oddělení, v těch menších přímo vedení společnosti. Metod a forem, ze kterých lze vybírat je mnoho, jejich výčet se vyskytuje v teoretické části práce.

Touto diplomovou prací částečně navazuji na svou bakalářskou práci na téma Analýza konkurenceschopnosti ve společnosti XY, konkrétně v textilní firmě ze Zábřežska. Jelikož nyní nejde o výrobní firmu, ale o společnost nabízející služby, působí na ni i jiné vnitřní či vnější faktory. Cílem práce je inovovat portfolio služeb společnosti Profima Effective, s.r.o.

Teoretická část poskytuje detailní náhled na nutnosti firemního vzdělávání. To lze rozdělit na vzdělávání na pracovišti, mimo něj či kombinaci obou. Mezi základní typy vzdělávání patří např. instruktáž, seminář, odborné přednášky, team building aj. Dále v teoretické části popisují nové formy firemního vzdělávání, marketingový mix a situační analýzy, které jsou využity v následující části.

V praktické části

charakterizují společnost Profima Effective, s.r.o., její portfolio, kam patří vzdělávací služby pro komerční i sociální sféru, její cíle a marketingový mix 7P, jelikož se jedná o společnost nabízející služby. V rámci kapitoly konkurence nejprve analyzují konkurenční subjekty ve Zlínském kraji, poté v celé České republice. Následuje situační analýza, kde postupně

firma Profima podstoupí následující analýzy: benchmarking, PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a podrobná SWOT analýza, která obsahuje i analýzy IFE a EFE, tedy podklady SPACE matice. Výstupem jsou, mimo jiné, také doporučení a opatření, které by firmě pomohly ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Základní kapitolou práce však je projekt inovace produktového portfolia. V rámci této kapitoly provedu průzkum požadavků firem Zlínského kraje po úrovni a formě firemního vzdělávání. Průzkum bude proveden formou dotazníkového šetření. Na základě poznatků z teoretické části, pozice, ve které se firma Profima nachází a výsledků dotazníků, zvolím jakým způsobem inovovat její portfolio a zvýšit tak její konkurenceschopnosti a pozici na trhu. Projekt inovace produktového portfolia obsahuje, mimo jiné, také důkladný popis inovace, její kritickou cestu a analýzu nákladů a rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Konec 20. století je pro podniky specifickým díky několika hlavním změnám v celosvětovém měřítku. Globalizace. Velmi rychlý rozvoj technologií zapříčinil vznik nových odvětví se stále většími požadavky na informace. Základním stavebním kamenem úspěchu se staly znalosti, aktuální znalosti a jejich využívání pro postupné zvyšování efektivitvity všech firemních procesů. Tyto změny s sebou přinesly také reorganizaci práce a sílí poptávku po vzdělaných odbornících. Lze říci, že dalším logickým krokem při nedostatku těchto odborníků tedy byl rozvoj znalostí svých stávajících zaměstnanců. [1, s. 7]

Lidský kapitál dnes představuje největší bohatství podniku. Lidské zdroje a jejich úspěšné řízení jsou základním předpokladem pro úspěch v konkurenčním prostředí. Lidé jsou katalyzátorem využívání dalších zdrojů a v rozvinutém tržním prostředí jde také o nejdražší zdroj v podniku. Dosažení cílů v organizaci je podmíněno efektivitou jejich částí – zaměstnanců, z toho důvodu existují ve firmách personální útvary.

1.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Každá organizace si je v dnešním konkurenčním prostředí vědoma, jak významné je mít dostatečně kvalitní pracovníky. Jedním z trendů v dnešní době je přesun výrobních činností do oblastí s levnou pracovní silou a soustředit se na činnosti, které jsou vysoce náročné na odbornost lidí. Tyto činnosti lze outsourcovat nebo lze najmout zkušené zaměstnance. Dalším, pro tuto kapitolu řekněme zásadním, pojmem je potenciál zaměstnanců. Dnes již nestačí mít jen špičkové pracovníky s několikaletými zkušenostmi v oboru, ale o snahu tyto zaměstnance dále vzdělávat a budovat tak lidský kapitál uvnitř společnosti.

V dalších několika podkapitolách je vymezeno několik základních pojmů souvisejících se vzděláváním a rozvojem pracovníků v organizaci, jako jsou: učení, rozvoj, vzdělávání apod. Graficky jsou vztahy mezi těmito pojmy znázorněny následovně (Obr. 1).



Obr. 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání [2, s. 31]

1.1.1 Definice a funkce učení

„Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědomí, ale i konání.“ [2, s. 30]

Každý člověk nutně potřebuje informace, díky kterým se může v životě lépe orientovat. Učení představuje interakci mezi člověkem a jeho neustále se měnícím okolím. Učení lze rozdělit na dvě kvality: přizpůsobení se (hledání příležitostí) a přizpůsobení sobě (vytváření příležitostí). První kvalita je reaktivní, druhá je proaktivní.

Učením se člověk snaží dosáhnout změny stavu věcí k lepšímu. Když se člověk neučí, upadá a to stejné platí i pro firmy. Každý rozvojový program, jak už pro firmy, tak pro jednotlivce, musí obsahovat obě kvality učení – přizpůsobit se i přizpůsobit sobě.

Pojmy a funkce učení se navzájem prolínají a často dochází i k jejich záměně. Je rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním. Definice bývají různé, pro tuto práci je příhodná definice dle Hroníka, která je uvedena výše. [2, s. 30]

Dělení popisuje i Reynolds a kol. [3], podle nějž je učení proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení. [4 s. 458]

1. **Učení (se)** – jde o proces zahrnující nové vědění a nové konání. Člověk se učí organizovaně, ale i spontánně. Pojmy rozvoj a vzdělávání jsou zahrnuty v pojmu *učení*, nicméně pojem *učení se* zahrnuje více než jen jejich součet. (viz Obr. 1)
Dle Kima [5] je učení „proces zvyšování schopnosti člověka konat“. Honey [6] prohlásil, že „učení je složité a rozmanité a týká se všech druhů záležitostí, jako jsou znalosti, dovednosti, chápání, přesvědčení, hodnoty, postoje a zvyky“. Učíme se pro sebe a také od jiných lidí. Učíme se díky jednání s kolegy, při vykonávání

práce, dle instrukcí. Způsoby učení jsou různé a jejich intenzita často závisí na motivaci.

Proces učení rozlišuje dva základní typy učení: *procedurální* neboli ‚vědět jak‘ a *deklarativní* neboli ‚vědět proč‘. [7, s. 34]

2. **Rozvoj** – požadovaná změna zajištěna pomocí učení. Dle Armstronga [4, s. 470] jde o vývojový proces umožňující progresivní postup ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je potřeba vyšší úroveň znalostí a schopností. Důležité je, že se rozvoj nesoustřeďuje na zlepšení výkonnosti pracovníka na současném pracovním místě, ale připravuje jej na odpovědnější a náročnější úkoly. Dle definice od Harrisonové [8] je rozvoj vzdělávacím zážitkem jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny zlepšují své znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k ‚dlouhověkosti‘ (dlouhodobě se uchovávají). [4, s. 470]
3. **Vzdělávání** – organizovaný způsob učení se. Vzdělávání je diskrétní (ohraňované), tzn. má svůj začátek i konec. Plán vzdělávání je tvořen systematicky. Dle Armstronga [4, s. 461] jde o proces, kde osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Dále uvádí, že vzdělávání je cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní. Honey a Mumford [9] poukázali na to, že „ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta) a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)“.

Armstrong dále dělí vzdělávání na čtyři základní typy:

- a. *Instrumentální vzdělávání* aneb jak lépe vykonat určitou činnost poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu.
- b. *Poznávací (kognitivní) vzdělávání* – zlepšení výsledků je založeno na zlepšení znalostí a lepším pochopení věcí.
- c. *Citové (emoční) vzdělávání* – výsledky jsou založené na změně formování postojů nebo pocitů než na prohloubení znalostí.
- d. *Sebereflektující vzdělávání* – tvorba nových pohledů, myšlení a chování, což má za následek tvorbu nových znalostí. [4, s. 461]

1.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů

1.2.1 Definice strategického rozvoje lidských zdrojů

V rámci strategického rozvoje lidských zdrojů se lze setkat také s několika definicemi. Dle Halla [10] jde o nalezení požadovaných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání z dlouhodobého hlediska, které se vztahuje k explicitně formulované podnikové strategii.

Walton [11] uvádí, že „strategický rozvoj zdrojů znamená takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací“.

Harrisonová [8] poskytuje další definici, podle ní je strategický rozvoj lidských zdrojů „rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného projektu“. [4, s. 443]

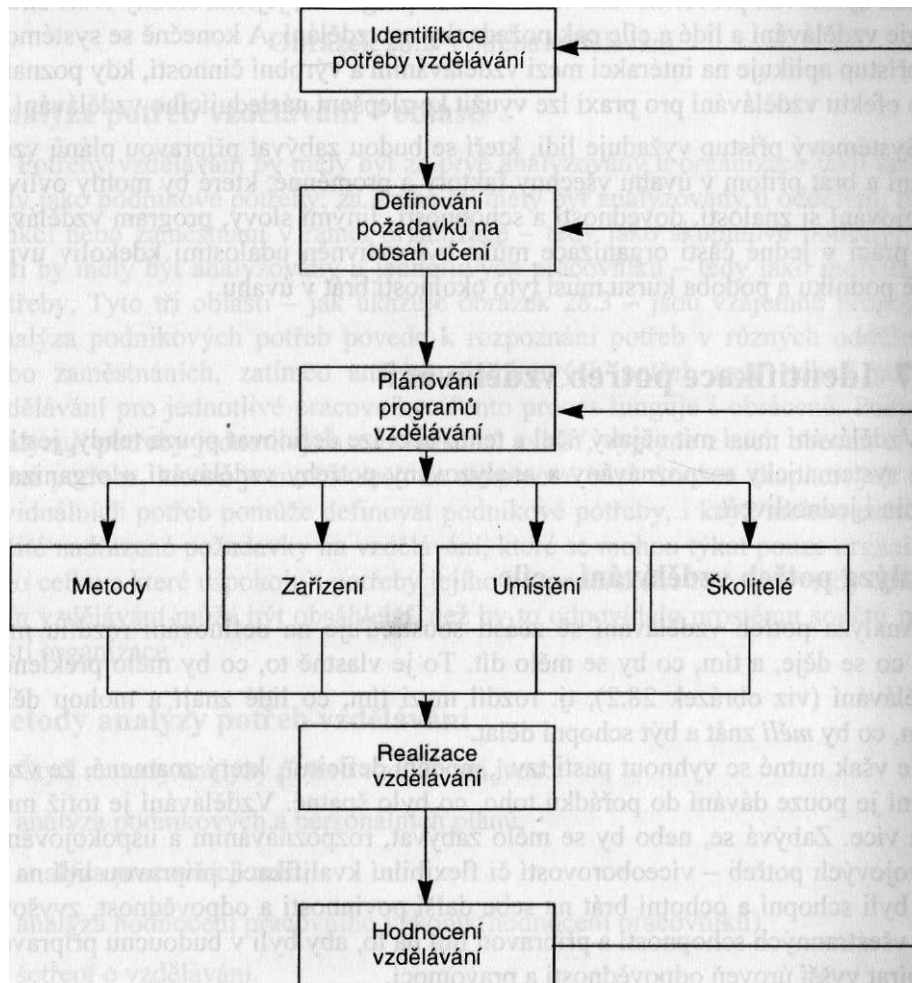
1.2.2 Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů

Nejdůležitějším cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je jejich kontinuální zlepšování s přesvědčením, že lidský kapitál je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Pro personální útvar je směřodaté, aby firma disponovala s lidmi s dostatečnou kvalitou a potenciálem, jehož postupného naplňování se dosahuje vytvářením komplexního programu pro rozvoj zaměstnanců.

Mezi konkrétnější cíle strategického rozvoje lidských zdrojů lze zařadit následující:

- Rozvoj intelektuálního kapitálu.
- Zlepšování a propagování individuálního, týmového i celo-organizačního učení a vzdělávání.
- Vytváření kultury vzdělávání, tj. prostředí, v němž jsou zaměstnanci podněcováni k rozvoji a kde existuje systematické řízení znalostí.

Důležitým aspektem strategického rozvoje lidských zdrojů je potřeba brát v úvahu také individuální aspirace a potřeby, přestože je tento rozvoj podnikově orientovaný. Obecný diagram rozvoje lidských zdrojů je zobrazen na následujícím obrázku. [4, s. 443]



Obr. 2 Proces plánování vzdělávání [4, s. 444]

1.3 Metody vzdělávání

Firemní vzdělávání lze zajišťovat prostřednictvím několika metod vzdělávání. Jejich výběr je podmíněn individuálními potřebami a požadavky firmy. Měl by být kladen velký důraz také na jejich aktuálnost v rámci celosvětových trendů technického a ekonomického rozvoje. Výběr vhodných metod je determinován několika faktory, které jsou zobrazené na následujícím obrázku. Mezi nejvýznamnější z nich patří např. cíle učení, odbornost lektorů či počet a věk účastníků.

team building, distanční vzdělávání, školení nebo učení hrou (outdoor learning, adventure education) a semináře. [13, s. 893]

1.3.1 Metody vzdělávání při výkonu práce

Demonstrování (ukázka pracovního postupu)

Jde o metodu vzdělávání, při níž se školeným pracovníkům vysvětluje a ukazuje správný způsob, kterým provádět svou práci a okamžitě je jim umožněno, aby si činnost sami vyzkoušeli. Školená i školící osoba jsou při této metodě aktivně zapojeni do procesu vzdělávání. Metodu lze použít při zaučování nového pracovníka a lze díky ní dosáhnout požadovaných výsledků. Nicméně demonstrování nezabezpečuje strukturované učení, tudíž není vždy v souladu s křivkou vzdělávání. [13, s. 893]

Koučování

Koučování se využívá k rozvoji individuálních schopností, vědomostí a postojů. Tato metoda je založena na spolupráci dvou lidí. Jedná se o jednu z nejefektivnějších metod. Mezi způsoby koučování patří:

- pomáhání pracovníků, aby si uvědomovali, jakým způsobem pracují a jaké mají rezervy;
- kontrolované delegování;
- využívání všech situací jako příležitostí ke vzdělávání se;
- usměrňování pracovníků tak, aby správně vykonávali svoji úlohu v organizaci. [13, s. 893-894]

Mentoring

K mentoringu je potřeba využívat odborně školené jedince, kteří svými radami pomáhají rozvinout kariéru pracovníkům, na něž dohlíží. Mentor nemusí být pracovníkovi vždy přidělen, existují i situace, kdy si pracovník může svého mentora vybrat sám, pokud si ho váží nebo k němu vzhlíží. Tato možnost je hlavním rozdílem mezi mentoringem a koučováním.

Náplní mentoringu je vzdělávat při výkonu práce ty schopnosti, které pracovník na své pozici potřebuje. Další výhodou je fakt, že mentor obvykle bývá dobře informovaný o chodu organizace, tudíž může svému „chráněnci“ pomoci se v ní lépe orientovat. V rámci mentoringu mentoři mohou poskytovat:

- rady, jak vypracovat program sebevzdělávání v organizaci;
- vedení v tom, jak získat důležité znalosti potřebné pro výkon nové práce;
- rady v administrativních, odborných i mezilidských problémech ve firmě;
- informace o chodu, podnikové kultuře a základních hodnotách organizace;
- pomoc a orientaci ve firemních projektech;
- dohled při prvních krocích v novém zaměstnání. [13, s. 894]

Rotace práce / plánované zážitky

Hlavním úkolem rotace práce je rozšíření dovedností pracovníků tak, aby byli schopni vykonávat práci na různých pracovních místech v organizaci. Podmínkou pro rotaci práce však je důkladný plán celé činnosti, jinak může být tato metoda neúčinná. Úspěch této metody tedy závisí na programu, který určuje, co přesně by se měli jednotliví pracovníci naučit na různých pracovištích. Důležitým článkem rotace práce je ten poslední – feedback, díky němuž firma hodnotí přínos vzdělávání a dle něhož lze program měnit či inovovat. [13, s. 894-895]

1.3.2 Metody vzdělávání používané při výkonu práce i mimo pracoviště

Učení se akcí

Metoda učení se akcí byla vytvořena Revansem (1971). Jde o metodu vzdělávání, při které manažeři rozvíjejí své schopnosti tím, že řeší skutečné problémy. Ty musí analyzovat, posléze formulovat doporučení a implementovat zvolené kroky k jejich odstranění. Toto pojetí je založeno na šesti předpokladech:

1. Zkušenosti manažeři mají zájem o to, vidět další manažery „v akci“.
2. Při vzdělávání někoho jiného se naučíme více nežli bychom se vzdělávali sami.
3. Někdy máme odpor k poznávání sama sebe, např. pokud takové sebepoznání změní naši představu o nás samotných. Tento odpor je nutné překonat.
4. Čím je úkol odpovědnější, tím větší tendenci máme k učení se.
5. Učení lze prohloubit, když do něj zapojíme naše myšlení, hodnoty, tělo i emoce.
6. Učící se osoba si je nejlépe vědoma, kolik se toho naučila.

Příkladem této metody je vytvoření skupiny několika manažerů, kteří dohromady řeší nějaký úkol. Tímto se učí jeden od druhého a také od externího konzultanta, který na jejich úkol dohlíží. [13, s. 895-896]

Pracovní instruktáž

Metoda pracovní instruktáže je založena na analýze dovedností a dělí se do čtyř základních kroků:

1. příprava,
2. prezentace a demonstrování,
3. procvičování,
4. používání a zdokonalování.

V rámci přípravy na prezentaci musí mít školitel nachystané vhodné vyučovací metody a vizuální pomůcky. Důležité je podnítit školené tak, aby se chtěli učit, protože vzdělávání je užitečné pro ně samotné. Cílem je nejprve vysvětlit základy instruktáže a posléze postupovat od známého k neznámému a zpět.

Hlavní částí instruktáže je demonstrování, které lze dále rozdělit do tří fází:

1. Školitel předvede celou operaci v normální rychlosti.
2. Operace je demonstrována pomaleji s důrazem na všechny jednotlivé části úkonu.
3. Školitel předvede operaci ještě několikrát pomalu a vysvětlí návaznost po sobě jdoucích úkonů.

Při procvičování se školený snaží soustavně napodobovat školitele. Výsledkem této fáze je vytvoření koordinovaného a integrovaného výkonu práce a propojení všech pracovních úkonů v jeden harmonický celek.

Fáze zdokonalování probíhá tak dlouho, jak pracovníkovi trvá si osvojit znalosti natolik, aby byl schopen pracovního výkonu na úrovni zkušeného pracovníka. [13, s. 896-897]

Pověření úkolem

Jde o specifický úkol, který školený řeší na žádost školitele. Tuto metodu lze použít v závěru vzdělávání jako pověření pracovníka, zda zvládne přenést své nově nabyté vědomosti do pracovní situace. Školitel se nadále může i nemusí angažovat, lepší je spíše jen motivovat pracovníka, aby neztratil sebedůvěru. [13, s. 897]

Projekty

Jedná se o zpracování studie, které je nutné dovést školenými pracovníky do zdárného cíle na základě instrukcí a pokynů od svého školitele či manažera. Projekty povzbuzují samostatnost při sběru informací, vymýšlení nápadů a prezentaci výsledků. Příkladem projektu

může být úkol vytvořit určitou část nějakého stroje pro studenty či absolventy; projekt pro manažery pak může představovat úkol prozkoumat podnikovou politiku nebo provozní problém.

Metoda projektů je podobná předchozí metodě pověření úkolem, protože taky jde o implementaci nově nabytých vědomostí při vzdělávání se v praxi. Rozdílem mezi oběma metodami je, že projektu se může účastnit více lidí, tedy projektový tým. [13, s. 897]

Usměrňované čtení

Při této metodě mají školené osoby za úkol přečíst knihy, sylaby nebo podnikovou literaturu a posléze je okomentovat. V praxi se tato metoda často používá před samotným kurzem, školené osoby ale málokdy tento úkol splní. Mnohem efektivnější je tato metoda, pokud je literatura rozdána během kurzu, jehož úspěšné absolvování je podmíněno přečtením a pochopením dané literatury. [13, s. 897-898]

Vzdělávání pomocí počítačů

Vzdělávání pomocí počítačů je individualizovaná forma vzdělávání a využívá IT při tvorbě kvalifikace či rekvalifikace pracovníků. Této metody se hojně využívá při distančním studiu.

Počítače lze při vzdělávání používat následovně:

1. Simulace skutečných situací. Technici se školí např. tím, že odstraňují poruchy elektronických obvodů tak, že sledují schéma obvodů na obrazovce.
2. Poskytování databáze informací dostupné na počítači.
3. Měření výkonu školených osob pomocí definovaných kritérií.
4. Testy či cvičení pro školené osoby. [13, s. 898-899]

Video

Video má výhodu oproti knihám či firemním dokumentům v komplexnějším vizuálním přenosu informací. Je výhodné video doplnit komentáři od školitele, který dává pozor, aby sledování videa nebylo pouze pasivní záležitostí, ale aby se do něj školené osoby aktivně zapojovali prostřednictvím diskuze. [13, s. 899]

Interaktivní video

Jde o určitou fúzi videa a počítačů, jejichž kombinace má větší přínos nežli jen pouhý součet efektů obou částí samostatně. Vzdělávání touto metodou je individualistické, interaktivní a umožňuje volbu pro školenou osobu. Interaktivní video má oproti předchozím dvěma metodám řadu výhod:

- Efektivnější distanční vzdělávání.
- Jednodušší „vstřebávání“ informací pro lidi, kteří mají problém se orientovat ve velkém bloku odborného textu.
- Zlepšování interpersonálních dovedností, jako je vedení rozhovorů, jednání se zákazníky apod.
- Zkrácení doby vzdělávání – rychlejší dosažení cílů vzdělávání. [13, s. 899-900]

Multimediální vzdělávání

Tato metoda používá řadu médií, tj. audio, video, text, grafiku, fotografie a animace, jejichž vzájemné propojení vytváří interaktivní program, kterého lze poté využívat na počítači.

Velkým pozitivem této formy vzdělávání je, že dokáže využít široké škály přístupů ke vzdělávání. Školené osoby získávají rychlý feedback a mohou pracovat svým vlastním tempem. Multimediální vzdělávání je také díky scénářům či hraním rolí vhodné pro zlepšení dovedností v managementu lidí a mezilidských vztahů. [13, s. 900]

1.3.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Přednáška je formou vzdělávání, jejíž kvalita a efektivita je podmíněna schopností přednášejícího zaujmout své posluchače. Participace školených osob je malá nebo žádná, výjimkou může být diskuze, pokud je počet účastníků menší nebo otázky a odpovědi z publika na konci přednášky.

Přednášející by měl používat vizuální pomůcky, díky nimž dokáží posluchači lépe absorbovat přednášenou látku a školené osoby by si zase měli látku zapisovat, jinak je efektivita přednášky velmi malá až nulová.

Dle Armstronga by přednáška neměla trvat déle než 30 až 40 minut, neměla by obsahovat přílišné množství nových informací a musí názorně ukázat, jak lze přednášenou látku následně využít při pracovním výkonu. [13, s. 900-901]

Debata

Jde o méně formální přednášku pro menší skupinu lidí, která by neměla mít více než 20 posluchačů. V rámci debaty má velký prostor diskuze. Předpokladem pro efektivní debatu je aktivní přístup posluchačů, který vede k lepšímu uchování poznatků než u přednášky. Školitel či jiná osoba, která debatu vede, musí dbát na rovnoměrné rozdělení prostoru pro debatu na všechny členy skupiny, jinak mají výřečnější členové skupiny tendenci v ní dominovat. [13, s. 901]

Diskuze

Diskuze je metoda vzdělávání, která může být prováděna individuálně, ale také ve spojení s dalšími metodami jako např. výše zmíněné debata či přednáška. Účelem diskuze je přimět posluchače se aktivně zapojit do učení se, poskytnout školeným osobám možnost učit se od ostatních, pomoci lidem k pochopení cizích názorů a rozvíjet dovednosti vyjadřovat se před publikem.

Školitel by měl vést a usměrňovat myšlení skupiny. Měl by nenápadně stimulovat členy skupiny, aby se více angažovali a nakonec poskytnout shrnutí diskuze. Aktivní účasti školených lze dosáhnout následujícími postupy:

- Používat přímé otázky k zahájení diskuze.
- Využívat otevřených otázek, které stimulují myšlení školených.
- Průběžně kontrolovat, zda celá skupina rozumí všem argumentům.
- Spíše než kritizovat, podporovat názory účastníků.
- Dávat slovo méně dominantním či výřečným členům skupiny.
- Vést diskuzi a nedopustit, aby skupina dominovala nad školitelem. [13, s. 901]

Případová studie

Případová studie je metoda vzdělávání určena spíše pro manažery a vedoucí pracovníky. Je založena na historii a popisu situace či problému a hledání jejich příčin a řešení. Metoda je založena na hledání informací, výměně nápadů, analýze zážitků a zkušeností tak, aby se postupně odкрыla podstata problému a procesů, na které se studie zaměřuje.

Jedná se o velmi náročnou metodu vzdělávání pro školitele, který nemůže garantovat, že všechny momenty důležité pro vzdělávání se při řešení problému vůbec objeví. Negativem může být jen povrchní řešení problému či nezájem účastníků. Pokud však školitel úspěšně zvládne motivovat členy týmu, aby problém řešili dopodrobna a zdůrazňovali své argumenty, jde o velmi realistickou metodu vzdělávání. [13, s. 901-902]

Hraní rolí

Při využívání této metody přijímají školené osoby na sebe různé role zapojené do předem připravené situace. Hraní rolí je možné skloubit s případovou studií, kdy školitel určí jednotlivým členům týmu vybrané role. Každý účastník dostane stručný popis své role a její vysvětlení.

Hraní rolí se využívá proto, aby si manažeři nebo obchodní zástupci zvykli na řešení jednotlivých pracovních situací, např. výběrové pohovory, hodnotící pohovory, projednávání stížností či prodej. Tato metoda vzdělávání rozvíjí interaktivní dovednosti a dává účastníkům cenný feedback. Významným pozitivem je i změna rolí, kdy si dva účastníci vymění role a hru začínají od začátku, aby dostali komplexní pohled řešení dané situace z obou stran. [13, s. 902]

Simulace

Simulace kombinuje dvě předchozí metody, hraní rolí a případovou studii se snahou dosáhnout maximální reálnosti situace. Cílem je přenos poznatků ze simulačních situací do pracovního chování. [13, s. 902-903]

Skupinová cvičení

Školené osoby probírají problémy a formulují jejich řešení v týmu. Problém může být řešen případovou studií nebo může jít o problém bez žádné souvislosti s výkonem práce. Základem této metody je naučit lidi lépe pracovat kolektivně ve skupině. Skupinových cvičení se využívá např. při team buildingu a rozvoji interaktivních schopností. [13, s. 903]

Skupinová dynamika

Metoda skupinové dynamiky je založena na práci profesora Lewina z MIT (Massachusetts Institute of Technology, USA, 1946), která považuje za tři hlavní vzájemně propojené a překrývající se cíle následující:

1. Zlepšení efektivity fungování skupiny, čehož lze dosáhnout pomocí team buildingu.
2. Zvýšení sebe-pochopení a uvědomění si sociálních procesů.
3. Rozvinutí schopností, které se orientují na vzájemnou spolupráci a umožňují lidem v týmech pracovat efektivněji.

Základním typem skupinové dynamiky je tzv. „T-skupina“, což je trénink vnímavosti a citlivosti, tedy na zlepšování interaktivních dovedností. Mezi další kurzy patří např. Blakeova manažerská mřížka (managerial grid) a tzv. Coverdale Training. [13, s. 903]

Nácvik interaktivních dovedností

Jde o formu vzdělávání se zaměřením na zvyšování efektivity vzájemného vlivu jedince na ostatní lidi. Mezi základní rysy nácviku interaktivních dovedností patří:

- Primární meze manažerské efektivity jsou na hranicích jednotlivých prací a pracovních míst.
- Neexistence předem daných pravidel o vzájemném ovlivňování lidí. To spíše závisí na různých situacích a na lidech v nich.
- Účastníci praktikují ve skupině své interaktivní dovednosti.

Dále lze tuto metodu vzdělávání rozdělit do tří základních fází:

1. Diagnostická fáze: skupiny se zabývají širokým spektrem činností, které poskytují spolehlivý obraz chování.
2. Formální feedback: školitel hodnotí kvalitu interaktivních dovedností účastníků.
3. Uplatňování a monitorování: skupina vyvíjí další aktivity, které vytváří a uplatňují nové způsoby chování. [13, s. 905]

Nácvik asertivity (sebeprosazování)

„Nácvik asertivity má pomoci lidem, aby byli efektivnější při vyjadřování svých názorů, svého přesvědčení, svých přání a pocitů přímým, poctivým a přiměřeným způsobem. Týká se hlavně interpersonálních dovedností a spočívá do značné míry na hraní rolí a na simulacích. Lze použít zvláštního dotazníku, který si účastníci nácviku sami vyplní, a který jim pomůže pochopit jejich chování v situacích, kdy je nezbytné být asertivní - bojovat za své hledisko a trvat na svých právech takovým způsobem, aby nedošlo k narušení práv ostatních lidí.“ [13, s. 905]

Semináře

Semináře neboli workshopy jsou tvořeny speciálně sestavenou skupinou pracovníků, kteří s pomocí moderátora zkoumají organizaci daných situací a efektivnost v týmu. Cílem je implementace takových kroků, které zlepší vazby v organizaci a zvýší jejich efektivnost. Důležité je, aby se seminářů účastnil vždy celý tým, který po přijetí nových opatření musí „tahat za jeden provaz“. [13, s. 906]

Distanční vzdělávání

Tato metoda umožňuje školeným osobám se učit ve volném čase. Materiály ke vzdělávání bývají předem připravené a dostupné v multimediální podobě. Jednou z metod distančního vzdělávání je tzv. korespondenční kurz, jehož úspěšnost závisí na kvalitě pokynů od školi-tele a rychlosti výměny korespondence. Dříve se pro tuto metodu používala pošta, dnes je samozřejmostí korespondence přes internet, tudíž kurz lze provádět daleko efektivněji.

Alternativou distančního vzdělávání je potom tzv. letní škola, kde student může pracovat přímo s učitelem a feedback je v tomto případě okamžitý. [13, s. 906]

Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning)

Mezi metody outdoor learningu patří plavby na plachetnicích, horská turistika, slézání skal, kanoistika, průzkum jeskyní atd. Učení spočívá v tom, že lidé se naučí lépe pracovat v týmu v rámci aktivit, se kterými nemají žádné zkušenosti. Tyto hry odráží různé pracovní situace a dávají účastníkům možnost zjistit, jak se rozhodují pod tlakem a jakým způsobem spolupracují se svými kolegy v napjatých situacích. [13, s. 906]

1.4 Rozvoj manažerů

Prostřednictvím rozvoje manažerů lze dosáhnout úspěšného plnění úkolů organizace. Rozvoj manažerů je tedy prostředkem k uspokojení jak současných, tak hlavně budoucích potřeb podniku. Rozvoj manažerů poskytuje vedoucím pracovníkům prostor k rozvoji a zabezpečuje následnictví v manažerských pozicích. Proces rozvoje obvykle bývá:

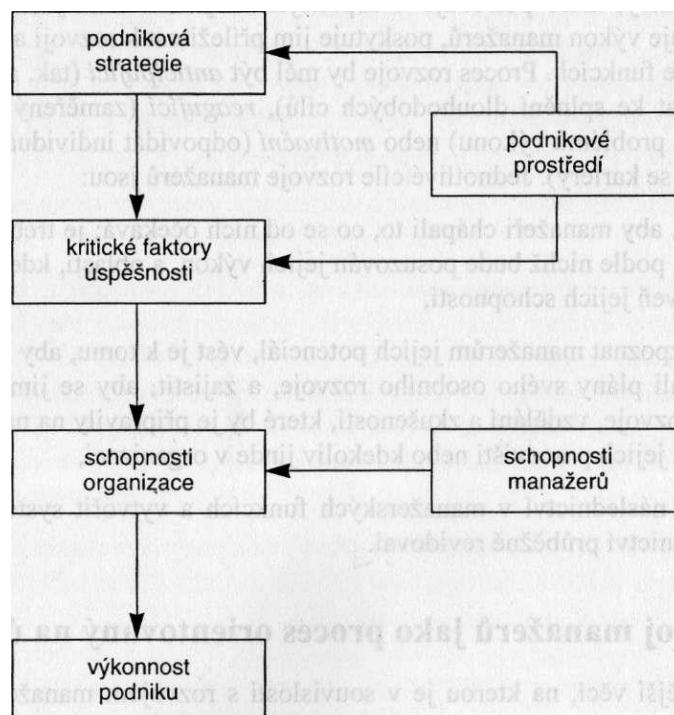
- *Anticipující* – manažeři mohou přispívat ke splnění dlouhodobých cílů.
- *Reagující* – manažeři jsou zaměřeni na prevenci problémů výkonu.
- *Motivační* – manažeři jsou motivováni k dosažení individuálních kariérních aspirací.

Mezi individuální cíle rozvoje manažerů patří:

- Ujistit se, že manažeři chápou, co je od nich očekáváno. Dohodnout s manažery cíle, podle nichž se posuzuje jejich činnost.
- Pomáhat manažerům rozpoznat svůj potenciál. Podněcovat je k realizaci plánů osobního rozvoje.
- Starat se o následnictví v manažerských pozicích. Vytvořit systém k revizi správného následnictví.

Nejdůležitější částí rozvoje manažerů je nutnost pamatovat si, že pomocí rozvoje sice pomůžeme naplnit potenciál a ambice manažerů, nicméně vždy je prvořadé tento rozvoj směřovat v rámci dlouhodobých cílů organizace. Personální oddělení musí rozhodovat o tom, jaký typ manažerů podnik pro dosažení svých strategických cílů potřebuje. Teprve poté přichází na řadu rozhodnutí o tom, jak tyto manažery získat a jak je rozvíjet.

Jelikož schopnost firmy plnit své strategické cíle závisí na kvalitě a schopnostech jednotlivých manažerů, existují zde určité vztahy týkající se těchto záležitostí (viz. Obr. 3). [13, s. 556-560]



Obr. 4 Strategické důsledky rozvoje manažerů
[13, s. 561]

Dle Fondy [14] jsou schopnosti vyžadované od manažerů velmi mnohostranné, patří mezi ně např.:

- Stanovení podnětných či provokujících cílů.
- Rozvoj výrobní a tržní strategie s cílem lepší konkurenceschopnosti firmy.
- Tvorba nových strategií, prostřednictvím kterých lze lépe či rychleji dosáhnout strategických cílů organizace.
- Rozvoj systému managementu podniku.
- Tvorba podnikové kultury.
- Optimalizace zisku prostřednictvím soustavného zlepšování prodeje. [13, s. 561]

1.4.1 Proces rozvoje manažerů

Existují tři základní činnosti rozvoje manažerů:

1. Analýza současné a budoucí potřeby vedoucích pracovníků.
2. Hodnocení současné a potenciální úrovně schopností manažerů.
3. Tvorba strategie k dosažení budoucí potřeby manažerů. [13, s. 561]

Analýza potřeby

Analýza současné a budoucí potřeby vedoucích pracovníků se provádí v rámci plánování lidských zdrojů. V současnosti jde o jednu z nejsložitějších podnikových činností, přesně prognózovat budoucí potřebu manažerů. Proto se firmy spíše soustředí na prognózy potřebných dovedností a schopností manažerů k řešení budoucích problémů, které vyplývají z konkurenčních tlaků, z nových tržních strategií či zavádění nových technologií. (Armstrong, 469)

Tvorba strategie k dosažení budoucí potřeby manažerů

K uspokojení budoucích potřeb je nezbytné:

- Chápat proces rozvoje manažerů a s tím související činnosti.
- Správná formulace strategie rozvoje manažerů.
- Definice odpovědnosti za rozvoj manažerů.
- Realizace formálních i neformálních přístupů k rozvoji manažerů.
- Využití na dovednostech založených stylů rozvoje manažerů.

- Využití rozvojových programů (např. assessment centrum) k rozpoznání potenciálu a potřeb rozvoje manažerů. [13, s. 561-562]

1.4.2 Povaha rozvoje manažerů

Dle Mumforda [15] existují tři prvky, které je třeba vzájemně propojit, aby docházelo k efektivnímu rozvoji vedoucích pracovníků. Patří mezi ně:

- *Seberozvíjení* – je třeba dát manažerům prostor, aby se učili sami, neboť iniciativa ke vzdělávání se bývá často na jejich straně.
- *Rozvoj stimulován organizací* – tvorba systému formálního rozvoje personalistou či specialistou na rozvoj manažerů.
- *Rozvoj stimulován šéfem* – vzdělávání je podníceno snahou některého z vyšších vedoucích pracovníků.

Mumford také poukazuje na způsob vnímání práce manažery, kteří sledují spíše jednotlivé činnosti, nikoliv příležitosti ke vzdělávání se. Upozorňuje na to, že „naším hlavním zájmem musí být spíše usnadňovat učení a poznávání prostřednictvím naší znalosti a našeho pochopení skutečné práce vyskytující se ve světě manažerů než pokoušet se nařizovat separátní procesy rozvoje manažerů“. [13, s. 562-563]

1.4.3 Formální přístupy k rozvoji manažerů

Mezi formální přístupy k rozvoji manažerů patří:

- Vzdělávání při výkonu práce pomocí koučování, konzultací, monitorování a zpětné vazby ze strany vyšších vedoucích pracovníků, na nepřetržité bázi za použití nástrojů k rozpoznávání a uspokojování potřeb vzdělávání.
- Vzdělávání prostřednictvím osvojování nových pracovních zkušeností, např. rotace práce, rozšiřování pravomocí, projekty, skupinová cvičení, učení se akcí či krátkodobá stáž v jiné organizaci.
- Vzdělávání prostřednictvím interních či externích kurzů.
- Seberozvíjení dle individuálních vzdělávacích programů v rámci plánu individuálního rozvoje manažera. Např. studium odborné literatury, promyšlené rozšiřování znalostí či získávání nových schopností při pracovním výkonu.

Formální přístupy manažerského vzdělávání jsou založeny na rozeznávání potřeb vzdělávání, které se zjišťují dle hodnocení pracovního výkonu nebo např. pomocí assessment centra. [13, s. 568]

1.4.4 Neformální přístupy k rozvoji manažerů

V rámci neformálních přístupů ke vzdělávání manažerů se využívá příležitostí, se kterými se vedoucí pracovníci střetávají při výkonu práce. Ti se vzdělávají vždy, když se ocitnou před dříve neřešeným problémem. Kvůli tomu musí přijít na nový způsob, jak problém situaci vyřešit. Manažer se učí jak v případě, že problém vyřešil úspěšně, tak i neúspěšně. Tento styl učení je retrospektivní nebo reflexivní a bude efektivní, pokud se z něj vedoucí pracovníci poučí do budoucna.

Jedná se o možná nejvýkonnější formu vzdělávání se. Schopnost učit se při řešení složitých problémů rozlišuje schopné manažery od těch méně schopných, pro něž bývá potřeba analýzy situace a možných řešení příliš obtížná. Kvůli nim se užívá i polo-formálních způsobů učení se. Patří mezi ně:

- Sebehodnocení a identifikace potřeb vzdělávání. Manažeři hodnotí svůj výkon a srovnávají jej s vytyčenými cíli. Analyzují faktory přispívající k efektivnímu či neefektivnímu výkonu.
- Manažeři si sami tvoří plány osobního rozvoje či plány individuálně řízeného učení se.
- Manažeři jsou vedeni k diskuzi o svých nedostacích a příležitostech. Diskuze probíhá s jejich nadřízenými, kolegy, mentory a dalšími tak, aby se zjistila potřeba vzdělávání. [13, s. 568-569]

1.4.5 Ucelený rozvoj manažerů

Správně nastavený systém vzdělávání manažerů používá jak formálních, tak neformálních metod. Tento systém musí respektovat několik základních zásad:

1. *Reálnost a skutečná podstata řízení* – systém vzdělávání vedoucích pracovníků by neměl následovat předpoklady nutných manažerských schopností, tj. plánování, organizování, usměrňování a kontrolování. V realitě je práce manažera spíše dezorganizovaná a z tohoto důvodu mnozí manažeři odmítají jednoduché přístupy vzdělávání. Dle Armstronga prochází management tak enormními a rychlými změnami, že mnozí manažeři přetvářejí své povolání za pochodu.

2. *Relevance* – je jednoduché očekávat, že všichni vedoucí pracovníci musejí znát manažerské pomůcky, jako je kvantitativní analýza, strategické plánování, bilanční analýza, vyrovnaný rozpočet a jiné. Tyto pomůcky jsou jistě užitečné, nicméně nejsou nutných předpokladem a vůbec ne základním předpokladem úspěchu jednotlivých manažerů. Ucelený rozvoj manažerů by měl obsahovat vše, co by měl manažer znát nyní a hlavně v budoucnu. Tyto systémy vzdělávání by tedy měly zahrnovat i programy „rozšiřování“ vědomostí tak, aby manažeři byli seznámeni s širšími, strategickými cíli, které jsou specifické pro vyšší úroveň managementu organizace.
3. *Seberozvíjení* – je důležité podnítit manažery k samostatnému vzdělávání. Řízení pracovního výkonu by mělo poskytovat hodnocení seberozvoje manažera a zároveň ho v něm usměrňovat a pomáhat mu.
4. *Empirické vzdělávání* – vzdělávání můžeme charakterizovat jako modifikaci chování pomocí zážitků nebo zkušeností, základní metodou formování manažerů poté je poskytnout jim tu správnou paletu zkušeností, a to v pravý čas v průběhu jejich kariéry, a pomoci jim poučit se ze zkušenosti - „učení akcí“ je z tohoto hlediska vhodnou metodou.
5. *Formální vzdělávání* – vzdělávací kurzy doplňují, ale nemohou nahradit zkušenosti z praxe. Takové kurzy musejí být pečlivě zvoleny za účelem uspokojení specifických potřeb. [13, s. 569-570]

1.4.6 Rozvoj manažerských schopností

Vzdělávání vedoucích pracovníků založený na jejich kompetencích využívá systémů schopností jako nástrojů identifikace a stanovování potřeb vzdělávání. Takové vzdělávání se může soustředit pouze na omezený počet základních schopností nebo na schopnosti, které organizace považuje za klíčové. Jde například o:

- *Strategickou schopnost* znát a chápat měnící se podnikové prostředí, příležitosti pro tvorbu nových výrobků a silným a slabým stránkám organizace.
- *Schopnost řídit změny*, identifikace potřeb pro změnu, plánování změny a motivace ostatních členů organizace k přijetí a podpoře změny.
- *Schopnost řídit týmy*, tzn. řídit tým tvořen lidmi různých povolání a kvalifikací, s cílem společné, efektivní činnosti.

- *Schopnost řídit vztahy*, efektivně vytvářet síť vztahů s dalšími manažery a jinými pracovníky, za účelem efektivního sdílení informací a sladění cílů podniku jako celku.
- *Schopnost řízení v mezinárodním prostředí*, tj. být schopný řídit lidi bez ohledu na jejich národnost a přimět pracovníky s různou národností spolupracovat efektivně a bez předsudků. [13, s. 570]

1.5 Nové formy firemního vzdělávání

1.5.1 E-learning

E-learning využívá elektronických médií a informačních a komunikačních technologií (ICT) ve vzdělávání. Široce zahrnuje všechny formy vzdělávacích technologií v učení a učení se. Jde např. o multimediální učení se, technologiemi podporované učení se (TEL), instrukce dle počítače (CBI), trénink dle počítače (CBT), instrukce s asistencí počítače (CAI), učení se přes internet (IBT), online vzdělávání, virtuální vzdělávání, virtuální vzdělávací prostředí (VLE) či digitální spolupráci při vzdělávání.

E-learning zahrnuje vícero typů médií, které zprostředkovávají text, zvuk, obrázky, animace či video, a také technologické aplikace a procesy jako zvukové či video kazety, satelitní televize, CD, DVD a Blu-Ray média a vzdělávání přes počítač. Informační a komunikační systémy podporují mnoho vzdělávacích procesů, které mohou probíhat v učební i mimo ní.

Technologií, které podporují e-learning, je velké množství, mezi nejznámější však patří:

- Audio (rádio v učebně, zvuk přes internet, webcasty, podcasty)
- Video (DVD a VHS kazety jsou nahrazeny videem přímo z internetu, Skype, interaktivní video)
- Počítače, tablety, mobilní zařízení
- Blogy
- Webkamery
- Interaktivní tabule
- Screencasting (souběžné sledování jedné plochy na dvou a více počítačích)
- Virtuální učebna (komunikace v reálném čase přes webkameru s lektorem a dalšími účastníky)

- Vzdělávací řídicí systém (LMS – Learning Management System; software pro do-
dání, sledování a řízení vzdělávání, např. sleduje docházku, čas potřebný na dokon-
čení úkolů a pokrok studenta) [16, s. 273-278]

1.5.2 Webináře

Slovo webinář bylo vytvořeno před několika lety, jde o semináře prezentované přes inter-
net. Synonymy mohou být webové semináře, webové konference nebo internetový mee-
ting. Lze konstatovat, že webináře jsou jednou z mnoha podob e-learningu. Někteří autoři
tvrdí, že webináře se vztahují pouze na prezentaci vybraného tématu velké skupině diváků,
z nichž má každý možnost komunikovat nějakým způsobem s moderátorem. To odlišuje
webináře od „webcastu“, který se vztahuje pouze na předávání informací, nikoliv na
zpětnou vazbu. Nejběžněji jsou webináře používány v oblasti prodeje a marketingových
aplikací, např. jak informovat a ovlivnit potenciální zákazníky.

Dodavatelé webinářů a dalších technologií často rozšiřují tento termín tak, aby zahrnoval
další typy jednání přes internet. Lze se setkat s webináři podporující týmovou práci na kon-
ferencích, kde všichni členové týmu spolupracují a upravují pracovní dokumenty souběž-
ně. Webináře mohou být také vzděláváním přes velké vzdálenosti, kde instruktor vede své
studenty jednotlivými lekcemi a cvičeními, s integrovaným online testem. Webináře mo-
hou být také použity k poskytování komunikace pro technickou podporu přes vzdálený
přístup k ploše počítače.

Webináře jsou závislé na speciálním softwaru, který konfiguruje počítače moderátora i
všech účastníků pro oboustrannou či jen jednostrannou komunikaci. Mnoho poskytovatelů
nyní nabízí sofistikovaný software pro webináře. Mezi vlastnosti takových programů patří:

- Možnost využití integrované telefonní konference.
- Účastníci mohou vidět moderátora živě při „ochutnávce zdarma“.
- Video či flash animace v prezentaci.
- Webinář lze nahrát pro budoucí použití.
- Segmentace audia pro práci mezi oddíly či týmovou interakci.
- Hlasování či dotazníky pro účastníky.
- Testy pro účastníky přímo během prezentace.

Webináře mohou být využity jako efektivní nástroj, kterým přivést více lidí dohromady
bez nutnosti podnikat dlouhé pracovní cesty. Nicméně aby se takový webinář společnosti

vyplatil, je potřeba vše důkladně naplánovat, tedy určit si cíle vzdělávání a najít takový webinář, který by pracovníkům firmy poskytl přesně požadovaný účinek. [17]

2 MARKETINGOVÝ MIX

„Při provádění marketingu, uskutečňování marketingové podnikatelské koncepce se v podnikové praxi používá rozsáhlý soubor nástrojů. V marketingové odborné literatuře se velice často rozlišují – a z toho také základní koncepce našeho učebního textu vychází – tyto základní nástroje marketingu: produkt, cena, distribuce, propagace.“ [18, s. 11-12]

Marketingový mix definuje prvky nástrojů marketingu, které mohou být využity za účelem uspokojování potřeb zákazníků. Tradičně je marketingový mix složen ze čtyř základních prvků, označovaných jako 4P, odvozených od jejich anglických názvů – product (výrobek), price (cena), promotion (podpora prodeje) a place / placement (distribuce). Základem je vzájemné propojení jednotlivých částí marketingového mixu.

Management společnosti musí brát zřetel na to, aby se jednotlivé nástroje marketingu neutilizovaly izolovaně, ale ve vzájemné spolupráci a sladěnosti. Správnou volbou, změnou či modifikací produktů či služeb, jejich cen, jejich distribuce a propagace, podnik může dosáhnout uspokojení potřeb a požadavků zákazníků, požadované výnosnosti podnikání a konkurenčních výhod. Marketingové pojetí produktu a jeho mixu je také „základním východiskem pro vymezení základních oblastí rozhodování o produktovém mixu, marketingového pojetí inovací produktů a procesů tvorby inovací produktů.“ [18, s. 13]

Jelikož existují společnosti, které nevyrábí žádný produkt, ale nabízí služby, je třeba marketingový mix částečně pozměnit. Služby jsou „vyrobené a spotřebovávané“ souběžně, zákazníci jsou často přítomni v prostorech organizace a bývají součástí poskytování služby. Z hlediska služeb došlo tedy k rozšíření marketingového mixu o další tři P, a to people (lidé), physical evidence (materiální prostředí, vybavení) a processes (procesy). [19]

3 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza má v manažerském rozhodování velký rozsah aplikace a jednotlivé analýzy spolu úzce souvisí. Situační analýza je založena na poznávání vnějšího a vnitřního prostředí podniku, což představuje primární zdroj informací pro racionální výběr oblastí podnikání. Cíle a záměry každého podnikatelského subjektu jsou tedy ovlivněny jednak externími faktory (okolí podniku, externí podmínky) a jednak faktory interními (vnitřní prostředí podniku, interní podmínky).

Komplexní situační analýza se využívá při tvorbě dlouhodobých strategických plánů a také při realizaci konkrétní podnikatelské aktivity. Měla by být pojata dynamicky, tzn. systematicky se zabývat minulým vývojem, současnou situací i možným vývojem v budoucnu. Mezi situační analýzy patří mimo jiné:

- SWOT analýza (matice příležitostí a hrozeb; matice silných a slabých stránek podniku)
- PESTLE analýza makroprostředí
- Benchmarking
- Porterův model pěti konkurenčních sil
- SPACE matice [18, s. 57]

3.1 Benchmarking

Benchmarking je široce využívaná metoda založená na systematickém měření a srovnávání vybraných firemních ukazatelů. Metoda byla prvně užitá firmou Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století.

Použití benchmarkingu není omezeno pouze na strategické řízení, jak je uvedeno podle některých zdrojů. Může být použit na všech úrovních řízení a pro téměř jakýkoli ukazatel. Je založen na srovnání vybraných ukazatelů vůči jiným referenčním hodnotám (kritéria), které mohou být historické (časová řada hodnot počínaje rokem „n-5“), nebo mohou být porovnány s jinými referenčními subjekty (např. s jiným srovnatelným oddělením nebo srovnatelnou organizací). Srovnání je vždy relativní. Nelze říci, že vyšší nebo nižší hodnoty parametrů jsou špatné nebo dobré. Největší přínos benchmarkingu je, že různé hodnoty vyvolávají pochyby o tom, co je příčinou odlišné hodnoty a proto by měl management společnosti provést dodatečnou analýzu situace. [20]

Benchmarking se považuje za specifický manažerský postup či metodu pro oblast inovačních aktivit. Je možné jej využít k analýze vnějšího i vnitřního prostředí. Mezi zásady benchmarkingu patří poznávání činností, chování jiných a také sebe sama, učit se od lepších či nejlepších, tzn. získávání informací od jiných, ideálně od těch nejlepších, s cílem poučit a dělat to ještě lépe.

Existují dvě základní poslání benchmarkingu:

- *Poznání vlastní pozice* – pomocí srovnávání vybraných parametrů s konkurenčními podniky.
- *Posílení pozice* – toho lze dosáhnout učením se od jiných v oblastech, kde je náš podnik pozadu a lepším využitím a posilováním svých silných vlastností.

Mezi porovnávané parametry podniku můžou patřit:

- Porovnávání *produktů* – technickoekonomické parametry, jakost, cena, služby, servis, garance, dodací lhůty, platební podmínky.
- Porovnávání používaných *technologií, metod* či *postupů* – v oblasti výroby, marketingu, tvorby cen, distribuce, propagace, plánování, organizování, HR, kontrolování.

Benchmarking lze dle jeho možností a variant používání rozdělit do několika kategorií. [18, s.69-71]

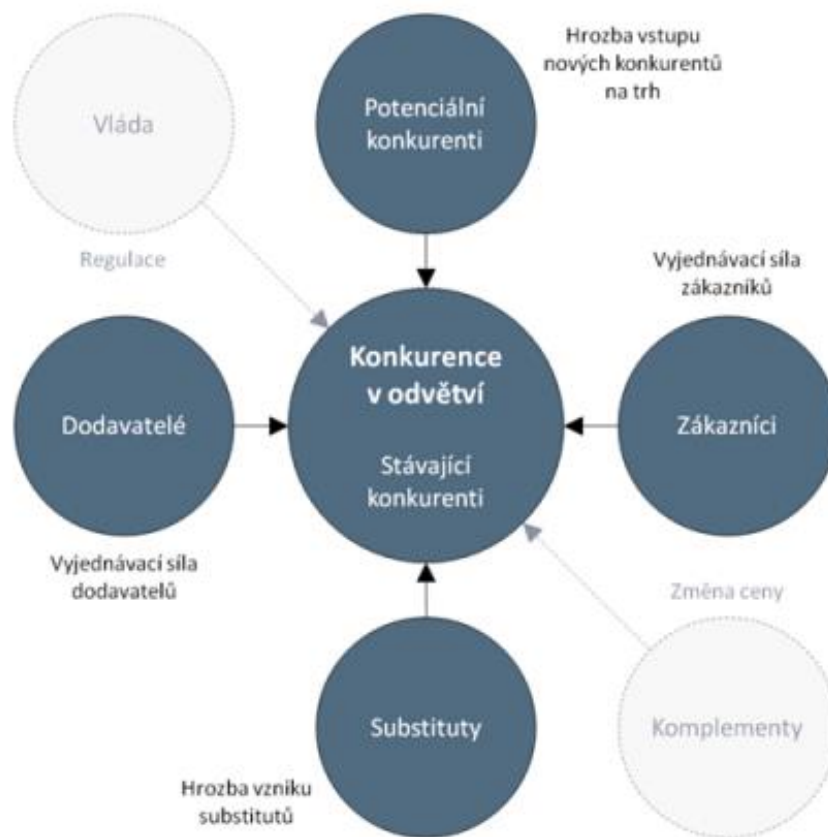
Tab. 1 Kategorie benchmarkingu [18, s. 71]

Kategorie (druhy, varianty) benchmarkingu		
<i>Podle objektů</i>	<i>Podle druhu porovnávaných organizačních útvarů</i>	<i>Podle časového horizontu</i>
<ul style="list-style-type: none"> • produkt • aktivity (činnosti, procesy) 	<ul style="list-style-type: none"> • interní (mezi vnitropodnikovými organizačními útvary) • externí (mezi podniky a dalšími organizacemi navzájem) <ul style="list-style-type: none"> ○ odvětvový, oborový ○ mimo-odvětvový 	<ul style="list-style-type: none"> • strategický • operativní

3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil se také dává za cíl zmapovat vnější okolí podniku. Autorem analýzy je, jak již z názvu vyplývá, Michael E. Porter. Jedná se o amerického ekonoma a profesora renomované Harvardské univerzity, který vydal na problematiku konkurence již několik knih.

Pro tvorbu Porterova modelu je klíčové znát všechny vlivy, které na podnik individuálně ale i kolektivně působí a pokusit se s nimi vyrovnat lépe než konkurence. Sil, které podle Portera působí na každou společnost, je pět a jejich vzájemné působení určuje potenciální konečný zisk v odvětví, kde se zisk měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu (ROI – return on investment). [21, s. 3]



Obr. 5 Porterův model pěti konkurenčních sil [22]

Jak je znázorněno na obrázku, konkurenční síly v Porterovu modelu jsou následující:

1. Konkurence v odvětví (stávající konkurenti).
2. Potenciální konkurenti (nově vstupující firmy na trh).
3. Substituty (hrozba vzniku substitučních výrobků či služeb).

4. Dodavatelé (vyjednávací vliv dodavatelů).
5. Zákazníci (vyjednávací vliv odběratelů).

Každá konkurenční síla může být velice významná pro pozici společnosti. Základem pro analýzu pěti konkurenčních sil v odvětví je dokonalé pochopení jeho struktury. Z tohoto důvodu se Porterově analýze pěti konkurenčních sil také říká strukturální analýza odvětví. [21, s. 3]

3.3 Analýza PESTLE

PESTLE je akronymem politických, ekonomických, společenských, technologických, legislativních a ekologických vlivů. Zabývá se všemi vlivy vnějšího podnikového okolí, které mají vliv na působení firmy.

PESTLE analýza vyhodnocuje vliv makroekonomických vlivů na společnost se zaměřením na budoucnost, nikoliv na přítomný stav. Analyzované faktory se dělí do šesti skupin:

1. Politické – politická stabilita (forma a stabilita vlády, politická strana u moci), politický postoj či vliv různých zájmových skupin.
2. Ekonomické – hospodářský růst, směnný kurz, daňové sazby, obchodní cykly, trendy HNP, úrokové míry, množství peněz v ekonomice, inflace, nezaměstnanost, použitelný příjem, dostupnost energie a náklady.
3. Společenské - populační demografie, rozdělení příjmů, sociální mobilita, změny životního stylu, přístup k práci a volnému času, konzumní styl, úroveň vzdělání.
4. Technologické - vládní investice do výzkumu, zaměření vlády a průmyslu na technologii, nové objevy, rychlost přenosu technologie, míra zastarání. [23, s. 55]
5. Legislativní – legislativa monopolů, vstup do EU, normy pro pěstitele a výrobce s ohledem na kvalitu, jednotné značení výrobků, volný pohyb zboží, dotace.
6. Ekologické – povinnost pro zemědělce dodržovat stanovená pravidla pro udržitelný rozvoj odvětví, geologické a klimatické faktory. [24]

3.4 Analýza SWOT

Analýza SWOT je akronymem čtyř anglických slov: strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Jedná se o další z řady analýz okolí. Analýza silných stran a slabých stran (SW) a analýza firemních příležitostí a hrozeb

(OT) se obvykle tvoří separovaně. Nejjednodušším způsobem, jak takovou analýzu zpracovat, je identifikovat silné stránky společnosti, díky kterým si dokáže udržovat svoji pozici vůči ostatním konkurenčním subjektům a slabé stránky, kterých může konkurence využít proti společnosti v konkurenčním boji. Analýza je obvykle vykonávána vedením společnosti nebo jinými pracovníky, kteří jsou dokonale obeznámeni s provozem a okolím podniku. Stejný postup lze poté aplikovat u analýzy příležitostí a hrozeb.



Obr. 6 Diagram SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Podrobnější SWOT analýzu lze vytvořit využitím čísel a jejich vah, které se přiřadí silným a slabým stránkám dle toho, za jak důležité je podnik považuje a jak jich dokáže využívat. Stejně se čísla přiřadí příležitostem a hrozbám tak, že nejvyšší váhu má taková příležitost, kterou podnik umí pomocí svých silných vlastností využít a ta hrozba, která je pro podnik kvůli jeho slabým vlastnostem nejakutnější. [25, s. 33]

- Důležitá silná stránka – 4 body.
- Méně důležitá silná stránka – 3 body.
- Méně důležitá slabá stránka – 2 body.
- Důležitá slabá stránka – 1 bod.

Vynásobením váhy a hodnocení pro každý faktor dostaneme vážený průměr. Součet vážených průměrů jednotlivých faktorů je celkový vážený průměr. V celkovém hodnocení výsledný vážený průměr hodnotí interní pozici organizace nebo strategického záměru. [26]

EFE je zkratkou anglického pojmu **External Factor Evaluation** (hodnocení vnějších faktorů). Každému faktoru se přiřadí váha v rozmezí 0,00 až 1,00 dle důležitosti dané příležitosti či hrozby. Součet vah se musí vždy rovnat 1,00. Faktory se hodnotí následovně:

- Důležitá příležitost – 4 body.
- Méně důležitá příležitost – 3 body.
- Méně důležitá hrozba – 2 body.
- Důležitá hrozba – 1 bod.

Součin vah a hodnocení je vážený průměr faktoru. Strategie podniku nebo vzájemné hodnocení a porovnání různých strategických záměrů lze porovnat s EFE maticí. Záměr s nejlepším výsledkem (čím větší, tím lepší) váženého průměru by měl být zvolen. Výsledky EFE matice by měly být kombinovány s výsledky IFE matice. CEO a vedení společnosti činí strategická rozhodnutí dle výsledků IFE matice. [27]

3.6 SPACE matice

SPACE matice neboli matice hodnocení strategické pozice je vektorový graf se čtyřmi kvadranty, které ukazují vhodnost použití konzervativní, agresivní, obranné či soutěživé strategie uvnitř organizace. Osy matice SPACE představují dvě vnitřní dimenze – finanční sílu (FS – financial strength) a konkurenční výhodu (CA – competitive advantage) a dvě vnější dimenze – stabilitu prostředí (ES – environment stability) a sílu odvětví (IS – industry strength). V závislosti na typu společnosti může každá dimenze SPACE matice obsahovat více proměnných.



Obr. 8 SPACE matice [28, s. 102]

Matice SPACE je tvořena následovně:

1. Identifikace faktorů (FS, CA, ES, IS).
2. Hodnocení reakce firmy na jednotlivé faktory v jednotlivých dimenzích. Znamky se pohybují v intervalu od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší) u FS a IS, a v intervalu od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší) u dimenze ES a CA.
3. Výpočet vážených průměrů pro každou dimenzi.
4. Součet výsledných hodnot = součet dvou dimenzí na ose x a dvou dimenzí na ose y, a stanovení výsledného bodu v grafu na ose x (součet CA a IS) a y (součet FA a ES).
5. Sestrojení směrového vektoru z počátku [0;0] matice SPACE přes výsledný bod [x; y]. S pomocí tohoto vektoru lze doporučit firmě vhodnou strategii. [28, s. 102]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část této diplomové práce se bude postupně zabývat analýzami, které byly důkladně popsány v části teoretické. Dle těchto informací je struktura této části následující:

- **Základní informace o společnosti**

V této kapitole bude společnost představena, stejně jako její historie a její základní strategické cíle. Zároveň budou stručně popsány subjekty, které jsou pro analýzy konkurenceschopnosti klíčové, a to šíře portfolia, kvalita služeb a podíl na trhu v rámci Zlínského kraje i celé České Republiky.

- **Konkurenti společnosti**

Zde budou vyjmenovány podniky, které jsou pro firmu Profima Effective, s.r.o. z hlediska konkurence důležité. U konkurentů budou uvedeny jejich základní informace jako právní formy či sídlo společnosti. Nejdůležitějšími informacemi však jsou komentáře vedení společnosti Profima, které nabízí lepší náhled na konkurenceschopnost společnost vůči jejím rivalům v odvětví firemního vzdělávání.

- **Analýza konkurenceschopnosti**

Zde bude firma podrobena komplexní analýze konkurenceschopnosti. V první řadě se jedná o analýzu PESTLE a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. K přehledné Porterově analýze poslouží tabulky, ve kterých bude detailně hodnoceno pět konkurenčních sil škálou od 1 do 5. Pomocí průměru těchto hodnot se posléze zjistí, která z konkurenčních sil je pro podnik nejzávažnější. V závěru kapitoly jsou uvedeny návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti. Jelikož potenciál pro zlepšení existuje v každém podniku, budou vybrány takové návrhy, které by podnik do budoucna mohl použít a které by jej z hlediska finančních nákladů neodradily.

- **Projekt inovace produktového portfolia**

V této, pro práci stěžejní, kapitole se budu zabývat zaváděním služeb e-learningu a webinářů do portfolia společnosti. V rámci této kapitoly bude nejprve provedeno dotazníkové šetření na požadavky a formu firemního vzdělávání ve společnostech Zlínského kraje. Vzorový dotazník lze nalézt v přílohách diplomové práce. Další podmínkou úspěšného projektu inovace produktového portfolia je analýza ekonomického zhodnocení a analýza rizik.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI



Obr. 9 Logo společnosti [29]

Společnost Profima Effective, s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně, dne 24. června 1999.

Adresa sídla:

Kudlov 500

PSČ 76001 Zlín

Identifikační číslo:

25568027

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Činnost organizačních a ekonomických poradců.

Zprostředkovatelská činnost v oblasti investic, obchodu a průmyslu.

Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.

Výuka jazyků.

Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software.

5.1 Profil společnosti

Společnost vznikla v roce 1998 jako sdružení podnikatelů fyzických osob pod jménem PROFIMA. V roce 2002 firma odkoupila s.r.o. pomocí akvizice personální agentury Peter Coleman s.r.o., kterou přejmenovala na Profima Effective, s.r.o. Z počátku se firma orientovala pouze na firemní vzdělávání a v rámci něj pouze na tzv. soft skills. V roce 2004

založili druhé středisko specializující se na vzdělávání veřejné správy. Třetí středisko, zabývající se vzděláváním sociálních služeb, vzniklo v roce 2009.

Profima Effective, s.r.o. je moderní poradenská a vzdělávací společnost s téměř 15letou působností na našem trhu. Momentálně firma nabízí široké spektrum vzdělávacích služeb včetně individuálního řešení v oblasti rozvoje zaměstnanců, ale i rozvoj pro společnosti jako takové.

Samozřejmostí je akreditace firmy Profima Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV), Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) a Ministerstvem vnitra České republiky (MV ČR). Firma je také nositelem certifikace kvality ISO 9001.

Za působení na českém trhu se aktivity firmy Profima vyprofilovaly do dvou zásadních směrů:

1. příprava a realizace odborných poradenských a vzdělávacích programů pro **soukromý sektor**
2. příprava a realizace odborných poradenských a vzdělávacích programů pro **sociální sféru**

Za základ udržování kvality služeb pro klienty firma považuje aktuálnost svých služeb, které poskytuje v souladu s nejmodernějšími informacemi z jednotlivých oborů a jejich aplikace dle potřeb klientů. Hlavním cílem je, aby znalosti, dovednosti a informace, které firma dále předává klientům, byly co nejefektivněji využitelné v praxi.

Firma Profima také spolupracuje, vedle vlastních odborníků, se zkušenými experty a nezávislými lektory z celé České republiky i zahraničí, které vybírá dle stanovených kritérií, tj. odbornost, praktické zkušenosti a pedagogické schopnosti.

Vzdělávací a poradenské služby jsou pro klienty řešeny projektově, systematicky a je využívána metoda postupného zlepšování, např. kvality výrobků, služeb či procesů, manažerského a osobnostního rozvoje zaměstnanců.

Proces postupného zlepšování probíhá v rámci čtyř činností:

1. **definice problému** → **plán pro zlepšení** (využívá se strukturovaný rozhovor s firemním managementem nebo základní audit společnosti)
2. **řešení problému** → **realizace plánu pro zlepšení** (projekty, workshopy, školení, training, coaching)

3. **zpětná vazba** (dle stanovených cílů se kontroluje dosažení plánovaných výsledků; při problémech se firma zaměřuje na překážky zlepšení)
4. **návrh dalších zlepšení** (na základě zpětné vazby se tvoří trvale aplikovatelná konečná řešení)

5.2 Politika a cíle kvality

Vedení společnosti Profima aplikuje systém managementu kvality dle požadavků normy ČSN ISO 9001:2008. Poslání společnosti je: „Pomáháme rozvíjet možnosti našich zákazníků“. Politiku kvality je shodná s vizí budoucnosti společnosti a zahrnuje tyto oblasti:

1. Kvalita

Kvalita je ve společnosti na prvním místě. Firma garantuje ji kvalifikací a iniciativním přístupem svých zaměstnanců. Uvědomuje si, že kvalita všech procesů ve společnosti a spokojenost zákazníků rozhoduje o její budoucnosti.

V rámci této oblasti si firma vztyčila v roce 2013 tři hlavní cíle:

- a. Realizovat schválený projekt OP VK (Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost) pro tvorbu vzdělávacích programů.
- b. Dosáhnout úspěšnosti ve výběrových řízeních 30 %.
- c. Zvýšit kvalitu firmy (novými vzdělávacími programy, odbornou úrovní lektorů, službami).

Všech těchto cílů společnost úspěšně dosáhla. Cíle pro rok 2014 jsou v oblasti kvality tožné.

2. Respektování zákazníka

Profima dodává aktuální služby pro rozvoj zákazníka a pro podporu jeho strategických záměrů. Se všemi svými zákazníky udržuje velice úzké vztahy, na základě nichž je Profima schopna pružně reagovat na jejich požadavky, potřeby a očekávání. Pro rok 2013 si firma zvolila následující cíle:

- a. Získat 10 nových nedotačných klientů s dlouhodobou perspektivou.
- b. Rozšířit databázi klientů o 100 nových jmen.
- c. V případě výzev podat min. 2 projekty.
- d. Sestavení systematického marketingového plánu.

První dva cíle byly splněny, třetí cíl nikoliv, jelikož nebyly žádné výzvy orientované na společnost Profima, a čtvrtý cíl byl splněn jen částečně a marketing je nyní řízen externě. Cíle pro rok 2014 jsou pro oblast respektování zákazníka také totožné s předchozím rokem.

3. Dodavatelé

Partnerské vztahy firma navazuje s takovými dodavateli a partnery, kteří splňují jejich kritéria pro dodávku služeb především v lektorské oblasti, využívaných při jejich činnostech. Cíle pro rok 2013, které byly splněny a jsou také totožné v roce 2014, jsou následující:

- a. 100% plnění naplňování služeb ze strany lektorů a poradců.
- b. Rozšířit tým odborných lektorů o 2 nové specialisty.
- c. Realizovat alespoň 2 akce pro klienty ve spolupráci s odbornými garanty.
- d. Realizovat alespoň 1 neformální akci pro klienty budující vztahy s klienty.

4. Zaměstnanci

Firma si váží schopných, tvořivých a profesionálně zdatných zaměstnanců, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat a plně pracovat ve prospěch jejich zákazníků. Kromě všeobecných kvalifikačních předpokladů, které jsou nutné pro výkon povolání, dbá společnost o trvalé zvyšování jejich odborné kvalifikace. V rámci oblasti zaměstnanců si firma Profima vytyčila následující cíle pro rok 2013:

- a. Udržení obchodního týmu se 4 aktivními stabilními obchodníky.
- b. Realizovat alespoň 2 interní kurzy pro posílení týmové spolupráce.
- c. Realizovat systém odborného vzdělávání pro vybrané pracovníky.

První cíl nebyl v roce 2013 splněn, ovšem zbylé cíle splněny byly. Cíle pro rok 2014 jsou v rámci oblasti zaměstnanců totožné.

Závazek vedení společnosti:

Vedení společnosti vytváří hmotné i organizační podmínky pro udržení a neustálé zlepšování systému managementu kvality.

5.3 Portfolio společnosti

Jak už bylo zmíněno výše, firma nabízí služby pro dvě hlavní oblasti, tj. komerční a sociální. Firma Profima také nabízí speciální kurzy pro dětské domovy a rodiče pečující o děti. Základní rozdělení služeb je následující:

Poradenství a vzdělávání ve firemní oblasti:

1. Rozvoj firemního potenciálu
2. Rozvoj manažerského potenciálu
3. Rozvoj osobnostního potenciálu
4. Odborné vzdělávání a kurzy v oblastech:
 - a. Personalistiky
 - b. Marketingu
 - c. Obchodu
 - d. Výroby
 - e. Kvality
 - f. Logistiky

Vzdělávání a poradenství v sociální oblasti:

1. Akreditované vzdělávání
2. Konzultace ke standardům kvality
3. Konzultace procesu transformace
4. Kvalifikační vzdělávání a poradenství

Speciální kurzy:

1. Projekty pro dětské domovy
2. Kurzy pro rodiče pečující o děti ve věku do 15 let

Dotační kurzy

5.3.1 Produkty a služby pro komerční sféru

Kurzy na míru

Uzavřené kurzy „šité na míru" jsou realizovány vždy na základě poptávky konkrétní společnosti. Tj. uzpůsobeny požadavkům, specifikám a potřebám dané organizace (popř. seskupení organizací). Vstup na tyto kurzy je omezený pouze na posluchače, které si určí zadavatel. Firma Profima nabízí širokou škálu témat kurzů v následujících oblastech:

Oblast Strategie:

Řízení, resp. moderování klíčových porad	Průmyslová moderace
Komplexní systém řízení podniku	Projektové řízení
Procesní řízení	Change management
Pracovně – vzdělávací workshopy	Strategický workshop (WS)

Strategický plán firmy a jeho realizace	Řízení podle cílů Balanced Score Card
Hledání rezerv v nákupních procesech	Identifikace úspor a možného zlepšení
Nástroje průmyslového inženýrství	

Oblast Management:

Využití osobního potenciálu, sebepoznání	Profesionální image
Komunikační dovednosti	Řešení konfliktů, kritika
Týmová práce	Vnitrofiremní komunikace
Moderní metody vedení lidí (leadership)	Budování efektivního týmu
Asertivita	Vedení týmů a sociální management
Umění komunikovat a úspěšně vyjednávat	Manažerská efektivnost
Motivace lidí a hodnocení pracovníků	Koučování jako manažerský styl
Time management	Zvládání konfliktní komunikace
Efektivní vedení porad	Kurz mistrů
Rétorika – technika mluveného projevu	Efektivní zvládání stresu
Management jakosti	Manažerské dovednosti mistrů
Dovednosti středního managementu	Měření efektivity firmy
Měření výkonu týmu, zaměstnance	Vnitřní auditoři ISO

Oblast Obchod:

Úspěšná prezentace a základy rétoriky	Strategie obchodního jednání
Jak prodávat za vyšší cenu	Efektivní prezentace na výstavách
Obchodní dovednosti	Bez peněz se nevracej
Ekonomický přehled v obchodním jednání	Obchodní dovednosti pro pokročilé
Efektivní používání telefonu	Perfect presentations (prezentace v AJ)
Jak stanovit cenu pro maximální zisk	Jak prodávat služby
Využívání IT v práci obchodníka	Dokonalé služby a péče o zákazníka
Komunikace se zákazníky	Jednání se zahraničními zákazníky
Jak dosáhnout uzavření objednávky	Psychologie prodeje
Kurz pro produkt manažera	Vztah technika k zákazníkovi
Dynamický prodej	Telefonní prezentace produktů a služeb
Metoda projednávání velkých obchodů	Prospěšné obchodní vyjednávání

Oblast Marketing:

Základy marketingu	Marketing management
Využití marketingu v obchodním jednání	Marketing exportu
Marketing služeb	Základy marketingového řízení
Marketingové komunikace	Základy bankovního marketingu
Marketingové plánování	Marketingový mix
Marketingové strategie	Cenová politika
Reklama a propagace	Business plán
Public Relations (vztahy s veřejností)	

Oblast Personalistika:

Vedení lidí a motivace pracovníků	Pracovně právní minimum
Výběr pracovníků	Hodnocení pracovníků
Vedení hodnotících pohovorů	Motivační systém v hodnotovém řízení

Oblast Finance:

Základy finančního řízení podniku	Základy ekonomie
Finance pro nefinanční manažery	Vymáhání pohledávek
Finanční analýza a plánování	Základy controllingu
Investiční rozhodování	Řízení nákladů a cen
Jak číst v účetních výkazech	Řízení devizových rizik
Využití ABC v řízení nákladů EVA	

Oblast Nákup:

Moderní nákup, kvalitativní audit	Metodologie komoditních matic
Vysoká škola nákupních technik	Akční plány a měření výkonnosti
Koordinace prací – měření v nákupu	Reporting nákupu

Oblast Logistika:

Logistika v organizaci	Marketingové hledisko logistiky
Nákup a logistika	Řízení zásob
Politika zásob při nejistotě	Sestavování prognóz
Plánování skladu	Doprava

Simulace materiálových toků
Sklad v procesu materiálového

Obal, mezinárodní logistika a IT
Sklad v procesu informačního toku

Oblast Materiálový management:

Logistika ve výrobních podnicích
Plánování potřeby materiálu
Moderní metody řízení materiálového toku

Projektový a procesní průmysl
Kapacitní plánování
Řízení rozpracované výroby

Oblast Projektový management:

Osobnostní rozvoj
Trénink empatie
Sekretářská praxe
Účetní a právní minimum

Komunikace po telefonu
Komunikace ve vztahu k manažerovi
Korespondence

Otevřené kurzy:

Nejatraktivnější témata jsou nabízena také formou otevřených kurzů. Jsou určeny všem zájemcům z firemní sféry. Obsah kurzu, místo jeho konání a termín jsou předem dané. Přidanou hodnotou otevřených kurzů je setkávání lidí na podobných pozicích v různých společnostech. Účastníci tak mohou sdílet své zkušenosti, navazují přátelské vztahy a nezřídka i úspěšnou obchodní spolupráci.

Aktuální otevřené dlouhodobé kurzy:

- HR Akademie – Specialista personální administrativy
- Lean Master
- HR Akademie – Specialista personálního řízení
- Lean Guru
- Manažer kvality
- CIMA A
- CIMA B
- Manažerská ekonomika
- Akademie řízení priorit v informačním věku

Aktuální otevřené krátkodobé kurzy:

- Novela Zákoníku práce

5.3.2 Produkty a služby pro sociální sféru

Kurzy na míru:

- Kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách
- Vzdělávání v oblasti standardů kvality sociálních služeb (Standardy kvality, Dokumentace o poskytování sociální služby, Návaznost sociální služby na další dostupné zdroje a další)
- Metody sociální práce a péče o klienty (Práce s agresivním klientem, Návštěva v bytě klienta, Základy sociální práce se seniory atd.)
- Kurzy komunikačních dovedností (Profesní a krizová komunikace, Asertivní jednání, Řešení konfliktů atd.)
- Supervize v sociální práci
- Osobnostní rozvoj (Sociální pracovník a stresové situace, Prevence syndromu vyhoření, Rozvoj emoční inteligence atd.)
- Manažerské dovednosti řídicích pracovníků sociální zařízení (Time management, Motivace zaměstnanců, Teambuilding atd.)
- Legislativa v sociální oblasti (Příprava na inspekci, Základy pracovního a trestního práva atd.)

5.3.3 Speciální kurzy

Projekty pro dětské domovy:

Most přes minulost – projekt pro mladé lidi z dětských domovů, který má za cíl pomoci jim vstoupit do samostatného života a při přechodu do zaměstnání, poskytnout jim pomoc při jejich další sociální a pracovní integraci, naučit je plánovat, realizovat a rozhodovat se v různých životních situacích (při hledání zaměstnání, bydlení, zacházení s penězi).

Tam za řekou čeká život – projekt na posílení pracovní integrace mladých lidí žijících v dětských domovech v jejich vstupu na trh práce. Cílem je motivace mladých lidí vyrůstající bez rodin k získání a udržení zaměstnání, podpořit jejich další vzdělávání a profesní ambice, zvýšit jejich uplatnitelnost na trhu práce, umožnit jim získat pracovní zkušenosti (zejména pracovní dovednosti a návyky).

Kurzy pro rodiče pečující o děti ve věku do 15 let:

Cesta zpátky – cílem je zvýšit zaměstnatelnost rodičů pomocí moderních nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. Klíčové aktivity zahrnují např. pracovní diagnostiku, motivační aktivity nebo zajištění hlídání dětí.

5.3.4 Dotační programy

Firma Profima se také specializuje na oblast dotačních programů. Primárním cílem této činnosti je realizace rozvojových projektů u jejích zákazníků, kteří sestávají z firem, nepodnikatelských subjektů a veřejné správy.

Profima pro své klienty nabízí poradenství v rámci dotačních programů a pomáhá jim s identifikací vhodného dotačního titulu, s vypracováním projektu a žádosti o dotaci, s administrací projektu.

5.4 Marketingový mix

Jelikož firma Profima Effective, s.r.o. nabízí služby, je nutné tomu přizpůsobit marketingový mix společnosti. Použijeme proto marketingový mix 7P. V této podkapitole je výčet všech částí marketingového mixu společnosti tak, jak jej chápe marketingové oddělení firmy.

5.4.1 Produkt

- Vysoce kvalitní kurzy
- Dobré renomé mezi obchodními partnery
- Komplexní portfolio (viz předchozí kapitola „Portfolio společnosti“)
- Aktuálnost služeb

Produkt je jádrem marketingu společnosti. Právě produkt poskytuje jejím zákazníkům užitek, který potřebují a požadují. Jeho tvorba a poskytování je hlavní činností odvětví firemního vzdělávání. Společnost Profima ví, že její úspěch závisí na tom, jak kvalitně bude uspokojovat potřeby jejích zákazníků.

5.4.2 Cena

- Vyjadřuje hodnotu
- Je tvořena na základě poptávky a konkurence
- Firma popisuje vztah mezi cenami a nabízenými službami mottem „za střední cenu, vyšší standard“

- Platební podmínky – standardem je fakturace dle kurzu s 30denní splatností, lze činit výjimky u některých zakázek.
- Slevy – u kurzů s více účastníky, za každého druhého a dalšího 15%. Při konferencích při včasné přihlášení někdy akce 1+1 zdarma.

Cenová politika firmy je nepochybně základem úspěšného marketingu. Při tvorbě ceny však nejde jen o nabízení služeb za co nejnižší cenu. Jak je výše uvedeno, cena je vnímána nejen z hlediska obchodního hlediska, ale také jako informace o kvalitě služeb. Je třeba cenu stanovit tak, aby byli zákazníci za kurzy ochotni zaplatit a zároveň tak, aby firma Profima tvořila požadovaný zisk.

5.4.3 Propagace

- Reklama – články v časopisech, např. Firemní partner, Náš Zlín
- PR – úspěch firmy, jednatelka p. Márová byla zvolena Podnikatelkou roku 2013; neplacená reklama – interview v odborném časopise, např. Profit; pořádání přednášek s renomovanými odborníky
- Osobní prodej
- Zákaznické centrum – jde o současný projekt, ještě není dokončen

Propagace zabezpečuje efektivní komunikaci firmy (poskytovatele služby) a cílovým zákazníkem (spotřebitel služby). Cílem propagace je informovat a přesvědčit potenciální zákazníky o výhodách služeb.

5.4.4 Distribuce

- Uvnitř firem – interní vzdělávání
- Mimo firmy, např. konferenční sály, učebny – externí vzdělávání
- Vybudovaná pozice na trhu

Distribuce pro firmu Profima znamená způsob, jak nejlépe dostat její služby na trh a jak se na něm uplatnit. Jde o výběr správného místa, kde službu poskytovat. V rámci této části marketingového mixu nejde pouze o distribuci služby či produktu, ale také o distribuci informací.

5.4.5 Lidé

- Nábor zaměstnanců se provádí na základě inzerce na internetových portálech. Firma nevyužívá personálních agentur, neboť si to provádí sami ve spolupráci

s personálními poradci, kteří jsou i firemními lektory. První kolo klasické výběrové řízení, druhé kolo s lektory psychotesty a podobně. Nábor lektorů probíhá jinak, je třeba je vyzkoušet v praxi u klienta.

- O směru firmy rozhoduje jednatelka společnost ve spolupráci s výkonnou ředitelkou.
- Firma odměňuje zaměstnance např. dárky k narozeninám. Po jednom roce v zaměstnání mohou očekávat věrnostní navýšení mzdy, které se opakuje každý rok. Obchodní pracovníci jsou oceňováni výkonovou složkou mzdy.
- Interní školení. 2-4 celofiremní školení ročně, poté individuální školení, např. při nástupu. Firma platí zaměstnancům i externí kurzy, ale zkoušku pro certifikaci si platí zaměstnanci sami.

5.4.6 Materiální prostředí

- Dress code je povinný pro lektory i pracovníky na firmě. Lektor by měl být oblečen o úroveň výše než účastníci kurzů, tj. obleky, či kostýmy.
- Standardizované vizitky pro všechny zaměstnance ve firmě i pro lektory.
- Firma pronajímá několik učeben cca pro 15 osob, všechny vybavené flipchartem, plátnem, dataprojektorem, interaktivní tabulí.
- Ve výstavbě je vzdělávací centrum pro centralizaci služeb a snížení nákladů za nájem učeben.

5.4.7 Procesy

- Řada kurzů požaduje aktivní zapojení zákazníka
- Vzdělávání probíhá dle zavedených postupů v oboru
- Procesy jsou standardizovány dle systému managementu kvality ISO

Při firemním vzdělávání jsou zákazníci přímo součástí procesu tvorby služby. Firma Pro-fima se snaží vytvářet harmonii poskytovaných služeb tak, aby odpovídala momentálním požadavkům zákazníka. Součástí těchto procesů je příprava služeb k maximálnímu uspokojení zákazníka.

6 KONKURENCE SPOLEČNOSTI

V této kapitole jsou nejprve popsány konkurenční subjekty v rámci Zlínského kraje a vybrané firmy v rámci celé České Republiky. Dále je firma Profima a její pozice podrobena analýze konkurenceschopnosti sestávající se z analýzy 4P, benchmarkingu, analýzy PESTLE a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

6.1 Konkurence v rámci Zlínského kraje

I. APROXY, s.r.o.

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně dne 5. ledna 2010.

Adresa sídla:

Osvoboditelů 91

PSČ 76001, Zlín

Identifikační číslo:

29195462

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Psychologické poradenství a diagnostika.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Webové stránky:

www.Aproxycz [32]

Porovnání s Profimou

Aproxycz je v rámci Zlínské konkurence nejmladší firmou nabízející firemní vzdělávání. Jednatelka a zakladatelka společnosti je bývalou lektorkou společnosti Profima, která si po několikaleté spolupráci založila vlastní firmu. Společnost Aproxycz nabízí nižší ceny díky nižším fixním nákladům, jelikož ve firmě jsou vedle jednatelky zaměstnány jen dvě další lektorky. Společnost ve většině případů využívá k firemnímu vzdělávání výhradně své vlastní zaměstnance.

Společnost Aproxy konkuruje Profimě ve vzdělávání v komerční i sociální sféře, ale profiluje se jako poradenská společnost především na kurzy pro HR a soft-skills. Mezi její zákazníky patří hlavně malé firmy. Menším minusem je absence firemní praxe u všech lektorů.

II. MARLIN, s.r.o.

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně dne 14. prosince 1994.

Adresa sídla:

Města Mayen

PSČ 68601, Uherské Hradiště-Mařatice

Identifikační číslo:

60733306

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Psychologické poradenství a diagnostika.

Poradenská činnost v oblasti společenských věd a rozvoje osobnosti.

Webové stránky:

www.Marlin.eu [33]

Porovnání s Profimou

Hlavní výhodou společnosti Marlin patří dlouhodobě nízké ceny, neboť zaměstnává své lektory na plný pracovní poměr. Další výhodou je technické zázemí v jiných městech, např. učebny, konferenční sály apod.

Ve srovnání s Profimou má firma Marlin zhruba čtyřnásobek zaměstnanců (cca 80), což se samozřejmě projeví na vyšších fixních nákladech. Akreditované kurzy nabízí zhruba ve stejném měřítku jako Profima, nicméně konkurence mezi těmito dvěma firmami je velmi malá, neboť Marlin se specializuje především na rekvalifikační kurzy pro nezaměstnané a

jejich aktivita na trhu firemního vzdělávání je velmi malá. Další velkou nevýhodou společnosti je nižší úroveň lektorů.

6.2 Konkurence v rámci ČR

III. PETR OTÁHAL, A.S.

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Ostravě dne 12. listopadu 2003.

Adresa sídla:

Jiráskova 490

PSČ 73801, Frýdek-Místek

Identifikační číslo:

26820927

Právní forma:

Akciová společnost

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Webové stránky:

www.PetrOtahal.cz [34]

Porovnání s Profimou

Společnost Petr Otáhal je pro Profimu jeden ze dvou největších konkurentů z důvodu podobnosti portfolia. Stejně jako Profima se Petr Otáhal zaměřuje na sociální i komerční sféru v rámci vzdělávání a poradenství. Největší výhodou má společnost Petr Otáhal, a.s. ve velmi nízkých cenách a výborném marketingu. Mimo jiné se zaměřuje i na nezaměstnanost, kde ve spolupráci s úřady veřejné správy nabízí rekvalifikační kurzy. Velkou nevýhodou jsou vysoké fixní náklady způsobené vysokým počtem zaměstnanců.

Marketingovým tahákem společnosti je i studium MBA (Master of Business Administration), manažerský studijní program, který je určen pro všechny, kteří mají zájem o prohloubení již dosažených znalostí v oblasti managementu a získání široce uznávaného profesního titulu.

IV. TEMPO TRAINING & COSULTING a.s.

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Ostravě dne 21. července 2003.

Adresa sídla:

Nad Porubkou 838

PSČ 72100, Ostrava-Svinov

Identifikační číslo:

26813335

Právní forma:

Akciová společnost

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Zprostředkování zaměstnání.

Webové stránky:

www.Tempo.cz [35]

Porovnání s Profimou

Dle posledního pozorování konkurence ve firmě Profima lze říci, že společnost Tempo Training & Consulting je na úpadku. Firma Tempo T&C má sice výbornou nabídku služeb, nicméně jejich kvalita je velmi nedostatečná a škodí jak dobrému jménu firmy, tak celému oboru firemního vzdělávání. Velkým problémem ve firmě byla přezaměstnanost, kvůli které musela v roce 2013 propouštět velký počet zaměstnanců.

Firma Tempo Training & Consulting tedy není hlavním konkurentem společnosti Profima.

V. EVERESTA, s.r.o.

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Ústí nad Labem dne 13. ledna 1997.

Adresa sídla:

Mimoňská 3223

PSČ 47001, Česká Lípa

Identifikační číslo:

25014650

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Webové stránky:

www.Everesta.cz [36]

Porovnání s Profimou

Spolu se společností Petr Otáhal je firma Everesta díky podobnosti portfolia nejbližším konkurentem Profimy, avšak kvůli své geografické pozici se firma spíše specializuje na firmy v Čechách.

VI. top vision s.r.o.

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Praze dne 28. září 2001.

Adresa sídla:

U Půjčovny 952/2

PSČ 11000, Praha 1 - Nové Město

Identifikační číslo:

26468727

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Webové stránky:

www.topvision.cz [37]

Porovnání s Profimou

Velkou devízou společnosti topvision je kvalitní a široká nabídka služeb. Mírnou nevýhodou jsou vyšší ceny služeb. Hlavní rozdíl mezi firmami je větší rozsah IT kurzů, které nabízí společnost topvision.

Důležitým aspektem vývoje firmy je také sledování aktuálních trendů ve firemním vzdělávání.

6.3 Situační analýza

V rámci situační analýzy bude společnost Profima podrobena postupně několika metodám, které pomáhají podnikům určit jejich postavení, sílu konkurence, příležitosti na trhu apod. V první řadě se jedná o benchmarking, kdy budou všechna kritéria úspěchu firmy srovnána s konkurenčními firmami. Následuje PESTLE analýza, kde postupně budou popsány politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, mající vliv na konkurenceschopnost podniku.

Poté bude analyzováno všech pět konkurenčních sil Porterova modelu konkurenceschopnosti. V závěru kapitoly se vyskytuje SWOT analýza, na kterou navazují EFE a IFE matice, na ty zase matice SPACE.

6.3.1 Benchmarking

V rámci benchmarkingu jsou srovnány hlavní konkurenční subjekty na trhu s firemním vzděláváním. Data využitá k benchmarkingové analýze byla sesbírána především díky konzultaci s managementem společnosti Profima a z webových stránek konkurentů.

Tab. 2 Způsob výpočtu benchmarkingu (vlastní zpracování)

<i>Profima Effective</i>	<i>rating</i>	<i>váha</i>	<i>skóre</i>
Cena produktů	3	0,1	0,3
Webové stránky	3	0,06	0,18
Kvalita služeb	4	0,1	0,4
Důvěryhodnost	5	0,06	0,3
Reklama	2	0,04	0,08
Šíře portfolia	4	0,1	0,4
Komunikace se zákazníky	4	0,1	0,4
Poradenství	3	0,06	0,18
Lidský kapitál	3	0,1	0,3
Renomé	4	0,1	0,4
Finance	3	0,1	0,2
Marketing	2	0,04	0,08
HR	1	0,04	0,04
Celkem		1	3,26

Předchozí tabulka obsahuje výčet činností firmy, které jsou v této kapitole podrobeny benchmarkingu. Dle odborné konzultace s vedením společnosti se přiřadily všem kritériím určité váhy, jejichž součin s ratingem jednotlivého kritéria dává skóre kritéria. Za více důležité kritéria společnost Profima považuje cenu produktů, kvalitu služeb, šíři portfolia, komunikaci se zákazníky, lidský kapitál ve společnosti, renomé firmy a dostupné finance k rozvoji společnosti.

V následující tabulce jsou uvedeny ratingy jednotlivých kritérií u konkurenčních společností. Čísla byla přiřazena po důkladném rozboru konkurence s vedením společnosti a některými lektory. Nízká důvěryhodnost u firmy Petr Otáhal je způsobena aférou zneužití dotací na vzdělávání pro nezaměstnané. Legálně sice firma provedla vše správně, ale jednu z podmínek – zaměstnatelnost lidí, kteří prošli kurzem – splnila tak, že většinu osob zaměstnala sama vzdělávací firma Petr Otáhal, nastavila jim nesplnitelné cíle a po krátké době většinu zaměstnanců vyhodila. Případem se zabýval mimo jiné pořad Na vlastní oči, který reportáž odvysílal 13. prosince 2012.

Naopak firma Profima je v očích zákazníků velmi důvěryhodná, což je způsobeno, jak je zmíněno v profilu společnosti, mimo jiné i oceněním Podnikatelka roku pro jednatelku společnosti.

Tab. 3 Rating firem v benchmarkingu (vlastní zpracování)

RATING VŠECH FIREM

<i>Kritérium</i>	<i>Profima</i>	<i>Aproxy</i>	<i>Marlin</i>	<i>P. Otáhal</i>	<i>Tempo</i>	<i>Everesta</i>	<i>top vision</i>
Cena produktů	3	4	5	3	4	2	1
Webové stránky	3	2	2	4	3	4	4
Kvalita služeb	4	3	2	4	2	5	4
Důvěryhodnost	5	4	3	1	2	4	4
Reklama	2	2	2	2	3	3	3
Šíře portfolia	4	2	2	4	3	4	4
PR	4	3	2	3	1	3	3
Poradenství	3	3	2	3	1	5	4
Lidský kapitál	3	1	3	2	2	4	4
Renomé	4	1	2	3	3	3	4
Finance	3	2	4	5	4	2	2
Marketing	2	2	3	2	3	3	3
HR	1	2	2	3	3	3	3

Tab. 4 Skóre firem v benchmarkingu (vlastní zpracování)

SKÓRE VŠECH FIREM

Kritérium	<i>Profima</i>	<i>Aproxo</i>	<i>Marlin</i>	<i>P. Otáhal</i>	<i>Tempo</i>	<i>Everesta</i>	<i>top vision</i>
Cena produktů	0,3	0,4	0,5	0,3	0,4	0,2	0,1
Webové stránky	0,18	0,12	0,12	0,24	0,18	0,24	0,24
Kvalita služeb	0,4	0,3	0,2	0,4	0,2	0,5	0,4
Důvěryhodnost	0,3	0,24	0,18	0,06	0,12	0,24	0,24
Reklama	0,08	0,08	0,08	0,08	0,12	0,12	0,12
Šíře portfolia	0,4	0,2	0,2	0,4	0,3	0,4	0,4
PR	0,4	0,3	0,2	0,3	0,1	0,3	0,3
Poradenství	0,18	0,18	0,12	0,18	0,06	0,3	0,24
Lidský kapitál	0,3	0,1	0,3	0,2	0,2	0,4	0,4
Renomé	0,4	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4
Finance	0,3	0,2	0,4	0,5	0,4	0,2	0,2
Marketing	0,08	0,08	0,12	0,08	0,12	0,12	0,12
HR	0,04	0,08	0,08	0,12	0,12	0,12	0,12
Celkem	3,36	2,38	2,7	3,16	2,62	3,44	3,28

V tabulce 4 jsou již zohledněny váhy jednotlivých kritérií. Nejlépe z analýzy vychází firma Everesta, která je i v realitě vzorem firmě Profima, která následuje na druhém místě, firma top vision poté obsadila místo třetí. Tyto tři firmy s nejvyšším skóre je tedy důležité blíže porovnat.

Nejprve probereme ty kritéria, ve kterých je firma Profima lepší než konkurence, počínaje cenou produktů, která, jak už bylo v předchozí kapitole uvedeno, je firmou definována jako „za střední cenu, vyšší standard“. Pro udržení této výhody by firma Profima měla nadále zkvalitňovat své služby a cenu držet v průměru odvětví. Dalším silným kritériem je pro Profimu její důvěryhodnost, která plyne např. z ocenění Podnikatelka roku pro jednatelku společnosti, což pomohlo také renomé společnosti. Kvalita služeb a komunikace se zákazníky je ve firmě na vysoké úrovni a proto, aby si své postavení firma udržela, měla by si držet zaměstnance, kteří jsou za toto zodpovědní. Z pohledu financí je na tom společnost také o něco lépe, neboť si momentálně může dovolit nákladnou stavbu zákaznického centra jako přístavbu k budově, ve které sídlí kanceláře společnosti.

Za hlavní nedostatek lze určit lidský kapitál a HR. Vedení společnosti tyto faktory hodnotilo takto proto, že si firma nebyla schopna pojistit své zaměstnance proti odchodu a založení své vlastní společnosti (Aproxly) s použitím know-how, získaného ve firmě Profima. Do budoucna lze firmě doporučit zahrnout konkurenční doložky do kontraktů svých zaměstnanců. Mezi další nedostatky patří nedostatečné internetové stránky společnosti (které však v současné době probíhají rekonstrukcí), reklamu, marketing a poradenství, které lze chápat jako nadstandardní služby spojené s výběrem vzdělávacích produktů a analýzou současného stavu potřeb vzdělávání u zákazníků.

Jelikož cílem této práce je inovovat produktové portfolio společnosti Profima, je důležité analyzovat nabídku od hlavních konkurentů společnosti.

Tab. 5 Porovnání portfolio Profimy s hlavními konkurenty

<i>Služba</i>	<i>Profima Effective</i>	<i>Everesta</i>	<i>top vision</i>
Rozvoj firemního potenciálu	✓	✓	✓
Rozvoj manažerského potenciálu	✓	✓	✓
Rozvoj osobnostního potenciálu	✓	✓	✓
Personalistika	✓	✓	✓
Marketing	✓	✓	✓
Obchod	✓	✓	✓
Výroba	✓	✓	✓
Kvalita	✓	✓	✓
Logistika	✓	✓	✓
Poradenství v sociální oblasti	✓	✓	✗
Projekty pro dětské domovy	✓	✗	✗
Kurzy pro rodiče na mateřské	✓	✗	✗
Dotační programy	✓	✓	✗
Jazykové vzdělávání	✗	✓	✗
Přednášky odborníků	✓	✓	✓

Z tabulky vyplývá, že společnost Profima má silnou pozici na trhu s projekty pro dětské domovy a kurzy pro rodiče na mateřské. Oba tyto kurzy jsou určeny pomáhat lidem lépe se začlenit na pracovním trhu. Kurzy nejsou ziskové, ani ztrátové, nicméně jsou pro firmu Profima důležité z hlediska vnějšího image společnosti. Slabou pozici v rámci jazykových

kurzů má Profíma vůči společnosti Everesta, kterou považuje za benchmark v odvětví. Naopak silnou pozicí disponuje vůči firmě top vision v dotačním poradenství. Celkově lze hodnotit pozici společnosti Profíma jako silnou vůči konkurenci, je však nutné porovnat také formu nabízeného firemního vzdělávání.

Tab. 6 Porovnání forem služeb Profímy s hlavními konkurenty (vlastní zpracování)

<i>Forma vzdělávání</i>	<i>Profíma Effective</i>	<i>Everesta</i>	<i>top vision</i>
Klasické osobní	✓	✓	✓
E-learning	✗	✓	✗
Webináře	✗	✗	✗

Výsledky tohoto porovnání plně podporují cíl této diplomové práce. Nové formy vzdělávání jsou již nyní, a v budoucnu tomu nebude jinak, velice důležité k uplatnění silné pozice vůči konkurenci. Nejlepší firma v odvětví, Everesta, již delší dobu nabízí svým klientům možnost e-learningu, tj. videoreportáže, výukové filmy a filmy na míru. Společnost Profíma i top vision zaostávají. Potenciálně atraktivní formou vzdělávání jsou i webináře, které zatím mezi hlavními konkurenty využívány nejsou. Závěry této analýzy jsou ústředními pro projektovou část diplomové práce.

6.3.2 Analýza PESTLE

Politické a legislativní faktory

- Stabilita vlády
- Daňová politika státu
- Státní podpora podnikání
- Normy

Tab. 7 PEST analýza - faktory politické a legislativní (vlastní zpracování)

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Stabilita vlády	Nestabilní	Změny v legislativě jsou nepřehledné a nelze je prognózovat do budoucna	3
Daňová politika státu	Daň z příjmu právnických osob	Sazba daně z příjmu je konstantní	2
	Sazba DPH	Standardně 21 %, u akreditovaných kurzů 0 %	4
Normy	Normy ISO	Výrobky musí plnit stanovené normy kvality	3
Státní podpora podnikání	Zaměstnávání osob se zdravotním postižením	Daňové úlevy	2
Certifikace	Rostoucí zájem	Akreditované kurzy od MŠMT, MPSV	4

Nejdůležitějším politicko-legislativním faktorem je výše sazby DPH. U kurzů akreditovaných Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV) činí sazba DPH 0 % a v případě využití lektorů, kteří jsou plátcí DPH, společnost přichází o tento rozdíl v ceně kurzů. Stejně důležitá je akreditace kurzů od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy či Ministerstva práce a sociálních věcí.

Ekonomické faktory

- Snížení poptávky
- Snižování nákladů (mzdy, zaměstnanecké výhody)
- Vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů
- Poptávka po kvalitním zboží
- Financování prostřednictvím úvěrů
- Nezaměstnanost
- Inflace

Tab. 8 PEST analýza - faktory ekonomické (vlastní zpracování)

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Zákazníci	Mírně rostoucí	Zájem o služby společnosti mírně roste	5
Snižování nákladů	Stabilní	Podnik se dlouhodobě snaží snižovat náklady, ale např. mzdové náklady rostou	4
Vyjednávací vliv dodavatelů	Vysoký	Dohoda s lektory není vždy bezproblémová	4
Vyjednávací vliv odběratelů	Mírně rostoucí	Firma se snaží vycházet vstříc požadavkům zákazníka	4
Poptávka po kvalitních službách	Rostoucí	Nutnost zvyšování kvality, resp. udržení kvality stávající	5
Financování úvěry	Rostoucí	Bankovní úvěry pomáhají k rozvoji společnosti, ale snižují finanční stabilitu	5
Nezaměstnanost	2/2014 v ČR (8,6 %), Zlínsko (8,67 %)	Nezaměstnanost snižuje kupní sílu	2
Inflace	2013 v ČR (1,4 %)	Inflace snižuje hodnotu peněz	2
Trh práce	Nedostatek kvalifikovaných lektorů	Někdy je třeba zaměstnat méně kvalifikovaného lektora	3

Ekonomické faktory mají na společnost největší vliv, za nejdůležitější lze považovat hned několik. V první řadě jde o zákazníky, kteří mají zájem o kvalitní služby, tudíž ve firmě dochází k neustálému zlepšování služeb. Dalším důležitým faktorem je financování prostřednictvím úvěrů. Firma si v nedávné době pořídila školicí středisko za 9 mil. Kč, takže pro budoucnost firmy je naprosto klíčové, aby využila svého postavení na trhu a publicity získanou díky ceně Podnikatelka roku pro jednatelku společnosti a tyto úspěchy zúročila.

Mezi další důležité faktory patří tendence pro snižování nákladů, jelikož mzdové náklady jsou rostoucí a také vyjednávací vliv lektorů, kteří pracují většinou jako freelanceři a snaží se vyjednat co nejlepší podmínky.

Sociální faktory

- Demografie
- Životní úroveň
- Vzdělanost
- Zaměstnanecké výhody

Tab. 9 PEST analýza - faktory sociální (vlastní zpracování)

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Demografie	Stabilní	Rostoucí mortalita obyvatelstva, nyní to nemá významný dopad	1
Životní úroveň	Rostoucí	Zákazníci si potrpí na kvalitu a jsou za ni ochotni zaplatit	3
Vzdělanost	Rostoucí	Rostoucí počet vysokoškolských absolventů	3
Zaměstnanecké výhody	Mírně rostoucí	K udržení dobrých pracovníků je třeba užitečných výhod	3
CSR a sociální činnost	Velmi rostoucí	Firma nabízí také služby pro děti z dětských domovů, aby se lépe začlenili do společnosti; kurzy pro maminky	5

Mezi zaměstnanecké výhody patří např. home-office, vzdělávací aktivity, notebook, mobilní telefony, služební vozidla. Nejdůležitějším sociálním faktorem však je CSR (corporate social responsibility – společenská odpovědnost firem), tedy princip zahrnutí sociálních a environmentálních hledisek do strategie firmy.

Technologické a ekologické faktory

- Věda a výzkum
- Vztah k životnímu prostředí
- Obchodování přes internet
- Doplnkové služby
- Mechanizace výroby

Tab. 10 PEST analýza - faktory technologické a ekologické (vlastní zpracování)

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Věda a výzkum	Stabilní	Je nutné neustále inovovat, ale pro malé podniky to znamená velkou finanční zátěž	1
Vztah k životnímu prostředí	Rostoucí	Tendence k ochraně životního prostředí	2
Obchodování přes internet	Rostoucí	Firma má zařízený e-shop se službami	4
Doplnkové služby	Rostoucí	Je důležité zaujmout zákazníka	2
Služby přes internet	Rostoucí	Videokonference, webináře, e-learning	5

Důležitým technologickým faktorem je možnost prodeje služeb přes internet prostřednictvím e-shopu na oficiálních stránkách společnosti. Do budoucna chce firma využít internetu jako přímého zprostředkovatele firemního vzdělávání, proto jsou služby přes internet nejdůležitějším technologickým faktorem pro společnost Profima.

6.3.3 Porterova analýza konkurenčních sil

Ve spolupráci s výkonnou ředitelkou firmy Profima byly vyplněny následující tabulky Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, které na podnik působí. Faktory jsou ohodnoceny jednotlivě, jejich aritmetický průměr je poté výslednou hodnotou konkurenční síly.

Tab. 11 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem (Porter, 1993)

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem		2014
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		
1	Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd. <i>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)</i> <i>Malé (5 bodů)</i>	4
2	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. <i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i>	4
3	Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. <i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)</i> <i>Snadný (5 bodů)</i>	4
4	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. <i>Ano (1 bod)</i> <i>Ne (5 bodů)</i>	4
5	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Jestliže výroby/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější <i>Není snadný (1 bod)</i> <i>Je snadný (5 bodů)</i>	3

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem		
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2014
6	<p>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</p> <p><i>Je vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Je nízká (5 bodů)</i></p>	2
7	<p>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.</p> <p><i>Diferenciace vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Diferenciace nízká (5 bodů)</i></p>	3
8	<p>Vládní politika</p> <p>Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.)</p> <p><i>Negativně (1 bod)</i></p> <p><i>Pozitivně (5 bodů)</i></p>	5
9	<p>Vývoj po případném vstupu do odvětví</p> <p>Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší.</p> <p><i>„cesta zpět“ je obtížná (1 bod)</i></p> <p><i>„cesta zpět“ je snadná (5 bodů)</i></p>	4
Celkem (z max. 45 bodů)		33
Průměrné skóre (celkem/9)		3,67

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem je spíše vyšší. Jelikož společnost nabízí služby, úspory z rozsahu, stejně tak kapitálová náročnost vstupu, jsou velmi malé. I když má společnost dlouholetou tradici a kvalitní vybudovanou pozici na trhu, tak přístup k distribučním kanálům není nikterak obtížný, neboť zákazníci, v tomto případě firmy poptávající firemní vzdělávání, hledají spíše nižší ceny.

Vláda je pozitivně nakloněna vstupům do odvětví. Překážkou není ani odchod z odvětví v případě neúspěchu, který není až tak nákladný.

Tab. 12 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty (Porter, 1993)

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty		2014
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		
1	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. <i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</i> <i>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</i>	4
2	Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. <i>Vysoký růst poptávky (1 bod)</i> <i>Malý růst poptávky (5 bodů)</i>	4
3	Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj <i>Nízký (1 bod)</i> <i>Vysoký (5 bodů)</i>	2,5
4	Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. <i>Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod)</i> <i>Nízká diference (5 bodů)</i>	3
5	Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd. <i>Nízká diference konkurentů (1 bod)</i> <i>Vysoká diference konkurentů (5 bodů)</i>	3
6	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. <i>Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)</i> <i>Ve větších (5 bodů)</i>	2
7	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. <i>Intenzita strategického úsilí malá (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	4

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty		
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2014
8	<p>Náklady odchodu z odvětví</p> <p>Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emočních postojů vlastníků, tradice, atd.</p> <p><i>Náklady obchodu jsou nízké (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoké (5 bodů)</i></p>	1
9	<p>Charakter konkurence, postoj k business etice</p> <p>Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami.</p> <p><i>Konkurence typu gentleman (1 bod)</i></p> <p><i>Gangster (5 bodů)</i></p>	3,5
10	<p>Šíře konkurence</p> <p>Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) anebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.</p> <p><i>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)</i></p> <p><i>Je široká (5 bodů)</i></p>	3
Celkem (z max. 50 bodů)		30
Průměrné skóre (celkem/10)		3

Faktor intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty dosahuje průměrných hodnot. Mezi nejzávažnější patří vysoký počet konkurentů, růst odvětví a intenzita strategického úsilí. Na druhou stranu jsou náklady na odchod z odvětví velmi nízké, tzn. že někteří konkurenti se mohou při nízké ziskovosti odvětví přesunout na jiné trhy.

Tab. 13 Tlak ze strany substitutů (Porter, 1993)

Tlak ze strany substitutů		
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2014
1	<p>Existence mnoha substitutů na trhu</p> <p><i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod)</i></p> <p><i>Mnoho substitutů (5 bodů)</i></p>	2
2	<p>Konkurence v odvětví substitutů</p> <p>Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni.</p> <p><i>Menší (1 bod)/Větší (5 bodů)</i></p>	2
3	<p>Vývoj cen substitutů</p> <p>Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat?</p> <p><i>Zvyšovat (1 bod)/ Snižovat (5 bodů)</i></p>	2

Tlak ze strany substitutů		
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2014
4	Užitné vlastnosti substitutů?	3
	Budou se zlepšovat nebo zhoršovat?	
	Zhoršovat (1 bod)	
	Zlepšovat (5 bodů)	
	Celkem (z max. 20 bodů)	9
	Průměrné skóre (celkem/4)	2,25

Tlak ze strany substitutů je pro podnik o něco slabší konkurenční silou nežli konkurence v mezi stávajícími konkurenty. Na trhu neexistuje mnoho substitutů. Firmy si sice mohou zaměstnance vzdělávat interně pomocí metod zmíněných v teoretické části, nicméně externí vzdělávání lze vykonávat pouze prostřednictvím odborníků a firem poskytujících tyto odborníky.

Tab. 14 Vyjednávací síla odběratelů (Porter, 1993)

Vyjednávací síla odběratelů		
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2014
1	Počet významných zákazníků	3
	Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká	
	<i>Malý počet významných zákazníků (1 bod)/ Nevýznamný (5 bodů)</i>	
2	Význam výrobku/služby pro zákazníka	3
	Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích	
	<i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)/ Nevýznamný (5 bodů)</i>	
3	Zákazníkovy náklady přechodu ke konkurenci	5
	Jsou-li vysoké, naopak je zákazníkova vyjednávací síla nižší	
	<i>Jsou vysoké (1 bod)/ Nízké (5 bodů)</i>	
4	Hrozba zpětné integrace	2
	Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám	
	<i>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)</i>	
	<i>Vysoce pravděpodobná (5 bodů)</i>	
5	Ziskovost zákazníka	3
	Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší)	
	<i>Nízká (1 bod)/ Vysoká (5 bodů)</i>	
	Celkem (z max. 25 bodů)	16
	Průměrné skóre (celkem/5)	3,2

Vyjednávací síla odběratelů je spíše větší. Nejdůležitějším faktorem jsou velmi nízké zákaznickovy náklady při přechodu ke konkurenci (prakticky jde jen o několikahodinovou úlohu personalisty, při které vybírá jinou firmu, která nabízí firemní vzdělávání o stejně či větší kvalitě.

Tab. 15 Vyjednávací síla dodavatelů (Porter, 1993)

Vyjednávací síla dodavatelů		
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2014
1	Počet a význam dodavatelů	3
	Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká	
	<i>Dodavatelů je mnoho (1 bod)</i>	
	<i>Málo (5 bodů)</i>	
2	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů	3
	<i>Ano, velká hrozba (1 bod)</i>	
	<i>Ne, malá hrozba (5 bodů)</i>	
3	Význam odběratelů pro dodavatele	3
	Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.	
	<i>Velký (1 bod)</i>	
	<i>Malý (5 bodů)</i>	
4	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	4
	Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů	
	<i>Nepravděpodobná (1 bod)</i>	
	<i>Velmi pravděpodobná (5 bodů)</i>	
5	Organizovanost pracovní síly v odvětví	3
	Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce!	
	<i>Nízká (1 bod)</i>	
	<i>Vysoká (5 bodů)</i>	
	Celkem (z max. 25 bodů)	16
	Průměrné skóre (celkem/5)	3,4

Vyjednávací vliv dodavatelů kopíruje vliv odběratelů. Průměrné skóre 3,4 vyčnívá z prostřední hodnoty jen díky velmi pravděpodobné hrozbě vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví. Tato hrozba se stala už i skutečností, když z firmy Profima odešla odborná lektorka a založila si vlastní společnost Aproxy, s.r.o. V tomto odvětví je velmi obtížné zavázat si lektory konkurenční doložkou, neboť drtivá většina z nich pracuje jako freelanceři u vícero poradenských společností.

6.3.4 SWOT analýza

Analýza slabých a silných stránek společnosti a jejích příležitostí a hrozeb, byla vytvořena ve spolupráci s vedením společnosti Profima a ctí objektivní realitu odvětví. Položky jednotlivých částí analýzy jsou ohodnoceny na stupnici od 1 do 5 dle jejich důležitosti. Tabulky jsou ponechány bez komentáře, neboť jsou samy o sobě dostatečně informativní.

Tab. 16 SWOT analýza - Silné stránky společnosti (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	důležitost
Více než patnáctiletá zkušenost v oboru	4
Dokonalá znalost konkurence	3
Dobrá komunikace uvnitř firmy	3
Dopravní dostupnost	2
Vysoká kvalita služeb	5
Přehledné vlastnické vztahy	1
Finanční stabilita	4
Lektoři s bohatými zkušenostmi	5

Tab. 17 SWOT analýza - Slabé stránky společnosti (vlastní zpracování)

SLABÉ STRÁNKY	důležitost
Marketing	2
Webové stránky	3
Nedostupnost finančních zdrojů	2
Nízký počet zaměstnanců	3
Závislost na odběratelích	5
Závislost na dodavatelích	5

Tab. 18 SWOT analýza - Příležitosti společnosti (vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI	důležitost
Ztráta renomé konkurenta	4
Joint-venture	3
Dotace od EU	5
Poptávka po nových formách vzdělávání	4
Outsourcing firemních procesů	1
Poptávka ze zahraničí	3

Tab. 19 SWOT analýza - Hrozby společnosti (vlastní zpracování)

HROZBY	důležitost
Snížení počtu zakázek	4
Noví konkurenti	4
Vyšší mzdy lektorů	3
Finanční krize	3
Zvýšení cen energie	1
Dotace od EU	3

6.3.5 Vnitřní prostředí firmy IFE

Pro matici hodnotící interní faktory společnosti, tedy její silné a slabé stránky, bylo zvoleno pět nejvýznamnějších položek. Každá má přiřazenou hodnotu 1-4, představující váhu.

Tab. 20 IFE matice (vlastní zpracování)

S/W	POPIS	rating	váha	skóre
S1	Vysoká kvalita služeb	4	0,15	0,6
S2	Lektoři s bohatými zkušenostmi	4	0,15	0,6
S3	Finanční stabilita	3	0,15	0,45
S4	Více než patnáctiletá zkušenost v oboru	3	0,05	0,15
S5	Dobrá komunikace uvnitř firmy	3	0,05	0,15
W1	Webové stránky	2	0,05	0,1
W2	Marketing	2	0,05	0,1
W3	Nízký počet zaměstnanců	2	0,05	0,1
W4	Závislost na odběratelích	1	0,15	0,15
W5	Závislost na dodavatelích	1	0,15	0,15
Celkem			1	2,55

6.3.6 Vnější prostředí firmy EFE

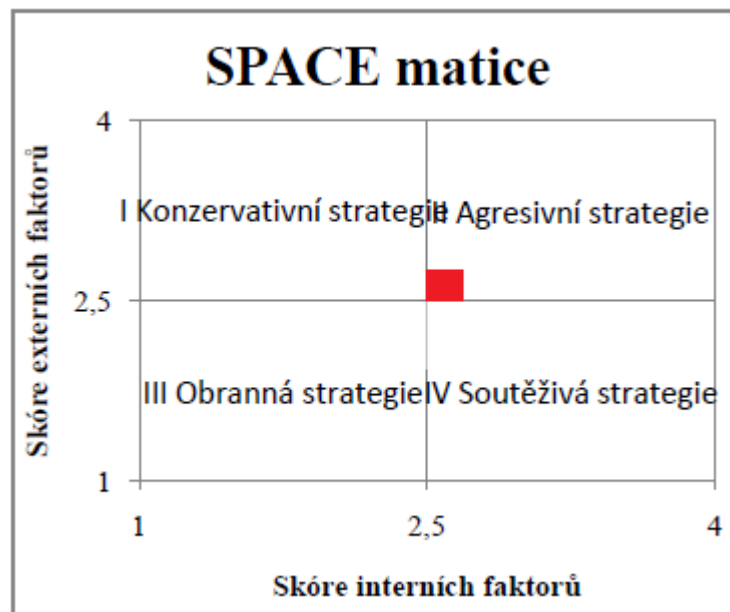
Matice EFE analyzuje vnější vlivy působící na společnost Profima. Pro firmu je určující využívat příležitosti a vyhýbat se hrozbám.

Tab. 21 EFE matice (vlastní zpracování)

O/T	POPIS	rating	váha	skóre
O1	Dotace od EU	4	0,1	0,4
O2	Ztráta renomé konkurenta	4	0,1	0,4
O3	Poptávka po nových formách vzdělávání	4	0,15	0,6
O4	Joint-venture	3	0,05	0,15
O5	Poptávka ze zahraničí	3	0,05	0,15
T1	Vyšší mzdy lektorů	2	0,1	0,2
T2	Dotace od EU	2	0,15	0,3
T3	Finanční krize	2	0,05	0,1
T4	Noví konkurenti	1	0,1	0,1
T5	Snížení počtu zakázek	1	0,15	0,15
Celkem			1	2,55

6.3.7 SPACE matice

SPACE matice dle hodnot vypočtených analýzami IFE a EFE, tedy vnitřního a vnějšího okolí podniku, pomáhá firmě zvolit tržní strategii. Na následujícím obrázku lze vidět, že výsledný bod v matici se pohybuje v kvadrantu, která firmě doporučuje využít spíše agresivní strategii. Z tohoto závěru vyplývá, že by se firma měla zaměřit na využívání svých hlavních předností k dosažení tržních příležitostí.



Obr. 10 SPACE matice (vlastní zpracování)

Využívat silných stránek k dosažení příležitostí by mohla firma Profima následovně:

1. SO1: Díky vysoké kvalitě služeb by se měla ucházet o dotační programy Evropské unie, což je mimo jiné jeden z cílů pro rok 2014.
2. SO2: S pomocí zkušených lektorů by se mohla firma zaměřit na zahraniční trhy. Většina odborníků, které firma využívá pro firemní vzdělávání je schopna přednášet i v cizím jazyce.
3. SO3: Firma je finančně stabilní, v současné době staví nákladné zákaznické centrum, které by mohlo být lákavé pro konkurenční firmy. Existuje zde možnost sloučení firem pomocí joint-venture a posílení tržní pozice.
4. SO4: Díky své mnohaleté zkušenosti v oboru a dobrému jménu jak firmy, tak jednatelky společnosti, firma může profitovat na ztrátě renomé konkurentů a přebrat jim některé klienty.

5. SO5: Na základě dobré komunikace uvnitř společnosti si je firma vědoma nutnosti inovace svých služeb. Proto zle doporučit kontinuální zlepšování služeb a využívání nejnovějších metod vzdělávání pracovníků, např. webináře či e-learning.

6.4 Shrnutí situační analýzy a návrhy na zlepšení

Z benchmarkingové analýzy vyplývá silná pozice firmy u kritérií cena služeb, kvalita služeb, šíře portfolia a dobré jméno firmy. Firma Profima nicméně zaostává za konkurencí v reklamě, webových stránkách a nadstandardním poradenství. Z pohledu portfolia je na tom Profima v porovnání se dvěma hlavními konkurenty Everesta a top vision poměrně dobře, nicméně jsou zde nedostatky u jazykových kurzů a IT kurzů. V rámci porovnání forem nabízených služeb má firma rezervy na poli e-learningu, který kvalitně využívá společnost Everesta. Lákavou formou vzdělávání, kterou zatím žádný z hlavních konkurentů nevyužívá, jsou webináře.

Mezi nejdůležitější faktory ovlivňující konkurenceschopnost firmy dle PESTLE analýzy patří rostoucí zájem firem o akreditované kurzy, celkový rostoucí zájem o služby společnosti, nutnost zvyšování kvality služeb, zvyšující se důležitost sociální odpovědnosti firem a zájem o nové formy vzdělávání (webináře, e-learning). Porterova analýza vypovídá o velkém riziku vstupu nových konkurentů na trh a spíše nadprůměrném vyjednávacím vlivu odběratelů (zákazníků) a dodavatelů (externích lektorů).

V rámci SWOT analýzy lze považovat za silné stránky společnosti vysokou kvalitou služeb a lektory s bohatými zkušenostmi. Mezi slabé stránky lze zařadit nedostatečnou úroveň webových stránek a závislost na dodavatelích a odběratelích. Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (IFE a EFE) určují pozici firmy na SPACE matici, která Profimě doporučuje využít soutěživé konkurenční strategie. Následuje několik tipů, jak s pomocí silných stránek společnosti využít tržních příležitostí.

Celkově ze situační analýzy vyplývá několik doporučení:

1. Reklama – firma by měla více kapitalizovat na mediálním zájmu. Jde o bezplatnou reklamu. V roce 2013 vyhrála jednatelka společnosti cenu Podnikatelka roku, nicméně rozhovory a články o firmě vycházely pouze v médiích Zlínského kraje. Bylo by výhodné dostat firmu do médií s celorepublikovým pokrytím.
2. Webové stránky – jsou ve špatném stavu a velice nepřehledné. Firma v současné době pracuje na jejich rekonstrukci.

3. Jazykové a IT kurzy – doporučil bych firmě nejprve provést důkladnou analýzu konkurence, požadavků tvorby nových kurzů i poptávky. Všechny kurzy, které firma v současné době nabízí, prošly dlouho fází přípravy, proto je možné, že se firma rozhodne dělat dobře to, co dělá, než experimentovat s okruhy, kde nemá žádné zkušenosti. Je také důležité zmínit bohatou nabídku jazykových kurzů od firem, které se specializují pouze na výuku cizích jazyků.
4. Nové formy vzdělávání – klíčový návrh pro tuto diplomovou práci. Je třeba inovovat služby, aby si společnost upevnila své dobré postavení na trhu. Formy vzdělávání jako webináře či e-learning budou blíže popsány v následující kapitole.
5. Krátká videa z lekcí – společnost si může vytvořit kanál na některém z multimediálních portálů, např. YouTube, a dát k dispozici potenciálním zákazníkům ‚ochutnávku‘, tj. ukázky nabízených kurzů.
6. Zatraktivnění názvů kurzů – Profíma nabízí kurzy pro komerční sféru v několika oblastech, např. marketing, logistika, výroba aj., podle nichž se také jmenují. V rámci tohoto doporučení by firma mohla přejmenovat a zatraktivnit tyto názvy. Příklad: Program „Dvakrát měř, jednou řež“ pro některou oblast, kde je nepřijatelné dělat chyby. Je třeba zmínit, že u konkurence se tyto názvy nevyskytují. Je možné, že by nové názvy stimulovaly pozornost zákazníka, nicméně mohly by se jevit také jako nepřehledné.

7 PROJEKT INOVACE PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA

Hlavním cílem projektu je inovovat služby nabízené společností Profima Effective a tím posílit její konkurenceschopnost a pozici na trhu s firemním vzděláváním. Projekt začíná důkladným rozborem trhu a poptávky po nových formách vzdělávání, konkrétně jde o e-learning a webináře. Následuje podrobný popis inovace, její zhodnocení nákladů, rizik a přínosů. Projekt obsahuje také výpočet jeho kritické cesty a výčet činností potřebných k úspěšné implementaci inovované služby. Cíl inovovat služby a produkty je také podpořen výzkumem auditorské a poradenské společnosti EY, kde se nutnost inovovat produkty a služby umístila na 1. místě v žebříčku TOP 10 příležitostí pro rok 2013. [30]

7.1 Průzkum trhu

Jedním z cílů praktické části diplomové práce bylo analyzovat současnou situaci vzdělávání zaměstnanců ve firmách Zlínského kraje. K analýze bylo zvoleno dotazníkové šetření. Aby byl k dispozici dostatečný vzorek respondentů, byla firmou poskytnuta její interní databáze zákazníků, z nichž všichni obdrželi dotazník emailem.

Dotazník vyplnilo 37,5 % dotázaných z celkového počtu zhruba 80 stálých klientů firmy. Firma tento vzorek považuje za dostatečně reprezentativní. S výsledky dotazníku určeného pro tuto diplomovou práci má firma plán nadále pracovat a provést analýzu i firem mimo Zlínský kraj.

Cílem dotazníku bylo analyzovat v první řadě existenci či absenci systému firemního vzdělávání ve firmách Zlínského kraje. Poté zjistit, jaké metody firmy využívají. Nejdůležitějším cílem však bylo odhalit potenciální poptávku po nových metodách firemního vzdělávání, jmenovitě po webinářích a e-learningu. V rámci dotazníku měly firmy také prostor pro vyjádření spokojenosti či nedostatků ve vzdělávání zaměstnanců.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím internetové portálu Survio.com. Vzor dotazníku naleznete v příloze diplomové práce.

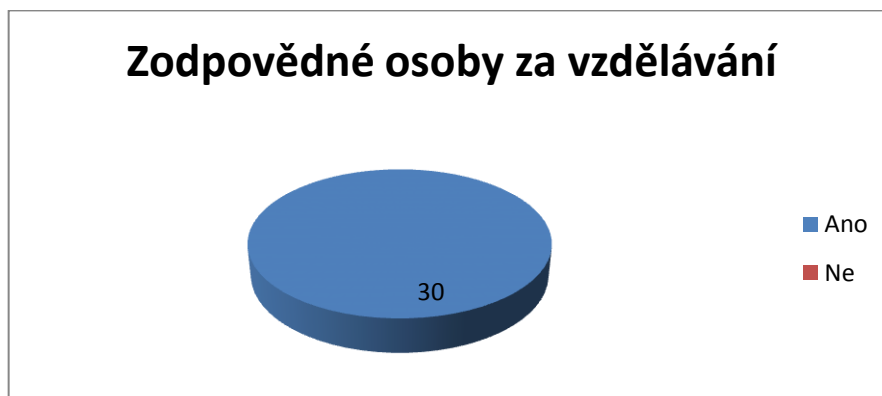
7.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

1. *Je ve Vaší firmě zavedena politika vzdělávání?*



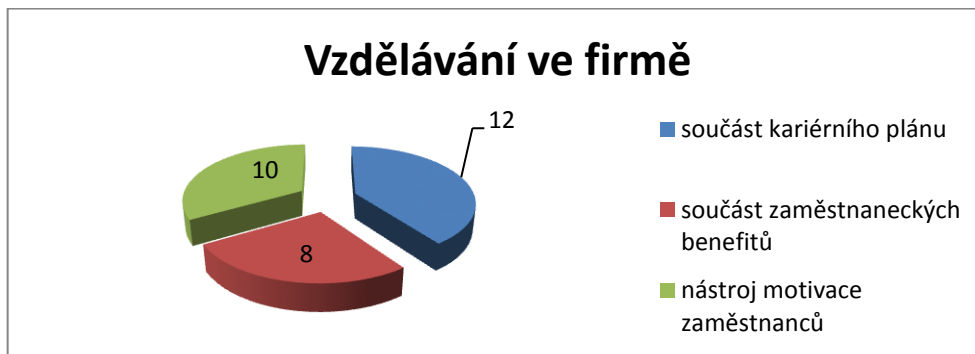
Obr. 11 Graf politiky vzdělávání ve firmách Zlínského kraje (vlastní zpracování)

2. *Máte ve společnosti určené osoby zodpovídající za vzdělávání zaměstnanců?*



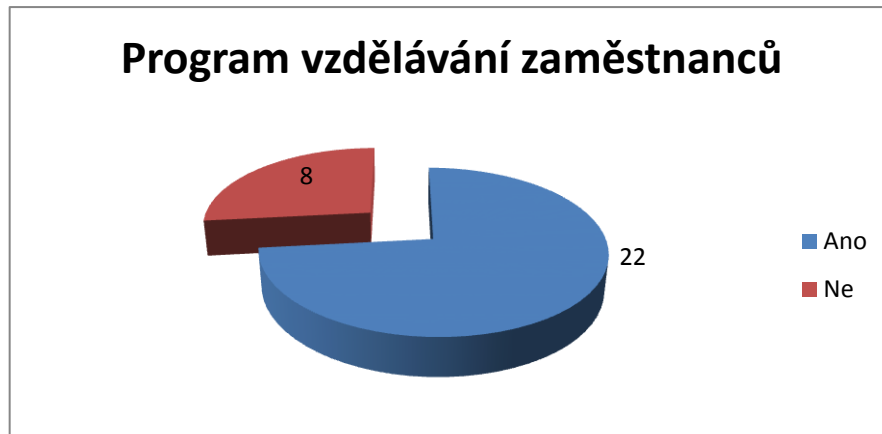
Obr. 12 Graf existence zodpovědných osob za vzdělávání (vlastní zpracování)

3. *Firemní vzdělávání je ve Vaší firmě:*



Obr. 13 Graf pozice vzdělávání (vlastní zpracování)

4. *Má firma vytvořený program vzdělávání zaměstnanců?*



Obr. 14 Graf existence programu vzdělávání (vlastní zpracování)

5. *Vyhodnocuje firma výsledky vzdělávání zaměstnanců?*



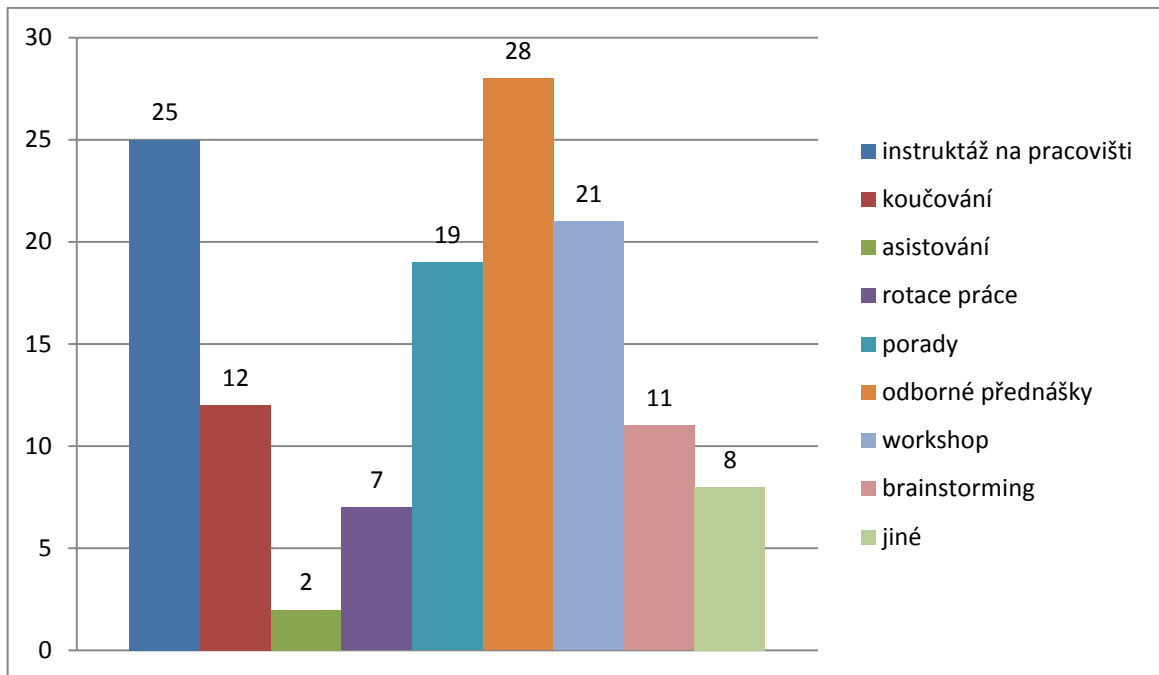
Obr. 15 Graf vyhodnocování vzdělávání (vlastní zpracování)

6. *Jsou investice do firemního vzdělávání vyhodnocovány?*



Obr. 16 Graf vyhodnocování investic vzdělávání (vlastní zpracování)

7. *Jakou formu vzdělávání zaměstnanců Vaše firma využívá?*



Obr. 17 Graf forem vzdělávání (vlastní zpracování)

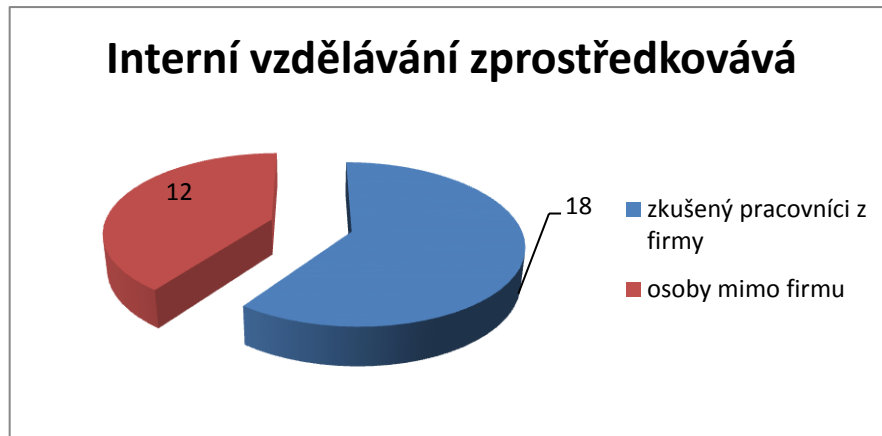
Mezi jiné formy vzdělávání zaměstnanců firmy ve Zlínském kraji využívají: školení, semináře, jazykové kurzy, studium SŠ a VŠ.

8. Jaký typ firemního vzdělávání častěji využíváte?



Obr. 18 Graf typu vzdělávání (vlastní zpracování)

9. V případě interního vzdělávání ve Vaší firmě jsou zaměstnanci vzděláváni:



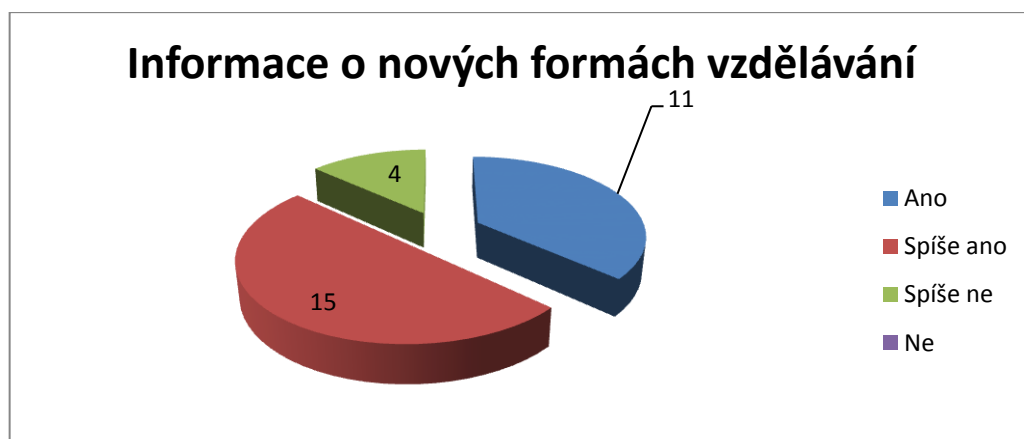
Obr. 19 Graf interního vzdělávání (vlastní zpracování)

10. Je si Vaše firma vědoma daňových zvýhodnění plynoucí ze vzdělávání svých zaměstnanců?



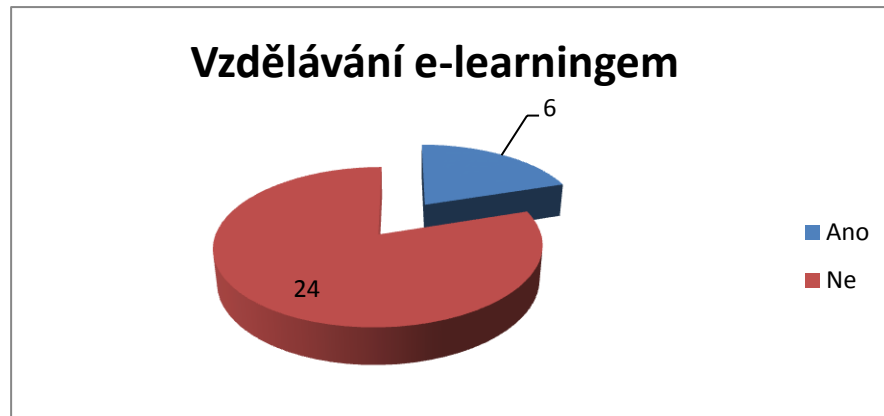
Obr. 20 Graf o daňových zvýhodněních vzdělávání (vlastní zpracování)

11. Snaží se Vaše firma získávat informace o nových formách firemního vzdělávání?



Obr. 21 Graf získávání informací o vzdělávání (vlastní zpracování)

12. Využíváte ve firmě odborného vzdělávání prostřednictvím e-learningu?



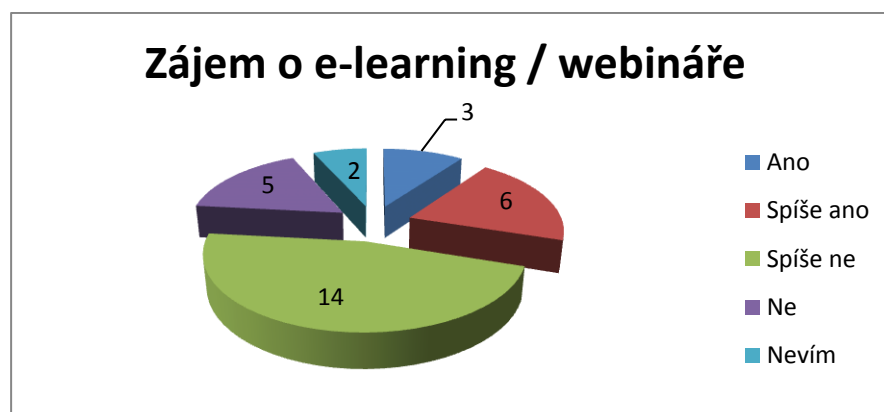
Obr. 22 Graf vzdělávání e-learningem (vlastní zpracování)

13. Využíváte ve firmě odborného vzdělávání prostřednictvím webinářů?



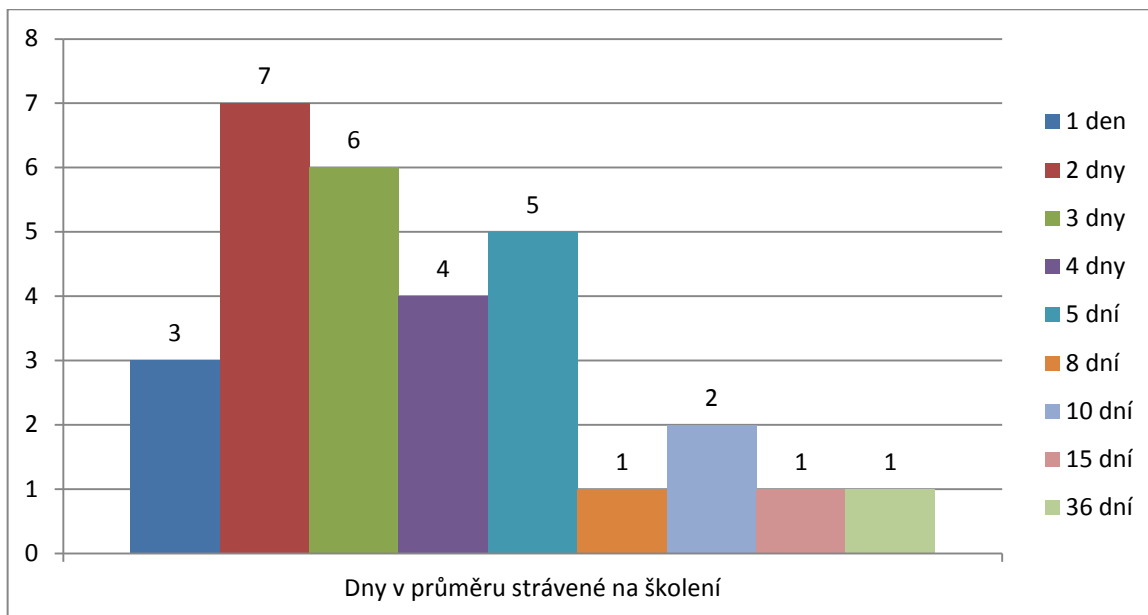
Obr. 23 Graf vzdělávání webináři (vlastní zpracování)

14. Pokud ne, měla by Vaše firma zájem o některou z těchto forem vzdělávání zaměstnanců?



Obr. 24 Graf zájmu o nové formy vzdělávání (vlastní zpracování)

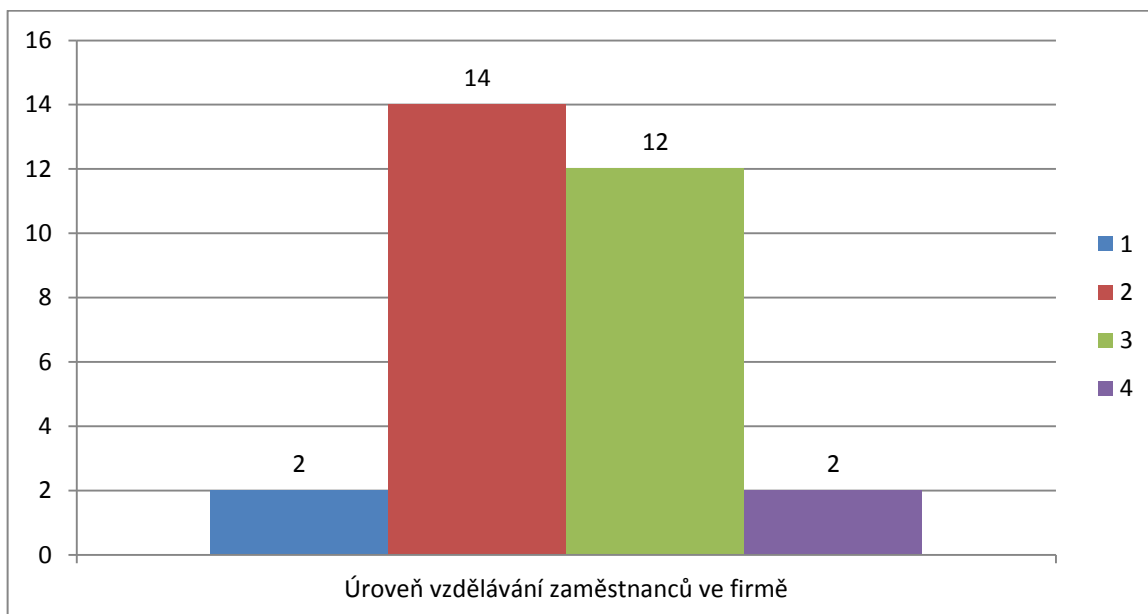
15. Kolik dní v průměru ročně stráví zaměstnanec na školení, které nejsou zákonně povinné?



Obr. 25 Graf délky vzdělávání zaměstnanců za jeden rok (vlastní zpracování)

Průměrně tedy tráví zaměstnanci firem Zlínského kraje na školení 2 až 5 dní.

16. Na úrovni od 1 do 5 (jako ve škole), stanovte úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě.



Obr. 26 Graf úrovně vzdělávání zaměstnanců (vlastní zpracování)

Dle tabulky je zřejmé, že téměř všechny firmy registrují určité rezervy ve vzdělávání svých zaměstnanců. Aby bylo možné zjistit jaké, navazuje na to následující otázka.

17. Registrujete nějaké nedostatky, případně vidíte prostor pro zlepšení a vyšší efektivnost vzdělávání zaměstnanců ve firmě?

Na otázku odpověděli čtyři lidé negativně, což je v rozporu s předchozím grafem. Všichni ostatní registrují určité nedostatky ve firemním vzdělávání. Následuje výčet několika z nich:

- Nedostatečná systematičnost a napojení na individuální kariérní plány zaměstnanců.
- Nedostatečná identifikace požadavků vzdělávání.
- Zdlouhavost vyřizování dokumentace ke vzdělávání z dotací ESF (Evropský sociální fond).
- Velký prostor pro zlepšení na poli plánování, realizace a především vyhodnocování efektivity vzdělávání.
- Nezájem zaměstnanců.
- Prostor pro zlepšování nástrojů vedoucích k neustálé motivaci zaměstnanců k uvědomění si potřeb osobního růstu.
- Nedostatečné vysvětlení výhod vzdělávání pro zaměstnance.
- Efektivita vzdělávání soft dovedností je sporná. Jazykové kurzy jen udržují úroveň znalosti jazyka.

Jak již bylo zmíněno výše, nejdůležitějším cílem bylo odhalit potenciální poptávku po nových formách firemního vzdělávání, konkrétně po webinářích a e-learningu. Téměř polovina respondentů jednu či druhou formu vzdělávání již využívá a dalších 30 % dotázaných by o ně měla zájem. Z obr. 24 vyplývá, že zájem o nové formy vzdělávání je zhruba třetinový, což je pravděpodobně způsobeno nedostatečnou informovaností firem či obavami zkoušet něco nové, když zavedené způsoby fungují, jak by měly. Proto lze firmě doporučit, při reklamní kampani nejprve vysvětlit či názorně ukázat, jaké výhody mají nové formy vzdělávání oproti těm klasickým. Z dotazníků dále plyne, že by bylo pro firmu Profima výhodné, zabývat se firemním vzděláváním prostřednictvím e-learningu nebo webinářů.

7.2 Inovovaná služba

Ve stěžejní části této diplomové práce bude navržena metoda e-learningu jako rozšíření nabídky firemního vzdělávání společnosti Profima Effective, s.r.o. V rámci dotazníkového

šetření byl odhalen zájem zákazníků společnosti využívat tyto nové formy vzdělávání zaměstnanců.

Jelikož e-learning je velmi široký pojem, v zájmu detailnějšího zpracování tohoto projektu bude popsáno zavedení pouze webinářů do portfolia služeb společnosti Profima. Z hlediska Porterova modelu jde o marketingovou strategii diferenciaci. [21, s. 3]

V následujících kapitolách naleznete nejprve podrobný popis inovované služby, její kritickou cestu, nákladovou kalkulaci, analýzu rizik a zhodnocení projektu.

7.3 Popis webinářů

Z hlediska ziskovosti je pro firmu přínosnější zaměřit se nejprve na komerční sféru. Z pohledu zákazníků budou webináře přínosem především díky ušetřeným nákladům za dopravu jejich zaměstnanců v případě, že se vzdělávací kurz koná v učebnách Profimy. Atraktivní je pro firmy i časové hledisko, neztratí své zaměstnance na celý den, ale pouze na několik málo hodin. Mezi služby pro komerční sféru patří:

1. Rozvoj firemního potenciálu
2. Rozvoj manažerského potenciálu
3. Rozvoj osobnostního potenciálu
4. Odborné vzdělávání a kurzy v oblastech:
 - a. Personalistiky
 - b. Marketingu
 - c. Obchodu
 - d. Výroby
 - e. Kvality
 - f. Logistiky

Teoreticky se firma Profima může zaměřit na kteroukoliv skupinu služeb. Prakticky by bylo lepší zaměřit se nejprve na oblast firemního vzdělávání, v níž má nejvíce zákazníků.

Webináře by tedy měly být koncipovány tak, aby ušetřily čas i peníze zákazníkům i firmě Profima. Měly by obsahovat odborné přednášky, které lze natočit předem, integrovaný online test a možnost zpětné vazby. Společnost v současné době staví nové zákaznické centrum, kde by mohly být některé místnosti určeny právě pro tyto videokonference se zákazníky. Pro další části projektu budeme vycházet z následujícího příkladu webináře:

1. 1,5 hodinové přednatočené odborné video.

2. Zpětná vazba s lektorem – živě přes Skype, předání dodatečných informací, prostor pro otázky.
3. Online test.
4. Vyhodnocení testů a webináře, komentáře a doporučení lektora.

Mezi hlavní výhody takto poskytovaného vzdělávání patří časová úspora u lektorů, která se v delším horizontu projeví také v nižších nákladech na zaměstnance. V krátkém období vzrostou náklady na tvorbu odborných videí. Vyšší náklady se také projeví u informačních a komunikačních technologií, na které budou mít webináře větší požadavky.

Vedení společnosti by preferovalo outsourcovat natáčení videí. Dále by byla potřeba zakoupit kvalitní kameru na videokonference a zajistit vysokorychlostní připojení k internetu, které je ve Zlíně dostupné. Dále lze mezi potřebné ICT zařadit online rozhraní pro testování zaměstnanců.

7.4 Kritická cesta

Kritickou cestu projektu budeme uvažovat od návržení projektu ve firmě přes jeho implementaci a vyhodnocení. Výčet činností, jejich délka a předcházející činnosti jsou následující:

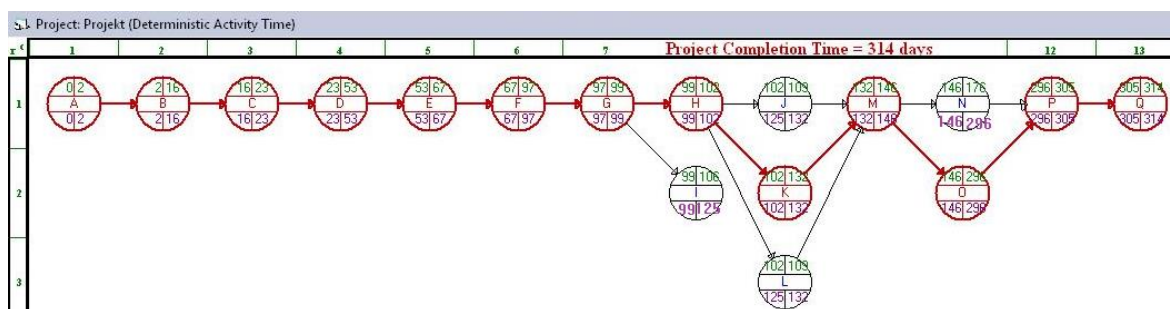
Činnost	Doba trvání	Předcházející činnost
A. Podnět na zpracování projektu	2 dny	-
B. Analýza konkurence	14 dní	A
C. Tvorba dotazníků	7 dní	B
D. Průzkum trhu	30 dní	C
E. Vyhodnocení dotazníků	14 dní	D
F. Návrh inovované služby	30 dní	E
G. Schválení projektu	2 dny	F
H. Stanovení rozpočtu a financování	3 dny	G
I. Předběžná kalkulace nákladů	7 dní	G
J. Zavádění pokročilých ICT	7 dní	I, H
K. Natáčení odborných videí	30 dní	H
L. Příprava místností pro videokonference	7 dní	H
M. Testování inovované služby	14 dní	J, K, L
N. Komercializace inovované služby	30 dní	M

O. Realizace nové služby	150 dní	M
P. Konečná kalkulace nákladů	9 dní	O
Q. Vyhodnocení projektu inovace portfolia	9 dní	P

Pomocí programu WinQSB lze určit kritickou cestu projektu, tj. délku určenou počtem dní činností, které se nacházejí na kritické cestě.

04-24-2014 17:26:53	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	14	2	16	2	16	0
3	C	Yes	7	16	23	16	23	0
4	D	Yes	30	23	53	23	53	0
5	E	Yes	14	53	67	53	67	0
6	F	Yes	30	67	97	67	97	0
7	G	Yes	2	97	99	97	99	0
8	H	Yes	3	99	102	99	102	0
9	I	no	7	99	106	99	125	19
10	J	no	7	102	109	125	132	23
11	K	Yes	30	102	132	102	132	0
12	L	no	7	102	109	125	132	23
13	M	Yes	14	132	146	132	146	0
14	N	no	30	146	176	146	296	120
15	O	Yes	150	146	296	146	296	0
16	P	Yes	9	296	305	296	305	0
17	Q	Yes	9	305	314	305	314	0
	Project Completion Time	=			314	days		
	Number of Critical Path(s)	=			1			

Obr. 27 Výpočet kritické cesty projektu (WinQSB)



Obr. 28 Grafické znázornění kritické cesty projektu (WinQSB)

Z výpočtu kritické cesty projektu pomocí programu WinQSB vyplývá, že nejkratší možná doba vykonání projektu inovace portfolia je 314 dní. Časově nejnáročnější je činnost O, tedy realizace inovované služby. Tuto činnost nelze zkrátit, tudíž pro zkrácení délky trvání projektu by se firma musela pokusit zkrátit jiné činnosti, které trvají 30 dní, tj. např. průzkum trhu či natáčení odborných videí.

Činnosti I, J, L a N neleží na kritické cestě, což znamená, že tyto mají určitou časovou rezervu a nemusí být vykonávány ihned po skončení předchozí činnosti.

7.5 Kalkulace nákladů

Ve společnosti je stabilně určena osoba, jejíž hlavní zodpovědnost je inovovat portfolio služeb. Lze konstatovat, že tento pracovník bude mít za úkol kompletní projekt zavádění webináře. Mzdové náklady jsou odvozeny od délky projektu a kryjí veškeré činnosti, které tento pracovník vykoná, tj. analýza konkurence, návrh inovované služby a další. Kalkulace byla vytvořena ve spolupráci se zodpovědnými pracovníky ve společnosti Profima.

Hlavním nákladem projektu bude mzda a odměny odpovědného pracovníka a lektorů, cestovní náklady, zakoupení informačních a komunikačních technologií, natáčení odborných videí a reklama.

Tab. 22 Náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování)

Náklad	Cena v CZK
Mzda odpovědného pracovníka	336 000,-
Pohyblivá složka + odměny	60 000,-
Cestovní náhrady	12 000,-
Pokročilé ICT	75 000,-
Natáčení videí	45 000,-
Zajištění prostor pro videokonference	10 000,-
Design videí	15 000,-
Uživatelské rozhraní na webu	7 000,-
Mzdy lektorů	30 000,-
Reklama	110 000,-
Celkem	700 000,-

Profima předpokládá, že jeden takový webinář může klientům prodávat za 5 000,- Kč bez DPH na jednoho zaměstnance. Součástí bude kompletní balíček, např. 3 – 4 odborná videa.

V tomto případě by bylo třeba prodat nejméně 140 webinářů, aby byl projekt pro společnost výhodný, což je reálně dosažitelný objem.

7.6 Analýza rizik

Projekt inovace portfolia společnosti Profima Effective, s.r.o. neprobíhá ve vakuu a po celou dobu jeho přípravy a realizace je třeba brát zřetel na rizika, kterým je vystaven. Vedení společnosti či projektový tým by měl tyto rizika odhalit, předejít jim či se jim úspěšně bránit a minimalizovat je. Analýzu rizik lze provádět v závislosti na pravděpodobnosti uskutečnění hrozeb a dopadu na aktiva firmy a zahrnuje:

1. Identifikace aktiv – soupis aktiv, které Profima vlastní; tj. vše, co má hodnotu
2. Identifikace hrozeb a slabín
3. Analýza stávajících ochranných opatření a určení zranitelnosti aktiv
4. Stanovení míry rizika
5. Návrh opatření [31]

Analýza rizik projektu inovace portfolia firmy Profima Effective, s.r.o. vypadá následovně:

Aktivum: Splnění cíle projektu.

Hrozba: Nedostatečně motivovaný pracovník.

Důvod: Odpovědný pracovník nebude pracovat efektivně.

Výsledek: Špatně zavedená služba.

Riziko: 15 %

Opatření: Tvůrce projektu je třeba lépe motivovat, hmotně i nehmotně, k maximálnímu výkonu.

Aktivum: Vedení společnosti.

Hrozba: Nedostatečná podpora projektu.

Výsledek: Projekt bude neúspěšný.

Riziko: 5 %

Opatření: Projekt musí být v souladu s cíli firmy Profima.

Aktivum: Rozpočet projektu.

Hrozba: Překročení stanoveného rozpočtu.

- Výsledek:** Projekt bude finančně nevýhodný.
- Riziko:** 15 %
- Opatření:** Podrobná kalkulace projektu, souběžná kontrola a komunikace s vedením společnosti.
- Aktivum:* Realizace projektu.
- Hrozba:* Nemoc odpovědného pracovníka.
- Výsledek:* Projekt bude zpožděn či nebude realizován.
- Riziko:* 10 %
- Opatření:* Přenos odpovědnosti na jiného pracovníka ve firmě, který musí být o průběhu projektu alespoň částečně informován.
- Aktivum:** Předávání know-how.
- Hrozba:** Neochota lektorů spolupracovat.
- Výsledek:** Nedosažení spokojenosti zákazníků.
- Riziko:** 20 %
- Opatření:** Lektory je třeba nadstandardně finančně ohodnotit, jelikož nám poskytují své know-how i pro naše budoucí využití. Existuje o něco větší hrozba zpětné integrace lektorů do odvětví, nicméně stále by pro ně bylo výhodnější pracovat pro více firem, než se spoléhat jen na sebe a svoje kontakty.
- Aktivum:* Inovovaná služba
- Hrozba:* Snaha konkurence napodobovat naši nabídku.
- Výsledek:* Ztráta jedinečnosti inovované služby.
- Riziko:* 50 %
- Opatření:* Co nejrychleji zavést webináře a pokrýt svoji stávající klientelu. Využít svého postavení a zajistit si i další zákazníky. Existuje i tzv. průkopnické riziko, kdy ostatní firmy čekají, až někdo zavede inovaci a poté se snaží vyhýbat chybám, které první inovátor provedl.

Firma Profima si je vědoma, že na každý projekt působí celá řada rizik a zatím si s nimi umí úspěšně poradit. I přes jejich existenci je projekt inovace portfolia pro firmu atraktivní.

Mezi hlavní přínosy patří rozšíření nabídky, efektivnější využitelnost nově budovaného zákaznického centra a větší podíl na trhu s firemním vzděláváním a poradenstvím.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabýval inovací produktového portfolia společnosti Profima Effective, s.r.o. Cílem práce bylo navrhnout novou službu či novou formu služeb stávajících, díky které by se společnost Profima více diferenciovala na trhu s firemním vzděláváním a poradenstvím.

V teoretické části jsem popsal poznatky z odborné literatury nejen na téma firemního vzdělávání, ale také východiska pro praktickou část diplomové práce, tedy marketingový mix a situační analýzy – benchmarking a analýzy PESTLE, SWOT a Porterovu. V části praktické jsem poté charakterizoval společnost Profima Effective, její historii, portfolio, cíle a konkurenty. Dále jsem podrobil firmu, její pozici na trhu a její vnitřní i vnější okolí situační analýze. Za stěžejní část celé diplomové práce považuji projekt inovace produktového portfolia firmy Profima, jehož součástí jsou i časové, nákladové a rizikové analýzy.

Firma Profima Effective se profiluje jako malá společnost s počtem zaměstnanců do 20, poskytující firemní vzdělávání – kurzy na míru i kurzy otevřené – pro komerční i veřejný sektor. Nabízí mimo jiné také dotační poradenství a pomáhá dětem z dětských domovů a rodičům s dětmi se snadnějším začleněním do pracovního života. Za nejvýznamnější položky marketingového mixu lze považovat dobré renomé mezi obchodními partnery a komplexní a aktuální portfolio. Vztah mezi cenami a službami popisuje mottem „za střední cenu, vyšší standard“. Dále firma staví zákaznické centrum, díky němuž lze usnadnit propagaci služeb a opírá se o své pracovníky s bohatými zkušenostmi v odvětví.

Z hlediska benchmarkingu lze za nejdůležitější faktory považovat kvalitu služeb, jejich cenu a šíři, komunikaci se zákazníky či finance. Dle benchmarkingové analýzy lze za hlavní konkurenty společnosti považovat firmy Everesta a top vision. Pozice Profimy vůči těmto firmám je z pohledu kvality služeb, šíři nabídky či PR velmi silná, nicméně zaostává ve kvalitě webových stránek, reklamě, marketingu či nadstandardním poradenstvím. V rámci benchmarkingu nabízených služeb a jejich forem jsem odhalil potenciál v zavedení firemního vzdělávání prostřednictvím e-learningu, konkrétně se soustředím na webináře.

Za nejzávažnější faktor Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil lze považovat ohrožení ze strany nově vstupujících firem, jelikož odvětví není chráněno vysokými bariérami vstupu a vládní politika je k firemnímu vzdělávání nakloněna velmi kladně. Dle SWOT analýzy lze za silné stránky považovat především vysokou kvalitu služeb a zkušené lektory, na druhou stranu je firma velice závislá na odběratelích i dodavatelích. Mezi hlavní výstupy

SPACE matice patří doporučení, jak by firma mohla využít svých silných stránek k dosažení tržních příležitostí. Mimo jiné by mohla využít jazykové schopnosti svých lektorů a nabízet své služby i na zahraničních trzích nebo ucházet se o dotační programy EU díky vysoké kvalitě svých služeb. Mezi další návrhy vyplývající ze situační analýzy jsem uvedl např. natočení krátkých videí z lekcí k zaujetí zákazníka či zatraktivnění názvů kurzů firemního vzdělávání.

Ke splnění hlavního cíle práce bylo potřeba provést průzkum trhu firemního vzdělávání. Nabídku jsem analyzoval společně s vedením společnosti, poptávku pak s pomocí dotazníkového šetření. Nejdůležitějším výstupem tohoto průzkumu byl zájem firem využívat nové formy firemního vzdělávání, tj. e-learning či webináře. Dále jsem v práci popsal možnost zavedení webináře do portfolia společnosti Profima.

Webinář by byl tvořen přednatočeným odborným videem, následovala by zpětná vazba lektora, online test a vyhodnocení kurzu. Za hlavní výhody webináře považuji časovou úsporu u lektorů, což způsobí i snížení nákladů. Projekt by však přinesl jiné vysoké počáteční náklady, mezi něž patří např. instalaci pokročilých informačních a komunikačních systémů, náklady na reklamu, natáčení videí a mzda pracovníka zodpovědného za celý projekt zavádění nové služby.

Kritická cesta projektu by trvala zhruba 314 dní. Mezi hlavní rizika patří nedostatečná motivace odpovědného pracovníka za projekt, nedostatečná podpora projektu od vedení společnosti, překročení stanoveného rozpočtu a v neposlední řadě také riziko, že by konkurence napodobovala inovované portfolio společnosti Profima. Přes všechna tato rizika by měl být projekt pro firmu atraktivní a podle odhadů by nemělo trvat déle než rok po implementaci webinářů, aby byl projekt ziskový. Celkové náklady projektu činí 700 000 Kč a při ceně 5 000 Kč za jeden webinář by bylo třeba jich prodat 140. Toto číslo posuzuji já i vedení společnosti Profima za dosažitelné.

Práce byla tvořena v reálném prostředí a může být skutečným přínosem pro firmu Profima v zavádění inovované služby do praxe. Jsem přesvědčen, že téma inovace produktového portfolia bylo také velkým přínosem pro mě osobně. Závěrem bych Vám jen již poděkoval za čtení této diplomové práce až do jejího konce a popřál společnosti Profima Effective, s.r.o. mnoho úspěchů do budoucna.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.
- [2] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [3] REYNOLDS, Jake a Robert MASON. *How do people learn?* London: Chartered Institute of Professional Development. ISBN 0-85292-956-0.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. *Sloane Management Review*. Podzim 1993. ISSN 0019-848X.
- [6] HONEY, Peter. The debate starts here. *People Management*. Říjen 1998, č. 19, s. 28-29. ISSN 1743-3541.
- [7] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [8] HARRISON, Rosemary. *Employee Development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2000. ISBN 0-85292-877-7.
- [9] HONEY, Peter a Alan MUMFORD. *The Manual of Learning Styles*. Maidenhead: Peter Honey Publications, 1992. ISBN 0-9508444-7-0.
- [10] HALL, Douglas. Human resource development and organizational effectiveness. In: *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley, 1984. ISBN 0-471-81079-7.
- [11] WALTON, John. *Strategic Human Resource Development*. New York: Financial Times Management, 1999. ISBN 0-273-62636-1.
- [12] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3651-8.
- [13] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [14] FONDA, Nickie. Management development: the missing link in sustained performance. In: *Personnel Management*. Prosinec 1989. ISSN: 0022-458X
- [15] MUMFORD, Alan. *Management Development: Strategies for Action*. London: Institute of Personnel Management, 1993. ISBN 0-85292-518-2.

- [16] TAVANGARIAN, Djamshid a kol. Is e-learning the solution for individual learning? *Journal of e-learning*. 2004, č. 2, s. 273-280. ISSN: 0018-584X
- [17] Webinar Success. *What is a webinar?* [online]. ©2010 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.wsucess.com/company/whatis.html>
- [18] HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix, tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9.
- [19] Marketing Mix. *The essential 7P's to an effective online marketing strategy* [online]. ©2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://marketingmmix.co.uk>
- [20] Management Mania. *Benchmarking* [online]. ©2011-2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/benchmarking>
- [21] PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
- [22] Management Mania. *Five Forces Analysis* [online]. ©2011-2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/five-forces-analysis>
- [23] JOHNSON, Gerry a Kevin SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3-
- [24] PESTLE Analysis. *What is PESTLE Analysis?* [online]. ©2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com>
- [25] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [26] Management Mania. *IFE Matrix* [online]. ©2011-2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/ife-matrix>
- [27] Management Mania. *EFE Matrix* [online]. ©2011-2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/efe-matrix>
- [28] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.
- [29] Profima.cz *PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.* [online]. ©2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://profima.cz>
- [30] EY Czech Republic. *Největší podnikatelská rizika roku 2013* [online]. ©2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2013_Nejvetsi-podnikatelska-rizika-roku-2013

- [31] Business Info. *Co je to riziko a analýza rizik* [online]. ©2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rizeni-rizik/co-je-to-riziko-a-analyza-rizik/1001617/42740/>
- [32] Aproxy. *Vzdělávací a rozvojové programy* [online]. ©2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.aproxy.cz>
- [33] Marlin. *Kurzy, Marlin, poradenství, práce, dotace EU* [online]. ©2010 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.marlin.eu>
- [34] Petr Otáhal. *Tiskové zprávy* [online]. ©2014 [2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.petrotahal.cz>
- [35] Tempo Training Consulting. *O společnosti* [online]. ©2011 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.tempoc.cz>
- [36] Everesta. *Vzdělávání a poradenství v oblasti řízení a rozvoje organizací a lidských zdrojů* [online]. ©2011 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.everesta.cz>
- [37] Topvision. *Vzdělávací kurzy a diskusní fóra pro manažery* [online]. ©2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity Based Costing
CAI	Computer Assisted Instructions
CBI	Computer Based Instructions
CBT	Computer Based Training
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants
DPH	daň z přidané hodnoty
EFE	External Factor Evaluation
HNP	hrubý národní produkt
HR	Human Resources
EU	Evropská Unie
EVA	Economic Value Added
IBT	Internet Based Training
ICT	Information and communication technology
IFE	Internal Factor Evaluation
ISO	International Organization for Standardization
LMS	Learning Management System
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
PR	public relations
PSČ	poštovní směrovací číslo
ROI	return on investment
TEL	Technology-Enhanced Learning
VLE	Virtual Learning Environment

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání [2, s. 31].....	14
Obr. 2 Proces plánování vzdělávání [4, s. 444]	17
Obr. 3 Faktory ovlivňující volbu metod [12, s. 96]	18
Obr. 4 Strategické důsledky rozvoje manažerů [13, s. 561]	28
Obr. 5 Porterův model pěti konkurenčních sil [22]	39
Obr. 6 Diagram SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	41
Obr. 7 Příklad matice SWOT [18, s. 97]	42
Obr. 8 SPACE matice [28, s. 102].....	44
Obr. 9 Logo společnosti [29].....	47
Obr. 10 SPACE matice (vlastní zpracování)	82
Obr. 11 Graf politiky vzdělávání ve firmách Zlínského kraje (vlastní zpracování)	86
Obr. 12 Graf existence zodpovědných osob za vzdělávání (vlastní zpracování)	86
Obr. 13 Graf pozice vzdělávání (vlastní zpracování)	86
Obr. 14 Graf existence programu vzdělávání (vlastní zpracování)	87
Obr. 15 Graf vyhodnocování vzdělávání (vlastní zpracování)	87
Obr. 16 Graf vyhodnocování investic vzdělávání (vlastní zpracování).....	87
Obr. 17 Graf forem vzdělávání (vlastní zpracování)	88
Obr. 18 Graf typu vzdělávání (vlastní zpracování).....	88
Obr. 19 Graf interního vzdělávání (vlastní zpracování)	89
Obr. 20 Graf o daňových zvýhodněních vzdělávání (vlastní zpracování).....	89
Obr. 21 Graf získávání informací o vzdělávání (vlastní zpracování)	89
Obr. 22 Graf vzdělávání e-learningem (vlastní zpracování).....	90
Obr. 23 Graf vzdělávání webináři (vlastní zpracování).....	90
Obr. 24 Graf zájmu o nové formy vzdělávání (vlastní zpracování)	90
Obr. 25 Graf délky vzdělávání zaměstnanců za jeden rok (vlastní zpracování).....	91
Obr. 26 Graf úrovně vzdělávání zaměstnanců (vlastní zpracování).....	91
Obr. 27 Výpočet kritické cesty projektu (WinQSB).....	95
Obr. 28 Grafické znázornění kritické cesty projektu (WinQSB).....	95

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Kategorie benchmarkingu [18, s. 71]	38
Tab. 2 Způsob výpočtu benchmarkingu (vlastní zpracování).....	65
Tab. 3 Rating firem v benchmarkingu (vlastní zpracování)	66
Tab. 4 Skóre firem v benchmarkingu (vlastní zpracování)	67
Tab. 5 Porovnání portfolia Profimy s hlavními konkurenty.....	68
Tab. 6 Porovnání forem služeb Profimy s hlavními konkurenty (vlastní zpracování)	69
Tab. 7 PEST analýza - faktory politické a legislativní (vlastní zpracování)	70
Tab. 8 PEST analýza - faktory ekonomické (vlastní zpracování)	71
Tab. 9 PEST analýza - faktory sociální (vlastní zpracování)	72
Tab. 10 PEST analýza - faktory technologické a ekologické (vlastní zpracování)	72
Tab. 11 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem (Porter, 1993).....	73
Tab. 12 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty (Porter, 1993).....	75
Tab. 13 Tlak ze strany substitutů (Porter, 1993).....	76
Tab. 14 Vyjednávací síla odběratelů (Porter, 1993)	77
Tab. 15 Vyjednávací síla dodavatelů (Porter, 1993)	78
Tab. 16 SWOT analýza - Silné stránky společnosti (vlastní zpracování)	79
Tab. 17 SWOT analýza - Slabé stránky společnosti (vlastní zpracování).....	79
Tab. 18 SWOT analýza - Příležitosti společnosti (vlastní zpracování)	80
Tab. 19 SWOT analýza - Hrozby společnosti (vlastní zpracování)	80
Tab. 20 IFE matice (vlastní zpracování).....	81
Tab. 21 EFE matice (vlastní zpracování).....	81
Tab. 22 Náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování)	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Průvodní dopis k dotazníku

Příloha P II: Dotazník

PŘÍLOHA P I: PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKU

Vážené dámy a pánové,

Jsem studentem Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku zaměřeného na Vaše požadavky na úroveň a formu firemního vzdělávání ve Vaší firmě. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a získané údaje budou použité pouze pro účely zpracování této diplomové práce na téma: „Projekt inovace produktového portfolia firmy Profima Effective, s.r.o.“

Tento dotazník je vytvořen pro personálního pracovníka, v případě absence takové pozice ve Vaší firmě, prosím o vyplnění některým s vedoucích pracovníků.

Vyplněné dotazníky prosím zašlete zpět na email: **d.lukac@seznam.cz**

Za vyplnění dotazníku Vám předem děkuji.

S přáním pěkného dne,

David Lukáč

2. ročník navazujícího magisterského studia FaME, UTB ve Zlíně

PŘÍLOHA P 2: DOTAZNÍK

1. Je ve Vaší firmě zavedena politika vzdělávání?
ano – ne

2. Je ve firmě určena osoba, jež je zodpovědná za vzdělávání zaměstnanců?
ano – ne

3. Firemní vzdělávání je ve Vaší firmě:
 - a. součástí kariérního plánu zaměstnanců*
 - b. součástí balíčku zaměstnaneckých benefitů*
 - c. nástrojem motivace zaměstnanců*

4. Má firma vytvořený program vzdělávání zaměstnanců?
ano – ne

5. Vyhodnocuje firma výsledky vzdělávání zaměstnanců?
ano – ne

6. Jsou investice do firemního vzdělávání vyhodnocovány?
ano – ne

7. Jakou formu vzdělávání zaměstnanců Vaše firma využívá?
 - a. instruktáž na pracovišti*
 - b. koučování*
 - c. asistování*
 - d. rotace práce*
 - e. porady*
 - f. odborné přednášky*
 - g. workshop*
 - h. brainstorming*
 - i. jiné:*

8. Jaký typ firemního vzdělávání častěji využíváte?
- a. *interní*
 - b. *externí*
9. V případě interního vzdělávání ve Vaší firmě jsou zaměstnanci vzděláváni:
- a. *zkušenými pracovníky z Vaší společnosti*
 - b. *osobami mimo Vaši firmu, tj. interní vzdělávání je outsourcováno*
10. Jste si vědom daňových zvýhodnění plynoucí Vaší firmě díky vzdělávání svých zaměstnanců?
- ano – ne*
11. Snaží se Vaše firma získávat informace o nových formách firemního vzdělávání?
- ano – spíše ano – spíše ne – ne – nevím*
- Pokud ano, kde?
12. Využíváte ve firmě odborného vzdělávání prostřednictvím:
- e-learningu ano – ne*
- webinářů ano – ne*
- Pokud ne, měla by Vaše firma zájem o jednu z těchto forem vzdělávání zaměstnanců?
- ano – spíše ano – spíše ne – ne – nevím*
13. Kolik hodin v průměru ročně stráví zaměstnanec na školení, které nejsou zákonně povinné?
14. Na úrovni od 1 do 5 (jako ve škole), stanovte úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě.
15. Otevřená otázka: Registrujete nějaké nedostatky, případně vidíte prostor pro zlepšení a vyšší efektivnost vzdělávání zaměstnanců ve firmě?