

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2015

Monika Nárožná

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Návrh strategie na základě analýzy firmy Project Education

Autor diplomové práce: Bc. Monika Nárožná

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Návrh strategie na základě analýzy firmy Project Education“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 16.7. 2015

Podpis

Název diplomové práce:

Návrh strategie na základě analýzy firmy Project Education

Abstrakt:

Podmínky na trhu se neustále mění. Firmy se snaží poskytovat co nejlepší výrobky a služby, být konkurenceschopné a dlouhodobě udržitelné. Na trh neustále přicházejí nové firmy, které konkurují těm dosavadním. Zákazníci poptávají kvalitní výrobky a služby a chtějí si splnit přání. A to je velkou výzvou pro strategické řízení podniku, které musí na podněty z externího prostředí efektivně reagovat a navrhnout strategii, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Diplomová práce nabízí teoretický pohled týkající se strategie, strategického řízení a strategické analýzy. Teoretické poznatky jsou aplikované v praktické části práce a pomocí výsledků ze strategické analýzy byl vytvořený návrh strategie podniku ve formě business modelu.

Klíčová slova:

Strategie, strategická analýza, business model, konkurenční výhoda

Title of the Master's Thesis:

Proposal of a Strategy based on an Analysis of the company Project Education

Abstract:

Market conditions are constantly changing. Enterprises try to furnish the best products and services, to be competitive and sustainable. Constantly new businesses are coming to the market which compete the existing ones. Customers demand quality products and services and want to fulfil their wishes. And it is a big challenge for a company's strategic management which must respond efficiently to stimuli from the external environment and shape a strategy to achieve corporate goals. This thesis offers a theoretical perspective on strategy, strategic management and strategic analysis. Theoretical knowledge is applied in a practical part and the company's draft strategy has been formulated using the strategic analysis results in the form Business model Canvas.

Key words:

Strategy, Strategic Analysis, Business Model, Competitive Advantage

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla velice poděkovat vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Ince Neumaierové, CSc. za její vstřícnost, odborné rady a cenné připomínky při vypracování této diplomové práce.

Chtěla bych rovněž poděkovat panu Mgr. Davidu Pryclovi z firmy Project Education, s.r.o. za poskytnutí cenných informací.

Obsah

Úvod	1
TEORETICKÁ ČÁST.....	4
1. Strategie	4
2. Systém strategického řízení.....	8
2.1 Business model Canvas	8
2.1.1 Proces inovace business modelu	12
3. Strategické řízení	15
3.1 Poslání, vize.....	16
3.2 Strategická analýza	18
3.2.1 Analýza vnějšího prostředí	18
3.2.2 Analýza vnitřního prostředí	20
3.3 Formulace strategie	21
PRAKTICKÁ ČÁST.....	23
4. Neformální vzdělávání.....	23
4.1 Vzdělávání dospělých.....	23
4.1.1 Měkké dovednosti	24
4.2 Venkovní aktivity.....	25
4.2.1 Typy užívaných programů.....	26
5. Charakteristika firmy	29
5.1 Identifikační údaje podniku	30
5.2 Charakteristika dodavatelů a odběratelů	32
5.3 Portfolio služeb	34
5.4 Mapa empatie.....	38
6. Strategická analýza	42
6.1 Analýza vnitřního prostředí firmy	42
6.1.1 Finanční analýza.....	42
6.1.2 Výrobní analýza.....	45
6.1.3 Kalkulace nákladů na produkt	49
6.2 Analýza vnějšího prostředí.....	50
6.2.1 PEST Analýza	51
6.2.2 Konkurence v odvětví	60
6.2.3 Porterův model pěti hybných sil.....	67

6.2.4 SWOT Analýza	69
7. Plátno Business modelu (Současná konkurenční výhoda)	74
8. Poslání a vize podniku	79
9. Návrh strategie podniku	80
10. Cílové plátno Business modelu (Vznik budoucí konkurenční výhody)	84
Závěr	88
Seznam tabulek	90
Seznam obrázků	90
Zdroje	91
Přílohy.....	96

Seznam použitých zkratek

MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PSZV	Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání
ESF	Evropský sociální fond
B2B	Business – to – Business
NIDM	Národní institut dětí a mládeže
CPI	Index spotřebitelských cen
NÚV	Národní ústav pro vzdělávání
B2C	Business – to – Consumer
ČSÚ	Český Statistický Úřad
CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
NIDV	Národní institut pro další vzdělávání

Úvod

Diplomová práce nese název Návrh strategie na základě analýzy firmy Project Education a jsou v ní definovány a analyzovány nejdůležitější poznatky, které vedou k dosažení cíle práce. Tato práce pojednává o oblasti strategie a strategického řízení a je členěna na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část byla zpracována pomocí deskripce a opírá se o teoretické poznatky vycházející z odborné literatury. Byly definovány klíčové pojmy, jako jsou strategie, konkurenční výhoda, strategické řízení podle mínění významných osobností ze světa businessu a managementu. Rovněž tato část zahrnuje i kapitolu týkající se systému strategického řízení, ve které je vymezený Business model Canvas. Tento model je odborně definovaný, a poté znázorněná ukázka tohoto modelu.

V následujícím oddílu vztahující se k teoretické části práce jsou definovány stěžejní poznatky, které jsou neodkladné pro tvorbu návrhu firemní strategie. Této části náleží kapitola poslání a vize podniku, ze kterých bude strategie vycházet a strategická analýza obsahující vnitřní a vnější prostředí podniku. Vnějšího prostředí se týká analýza PESTEL, Porterův model pěti hybných sil a příležitostí a hrozby vycházející ze SWOT analýzy. Vnitřní prostředí je orientováno především na vnitřní podnikové procesy a silné a slabé stránky náležející SWOT analýze. Na závěr celé kapitoly je vymezený postup jak formulovat strategii podniku.

Dalším rozsáhlým oddílem je praktická část Diplomové práce. Tento úsek je podstatně rozsáhlejší než teoretický a je zpracovaný prostřednictvím metod deskripce, explanace, komparace, brainstormingu, analýzy a následné syntézy kapitol. Teoretické poznatky obsažené v teoretické části práce jsou aplikované v této praktické části.

Na začátku oddílu je vymezená kapitola neformální vzdělávání, kde byly identifikovány poznatky, čeho se tato kapitola týče, a zároveň součástí je i vysvětlení měkkých dovedností, které jsou hlavním cílem v této sféře vzdělávání a jsou mimo rámec běžného školního vzdělávání. Kromě toho jsou zmíněné výhody a pilíře outdoorového tréninku a typu venkovních aktivit.

Následuje charakteristika firmy Project Education s.r.o., kde působí, čím se zabývá a její identifikační údaje. Rovněž byla zahrnuta i charakteristika dodavatelů a odběratelů, ale pouze těch nejvýznamnějších, s kterými je spolupráce v budoucnu velice perspektivní. Bylo zmíněno i portfolio služeb a empatická mapa znázorňující, jak se můžeme vžít do role zákazníka, jak přemýšlí, jaké má potřeby, a tím i lépe formulovat závěrečnou strategii podniku.

Následnou poměrně rozsáhlou kapitolou je strategická analýza rozdělená na vnitřní a vnější prostředí. Nejprve byla zpracována analýza vnitřního prostředí firmy, která zahrnuje aplikaci speciální finanční analýzy na firmu Project Education s.r.o. podle benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA, která je východiskem pro formování a stanovení firemní strategie. Poté byla zpracována výrobová analýza, která je zaměřená na vybrané produkty firmy, a která zhodnocuje úspěšnost produktů na základě tržeb, zisku a rentability a následné zobrazení produktů v matici vzniku EBT. V analýze vnitřního prostředí je uvedena i kalkulace nákladů na jednotlivé produkty.

Druhá část se týká analýzy vnějšího prostředí, ve které je aplikovaná analýza PEST. V této analýze jsou zkoumané politické, ekonomické, společenské a technologické faktory vztahující se na oblast vzdělávání. Rovněž byla zkoumána a zpracována část náležející konkurenci v odvětví, která byla zaměřená na největší konkurenty v Olomouckém kraji – tedy tři zmíněné firmy Andra Training s.r.o., Outdoored s.r.o. a Tern s.r.o. Bylo analyzováno jejich portfolio služeb a následné shrnutí v tabulkách, které aktivity poskytují všechny firmy společně a naopak v čem je jejich portfolio jedinečné a co by mohli poskytnout zákazníkům navíc.

Součástí analýzy vnějšího prostředí byl vytvořený Porterův model pěti hybných sil, který obsahuje část riziko nově vstupujících konkurentů, ohrožení ze strany substitučních a komplementárních výrobků a ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů. Poslední analýzou je SWOT analýza, kde byly identifikovány příležitosti a hrozby vyúsťující z výsledků strategické analýzy vnějšího prostředí, která byla zaměřená na analýzu makroprostředí. Silné a slabé stránky vycházejí z analýzy vnitřního prostředí, dále z dílčích částí práce a z poskytnutých informací od zaměstnance firmy. Tato SWOT analýza je celkovým souhrnem výše zmíněných analýz a informací. Posléze byly z této analýzy vybrány priority týkající se silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které byly podkladem pro generování

závěrečné strategie podniku. Za tímto oddílem byly shrnuty poznatky vycházející ze strategické analýzy a vyzdvíženy nejvýznačnější body.

Kapitola dále zobrazuje současný business model firmy tedy konkurenční výhodu, kterou disponuje v současnosti. Business model byl zpracovaný pomocí devíti stavebních prvků, kde v každém poli stavebního prvku jsou shrnuty pouze priority z kterýchž má firma momentální výhodu a co je pro ni klíčové. Následně z teoretických poznatků bylo konkrétně určeno poslání, vize a cíle firmy stanovené do konce roku 2015/2016. Nezbytné informace pro tvorbu strategie.

Předposlední kapitola se týká návrhu strategie firmy. Nejdříve byly zpracovány návrhy v úpravě portfolia služeb, co by bylo dobré do budoucna změnit nebo inovovat, a samotný návrh strategie na základě priorit SWOT analýzy nejprve ve formě strategických kroků. Na závěr byly tyto strategické kroky aplikovány ve formě priorit do cílového plátna business modelu, a z toho vznikla budoucí konkurenční výhoda firmy.

Cílem diplomové práce je vypracování strategické analýzy, která bude sloužit k návrhu firemní strategie. Pomocí business modelu přiblížit, jak firma vytváří a do budoucna hodlá vytvářet hodnotu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Strategie

„Strategie bez taktiky je tou nejpomalejší cestou k vítězství. Taktika bez strategie je rykem před porážkou“ (Kaplan, Norton 2008, s. 15).

Strategie se poprvé objevila ve vojenství a byla vytvořena Řeky. Pojem strategie pochází z řeckého slova „strategos“, což v překladu znamená generál ve velení vojsk nebo umění generála vytvořit plán pro zničení nepřátel prostřednictvím efektivního využívání zdrojů. Tento pojem obsahuje cíle, kterých má být dosaženo, nebo akce které mají být provedeny v různých situacích v závislosti na chování nepřítele.

Klíčové slovo v této diplomové práci je strategie, proto je nezbytné si správně definovat, co znamená. Jak je známo, strategie je historicky spojená a předjímaná s různých scénářů a z akčních plánů. Avšak nikdy nebyla stanovená pouze jediná definice, která by vysvětlovala její hlavní význam. Koncept strategie je využíván v oblasti managementu a znamená přesně formulovaný postup, jak dosáhnout stanovených cílů v daném prostředí. Kromě toho je strategie termín, který vede rozsáhlé diskuze zejména mezi teoretiky.

Podle Mintzberga a Quinna byla strategie považována jako organizační dovednost v době za vlády řeckého státníka Perikla týkajících se manažerských dovedností jako „*administrativa, vedení, řečnictví a síla.*“ Po druhé světové válce intenzivně vstoupila do obchodního světa a od té doby výrazně vzrostla na důležitosti. Tento růst zapříčinil zvýšení organizační složitosti a společně se zrychlujícím se tempem environmentálních změn (Mainardes et al. 2014, s. 44), začalo být požadováno, aby podniky vytvářely strategie, které jim umožní na trhu čelit různým výzvám a dosahovat svých cílů, v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu (Mainardes et al. 2014, s. 45).

Strategie neznámá pouze způsob, jak se vypořádat s protivníkem v konkurenčním prostředí - myšlenky, návrhy, pokyny, iniciativa cest a řešení, místo toho má určitou šíři a rozsah, která obklopuje pojetí provozní výkonnosti a nesmí být zaměňovaná s její taktikou (2014, s. 45).

Mnoho autorů má různý pohled na strategii a i poněkud odlišný názor, proto bylo vybráno několik definic od významných autorů.

Tabulka 1: Definice strategie

Autoři	Definice strategie v organizačním kontextu
Porter (1980) (1985)	„Strategie je volbou společnosti, jako klíčová rozhodovací proměnná jako cena, podpora, množství a kvalita. Organizace by měla mít dobrý výkon a musí být správně umístěná ve svém oboru.” „Strategie je souborem útočných nebo obranných opatření, která mají vytvořit udržitelnou pozici v daném oboru a úspěšně se vypořádat s konkurenčními silami, a tím získat vyšší návratnost investic.”
Barnard (1938)	„Z vnějšího pohledu strategie závisí na efektivnosti organizace, která zdůrazňuje význam cílů vůči životnímu prostředí. Z vnitřního pohledu strategie zdůrazňuje vyváženou komunikaci mezi členy organizace a ochotu se podílet na společných akcích a na dosažení cílů podniku.”
Neumann, Morgenstern (1947)	„Strategie je série akcí pořádaných organizací v závislosti na konkrétní situaci.”
Drucker (1954)	„Strategie analyzuje současnou situaci a v případě potřeby jí mění. Rovněž je potřeba zjistit jaké má firma konkrétní zdroje a jaké by měly být.”
Chandler (1962)	„Strategie je determinantem základních dlouhodobých cílů podniku a alokace zdrojů, které jsou potřebné k dosažení těchto cílů.”
Ansoff (1965)	„Strategie je pravidlem pro vytvoření rozhodnutí, která jsou určována podle působnosti na trhu, produktu, konkurenční výhody a synergií.”
Mintzberg (1967)	„Strategie je přidáním rozhodnutí přijatých organizacemi ve všech oblastech stejně jako v obchodní, tak i ve strukturální a vyvíjí se v souladu s procesem učení manažera firmy.

Zdroj: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=7b994ded-e29d-49bf-be56-1c22e5309978%40sessionmgr198&hid=118>

Do tabulky 1 bylo vybráno devět definic od sedmi významných autorů, které jsou podle mého názoru nejvíce analogické s definicí strategie, ale přesto nejvíce souhlasím s názorem amerického matematika Johna von Neumanna, rakouského ekonoma Morgensterna a amerického profesora Chandlera.

V tabulce vidíme, že každý autor má jiný názor na to, co je strategie. Je téměř prakticky nemožné stanovit pouze jednu oficiální definici, protože každý má jiný pohled, zkušenosti a názory. Stěžejním měřítkem je rovněž to, co v praxi opravdu funguje a na základě toho správně vytvořit strategii.

Při implementaci dobré strategie, může podnik získat konkurenční výhodu, kterou lze definovat jako *„schopnost podniku vytvořit vyšší ekonomickou hodnotu než konkurence.“* Podle Ansoffa je konkurenční výhoda *„vlastnosti jednotlivého výrobku/trhů, které umožní organizaci získat silné konkurenční postavení.“* Podle Portera konkurenční výhoda podniku *„poukazuje na organizační faktory, které umožňují organizaci předčit své konkurenty“* (Mooney Ann 2007, s. 111). Obecně můžeme konkurenční výhodu definovat jako *„vlastnosti společnosti/podniku poskytnout zákazníkovi větší hodnotu (užitek) než jeho konkurenti s cílem dosáhnout větších zisků společnosti (ekonomické renty)“* (Businesscenter.cz 1998 – 2015).

Strategické řízení se liší od operativního a taktického řízení tím, že v operativním řízení se zpravidla řídicí aktivity plánují na čtvrtletí nebo na týden, ale mnoho těchto aktivit se vztahuje k průběhu pracovní směny. Manažeři první linie jsou důležití pro výkon zmíněných aktivit a jsou to mistři, předáci, dílovedoucí nebo stavbyvedoucí. Řídí nejenom průběh provozních činností, ale i realizaci těchto činností (Veber et al. 2009, s. 371).

Taktické řízení má za cíl vypracovat vyvážený roční plán a sledovat jeho plnění. Základem jeho sestavení mohou být strategické záměry a jejich korekce podle aktuálních poznatků, které se týkají vývoje prostředí, v němž daná organizace působí. Roční plán zahrnuje údaje vztahující se k základním (věcným) atributům fungování organizace zpravidla pro daný fiskální rok, které jsou posléze převedeny do podoby finančního plánu. Taktické řízení vykonává střední management kupříkladu vedoucí oddělení, kteří připravují podklady pro sestavení plánu a po jeho schválení, řídí jeho plnění (2009, s. 370).

Strategické řízení se zabývá aktivitami, kde je nezbytné formovat dlouhodobé záměry fungování organizace. Výsledkem je strategie, která je cestou pro dosažení podnikové vize a alokace zdrojů potřebných pro dosažení stanovených záměrů (2009, s. 510). Strategické řízení vykonává vrcholový management. Některá strategická rozhodnutí mohou být natolik důležitá, že se na jejich přijímání podílejí přímo majitelé organizace a tato rozhodnutí si mohou ponechat ve své vlastní pravomoci (2009, s. 370).

Vizionářská strategie, která není propojena se správnými provozními procesy, není možné implementovat. Podle vizionářského průkopníka reengineeringu a procesního řízení Michaela Hammera, který tvrdí že *„vysoce výkonné provozní procesy jsou nutnou nikoli však postačující podmínkou (2008, s. 15) podnikatelského úspěchu.“* Jeden top manažer strategického plánování jedné z dvaceti největších firem podle magazínu Fortune, podpořil Hammerův názor: *„můžeme mít nejlepší provozní procesy na světě, ale pokud naše správné procesy neudávají směr a jeho upřesnění nezbytná k tomu, abychom dosáhli svých cílů, úspěch je otázkou štěstí“* (2008, s. 16).

Výzkumy provedené v minulosti poukazují, že téměř šedesát až osmdesát procent firem ani zdaleka nedosahuje takových cílů, které si vytýčily ve svých strategických plánech. V roce 1996 byl proveden výzkum, který byl zaměřený na úroveň realizace strategie. V tomto výzkumu bylo zjištěno, že většina firem nemá žádné oficiálně ustanovené systémy, které by jim pomohly implementovat jejich strategie. Naopak v některých podnicích pouze deset procent zaměstnanců uvedlo, že zná strategii organizace. Je zřejmé, že zaměstnanci, kteří s touto strategií nejsou ztotožnění, nemohou úspěšně realizovat své každodenní činnosti (2008, s. 18).

2. Systém strategického řízení

2.1 Business model Canvas

„Business model Canvas představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu” (Osterwalder, Pigneur 2010, s. 14). Matice business modelu vznikla pomocí několika již používaných modelů a v roce 2010 ji v Amsterdamu představili konzultanti Osterwalder a Pigneur (Dobrá strategie 2014).

Základem každé kvalitní porady, diskuze a kvalitního workshopu zaměřeného na inovace je užitečné znát, co to vlastně business model je. Je potřebné takové pojetí modelu, kterému je každý schopný porozumět. Stěžejní tedy je, že daná koncepce musí být relevantní, jednoduchá a intuitivně srozumitelná.

Plátno nám umožní popsat a promyslet business model naší firmy, ale taktéž naši konkurence nebo jakéhokoli jiného podniku. Koncepci tohoto plátna využívají známé společnosti jako IBM, Ericson, Deloitte a mnohé další.

Business model je možné nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které znázorňují logiku toho, jak firma zamýšlí vydělat peníze. Těchto devět prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti firmy a to, zákazníky, nabídku, infrastrukturu, a finanční životaschopnost. Business model může být chápan jako specifický plán strategie, který má být naplněný prostřednictvím organizačních procesů, systémů a struktur (2010, s. 15). Na obrázku 1 na následující straně je možné vidět praktickou ukázkou tohoto modelu.

Obrázek 1: Plátno business modelu



Zdroj: <http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/>

Mezi devět stavebních prvků patří:

- 1) Zákaznické segmenty – segmenty zákazníků, na které se chce firma zaměřit. Bez stálých a ziskových zákazníků firma nemůže dlouhodobě přežít, tudíž prvním podstatným krokem je vždy segmentovat zákazníky do skupin podle jejich přání, potřeb a dalších atributů. Dalším stěžejním krokem je zaměření se na zákazníky, kteří firmě přinášejí nejvyšší příjem. Nejdůležitějším krokem je správně odhadnout jednotlivého zákazníka a pochopit jeho přání.
- 2) Hodnotová výhoda – jedná se uspokojování potřeb a přání zákazníků prostřednictvím hodnotových nabídek jako jsou výrobky a služby pro určitý zákaznický segment. Je nezbytné si identifikovat, v čem firma spatřuje svou hodnotovou výhodu.
- 3) Kanály – jedná se o komunikační, distribuční a prodejní kanály. Jak firma komunikuje se zákazníkem, jak se prezentuje navenek a jakým způsobem distribuuje. Je velmi důležité najít vhodné nástroje komunikace, podle toho na jaký zákaznický segment se zaměřuje. Pokud se firma zaměřuje na firemní klientelu, měla by podle toho přizpůsobit vhodnou komunikaci, která je pro tento segment typická.

- 4) Vztahy se zákazníky – firma si buduje a udržuje vztahy s každým zákaznickým segmentem (2010, s. 16). Podle toho na jaký konkrétní segment zákazníků cílí a podle ziskovosti daného segmentu by měla přizpůsobit i vztahy s nimi.
- 5) Zdroje příjmů – Vycházejí z hodnotových nabídek, které byly úspěšně nabídnuty zákazníkům.
- 6) Klíčové zdroje – popisují nejdůležitější aktiva firmy, aby business model správně fungoval a aby firma mohla nabízet předchozí stavební prvky. Aktiva firmy mohou být „*lidská, finanční, fyzická a intelektuální*.”(2010, s. 16).
- 7) Klíčové činnosti – jsou to nejdůležitější aktivity nebo činnosti, které musí být provedeny, aby business model správně fungoval.
- 8) Klíčová partnerství – Jedná se o síť dodavatelů a partnerů. Tato spolupráce může být velkou výzvou, která umožní firmě získat nový know-how nebo zdroje, sledovat nové trendy ve vnějším prostředí, redukovat riziko a získat nové lidi do týmu. Firma může sledovat „jak to dělá konkurence“ a snažit se ještě lépe uspokojit zákazníky.
- 9) Struktura nákladů – prvky business modelu vytvářejí určitou strukturu nákladů (2010, s. 17) – členění na fixní a variabilní náklady.

Plátno business modelu je možné rozdělit na tři části: část efektivity, která zahrnuje klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství. Část hodnotová, která se zaměřuje na kanály, vztahy se zákazníky a zákaznické segmenty. Část finanční, do které spadají zdroje příjmů a struktura nákladů.

Plátno business modelu znázorňuje komplexní a zjednodušený pohled na všechny klíčové prvky, které jsou potřebné pro fungování modelu včetně generování peněz. K hlavním výhodám patří jeho přehlednost, srozumitelnost, efektivní využití pro strategické diskuze a modelování. Hlavní důraz je kladený na poskytovanou hodnotu, zákaznické segmenty a zdroje financování, „*kteřé umožňují u nových projektů nebo firem zřetelně stanovit priority a nasměřovat úsilí do oblastí, které přímo generují zdroje příjmů a naopak minimalizovat aktivity, které tyto zdroje příjmů negenerují*” (Jakub Heikenwälder 2014).

Po vyplnění všech stavebních prvků má firma vytvořený business model, ve kterém je vše potřebné pro zamýšlení, jakým směrem se bude dále ubírat, co by bylo dobré změnit a jakou strategii zvolí do budoucna.

Toto plátno si může majitel firmy vystavit na nástěнку, kde uvidí všechny specifické činnosti pohromadě. Lze z toho vyčíst a zamyslet se, v čem by mohla být firma prosperující, jaké jsou její silné stránky a v čem vidí svou konkurenční výhodu. Pro lepší znázornění je efektivní si rozepsat zmiňovaných devět prvků na barevné papíry barevnými fixy.

Koncept obchodního modelu je jednoduchý. Prostřednictvím business modelu firma vytváří a udržuje výhodu a růst, který je neodmyslitelně zakotvený ve firemním konkurenčním prostředí. Business model může být definovaný jako *„schopnost vytvářet marži a růst, které jsou závislé na tom, jak konkurenti vytvářejí marži a růst pro své podnikání.“* Business model se především zaměřuje na to, jak firma vytváří a získává hodnotu pro zákazníka. Konkurenční prostředí se neustále mění, a proto si vyžaduje neustálou ostražitost – v průběhu času musí být přizpůsobený a posilovaný podle toho, jak se vyvíjí konkurenční prostředí.

Cílem obchodního modelu je redukovat rizika prostřednictvím cílených experimentů se zákazníky a partnery, ještě předtím než bude nový nápad na podnikání uvedený na trh. Proces, který začíná identifikací potenciálu pro vytváření hodnoty a končí začátkem dozrávání nového nápadu je často opakující: to pokračuje, dokud model není přesvědčivě definovaný a naše hodnotové propozice nejsou doručeny na náš cílový trh za přijatelnou cenu (Euchner, Ganguly 2014, s. 33).

Business model a strategie: strategie je akčním plánem, kterou model využívá. Dostupné akce pro strategii jsou volby jako firemní politika, majetek nebo řídicí struktury, které tvoří základ pro business modely. Strategie tedy zahrnuje navrhování modelů, aby organizace mohla dosáhnout svých vytýčených cílů a jsou odrazem realizované strategie. V realitě mohou být tyto dva pojmy oddělené (Casadesus – Masanell, Enric Ricart 2009, s. 19).

„Co tedy můžeme z těchto dvou oddělených konceptů získat?“ Jestliže podnik soupeří prostřednictvím business modelu, potom jsme si vědomi skutečnosti, že firemní strategie také soupeří prostřednictvím svého business modelu.

Ve skutečnosti je možné z těchto dvou oddělených pojmů získat málo, když nejsou k dispozici žádné nepředvídané eventuality, na kterých je založený výběr obchodního modelu. V tomto případě se individuálně mapuje od strategie k obchodním modelům, to znamená, že při pohledu na business model, vnější pozorovatel zná firemní strategii podniku. V podstatě se v tomto případě strategie shoduje s business modelem. Významný rozdíl mezi strategií a business modelem nastává, jestliže si firemní akční plán vyžaduje úpravy obchodního modelu – změny ve firemních politikách, v aktivech, nebo ve správě podniku, když určité eventuality probíhají (2009, str. 20).

Závěrem je přínosné poznamenat, že zásadním rozdílem mezi strategií a modelem je, že modely jsou pozorovatelné, zatímco strategie nejsou plně pozorovatelné, dokud nebudou (2009, s. 21) konkurenční situace triviální – neexistují žádné nepředvídatelné události na základě strategických možností. V situacích, ve kterých je strategie plně pozorovatelná se shoduje s organizačním business modelem a jen málo, je možné získat z oddělení těch dvou pojmů. Strategie je více než jen pouhý výběr obchodního modelu, je to plán, jak by měl být business model uspořádaný a závislý na nepředvídatelných událostech, které se mohou ve vnějším prostředí vyskytnout (2009, s. 22).

2.1.1 Proces inovace business modelu

Inovace business modelu v tomto kontextu je jakákoliv inovace, která vytváří nový trh nebo narušuje konkurenční výhodu klíčových konkurentů. Tato inovace může být v mnoha diskuzích matoucí, hlavně ve vytváření nových schopností jako je například nový kanál. To může nebo nemusí být inovací business modelu. Zatímco inovace obchodního modelu si může vyžadovat nové schopnosti, kde tyto schopnosti budou tvořit inovaci modelu pouze tehdy, pokud významně naruší konkurenční dynamiku daného odvětví (2014, b s. 33).

Ačkoliv je každý inovační proces opakující, existuje mnoho analýz a experimentů, které mají vliv na efektivitu business modelů. Každá fáze procesu navazuje na práci jiných, kteří definovali a porovnali jednotlivé aspekty inovace. Pro vývoj nového business modelů byl vytvořený a testovaný proces šesti kroků:

- 1) Prokázání tvorbu hodnoty – Měli bychom začít tím, že správně pochopíme novou hodnotu inovace, která bude vytvořena pro zákazníky. Bylo zjištěno, že pokud zkoušíme vyvinout business model ve stejnou dobu, kdy vytváříme novou hodnotovou výhodu, tak se zaměření odvrací od zákazníka směrem k naší hodnotě. Výsledkem může být business model, který prodává něco, co zákazníci ale nechtějí. Každý úspěšný business model začíná touhou splnit potřeby a přání zákazníka a je důležité se na tento první krok správně zaměřit. Pokud se snažíme business model inovovat, je potřeba mít jasno ve vytváření hodnoty. Tím začíná odkrytí potřeb zákazníka a vyvíjení konceptů pro novou hodnotovou výhodu (2014, b, s. 34). Klíčem k úspěchu je se zabývat reálnými světovými daty: „Co lidé skutečně dělají? Kolik zlepšení je možných v praxi?“
- 2) Vytváření možností business modelu – Inovace business modelu je v první řadě o zachycení podílu vytvořené hodnoty. Silný model získá významný podíl hodnoty, a to takovým způsobem, kdy bude obtížné pro ostatní tento model napodobit a bude poskytovat možnost vytvořit konkurenční výhodu, často prostřednictvím využití majetku, který je k dispozici v dané organizaci. Správný business model má tři charakteristiky: je promyšlený a logický, poskytuje konkurenční výhodu a formy ekonomického pákového efektu. Na druhou stranu by obchodní modely neměly být tvořeny na základě brainstormingu, ale měli bychom využít známý model Canvas, který představuje užitečný business model, ale i v něm je možné zachytit nedostatky – chybí v něm dynamické prvky správně fungujícího obchodního modelu, neinterpretuje souvislost ve vztahu mezi prvky, neuvádí konkurenční pozici (která je mimo to plátno) a nekvantifikuje ekonomické pákové body (2014, b, s. 35).
- 3) Identifikace rizik pro každou generovanou možnost – Business model je pouze koncept, ve kterém je mnoho neznámého a rizik. Proto bychom se měli snažit tyto rizika přehledně identifikovat a zaměřit se pouze na tři z nich: na rizika spojená s realizací podnikatelských záměrů, rizika spojená s inovací a na integraci přijetí rizika. Pro posouzení rizik týkajících se podnikatelských záměrů bychom měli sestavit finanční model, ve kterém je možné identifikovat naše odhady jako například ceny, náklady na získávání zákazníků, náklady na

produkty a náklady na služby pro zákazníky. Chceme-li určit rizika pro každou příležitost, měli bychom zmapovat, co je tím stěžejním, aby byl model udržitelný.

- 4) Stanovení priorit rizik – Stochastické metody mohou být využity pro vyčíslení změn obchodního úspěchu, které poskytují současný stav znalostí a identifikují změny, u kterých je pravděpodobné, že budou mít velký vliv na úspěch nebo na selhání business modelu. Často se používá tornado diagram, který je artefaktem stochastického modelu zobrazující změny, které postihují ziskovost modelu (2014, b, s. 36).
- 5) Snížení rizika prostřednictvím obchodních experimentů – Hlavním jádrem procesu inovace obchodního modelu jsou obchodní experimenty, řízené z reálného světa užíváním prototypů, simulovanými zkušenostmi uživatelů a prováděním malých zkoušek (pokusů). Zmiňované experimenty se používají proto, abychom ověřili nebo vyvrátili zásadní předpoklad a redukovali s tím spojená rizika. Kupříkladu při vývoji řízených služeb business modelu, byly provedeny testy dvou nových technologií s cílem posoudit jejich účinnost, oblibu uživatelů a ekonomické ukazatele. Výsledky z experimentů odhalily, že jedna z těchto technologií by v realitě nefungovala a druhá si vyžadovala rozsáhlé školení uživatelů na více místech v organizaci, aby realizovala svůj přínos, který vytvořil neudržitelnou strukturu nákladů (2014, b, s. 37).
- 6) Organizace pro inkubaci (vývoj nových výrobků) – Cílem inovace obchodního modelu je přinést na trh novou nabídku. Prvním krokem sestavení nového modelu je malé měřítko inkubace. Hlavní cíle inkubační fáze je prokázání ziskovosti a škálovatelnosti na trhu a identifikace business strategie budování. Klíčovým rozhodnutím inkubace je, zda organizovat nový business v rámci relevantní obchodní jednotky (tzv. výkon motoru) nebo jako nezávislou entitu. Konečným rozhodnutím o integraci s jádrem alespoň pro podniky v současné době inkubace, se bude řešit tehdy, pokud učiníme rozhodnutí v měřítku (2014, b, s. 38).

3. Strategické řízení

Vývoj strategického řízení byl ovlivněn sociologií i ekonomikou. Je považováno jako evoluce teorií organizací. V 50 letech se této sféře začalo dostávat více pozornosti jak z akademického, tak z obchodního světa (2014, s. 45).

V dnešní době je strategický management jeden z nejvíce prominentních a relevantních oblastí na manažerském poli. Tvoří soubor činností řízení, které umožňují manažerům jít správnou cestou týkající se vývoje v souladu s jejich okolím a dosažením stanovených cílů a poslání. Bylo zjištěno, že strategické řízení rychle expandovalo a vytvořilo jak teoretické, tak praktické modely. V 60 letech široká škála těchto modelů vzešla z analýzy trhu, počínaje bostonskou maticí, SWOT analýzou, zkušenostní křivkou a portfoliovou analýzou. Stejně tak jako i ekonomické analýzy struktury, chování, výkonu výrazných kompetencí a dovedností a tzv. strategické plánovací systémy.

Stejně jako o strategii, tak i o strategickém řízení můžeme najít mnoho definic od různých autorů. Například podle Ansoffa a McDonnella strategické řízení reprezentuje systematický postup k managementu změn zahrnující: *„umístění (positioning) organizace prostřednictvím plánování a strategie v reálném čase strategických reakcí prostřednictvím řízení problémů a systematického řízení odporu v průběhu implementace strategie“* (2014, s. 48).

Podle amerického výkonného ředitele Portha, je strategický management součástí strategického plánování, který je dnes považovaný za jeden z hlavních nástrojů řízení organizace. Strategické plánování bylo začleněno do strategického řízení, které sjednocuje plánování a řízení do stejného procesu. Porth rovněž definuje strategický management jako *„křížový proces formulace, implementace a hodnocení rozhodnutí umožňující organizaci definovat a dosáhnout její misí a vytvořit hodnotu“* (2014, s. 48).

Podle manželů Steads je strategické řízení převzato z konceptu podnikové politiky. Tento koncept vysvětluje, že organizace je systém, ve které jsou ekonomické zdroje účinně uplatňovány s podnikovými funkčními aktivitami, a které jsou koordinovány tak, aby firma generovala zisk. Manželé Steads definují strategické řízení *„jako probíhající proces týkající se snah top manažerů přizpůsobit*

organizaci v prostředí, ve kterém působí a zároveň se snažit rozvíjet konkurenční výhody” (2014, s. 48). Zmíněné konkurenční výhody umožňují firmě se chopit nových příležitostí a minimalizovat environmentální hrozby.

Podle Bowmana se strategický management zaměřuje na otázky týkající se tvorby a udržitelnosti konkurenční výhody nebo na vyhledávání této výhody. Kromě toho Grant zase tvrdil, že strategické řízení zahrnuje komplexní vztah mezi organizačním zaměřením na získané výsledky a širokým spektrem vnitřních a vnějších environmentálních proměnných týkajících se organizace.

Profesor managementu Gregory G. Dess tvrdí, že strategické řízení podniku se musí stát procesem a být jediným způsobem řídicí akce po celou dobu v organizaci. To se skládá z *„organizační analýzy, rozhodnutí a akcí, které vytvářejí a udržují konkurenční výhodu” (2014, s. 48).*

Uvedení autoři výše definují klíčové atributy strategického řízení, a těmi jsou zaměření se na obecné cíle organizace zahrnující různé zájmové skupiny ve vytváření rozhodnutí a požadavky na začlenění krátkodobých a dlouhodobých perspektiv. Z obecného hlediska je strategické řízení široký pojem, který slouží k určení mise a cílů organizace ve vnitřním a vnějším prostředí (2014, s. 49).

3.1 Poslání, vize

Předtím než vedení firmy plánuje formulovat strategii, musí znát jaký je důvod existence podniku (poslání), který povede její chování a vizi a jakých budoucích výsledků chce dosáhnout. Poslání firmy a její hodnoty většinou zůstávají dlouhodobě neměnné. Vize není tak stabilní jako poslání a hodnoty, proto je obvykle součástí tří až pětiletého strategického plánu (2008, s. 49).

Při vypracování strategie je stěžejní si nejdříve vyjasnit, co je posláním podniku, jaké má hodnoty a vizi do budoucna a odpovědět si na otázku proč podnikáme. Poslání musí být jasné a zřetelně vyjádřené.

Prohlášení poslání by mělo být stručné (obvykle se jedná o jednu až dvě věty), které vymezují, proč firma existuje. Poslání by mělo popisovat základní účel dané entity především to, co firma poskytuje zákazníkům. V případě veřejného a neziskového sektoru, co poskytuje občanům a uživatelům služeb. Prohlášení poslání

by mělo informovat vedoucí pracovníky a ostatní zaměstnance o celkovém cíli, o jehož dosažení musí všichni společně usilovat (2008, s. 50). Je užitečné se rovněž zamyslet, jaké má firma hodnoty (2008, s. 51). Tyto hodnoty definují postoj, chování a povahu dané firmy.

Posledním krokem je prohlášení vize. Prohlášení vize určuje středně až dlouhodobé cíle firmy (období tři až deseti let). Prohlášení by mělo být zaměřeno na trh a mělo by být vyjádřeno vizionářskými slovy - jak danou firmu vnímá svět. V případě prohlášení vize neziskové organizace či organizace veřejného sektoru by měl být stanovený jasný cíl, který má vztah k jejímu poslání (2008, s. 52). Jasný cíl, k němuž se vztahuje prohlášení vize, by měl být odlišný než současné postavení firmy. Poslání a vize Project Education s.r.o. jsou uvedeny na straně 79.

Je důležité si vytýčit ctížádostivé firemní cíle a v tomto směru je musí udávat manažer firmy. Jednou z nejvýznamnějších rolí efektivní tvůrčí osobnosti je právě formulování cíle, který bude všem pracovníkům ve firmě výzvou, aby byli ještě lepší, a to i v organizacích, které dosahují dobré výkonnosti. Příkladem může být výrok Jacka Welche krátce poté, co se stal generálním ředitelem nadnárodní společnosti General Electric: *„každá podnikatelská jednotka GE se musí stát jedničkou nebo dvojkou ve svém odvětví nebo se s ní firma bude muset rozloučit“* (2008, s. 53).

Velcí vůdci vytyčují svým organizacím ctížádostivé cíle. Prohlášení vize by mělo formulovat na nejvyšší úrovni cíle pro strategii, včetně jasně stanovených měřítek úspěchu a konkrétního časového termínu, kdy chce firma tyto cíle dosáhnout (2008, s. 53).

Následuje kapitola provedení strategické analýzy – jaké klíčové otázky ovlivňují strategii? K relevantním nástrojům patří vyhodnocení vnějšího prostředí podle analýzy PEST, vyhodnocení konkurenčního prostředí pomocí analýzy SWOT, nebo položení si zásadních strategických otázek.

Posledním krokem je formulování strategie – jak se můžeme nejlépe prosadit v konkurenci? Pomocí vymezení klíčových otázek, správné metodologie tvorby strategie, vyhlášením strategického směru a určení zvládnutých kritických činností.

3.2 Strategická analýza

Jakmile firma správně formuluje vizi, získá srozumitelný obraz toho, čeho chce v budoucnu dosáhnout. Provádí analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, jejíž součástí je rovněž vyhodnocení celkové výkonnosti, ale i výkonnosti konkurentů a jejího postavení vzhledem k odvětvovým trendům.

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí monitoruje a zkoumá makroekonomické prostředí úrokovou sazbu, ekonomický růst, ceny vstupních faktorů, vývoj měnového kurzu, vliv regulačních opatření a obecná očekávání, která se týkají role firmy ve společnosti. „Tato analýza se nazývá *PEST* neboli *PESTEL*, protože odráží politické, ekonomické, společenské, technologické, environmentální a legální (právní) prvky” (2008, s. 59).

V následující tabulce 2 je uvedený návrh, jak může analýza PESTEL vypadat. V praktické části je zpracována PEST analýza na straně 51, která se týká vnějšího prostředí, ve kterém působí sledovaná firma Project Education s.r.o.

Tabulka 2: Analýza vnějšího prostředí podle rámce PESTEL

Analýza politického prostředí	Analýza ekonomického prostředí
„Právní rámec vymáhání plnění smluv Ochrana duševního vlastnictví Obchodní regulační opatření a tarify Protežování obchodní partneři Riziko vojenské invaze”	„Typ ekonomického systému v zemích, v nichž firma provozuje svou činnost Státní zásahy do volného trhu Komparativní výhody hostitelské země Směnné kurzy a stabilita měny Výkonnost finančních trhů Kvalita infrastruktury Kvalifikační úroveň pracovní síly Míra ekonomického růstu Disponibilní příjmy Míra nezaměstnanosti, inflace Úrokové sazby”
Analýza společenského prostředí	Analýza technologického prostředí
„Demografické poměry Třídní struktura Školství Kultura Podnikatelský duch Postoje (zdraví, výživa) Trávení volného času”	„Úroveň technologického rozvoje Vliv technologií na produktovou nabídku Vliv na strukturu nákladů Vliv na strukturu hodnotového řetězce Míra rozšíření technologií”
Analýza životního prostředí	Analýza právního prostředí
„Emise skleníkových plynů Objem produkováných pevných odpadů Objem vypouštěných tekutých odpadů Spotřeba energie Recyklace Spotřeba čisté vody Celková environmentální stopa”	„Antimonopolní zákonodárství Cenová regulační opatření Zdanění – daňové sazby a pobídky Mzdová legislativa Týdenní fond pracovní doby Odvětvové bezpečnostní předpisy Požadavky na označování výrobků”

Zdroj: Kaplan, Norton, 2008, s. 60

Součástí vnější analýzy je i přezkoumání odvětví s využitím koncepčních nástrojů jako je například Porterův model pěti hybných sil, který zahrnuje vyjednávací sílu kupujících, dodavatelů, dostupnost substitučních produktů, hrozbu nově vstupujících konkurentů a úroveň konkurence v odvětví. Tento model pomáhá vyhodnotit atraktivitu odvětví a stanovit konkrétní síly, které utvářejí odvětví, a to jak příznivým tak nepříznivým způsobem. Analýza odvětví by měla zahrnovat i přehled výkonnosti firmy z hlediska finančních ukazatelů a případné srovnání s výkonností jejích konkurentů v odvětví (2008, s. 59). Na straně 67 je Porterův model prakticky aplikovaný.

3.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí zkoumá výkonnost a způsobilost podniku. (2008, s. 61). V této části je zobrazený teoretický pohled SWOT analýzy. Analýza je pravděpodobně nejstarším a nejzákladnějším nástrojem analýzy strategie zaměřující se na dosavadní silné a slabé stránky dané organizace a na potencionální příležitosti a hrozby, které se mohou vyskytnout ve vnějším prostředí. SWOT analýza Project Education s.r.o. začíná na straně 69.

V následující matici je znázorněný model SWOT analýzy:

Tabulka 3: Matice SWOT analýzy

	<i>„Prospěšné z hlediska dosažení vize organizace”</i>	<i>„Škodlivé z hlediska dosažení vize organizace”</i>
<i>„Vnitřní atributy”</i>	<i>„Silné stránky</i>	<i>Slabiny</i>
<i>„Vnější atributy”</i>	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby”</i>

Zdroj: Kaplan, Norton, 2008, s. 61

Dobře provedené analýzy vnitřního a vnějšího prostředí poskytují vedení podniku mnoho informací a matice SWOT tyto okolnosti shrnuje do podoby jednotného seznamu, který umožňuje vedení firmy poznat, jaká jsou klíčová témata, na které se musí vedení organizace koncentrovat při tvorbě strategie. Silné stránky

mohou být zaměřené na zužitkování příležitostí a odvrácení hrozeb a rovněž musí být identifikovány i slabé stránky a hrozby, které by měla strategie překonat.

Naopak některé firmy strukturují svou SWOT analýzu na základě využití čtyř perspektiv systému Balanced Scorecard (2008, s. 63), ve kterém organizace rovněž identifikuje silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby, a to vše odděleně ve finanční perspektivě, v perspektivě zákazníků, v perspektivě procesů a v perspektivě růstu (2008, s. 62).

Každý prvek strategické analýzy určuje otázky, které mají potencionální strategické důsledky. Plánovači ve vedení by měli probrat jejich seznam a určit pouze ty nejvýznamnější. Je vhodné si tyto strategické otázky vytvořit, kdy při formulaci těchto otázek nám k tomu mohou napomoci analýzy SWOT a PESTEL.

Seznam strategických otázek nám pomůže znázornit klíčová témata, o nichž je potřeba neustále diskutovat, a která se musí zvládat, jestliže má být strategie úspěšně realizována. Takový soupis strategických otázek přispívá k formulování strategie, což je krokem pro vypracování strategie (2008, s. 63).

3.3 Formulace strategie

Východiskem integrovaného systému řízení je promýšlení a vymezení relevantní strategie. V tomto procesu manažeři posuzují tři stěžejní otázky:

- 1) *„V čem podnikáme a proč? (Vyjasnění vlastního poslání vize a hodnot):”*
Vrcholový manažer si práci na strategii zakládá na prohlášení účelu (poslání) organizace a na vnitřní struktuře hodnot, jímž se řídí její činnosti a jejich očekávání k budoucím výsledkům (vize). Determinace poslání, hodnot a vize stanovují vodítka pro formulování a také pro realizaci strategie.
- 2) *„Jaké jsou klíčové otázky? (Provedení strategických analýz):”* Manažeři zkoumají situaci ve svém konkurenčním a provozním prostředí, především významnější změny, které nastaly od doby, kdy naposledy vytvářeli svou strategii. K této aktualizaci se zkoumá: vnější prostředí pomocí analýzy (PESTEL: tedy změny „politických, ekonomických, společenských, technologických, environmentálních a legálních/právních podmínek”)

a rovněž klíčové procesy ve vnitřním prostředí jako jsou lidský kapitál, provozní činnosti, inovace, využívání (2008, s. 23) technologií a postup existující strategie. Vyhodnocení prostředí se shrnuje do tabulky SWOT, ve které se musí identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza určuje soubor strategických otázek, na něž má být zaměřena strategie.

3) *„Jak se můžeme nejlépe prosadit v konkurenci? (Formulování strategie):“*

V závěrečném kroku vrcholoví manažeři vytvářejí konkrétní strategii a zaměřují se na klíčové otázky: *„V kterých tržních nikách budeme konkurovat? Jakou hodnotovou nabídkou pro zákazníky se budeme v těchto tržních nikách odlišovat? Jaké klíčové procesy vytvářejí odlišení v rámci strategie? Jaké způsobilosti (2008, s. 24) lidského kapitálu strategie vyžaduje? Jaké jsou podpůrné technologie, o něž se opírá strategie?“*

PRAKTICKÁ ČÁST

4. Neformální vzdělávání

Vzhledem k tomu, že se analyzovaná firma zabývá neformálním vzděláváním, je přínosné tuto sféru více přiblížit a vysvětlit o čem pojednává.

Neformální vzdělávání se zabývá dobrovolným a záměrným učením, prostřednictvím kterého je možné si rozvinout „*schopnosti, dovednosti, potřeby a zájmy člověka mimo rámec běžného školního vzdělávání.*” Praktikuje se vzdělávacími programy a různými formami. Mohou to být například volnočasové aktivity pro děti, mládež, i dospělé, kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, přednášky a jiné.

V České Republice se neformálním vzděláváním zabývá mnoho organizací, jak z veřejného, tak ze soukromého i nevládního sektoru kupříkladu obecné prospěšné společnosti, občanská sdružení, ale i obchodní společnosti. Do neformálního vzdělávání patří rovněž vzdělávání na jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky a základních uměleckých školách (Národní ústav pro vzdělávání, 2011 – 2015).

4.1 Vzdělávání dospělých

„Nikoho nemůžete nic naučit.

Můžete mu jen pomoci, aby to pro sebe objevil.”

Galileo

Výukové programy mají svůj kontext a neuskutečňují se v interním prázdnu. Tvoří základ lidské společnosti a jejich dalších částí, což může být obecný stav podnikání, firem a institucí – jejich vztah ke vzdělávání ale i jednotliví lidé, kteří přicházejí do kontaktu se vzděláváním – jejich motivy a postoje.

Vzdělávání dospělých a vzdělávání ve firmách není dnes žádnou výjimkou. V dnešní turbulentní době má rovněž vliv na současné vzdělávání vývoj a působení zásadních hrozeb i velkých nadějí. Lidstvo tvoří vzájemně propojený celek a jako

celek má naděje a snaží se čelit hrozbám, proto se v posledních staletích mění i kontext vzdělávání (2014, s. 47).

Účastníci outdoorových kurzů jsou nejčastěji dospělí z různých věkových kategorií. Často to bývají manažeři na vyšších úrovních řízení. Tito lidé mají za sebou mnoho zkušeností a část produktivního života. Vstoupili do profesionální praxe, odvedli podíl práce a dosáhli určitých výsledků a postavení. Za svou praxi získali široké spektrum odborných i manažerských znalostí a zkušeností (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 20).

Těmto účastníkům se nabízí příležitost k osobnímu rozvoji a vzdělávání, která je většinou hrazena na náklady zaměstnavatele. Cílem každého účastníka je, aby byl kurz odborně zaměřený, nebo více neformální, ale každopádně musí mít pro něj smysl a splnit jeho očekávání.

„Co je tedy pro úspěch kurzu nejdůležitější?“ Jedním z nejdůležitějších faktorů je motivace účastníků. Čím vyšší je motivace, tím vyšší může být dosažený efekt. Naopak jestliže motivace účastníků bude nízká, tak ani kvalitní lektori ani vynikající program nemohou zajistit kladný dosažený efekt z kurzu. Zkušený lektor ví, že motivace účastníků není samozřejmostí, a proto by se měl snažit si ji získat.

V dnešní době se vzdělávací programy nemusí konat pouze v pracovních dnech, ale i o víkendu. Mnoho lidí pohlíží na outdoorové kurzy jako na „zábavu“ právě proto zaměstnanec vkládá do svého osobního rozvoje alespoň jeden den z víkendu. To často využívají menší české firmy, kdy zaměstnavatel za kurz sice zaplatí, ale požaduje po zaměstnanci, aby ze svého volného času obětoval jeden den. Naopak velké organizace zařazují kurzy nejčastěji do pracovních dní (2005, s. 21).

Vzdělávací kurz musí být od začátku užitečný a účastník si musí uvědomit, že je osobně zainteresovaný na jeho výsledku. Je potřebné zajistit takový kurz, který splní skutečné potřeby zákazníků (2005, s. 22).

4.1.1 Měkké dovednosti

V dnešní době úspěch firmy nezávisí pouze na „tvrdých“ číslech jako je výše zisku, rentabilita, cash flow a nízké náklady. Taktéž je velice zásadní správně vést a motivovat zaměstnance k výkonům, komunikovat efektivně jak se zaměstnanci, tak

se zákazníky a s ostatními zainteresovanými skupinami. Proto je nezbytné neustále rozvíjet měkké dovednosti, abychom pracovali efektivně a společně s týmem splnili stanovené cíle firmy. K tomu nám pomohou různé tréninky, školení a koučování na osobní rozvoj a na rozvoj měkkých dovedností.

Pojďme si nejprve definovat, co to jsou měkké dovednosti. V první řadě měkké dovednosti vycházejí z našeho charakteru a našich osobnostních vlastností. Nejsou omezeny pouze na jednu profesi, ale zasahují do všech aspektů života. Svou povahou je obtížně je kvantifikovat či měřit. Na jejich rozvíjení můžeme kdykoliv pracovat.

Mezi měkké dovednosti patří *„komunikační a rétorické dovednosti, práce v týmu, sebekritičnost, efektivní řízení času, schopnost vyjednávat a řešit konflikty, empatie (Brusenbauch et al. 2011, s. 4) koncepční myšlení, odolnost vůči stresu, zdravé sebevědomí, tolerantnost, uznávání morálních i etických hodnot“* (Chování.eu 2015).

Naopak tvrdé dovednosti neboli hard skills jsou dovednosti, které se můžeme naučit a mají okamžitý efekt. Patří sem *„programování, znalost finančních postupů, či učení cizích jazyků. Tyto dovednosti jsou viditelné a jasně definované.“*

Dříve se kladl důraz především na odborné znalosti, dnes více na individuální osobnost, proto jsou měkké dovednosti zásadní na trhu práce. Jejich důležitost se mění podle druhu zaměstnání, a čím více bude daná osoba pracovat s lidmi, tím více bude mít rozvinuté tyto dovednosti.

Zvládání měkkých dovedností je stěžejním faktorem úspěchu pro každého, kdo se vyskytuje v pracovním procesu, ale i v osobním životě (2011, s. 5).

4.2 Venkovní aktivity

Nyní je popsána zajímavá kapitola, kterou jsou venkovní aktivity. Jedná se o podpůrnou aktivitu, kde jsou programy či aktivity pořádané venku. Pro intenzivní dovednostní kurzy je někdy obtížné realizovat výuku venku, protože tam lze najít mnoho rozptylujících podnětů než uvnitř v místnosti. Oproti této nevýhodě může mít výuka venku i značnou výhodu – klimatickou, protože napomáhá k lepší pohodě účastníků, koncentraci a větší aktivitě (2014, s. 188).

4.2.1 Typy užívaných programů

Icebreakers: Tyto programy jsou krátké a zařazené na začátek akce. Trvají většinou pět až dvacet minut. Slouží, právě jako název napovídá k „*prolomení ledů*“ a k překonání počátečních bariér. Jejich smyslem je navodit uvolněnou atmosféru a zapomenout na problémy týkající se každodenní práce. Poskytují rovněž prostor k bližšímu seznámení kolegů tam, kde se účastníci znají pouze z e-mailové komunikace a jako hlas z mobilního telefonu.

Příkladem tohoto programu může být Abecední řada, ve které se účastníci postaví v náhodném pořadí na širokou kládu či nižší zídku. Úkolem je seřadit se abecedně podle počátečních písmen křestních jmen, aniž by se kdokoli dotkl země a pro větší zábavu mohou mít účastníci zavázané oči (2005, s. 89).

Dynamics: Jsou složitější úkoly, kdy dopředu není možné znát vzorec řešení. Jejich úspěšné splnění si vyžaduje dobré nápady, spolupráci, zapojení všech účastníků a kvalitní řízení skupiny. Při těchto úkolech se projeví, jak skupina společně funguje a spolupracuje. Trvají kolem patnácti až šedesáti minut. Náročnost zadávaných cvičení je přizpůsobena úrovni skupiny a může se zvyšovat (2005, s. 90).

Příkladem tohoto programu je pavoučí síť, která je napnutá mezi stromy z tenkých provázků. Úkolem je dostat se na druhou stranu skrze jednotlivá oka a nikdo se nesmí sítě dotknout. Faktorem úspěchu je hlavně kvalitní komunikace, práce s časem, soustředění i motivace skupiny.

Terénní týmové strategické hry: Tento program následuje po úkolu typu dynamics, aby účastníci mohli využít dříve získaných zkušeností. Délka trvání je od jedné až po několik hodin. Hra může být realizována přes den i v noci. Strategické hry bývají často spojeny s pohybem, ale jsou dostupné i pro ty, kteří nemohou běhat na stanoviště a kontroly. Zpravidla se jedná o soutěž menších týmů, kde v závěru můžeme porovnávat „*rozdílné přístupy, kvalitu plánování, práce s časem, rychlost reakcí na vývoj situace, nasazení jednotlivců, komunikaci mezi členy, ale i schopnost ostatní motivovat k výkonu*“ (2005, s. 91).

Lanové překážky: mají dvě podoby, a to nízké a vysoké. Nízká lana jsou překážky vytvořené z lan napnutých mezi stromy a je možné využít i dalších pomůcek jako lanové smyčky, sítě i jiné. Úkolem je najít vhodný způsob, jak je překonat a

zdotat. Existují překážky pro jednotlivce, dvojice a celé týmy, kde nejde jen o týmovou podporu, ale také o náročnou a fyzickou spolupráci.

Při vysokých lanových překážkách účastníci zdolávají překážky vytvořených (2005, s. 92) z lan, ale tentokrát ve výšce deseti až dvanácti metrů. Program obsahuje vysokou míru subjektivního rizika vnímanou účastníkem. Objektívni riziko je minimální, protože je k dispozici horolezecké jištění. Vysoká lana směřují svým účinkem do oblasti překonávání sebe sama, svého strachu a obav z náročného a z nebezpečného.

Outdoorové sporty: „Patří sem převážně skalní lezení a slaňování, orientační běh, speleologie a rafting.“ Jsou to programy, kdy si mnoho účastníků myslí, že je pravděpodobně nezávládnou. Pro většinu z nich jsou outdoorové sporty nejvíce atraktivní a zábavné (2005, s. 93), protože si mohou poměřit své síly s ostatními, objevit své vnitřní hranice a snažit se je překonat.

Mnohé outdoorové sporty vypadají nebezpečně, protože se jedná o aktivity se zvýšeným potenciálním rizikem. Těmto rizikům se můžeme vyhnout, pokud budeme správně dodržovat pravidla. Rovněž bychom měli rozlišovat vnímané a skutečné riziko. Riziko skutečné by se mělo rovnat nule a „riziko vnímané je právě to, které činí z lezení, slaňování či raftingu tak adrenalinovou záležitost“ (2005, s. 94).

Komunikační programy: Jedná se o týmové řešení logických problémů a případových studií. Příkladem může být řešení logických her typu „Zebra.“ Každý účastník má potřebné informace a pomocí efektivní komunikace, se může skupina společně dopracovat k řešení (2005, s. 97).

Kreativní programy: Jsou specialitou českého outdooru a jsou to umělecké aktivity, z nichž k nejznámějším patří natáčení videoklipů. Účastníci si sami vyberou hudbu, kostým, scénář, obsazení rolí a produkci. Originální výstupy bývají promítány v rámci večerního programu, jehož součástí je i „předávání Oskarů.“ Cena za nejlepší klip, kostým nebo herecký výkon (2005, s. 99).

Tolik stručný přehled aktivit, s nimiž je možné se na kurzech setkat. Je dobré připomenout, že nejvíce závisí na rozvojovém přínosu kurzu a na kvalitě zpracování než na výběru konkrétních aktivit. „Velká hra sama o sobě nemusí být velkým

přínosem, ale naopak dobře vytěžená maličkost může být právě tím, co si bude účastník připomínat i po roce” (2005, s. 101).

5. Charakteristika firmy

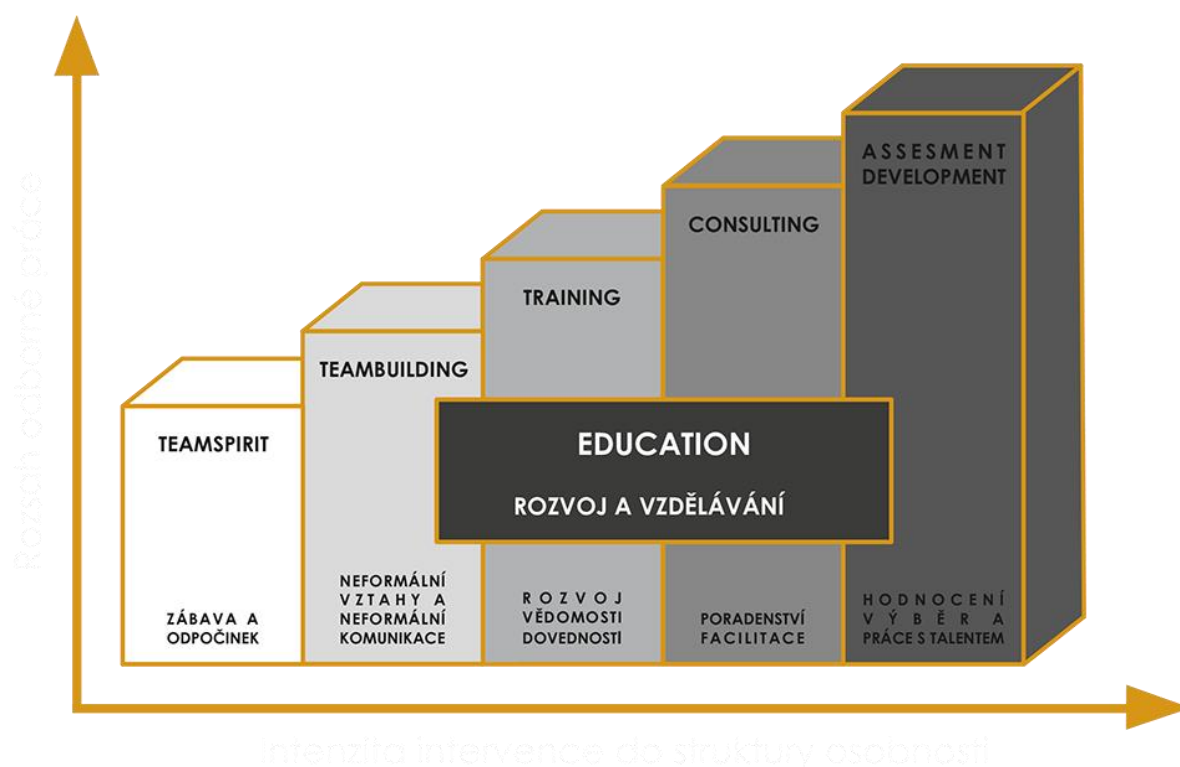
Firma Project Education s.r.o. se zabývá rozvojem potenciálu jednotlivců, týmů i managementu více než deset let. Jedná se o lokálně působící firmu, která má hlavní sídlo v Olomouci a nemá pobočky na jiných místech. Vznikla z firmy Project Outdoor s.r.o., která se zaměřuje speciálně na aktivity v lanových centrech. Firma pracuje s klíčovými kompetencemi, s autentickou zkušeností a s metodikou zážitkového vzdělávání.

Firma má akreditaci MŠMT od roku 2005 a je zakládajícím členem PSZV. Její lektori jsou certifikováni podle metodiky Belbin, která se zabývá testováním týmových rolí. Firma řeší projekty, které jsou financované ESF a v oblasti vytváření metodiky spolupracuje s Univerzitou Palackého v Olomouci.

Firma poskytuje tyto služby: *„případové studie, klíčové kompetence, soft skills, assessment and development centre, společenskou odpovědnost, otevřené akreditované semináře, teambuilding a teamspirit and fun.“* Podrobnější přehled portfolia služeb je uvedený na straně 34.

Zážitkové programy firmy jsou velmi oblíbené a mají široké spektrum využití. Nejvíce oblíbené mezi zákazníky jsou v oblasti tréninků měkkých dovedností. Programy mohou být také využity i při tvorbě týmů nebo v manažerském vzdělávání. Pro větší přehlednost jsou zážitkové programy znázorněny na obrázku následující strany 30.

Obrázek 2: Rozvoj a vzdělávání



Zdroj: <http://www.project-education.cz/o-nas/>

Jak je zřejmé z obrázku, na vodorovné ose je znázorněna intenzita intervence do struktury osobnosti a na svislé ose rozsah odborné práce. Z obrázku lze vyčíst, že čím vyšší je odbornost zážitkového programu, tím se tento program na vodorovné ose nachází více vpravo. Do odborných zážitkových programů patří Training, Consulting a Assessment Development. Naopak mezi více neformální zážitkové programy patří Teamspirit a Teambuilding (Project Education 2015).

5.1 Identifikační údaje podniku

Obchodní firma:

Project Education s.r.o.

Datum zápisu do obchodního rejstříku:

1.2. 2013

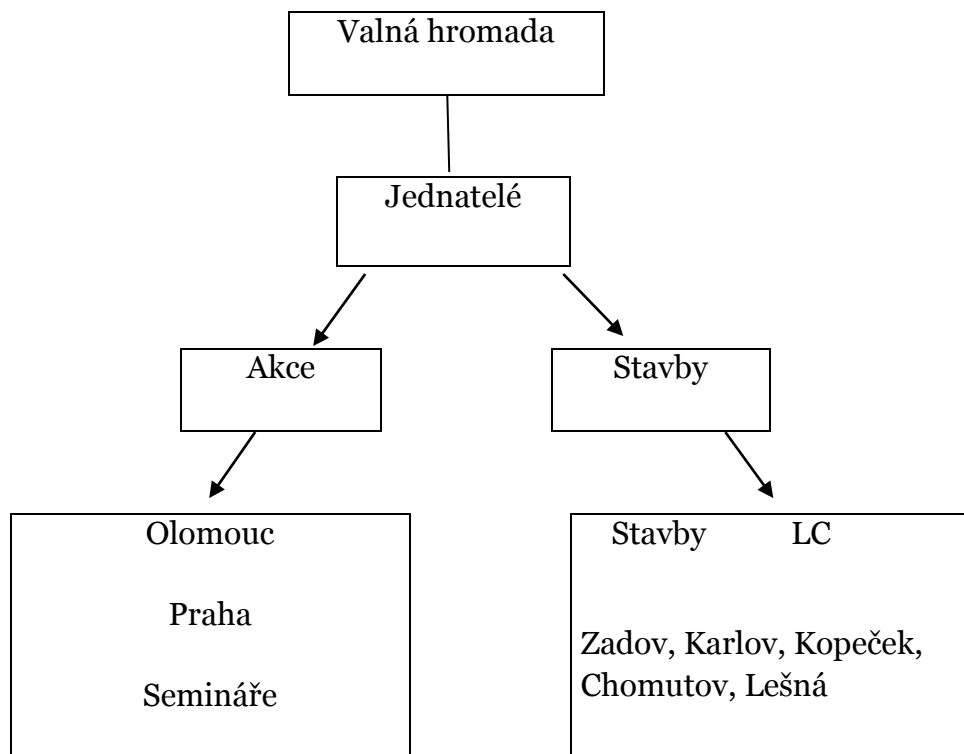
Sídlo:

Olomouc – Lazce, Na Střelnici 343/48
PSČ 779 00

Rozhodující předmět činnosti:	<i>„Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti”</i>
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Počet zaměstnanců:	1
IČO:	29462835
Spisová značka:	55533 C, Krajský soud v Ostravě
Předmět podnikání:	<i>„výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona” (Peníze.cz 2000 – 2015)</i>
Osoby podílející se na základním kapitálu účetní jednotky více než 20 %:	Mgr. Radek Hanuš Ph.D.
Sledované účetní období:	podíl 100 %
Minulé účetní období:	podíl 100 % (interní informace firmy 2015)
Kapitál:	Základní kapitál 200 000 Kč
Statutární Orgán:	RADEK HANUŠ – jednatel den vzniku funkce: 1.2. 2013 <i>„Jednatel jedná jménem společnosti samostatně.”</i>

Ostatní skutečnosti: *„Obchodní společnost Project Education s.r.o. vznikla odštěpením od společnosti Project Outdoor s.r.o, IČ 267 97 631, a přešla na ni část jmění společnosti Project Outdoor s.r.o. uvedená v projektu rozdělení ze dne 29.6. 2012, který byl schválen valnou hromadou společnosti Project Outdoor s.r.o. dne 26.11.2012. Rozhodný den: 1.1. 2012” (Peníze.cz, Partners Media, s.r.o. 2000 – 2015).*

Organizační struktura podniku:



Rozdělení společnosti Akce (Project Education), Stavby (Project Outdoor) dle projektu rozdělení (Interní informace firmy 2015).

5.2 Charakteristika dodavatelů a odběratelů

Do této kapitoly jsou zařazeni pouze nejvýznamnější dodavatelé a odběratelé firmy Project Education s.r.o., jejich charakter a profil. Obchodní spolupráce s těmito firmami je nová, proto se až v budoucnu ukáže, jestli jsou tato obchodní partnerství pro firmu s.r.o. výhodná a klíčová. Vedení podniku s.r.o. shledává obchod s těmito firmami jako velmi perspektivní. Zmíněná obchodní partnerství budou znázorněna v cílovém plátnu business modelu.

Dodavatelé

- RSVP Design: Firma Project Education s.r.o. je zprostředkovatelem jejich služeb a má výhradní partnerství na dovoz jejich produktů a know-how.

Firma má sídlo ve Spojeném Království a zabývá se zkušenostním učením. Jejich specializovaný tým přináší společně celé spektrum dovedností a disciplín potřebných pro vzdělávání a rozvoj potřeb klienta. Firma má zákazníky po celém světě. Jejich mezinárodní síť prodejců poskytuje místní distribuci v lodní sféře a přístup k poradenství a odborným znalostem. Firma poskytuje kurzy na osobní rozvoj, týmovou spolupráci, manažerský rozvoj a rozvoj vedení (RSVP Design 2014).

- Metalog: Je německá firma a Project Education s.r.o. je výhradním dodavatelem pro Českou Republiku na dva roky. Prodává jejich výrobky a služby.

Firma Metalog poskytuje firemní klientele vysoce kvalitní flexibilní školení a organizační vývojové procesy v oblasti týmového rozvoje, mezikulturní komunikaci, vedení, prodejní komunikaci, a v procesech. Realizují projekty pro firmy jako Audi, Festo, Lufthansu, Drážďanskou banku, Federální ministerstvo školství a výzkumu a mnoho dalších (Metalog 2015).

- Experience Corner: Jedná se o firmu, která sídlí v Polsku a Project Education s.r.o. od nich dováží produkty do České Republiky.

Tato vzdělávací firma se rovněž zabývá zkušenostním učením a neustále sleduje změny na trhu a trendy ve vzdělávání. Nabízí moderní metody školení a seminářů ve formě her, cvičení, případových studií, školení pro trenéry Train Trainer a pokročilé konzultace pro experty (Experiencecorner 2015).

Odběratelé

- Lemon Production s.r.o.: Tato firma nakupuje od Project Education s.r.o. aktivity – Project, Denali a Katamarány a další školení.

Firma je eventovou agenturou, která od roku 1996 každoročně realizuje eventy pro tisíce zaměstnanců. Firma poskytuje mnoho eventů různého charakteru, firemní večírky, teambuilding a doprovodné programy eventů (Lemons 2015).

- MotivP s.r.o.: Poptává od firmy Project Education s.r.o. aktivity a tréninky na rozvoj měkkých dovedností pro společnost Slovnaft a společně s Project Education s.r.o. školí manažery a zaměstnance slovenské rafinérie Slovnaft. Je přední poradenská a vzdělávací firma s významným postavením na českém i slovenském trhu. Jsou to psychologové, kteří se věnují kognitivně behaviorální terapii a využívají výrobky Project Education s.r.o. k rozvoji osobnosti. Aktuálně se s nimi firma zaměřuje na Empowerment neboli zmocňování týkající se konkrétního stylu vedení, který se zaměřuje na posilování pravomocí, zvyšování důvěry ve vlastní schopnosti nebo rozhodovací síly pracovníků (MotivP 1996 – 2015).
- KNO Česko s.r.o. (Kelly Novak Opportunities): Firma KNO nakupuje od Project Education s.r.o. případové studie Denali a Project, s kterými školí své zákazníky a využívá je ke svým aktivitám. Uvedená firma byla založena v roce 1979 v Nevadě USA a později i v Československu v roce 1991 pod názvem KNO Worldwide. Partneři a konzultanti KNO poskytují služby v oblasti zvyšování výkonnosti na organizační a individuální úrovni a služby v oblasti managementu lidských zdrojů pro široké spektrum klientů (KNO 2015).

5.3 Portfolio služeb

Do firemního portfolia firmy Project Education s.r.o. patří následující služby:

- **Případové studie:** „*Camelot, Katamarány, Project, Denali, Energy Drive, Golden bridge, Networking, Production, Systémy, Věže, Vitrail a Zoom*”

V oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků jsou případové studie výborným konceptem. To znamená, že z 90 % toho čeho se naučíme, získáme tak, pokud to vykonáváme a říkáme. Proces rozvoje a učení formou případových studií v sobě zahrnuje konání i vědění, které jsou zdrojem hlubšího poznání. Učení je uskutečňováno aktivním usilováním – „*mentálním, fyzickým, sociálním*”, ve kterém se jedinec pomocí tohoto způsobu efektivně rozvíjí. Případové studie

jsou hlavní předností firmy, proto budou dále zkoumané ve strategické analýze, zaměřené na analýzu vnitřního prostředí firmy na straně 42.

- **Rozvoj klíčových kompetencí:** Firma nabízí tato školení: *„Efektivní komunikace a prezentace, Kooperace, Kreativita, Flexibilita, Uspokojování klientských potřeb, Samostatnost, Výkonnost, Podnikavost, Celoživotní učení, Objevování a orientace v informacích, Řešení problémů, Plánování a organizace práce, Zvládání zátěže, vedení lidí a získávání ostatních”*

Abychom disponovali souborem dovedností univerzálně použitelných v komplexních situacích, je užitečné si aktivně rozvíjet naše klíčové kompetence, a tím se budeme moci stát v budoucnu proaktivním a úspěšným člověkem.

- **Měkké dovednosti:** Firma nabízí školení: *„Asertivita a řešení konfliktů, Prezentační a lektorské dovednosti, Time – management, Vedení porad, Efektivní motivace, Kreativita, Vyjednávání a řešení konfliktů, Sebeřízení, Obchodní dovednosti, Klíčové kompetence, Zpětná vazba, Zvládání stresu, Management životního stylu, Umění jednat s lidmi, Vůdcovství, Vedení týmu, Koučování a Manažerské dovednosti”*

Měkké dovednosti pomáhají pochopit sebe i ostatní a zkvalitňují týmovou spolupráci. Přesto, že vycházejí z našich osobnostních a charakterových vlastností, tak na jejich osvojení je možné kdykoliv pracovat. Proto firma na ně nabízí řadu školení a kurzů. Podrobnější vysvětlení těchto dovedností je uvedené na straně 24.

- **Assessment and Development:** Jedná se o hodnotící a rozvojové programy

Je to oblast, ve které můžeme účinně sledovat kompetence, vlohy a vlastnosti účastníků projektu pomocí kvalitativních a kvantitativních metod. Firma využívá řadu rozvojových nástrojů a moderních diagnostických metod. Rovněž nabízí i psychodiagnostiku ve virtuálním prostředí zahrnující personální

rozhovor, test klíčových kompetencí, individuální modelové nebo případové studie a test analytického myšlení a jiné.

- **Společenská odpovědnost**

Společenská odpovědnost je rozšířený koncept vyzývající, aby byly firmy odpovědné. „*Firma se dobrovolně věnuje společensky prospěšným aktivitám nad rámec svých povinností.*” Učení vztahující se na princip společenské odpovědnosti klade nároky na zlepšení týmové spolupráce, komunikace, projektového řízení a kreativity. Firma Project Education s.r.o. spolupracuje s Krkonošským národním parkem, a tím nabízí možnost tuto společenskou odpovědnost naplnit. Příkladem jsou „*odplevelování stromků, vyklízení kletí, pálení dřev a sázení nových stromků.*” Dále je navázána spolupráce s městem Třeboň s pomocí kolem třeboňských rybníků a v okolním lese.

- **Otevřené akreditované semináře:** Firma poskytuje semináře: „*Instruktor lezení na umělé stěně, Instruktor lezení na cvičných skalách, Instruktor nízkých lanových aktivit, Instruktor vysokých lanových aktivit, Vedení zpětné vazby v zážitkovém vzdělávání, Bezpečnost a risk management, Instruktor iniciativních her, Instruktor simulačních a strategických her*”

Project Education s.r.o. vlastní akreditované programy, které jsou k dispozici pro širokou veřejnost. „*Dále pak školským zařízením, organizacím zabývajícím se neformálním vzděláním a dalším vzdělávacím společností uplatňujícím nové metody ve vzdělávání a rozvoji.*”

- **Teambuilding:** Tato oblast zahrnuje: „*Pevnost Boyard, Olympijské hry, Chorvatsko, Norsko*”

Firma zajišťuje komplexní programy s legendou či příběhem, které poskytují členům skupiny příležitosti, jak překonat výzvy, vzájemně se poznat a prožít společné úspěchy. Je také možné vycestovat za dobrodružstvím či zábavou do zahraničí.

- **Teamspirit and Fun**

Tato oblast se týká navázání vstřícné komunikace a vytvoření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci, spolupracovníky, obchodními partnery a veřejností. Program je určený pro nově – vznikající skupiny, projektové týmy či pro organizace, které chtějí ovlivnit svou firemní kulturu a netradičním způsobem odměnit skupinu pracovníků, což vede k rozvinutí vzájemné mezilidské komunikace a k pozitivním vztahům (Project Education 2015).

Případové studie

Pro názornou představu, jak může případová studie vypadat, byly uvedeny dvě typy nejoblíbenějších případových studií firmy Project Education s.r.o.

Project

Libreto: *„Aktivita Project rozvíjí klíčové kompetence v oblasti organizační a osobnostně sociální.“* Hlavním nástrojem je dřevěná stavebnice, která má šestnáct různě formovaných dřevěných desek a je prostředkem pro efektivní vytváření pracovních týmů, kde je kladený důraz na přesnou diagnostiku. Firma má podrobně zpracované metodické postupy, protože se tento nástroj využívá v praxi více než deset let.

Úkolem pro firmy je nejprve poskládat požadovaný tvar podle předlohy v nejkratším čase. Dalším krokem musí tým vytvořit takovou technologii, aby složil skládačku během jedné minuty. Potom musí fiktivní zákazník složit všechny skládačky za jednu minutu, a to i tehdy, pokud se přemění pracovníci jednotlivých týmů. Na závěr se počítá úspěch celé skupiny nikoliv jednotlivých týmů. *„Délka aktivity je 2 – 4 hodiny.“*

Katamarány

Libreto: Cílem této hry je postavit co nejrychlejší loď Katamarán, kde se vaše firma snaží obsadit trh v Indonésii. Všichni členové týmu spolupracují společně, kde někdo staví loď, jiný přináší materiál (lego) a vyrábí produkty. Sestavená loď musí projít odbornou kontrolou a produkty musí být schváleny komisí, potom může začít obsazování Indonéských ostrůvků ve formě bojek ve vodě a distribuce vyrobeného

zboží. Na různých ostrovech má každý výrobek jinou hodnotu a jinou poptávku po zboží, proto je důležitá správně zvolená strategie celého týmu.

Úkolem pro firmy: *„Cílem týmu je sestavit funkční a bezpečný vor z poskytnutého materiálu a současně vyrobit produkty a distribuovat je na jednotlivé ostrovy. Délka aktivity je 3 – 3,5 hodiny”* (Project Education 2015).

Z příkladů je vidět, že případové studie tvoří různorodou skupinu technik, které mohou být seřazeny od těch jednodušších až pro hry velmi složité na organizaci a absolvování především hry obsahující strategický obsah nebo prvek rizika. (Plamínek 2014, s. 190).

5.4 Mapa empatie

Je užitečnou metodou, která se zabývá vizuálním myšlením a umožňuje nám vytvořit lepší a inovativní business model. Pomocí této mapy můžeme lépe porozumět chování, aspirací a případných obav konkrétního (2008, s. 131) zákazníka. Díky tomu bude možné zpracovat solidnější obchodní model. Profil fiktivního zákazníka nás povede k návrhu lepších hodnotových nabídek, kreativních způsobů, jak zákazníka oslovit, ale i co je zákazník doopravdy schopen zaplatit.

Empatická mapa má velký význam, protože je možné se vžít se do role konkrétního zákazníka, co si myslí, jak přemýšlí, jak pohlíží na daný produkt a jaká jsou jeho přání. Tyto cenné informace jsou pro vedení firmy přínosem, protože podle toho může flexibilně reagovat, změnit nebo vytvořit takový produkt nebo službu, který zákazníci skutečně poptávají.

Rovněž je potřeba brát v úvahu, že zákazníci dají velmi často na názor svých přátel a známých, což výrazně může ovlivnit postoj k firmě. Všude kolem nich je mnoho reklam a dalších do očí bijících lákadel. Někdy může být pro něj velmi obtížné si z toho množství nabídek vybrat tu správnou. Firma musí zvolit správnou komunikační taktiku při získávání zákazníka a musí tak učinit rychleji a efektivněji než konkurence.

Jak již bylo zmíněno firma Project Education s.r.o. se zaměřuje na firemní klientelu, a proto bude fiktivním zákazníkem společnost Lidl. Konkrétně to bude pro 20 osob z vedení společnosti a budou se účastnit aktivity Katamarány. Na starost to bude mít top manažer Lidlu Ing. Petr Novák, který bude s firmou Project Education s.r.o. komunikovat. Cílem pro vedení společnosti bude rozvoj strategického myšlení a týmové spolupráce.

Pomocí brainstormingu byl vytvořený model fiktivního zákazníka, který poptává služby firmy Project Education s.r.o. Zodpověděním 6 konkrétních otázek je možné se vžít do role tohoto zákazníka a tak správně porozumět jeho přáním a potřebám a následně vyvodit závěry pro konečnou strategii podniku.

Fiktivní zákazník:

Společnost Lidl

20 osob – vedení společnosti

Top manažer Ing. Petr Novák

Tabulka 4: Mapa empatie – fiktivní zákazník

Co si myslí a cítí? Má ta firma dobrou pověst? Co vyjadřuje to logo? Snad to nebude ztracený čas. Doufám, že to splní naše očekávání.	
Co slyší? Slyšel jsem, že poskytují zajímavé aktivity. Prý je to náročná hra. Půjdou všichni z našeho vedení. Nejdřív bych měl zjistit, jestli to bude pro nás opravdu přínosem a jaké jsou reference na Project Education s.r.o.	Co vidí? Všude kolem jsou reklamy. Viděl jsem v televizi týmové hry v přírodě. Některé byly opravdu pozoruhodné.
Co říká a dělá? Potřebujeme se více zaměřit na práci v týmech a zefektivnit práci pod tlakem.	
Problémy Není jisté, zda půjdou i ostatní manažeři. Máme hodně práce, není jednoduché si na to vymezit čas. Co když bude špatné počasí a akce se nebude konat?	Cíle Společně budeme pracovat na fiktivním úkolu, na kterém si zjistíme naše silné stránky a slabiny. V případě spokojenosti, doporučím akci i dalším manažerům. Chci, abychom dosáhli stanovených cílů a měli silný podíl lidského kapitálu ve firmě.

Zdroj: autor

Z konceptu mapy empatie je možné se aktivně vžít do role zákazníka a popřemýšlet co je jeho hlavním motivem využít danou službu. Vidíme, co si zákazník obvykle myslí, cítí, říká, vidí a slyší. Rovněž je velmi stěžejním krokem zjistit jaké má problémy a cíle. Na základě jeho myšlenek nebo racionálního uvažování a identifikaci jeho problémů a cílů lze upravit služby tak, aby byly eliminovány problémy zákazníka a naopak zajistit, aby byly splněny jeho cíle, a tím můžeme vylepšit hodnotovou výhodu pro zákazníka.

Podle mého názoru je mapa empatie velmi přínosnou metodou, jak se vžít do role zákazníka, a proto byla přidána do Diplomové práce. Z empatické mapy může vedení firmy zjistit, jak v reálném světě mohou přemýšlet zákazníci B2B segmentu. Rovněž může být vylepšená hodnotová výhoda pro zákazníka, současný business model firmy, a proto může vedení firmy formulovat efektivní návrh strategie podniku. Je možné lépe pochopit myšlení zákazníka, a tím bude i lépe formulovaná závěrečná strategie, jak dosáhnout stanovených cílů (Autor 2015).

6. Strategická analýza

6.1 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje finanční analýzu podniku, výrobkovou analýzu a kalkulaci nákladů na případové studie. Finanční analýza byla zpracována podle metodiky INFA, jak je uvedeno níže. Výrobková analýza se týká vybraných produktů - případových studií firmy, které budou zhodnocené podle výši tržeb, zisku před zdaněním a rentability. V kalkulaci nákladů jsou zmíněné jednotlivé náklady na vybrané produkty (případové studie) z výrobkové analýzy, z čeho vznikly a následné zjištění jejich nákladovosti.

6.1.1 Finanční analýza

Jako první je zpracována finanční analýza, která je součástí analýzy vnitřního prostředí firmy Project Education s.r.o.

- Finanční analýza je uvedena za rok 2013, kde byly k dispozici všechny potřebné údaje.
- Analýza je zpracována podle benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA. Tento systém umožňuje srovnat jednotlivé vybrané ukazatele, vidět jejich vazby a porovnat celkový stav finanční výkonnosti podniku. Podniky si rovněž tímto systémem ověřují jejich finanční zdraví a porovnávají své výsledky s nejlepšími firmami na trhu v odvětví či průměrem za odvětví. Je základem pro tvorbu a stanovení firemní strategie.

INFA obsahuje tři vzájemně propojené pyramidy. „*První pyramida charakterizuje tvorbu EBIT/AKTIVA*” = produkční sílu podniku, která je nezávislá na zadluženosti a míře zdanění zisku. Druhá pyramida se zaměřuje na dělení EBIT/AKTIVA mezi věřitele, vlastníky a stát. Třetí pyramida zobrazuje vztahy aktiv a pasiv, které jsou vyjádřené pomocí likvidit (MPO, 2005).

„Rozdělení ukazatelů do třech skupin odpovídají dílčí analýzy:

1. *Hodnocení úrovně provozní oblasti (tvorby EBIT/AKTIVA)*

2. *Hodnocení finanční politiky (Dělení EBIT/AKTIVA)*
3. *Hodnocení úrovně likvidity (za jaké finanční stability se tvorba a dělení EBIT/AKTIVA děje) (MPO 2005)."*

Vstupními údaji pro získání výstupů z diagnostického systému INFA postačí výkaz zisku a ztráty a základní údaje z rozvahy firmy Project Education s.r.o.

Tabulka 5: Výkaz zisku a ztráty, 2013

Výkaz zisku a ztráty	
Výkony	5 869
Výkonová spotřeba	4 565
Osobní náklady	1392
Mzdy	319
VH před zdaněním	-5
VH za účetní období	-10

Zdroj: interní informace firmy

Číselné údaje v tisících Kč

Tabulka 6: Rozvaha, 2013

Rozvaha	
Aktiva celkem	628
Oběžná aktiva	450
Krátkodobý finanční majetek	420
Vlastní kapitál	357
Krátkodobé závazky	261

Zdroj: Interní informace firmy

Číselné údaje v tisících Kč

- Výstupy z benchmarkingového systému INFA jsou uvedeny v přílohách na straně 96.
- V této kapitole je uvedeno vysvětlení finanční situace podniku za rok 2013

Z výsledků je vidět, že podnik je v daném roce nedostatečně výkonný (záporný ukazatel spread, a tudíž i záporný ekonomický zisk), míru rizika má sice nižší než je

v daném odvětví běžné, avšak rovněž má nižší výnosnost vlastního kapitálu (má ji dokonce zápornou, zatímco odvětví vykazuje kladnou hodnotu).

Důvodem špatné výnosnosti vlastního kapitálu je nedostatečná produkční síla podniku ROA neboli rentabilita aktiv EBIT/AKTIVA, která dosahuje záporných hodnot. Na vině záporné hodnoty produkční síly je záporná marže, neboli ziskovost EBIT/výnosy. Zde by bylo potřeba provést hlubší analýzu, každopádně to znamená, že podnik má příliš vysokou nákladovost anebo špatnou cenovou politiku. Využití aktiv (obrat aktiv) je naopak velice dobrý a zde problém nevzniká. Tolik k první skupině ukazatelů – vzniku produkční síly.

Skupina ukazatelů vysvětlujících dělení EBIT, zde je postačující ukazatel vlastní kapitál/aktiva, který reprezentuje zadluženost podniku a jeho reciproká hodnota ukazuje velikost finanční páky. Ukazatel je kladný, protože podnik Project Education s.r.o. není zadlužený.

Skupina ukazatelů finanční stability se zaměřuje na hodnocení likvidit podniku. Zde je postačujícím ukazatelem L1 – okamžitá neboli peněžní likvidita. Běžná likvidita L3 bude pravděpodobně dobrá, protože z rozvahy – z tabulky 6 na předchozí straně je zřejmé, že oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Výhodou podniku je rovněž struktura oběžných aktiv, kdy má podnik většinu těchto aktiv v podobě finančního majetku, takže peněžní likvidita L1 je uspokojující. Podnik má likvidity v pořádku (Autor, 2015).

Co se týče celkového pohledu na finanční výkonnost podniku, tady jsou podstatné ukazatele „*spread, ROE (rentabilita vlastního kapitálu) a re (alternativní náklad na vlastní kapitál)*.” „*Ukazatel spread je relativní EVA, tzn. EVA/vlastní kapitál představuje rozdíl mezi hodnotou výnosnosti vlastního kapitálu a sazbou alternativního nákladu na vlastní kapitál (ROE – re)*. Pokud je *spread*, tento rozdíl kladný znamená to, že podnik je úspěšný a dosahuje kladný ukazatel ekonomického zisku EVA” (MPO 2005). Spread je kladný, pokud je ROE větší než re. Ve výstupu ze systému EVA je vidět, že Project Education s.r.o. má kladný spread.

Signalizace barev ve výstupech z benchmarkingového systému:

„Zelený symbol signalizuje, že podniková hodnota ukazatele je lepší než odvětvová hodnota i hodnota nejlepších podniků z odvětví (skupina TH).

Žlutý symbol signalizuje, že podniková hodnota ukazatele se nachází mezi odvětvovou hodnotou a hodnotou nejlepších podniků z odvětví (skupina TH).

Červený symbol signalizuje, že podniková hodnota ukazatele je horší než odvětvová hodnota i hodnota nejlepších podniků z odvětví (skupina TH).” Výstupy v přílohách na straně 96 (MPO 2005).

6.1.2 Výrobní analýza

Tato část se zaměřuje na výrobní analýzu, pomocí které zjistíme, které programy jsou nejvíce ziskové a rentabilní. Firma by měla vždy sledovat a zaznamenávat, které výrobky a služby se prodávají více, a které méně a z toho se zaměřit především pouze na ty, které jsou nejúspěšnější.

Tato analýza je zaměřená na případové studie - čtyři nejúspěšnější programy firmy Project Education s.r.o., které jsou mezi zákazníky nejoblíbenější. Z vypracovaných výsledků bude posléze vyvozený závěr.

- Jedná se o produkty typu případových studií
- Výrobní analýza byla provedena za rok 2014
- Výrobky jsou úspěšné z hlediska rentability

Tabulka 7: Produkt, cena, prodané množství, tržby

Produkt	Cena/1 ks	Prodané množství/ks	Tržby
Project	20 000 Kč	20	400 000 Kč
Katamarány	40 000 Kč	5	200 000 Kč
Denali	38 000 Kč	4	152 000 Kč
Kasino	35 000 Kč	2	70 000 Kč

Zdroj: autor, interní informace firmy

- V první fázi jsou vypočtené jednotlivé tržby (výnosy) produktů a jsou znázorněné v tabulce 7 na předchozí straně.

Project:	$20\ 000 * 20 =$	400 000 Kč
Katamarány:	$40\ 000 * 5 =$	200 000 Kč
Denali:	$38\ 000 * 4 =$	152 000 Kč
Kasino:	$35\ 000 * 2 =$	70 000 Kč
Tržby celkem:		822 000 Kč

- Ve druhé fázi jsou vypočtené jednotlivé zisky produktů (výnosy – náklady) a znázorněné v tabulce 8. V této analýze uvažuji EBT - zisky před zdaněním, s kterými bude dále pracováno.

Tabulka 8: Tabulka 8: Tržby, náklady, EBT

Produkt	Tržby	Náklady	EBT
Project	400 000	200 000	200 000
Katamarány	200 000	125 000	75 000
Denali	152 000	100 000	52 000
Kasino	70 000	44 000	26 000
Celkem	822 000	469 000	353 000

Zdroj: autor

Číselné údaje: v Kč

- Ve třetí fázi byla spočítána rentabilita tržeb jednotlivých produktů
 $ROS = EBT / (\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb})$

Project:	$(200\ 000 / 400\ 000) * 100 =$	50,00 %
Katamarány:	$(75\ 000 / 200\ 000) * 100 =$	37,50 %
Denali:	$(52\ 000 / 152\ 000) * 100 =$	34,21 %
Kasino:	$(26\ 000 / 70\ 000) * 100 =$	37,14 %
ROS celkem:	$(353\ 000 / 822\ 000) * 100 =$	42,94 %

Zhodnocení produktů podle zisku před zdaněním (od nejvyššího – k nejmenšímu)

1. Project
2. Katamarány
3. Denali
4. Kasino

(Pozn. Zhodnocení produktů podle tržeb, produkty mají stejné pořadí jako zhodnocení podle zisku před zdaněním).

Zhodnocení produktů podle poměrového ukazatele rentability (od nejvyšší – k nejmenší)

1. Project
2. Katamarány
3. Kasino
4. Denali

Tabulka 9: Matice znázornění vzniku EBT (zisk před zdaněním)

ROS

Vysoká

50,00 %		Project
37,50 %		Katamarány
37,14 %	Kasino	
34,21 %	Denali	
Nízká		

Zdroj: autor

Nízké

70 000

152 000

200 000

Tržby

Vysoké

400 000

Číselné údaje znázorněné vodorovně: v Kč

EBT = ROS * TRŽBY

Jak je zřejmé z tabulky 9 na předchozí straně, která znázorňuje matici vzniku EBT a je specifická pro podmínky podniku, je uvažováno, že rentabilita 50 % je nevyšší a 34,21% nejnižší. Totéž u výši tržeb, kde nejvyšší tržby jsou 400 000 Kč a nejnižší 70 000 Kč. Podle výsledků zmíněných ukazatelů jsou pro názornost jednotlivé produkty zařazené do konkrétního kvadrantu matice.

Shrnutí

Zhodnocení produktů - případových studií na základě ukazatelé rentability je zřejmé, že nejvíce ziskovým produktem je Project, který dosahuje rentability až 50 %. To je velmi dobrý výsledek a firma by se měla na něj zaměřit, protože je pravděpodobné, že bude úspěšný i v budoucnu. Zbývající produkty jsou rovněž úspěšné, ale mají nižší rentabilitu v průměru kolem 36 %. To není špatný výsledek, ale vedení firmy by mělo zaznamenávat i náklady, jestli je možné je nějakým způsobem redukovat, a tím by se mohla zlepšit rentabilita tržeb.

Na druhou stranu zisk je rovněž důležitým kritériem úspěšnosti podniku. Podle kritéria zisku před zdaněním je nejúspěšnějším produktem opět Project. Dále následuje produkt Katamarány, Denali a Kasino.

Na základě výrobkové analýzy je podle všech třech kritérií nejúspěšnějším produktem Project. Firma by se proto měla na něj zaměřit i v budoucnu a popřemýšlet, jestli by bylo možné jej inovovat a dosáhnout vyššího zisku. Dalšími úspěšnými produkty jsou Katamarány a Denali, které dosáhly ve všech kritériích přibližně stejných výsledků, ale nižších než Project. Nejméně úspěšným produktem je Kasino, které sice dosáhlo vyšší rentability než Denali, ale ve většině kritérií má nejnižší výsledky. Z výrobkové analýzy je vidět, že všechny případové studie jsou přijatelné a záleží na vedení podniku, na které se do budoucna zaměří (Autor 2015).

Na závěr je užitečné poznamenat, že z výrobkové analýzy vyplývá, že všechny produkty typu případových studií jsou ziskové, zatímco z výsledku finanční analýzy je ziskovost podniku (EBIT/výnosy) záporná. Z výsledovky je rovněž vidět, že výkonová spotřeba vysoce převyšuje náklady na jednotlivé produkty, to znamená, že jsou zde ještě další náklady, které zápornou ziskovost způsobují (Autor 2015).

6.1.3 Kalkulace nákladů na produkt

Součástí analýzy vnitřního prostředí je i kalkulace nákladů na případové studie. V tabulce 10 jsou uvedené jednotlivé náklady na daný produkt.

Tabulka 10: Kalkulace prodeje případové studie

Případové studie	Project	Katamarány	Kasino	Denali
Materiál	10 000	15 000	8 000	30 565
Doprava od výrobce	300	3000	900	4500
Personální náklady, manuál, školení	3000	6000	3 000	6000
Produkční provize (cena za know-how)	10 000	15 000	6 000	17 000
Cena licence bez DPH	23 300	39 000	7 000	58 065
Cena licence s DPH	28 193	47 190	8 470	70 259
Cena tréninku bez DPH	10 500	18 000	16 000	18 000
Cena tréninku s DPH	12 705	21 780	19 360	21 780
Zapůjčka bez DPH	8000	14 000	6 000	11 000
Zapůjčka s DPH	9680	16 940	7 260	13 310
Doprava aktivit k odběrateli (100 km)	500	800	500	800
Náklady celkem s DPH	74 378	125 710	53 490	164 214
Náklady celkem bez DPH	65 600	110 800	47 400	145 930

Zdroj: interní informace firmy

Číselné údaje: v Kč

Personální náklady/manuál/školení:

Project:	300 Kč/1 hod (10 hod práce)=	3000 Kč
Katamarány:	300 Kč/1 hod (20 hod práce)=	6000 Kč
Kasino:	300 Kč/1 hod (10 hod práce)=	3000 Kč
Denali:	300 Kč/1 hod (20 hod práce)=	6000 Kč

Doprava aktivit k odběrateli (100 km):

Project:	5 Kč/1 km (100 km)=	500 Kč
Katamarány:	8 Kč/1 km (100 km)=	800 Kč
Kasino:	5 Kč/1 km (100 km)=	500 Kč
Denali:	8 Kč/1 km (100 km)=	800 Kč

Jak je zřejmé z tabulky 10 nejnižší náklady má Kasino, což je výhodou, protože tento produkt není tak nákladný jako ostatní produkty, ale na druhou stranu podle výrobkové analýzy není dobře prodáván. Vyšší náklady má Project, ale rovněž není značně nákladný a je nejprodávanejším produktem podle výrobkové analýzy, tudíž by bylo eventuálně vhodné zvýšit jeho cenu, tím by se zvýšili tržby a následný zisk firmy při neměnných nákladech.

Nejvíce nákladnými produkty jsou Katamarány a Denali, které mají nadmíru vysoké náklady a vedení firmy, by se mělo zamyslet, jestli je možné je snížit, aby mohla firma dosáhnout vyššího zisku (Autor 2015).

6.2 Analýza vnějšího prostředí

Tato část strategické analýzy zahrnuje PEST analýzu, konkurenci v odvětví, Porterův model pěti hybných sil a SWOT analýzu. V analýze PEST jsou zkoumány politické, ekonomické, společenské a technologické faktory. V kapitole konkurence v odvětví jsou analyzována portfolia služeb konkurenčních firem a následně je zmíněno, co poskytují zákazníkům všechny firmy společně a v čem je jejich nabídka unikátní. Porterův model pěti hybných sil obsahuje riziko nově vstupujících konkurentů, ohrožení ze strany substitučních a komplementárních výrobků a ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů. Nakonec jsou informace shrnuty ve SWOT analýze a posléze vybrány priority, ze kterých bude vycházet návrh strategie podniku.

6.2.1 PEST Analýza

Tato část je věnována PEST analýze, kde jsou identifikovány politické faktory, ekonomické faktory, společenské faktory, a technologické faktory zaměřené na Českou Republiku.

Politické faktory:

- Politická situace v České Republice udává charakter podnikatelského prostředí a ovlivňuje všechny stránky života. Pro kvalitu podnikatelského prostředí je působení státu téměř zásadní.
- Podnikatelům mohou komplikovat život nepředvídané a nekoncepční změny v právním prostředí, které mohou vést k poklesu aktivity dlouhodobého strategického plánování. To může zapříčinit rostoucí nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů.
- Česká Republika si prohloubila míru otevřenosti ekonomiky vstupem do EU, přesto ale podnikatelé kritizují vládu a parlament. Podle nich jsou zásahy do ekonomiky stále příliš velké a z hlediska ekonomiky je vláda kritizována, že není schopná obhajovat a prosazovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU.
- České legislativní prostředí má poměrně nízkou efektivnost při vymáhání práva a vysokou byrokracii, a to i přesto, že národní předpisy byly harmonizovány s legislativou EU. Nedůvěru široké veřejnosti včetně podnikatelského sektoru posiluje výskyt korupčního jednání politiků.
- Co se týče administrativy, ta je spojená se zaměstnáváním a udržováním si zaměstnanců v podniku a pro drobné podnikatele může představovat zátěž, kdy zaměstnavatelé kritizují pracovní trh kvůli vysoké míře ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru, která omezuje pružnou reakci na vývoj trhu.
- Daňový systém České Republiky je podobný jako ve většině vyspělých evropských zemí. Podléhá ale častým změnám a je nepřehledný, a proto je pro podnikatele složitý a netransparentní (iPodnikatel.cz 2011).

Ekonomické faktory:

- Průměrná roční míra inflace za rok 2014 byla 0,4 %.
„Míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu CPI, vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.“
- Za únor 2015 byla 0,3 % (ČSÚ, Inflace, spotřebitelské ceny 2015).

Tabulka 11: Vývoj inflace od roku 2005 - 2014

Rok, (v %)

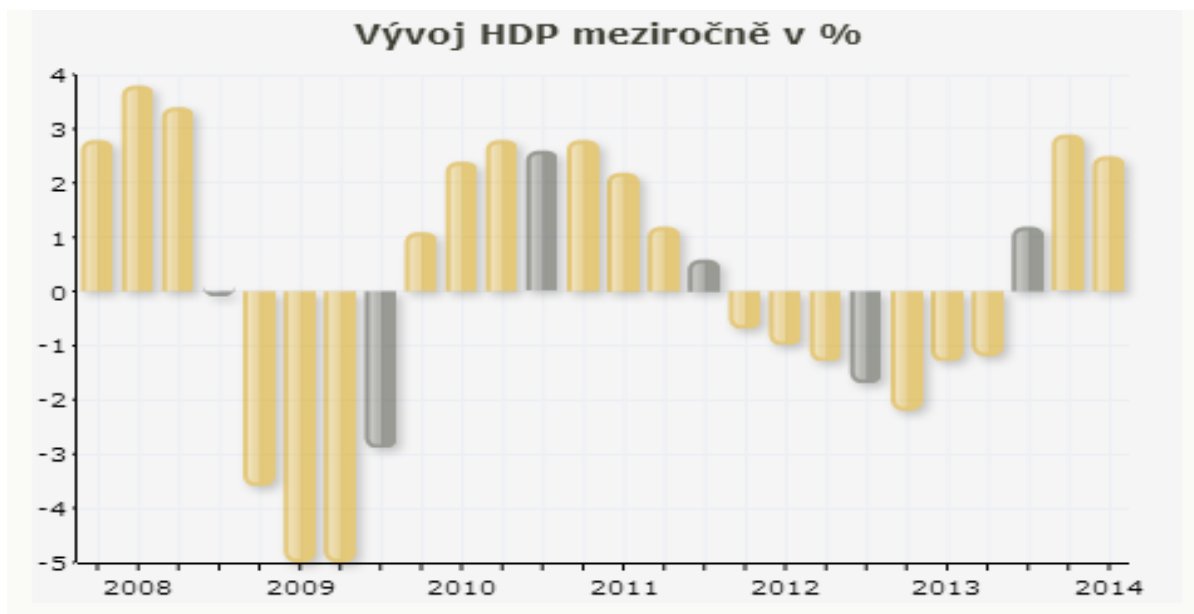
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Pokud se podíváme do tabulky, nejvyšší inflace byla v roce 2008, kde dosáhla hodnoty až 6,3%. Příčinou byl začátek světové finanční krize. Po roce 2008 se hodnoty dostávají zpět na původní úroveň. Od roku 2014 inflace dosahuje nejnižší hodnoty, a to pouze 0,4%.

- Hrubý domácí produkt: meziroční růst/pokles byl ve 4. čtvrtletí roku 2014: 1,4 % (ČSÚ, HDP, národní účty 2015).

Obrázek 3: Vývoj HDP v ČR 2008 - 2014

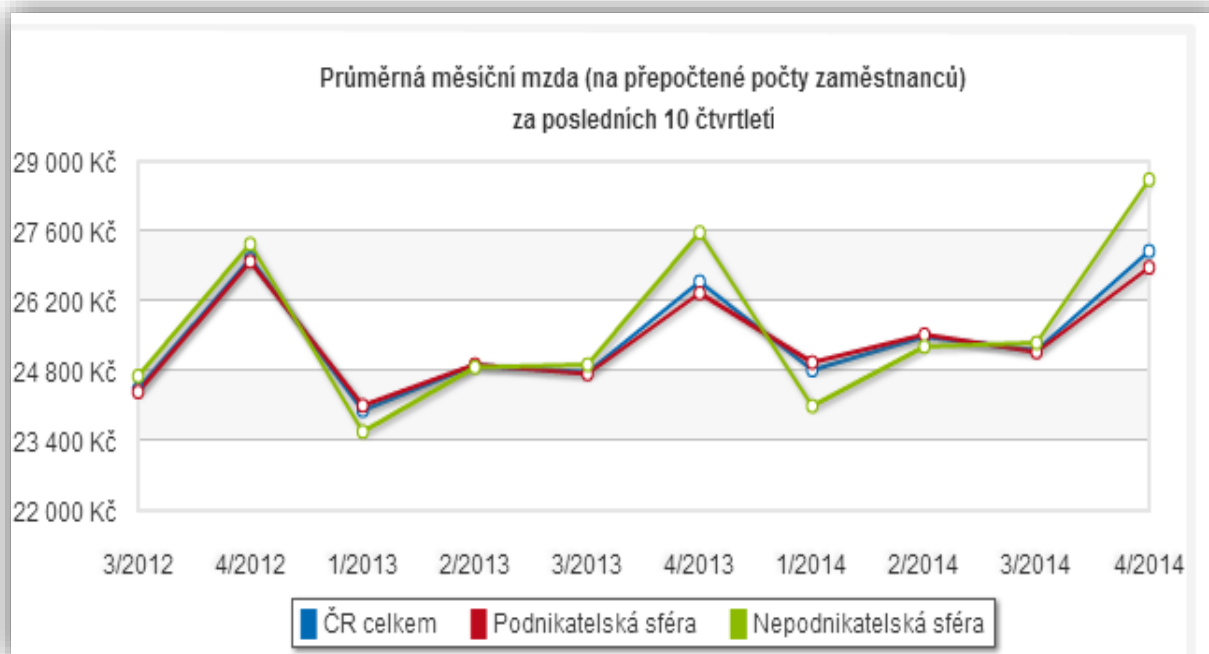


Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Pokud porovnáme jednotlivé roky na obrázku 3, tak v roce 2009 se ekonomika dostala do recese kvůli světové finanční krizi, kde hrubý domácí produkt dosáhl nežádoucích hodnot, a to utlumilo ekonomický růst. Později došlo k oživení ekonomiky, kdy po skončení finanční krize začal produkt opět růst. V letech 2012 a 2013 došlo k dalším poklesům, ale ne tak hlubokých, jak to bylo v roce 2009. V roce 2014 se produkt zvýšil na úroveň jako v letech 2010 a 2011. Na závěr je možné zhodnotit, že rok 2014 byl pro ekonomiku příznivým rokem a doufejme, že v budoucnu zůstane produkt na stabilní úrovni bez větších výkyvů nebo se ještě zvýší (Autor 2015).

- Mzdy a náklady práce: K 11. březnu 2015 byla zveřejněna průměrná hrubá měsíční mzda ve výši 27 000 Kč. Meziroční růst/pokles byl ve 4. čtvrtletí roku 2014 nominální 2,3 % a reálná 1,8 % (ČSÚ, Mzdy a náklady práce 2015).

Obrázek 4: Vývoj průměrné měsíční mzdy 2012 – 2014



Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace

Z obrázku 4 je zřejmé, že průměrná mzda má téměř každým rokem růstovou tendenci.

Obrázek 5: Zaměstnanost, nezaměstnanost

Ukazatel	4. čtvrtletí 2013	1. čtvrtletí 2014	2. čtvrtletí 2014	3. čtvrtletí 2014	4. čtvrtletí 2014
Míra zaměstnanosti (%)	55,4	55,1	55,6	55,9	56,2 ¹
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	6,7	6,8	6,0	5,9	5,7 ¹
Míra ekonomické aktivity (%)	59,4	59,1	59,1	59,4	59,6 ¹

Zdroj:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace

- Zaměstnanost a nezaměstnanost: Míra nezaměstnanosti byla ve 4. čtvrtletí roku 2014 5,7 %. Míra ekonomické aktivity v tomtéž období byla 59,6 % (ČSÚ, Zaměstnanost, nezaměstnanost 2015).

Pozn. míra zaměstnanosti vyjadřuje podíl zaměstnaných osob ve skupině 15 až 64 let.

Míra nezaměstnanosti udává podíl nezaměstnaných osob k pracovní síle (součet zaměstnaných a nezaměstnaných) ve skupině 15 až 64 let. *„Obecná míra nezaměstnanosti je podle Českého statistického úřadu počítána jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v procentech), kde číselník i jmenovatel jsou ukazatelé, které jsou konstruované podle mezinárodních definic a doporučení (Eurostatu a Mezinárodní organizace práce ILO).“* (ČSÚ, Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity, únor 2015).

Míra ekonomické aktivity neboli míra participace obyvatelstva udává podíl práceschopných obyvatel – ekonomicky aktivních na jejich celkovém počtu (měšec.cz 1998 – 2015).

Společenské faktory:

Na motivaci ke vstupu do podnikání má obecně velký vliv společnost. Na ženy se ve sféře podnikání někdy pohlíží s předsudky. Pohled veřejnosti na podnikání často deformují prezentace médií. Kvůli různým mediálním kauzám se často považuje za nepoctivou činnost, která vede ke snadnému obohacení majitelů podniků a nijak zvlášť nepodporuje další rozvoj společnosti (iPodnikatel.cz 2011 – 2014).

Strategie Evropa 2020: Tato strategie přinese mnoho změn ve sféře vzdělávání. Mezi její hlavní pilíře patří tzv. *„inteligentní růst (týkající se propagace znalostí, inovací, vzdělávání a digitální společnosti), „udržitelný růst“ (méně náročná produkce na zdroje a podpora konkurenceschopnosti EU) a „inkluzivní růst“ (vyšší míra participace na trzích práce, získávání dovedností a boj proti chudobě).“*

ČR chce především podpořit cíle týkající se růstu a zaměstnanosti, proto vláda za tím účelem schválila národní cíle vztahující se k prioritám Strategie Evropa 2020 a těmi jsou:

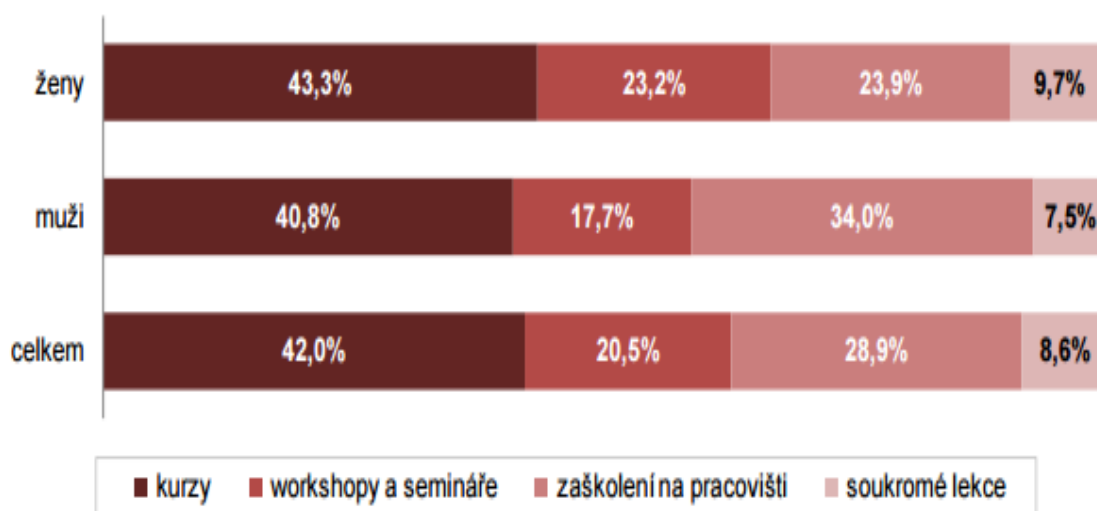
- *„Cíl dosažení celkové míry zaměstnanosti ve výši 75 %*
- *Investice do výzkumu a vývoje ve výši 2,7 % HDP*
- *Národní cíl v poměru vysokoškolských vzdělaných lidí ve věku 30 – 34 let ve výši 32 %*
- *Poměr žáků předčasně opouštějících vzdělávací zařízení ve výši 5,5 %”* (Euroskop.cz 2005 – 2015).

- Účast v neformálním vzdělávání: Podle výsledků šetření Adult Education Survey je možné odhadnout, že v populaci osob ve věku 18 – 69 let žijících v České Republice, se minimálně jedné aktivity neformálního vzdělávání účastnilo 32,1 % osob. v průběhu 12 měsíčního sledovaného období.

Osoby s nejvýše základním vzděláním nepřesáhli hranici 13,2 %, ale mezi vysokoškolsky vzdělanými hladina překročila 55 %. *„Nejvyšší účasti v neformálním vzdělávání dosahují muži mezi 25 – 44 rokem života.”*

Pracující lidé se nejvíce zapojují do aktivit neformálního vzdělávání, kdy se ve sledovaném období vzdělávalo alespoň jedné aktivity 43 % osob. Ve skupině nezaměstnaných se vzdělávalo kolem 20,2 % osob a mezi studenty byla účast o 9,3 % vyšší než u nezaměstnaných. Nejčastěji se lidé vzdělávají v hustěji osídlených oblastech, kde míra účasti dosáhla 36,9 %. Naopak v řídce osídlených oblastech se účastníků vzdělávalo jen 28,1 %. (ČSÚ, Neformální vzdělávání 2011, s. 39).

Obrázek 6: Formy neformálního vzdělávání celkem a dle pohlaví

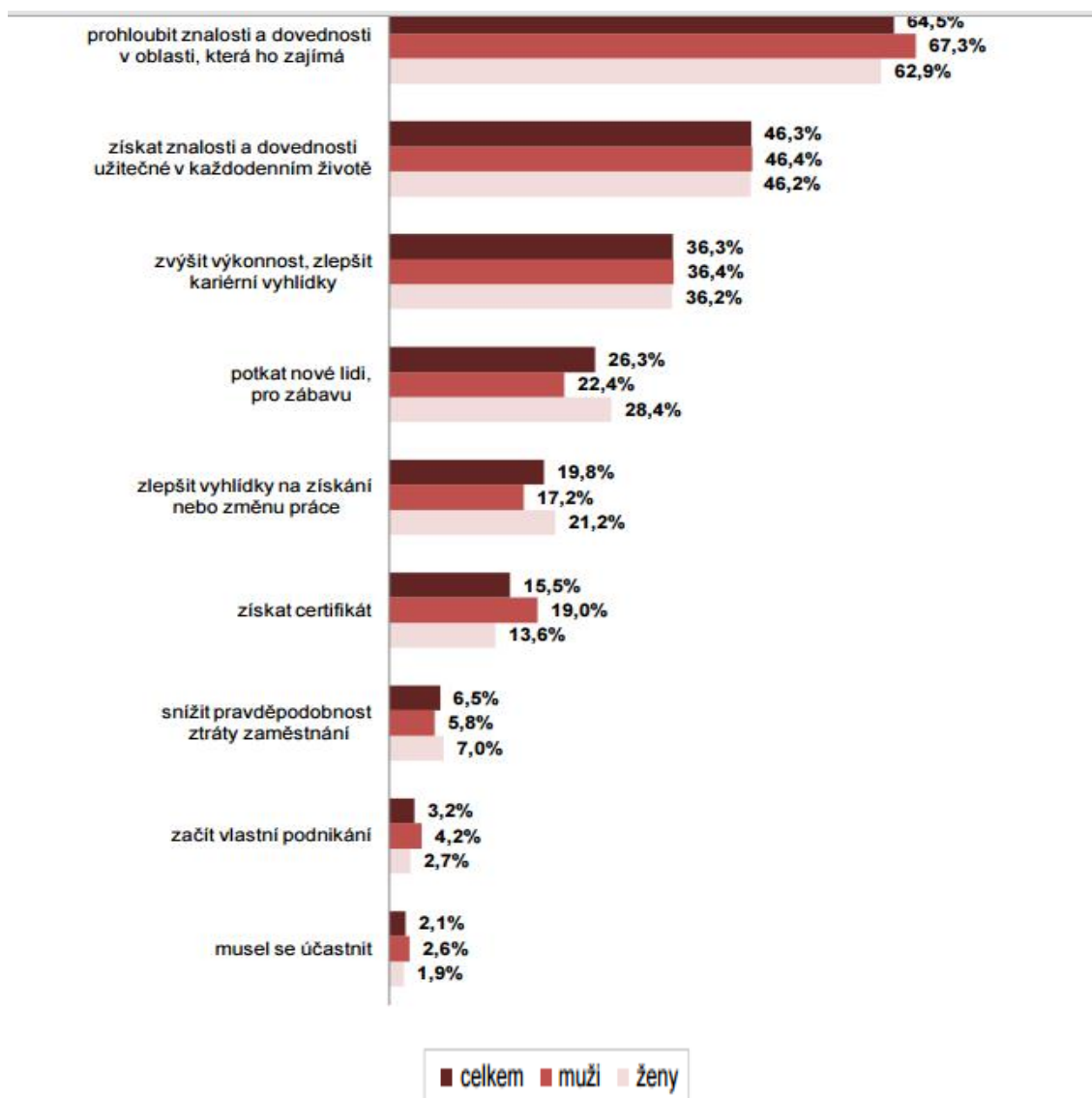


Respondenti, 18 – 69 let

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7100239916/\\$File/331313a02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7100239916/$File/331313a02.pdf)

Jak je vidět na obrázku 6, kurzy jsou nejčastější formou neformálního vzdělávání, kde 42 % aktivit neformálního vzdělávání bylo realizováno v průběhu 12 měsíčního sledovaného období. Další častou formou neformálního vzdělávání je zaškolování na pracovišti, kde se v zaměstnání realizovalo 28,9 % všech aktivit. Mezi oblíbené aktivity patří i workshopy a semináře, které dosáhly hranice 20,5 %. Nejméně častou formou jsou aktivity zaměřující se na soukromé lekce, do kterých se celkem zapojilo pouze 8,6 % lidí (2011, s. 42). Z grafu lze vyčíst, které formy neformálního vzdělávání jsou pro účastníky oblíbené, a podle toho by se měla firma snažit zabezpečit tuto poptávku.

Obrázek 7: Motivace k účasti v mimopracovním neformálním vzdělávání celkem a dle pohlaví



Respondenti 18 – 69 let

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7100239916/\\$File/331313a02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7100239916/$File/331313a02.pdf)

Obrázek 7 zobrazuje neformální vzdělávací aktivity konající se převážně z mimopracovních důvodů, a tím jsou cíle a motivace k nim odlišné než u aktivit probíhajících z pracovních důvodů.

Vzdělávací aktivity, které se konaly v mimopracovní době, dosáhly hranice 64,5 % a byly zaměřeny na prohlubování dovedností a znalostí v oblasti zájmů účastníků. Téměř polovina mimopracovních aktivit ve výši 46,3 % měla za cíl získat znalosti a dovednosti, které budou užitečné v každodenním životě.

Cílem třetiny neformálních aktivit ve výši 36,3 % je zvýšit pracovní výkonnost účastníků a zlepšit jejich kariérní vyhlídky. 19,8 % aktivit mělo zabezpečit účastníkům lepší vyhlídky za získání práce nebo její změnu. U 26,3 % mimopracovních aktivit chtěli respondenti poznat nové účastníky a zažít zábavu (2011, s. 43).

Technologické faktory:

Moderní technologie mění podobu dalšího vzdělávání dospělých. Neustále se vyvíjí technologie a metody ve vzdělávacím procesu, a to co stačilo dříve, již dnes nestačí. Technologické a metodologické parametry kvality vzdělávání dospělých dobře zkoumá rating vzdělávacích institucí, kde jedním z hlavních cílů je kritérium materiálně technické a didaktické zázemí vzdělávací instituce. To ale neznamená, že čím více techniky je k dispozici, tím je možné nabídnout kvalitnější vzdělávání. Jde o to, že účastníci jsou náročnější a požadují více technických novinek, které absorbují do svého vnímání světa.

Je pravděpodobné, že lidé v budoucnu budou studovat proto, aby drželi krok s neustále měnícím se světem. Těchto lidí se právě budou týkat nejnovější trendy ve vzdělávání ve formě moderních technologií, které budou poskytovat nevšední intelektuální zážitky. V současné době se jedná převážně o neformální vzdělávání a týmovou spolupráci v nejprogresivnějších podnicích na trhu.

Naopak situace vztahující se k duševnímu vlastnictví učebních produktů není v České Republice dobrá a nikdo se tím téměř nezabývá. Podle Jany Brabcové je obvyklá praxe taková, „že někteří lektori stáhnou program z internetu, opatří materiály logem ESF a značkou vzdělávání agentury.“ Nezabývají se už autorskými právy, což je nelegální. Právě tím by se zabýval rating vzdělávacích institucí, pokud se prosadí a který je připravený Národním ústavem pro vzdělávání. Jedním z kritérií bude zajištění legálnosti používaných učebních materiálů a zapojení moderních forem výuky do kurzů a používání legálních softwarů.

Je zbytečné zůstat pouze u formálního vzdělávání, proto bychom se měli snažit hledat inspiraci i u alternativních forem vzdělávání. Vzdělávat se neformálně je možné i díky autorizované zkoušce anebo vyzkoušení si lektorských dovedností nanečisto (NÚV 2011 – 2015).

6.2.2 Konkurence v odvětví

Tato kapitola poukazuje na největší konkurenty firmy Project Education s.r.o., proto je zaměřena na stávající konkurenci především v Olomouci a v Olomouckém kraji a pouze na firmy, které se zabývají outdoorovými aktivitami a zážitkovým vzděláváním.

Před samotným rozhodováním o strategii firmy do budoucna je důležité si zmapovat konkurenci v okolí, která by mohla mít negativní vliv na budoucí zisk firmy. Hlavní konkurence je převážně v Olomouci případně v Olomouckém kraji. Nesmíme, ale zapomenout na celkovou konkurenci v rámci České Republiky, kde outdoorové aktivity a zážitkové vzdělávání poskytuje poměrně mnoho firem, a tím je konkurence poměrně vysoká.

Na základě vyhledávání informací a prohledávání katalogů firem na internetu bylo zjištěno, že v Olomouckém kraji je dohromady přibližně 16 firem včetně Project Education s.r.o. To není příliš intenzivní konkurence, ale není to zanedbatelný počet. Ve srovnání například s Jihomoravským krajem, je těchto firem přibližně o dvě třetiny více. Podnik má pořád šanci být na trhu úspěšný a získat si nové zákazníky především v oblasti Olomouckého kraje. Celkově v České Republice působí přibližně 250 – 300 (Info Olomouc 2015) firem zaměřených na neformální vzdělávání.

Je potřeba brát v úvahu konkurenci, která existuje, byla a vždy bude existovat. Proto uvedu tři největší konkurenty firmy Project Education s.r.o., kteří mají sídlo rovněž ve městě Olomouc (Autor 2015).

Andra Training s.r.o.

Andra Training s.r.o. je agentura, která pomáhá v rozvoji firmám, týmům, i jednotlivcům. Poskytuje programy různorodého charakteru počínaje kurzy zážitkového vzdělávání přes pořádání společenských a zábavných akcí, až po programy zaměřené na osobnostní rozvoj.

Cílem firmy je tvorba originálních programů šitých zákazníkům na míru. Předností firmy Andra Training s.r.o. je nalezení optimální cesty a přesné stanovení cílů. Jejich programy mají legendu a vytvářejí i programy na klíč - od výběru lokality,

catering, dopravy, technického zabezpečení, reklamních a dárkových předmětů až po fotografie a film akce.

Firma působí především v České Republice, ale je schopna vytvořit program i v zahraničí a firemní akce mohou být provedené též v anglickém jazyce.

Portfolio služeb:

- **Teambuilding**
- **Firemní akce:** Teamspirit, Firemní večírky, Firemní partneři, Family day
- **Vzdělávání a diagnostika:**
 - Vzdělávání*
 - „Nabídka rozvojových kurzů:“*
 - Psychologie osobnosti*
 - Efektivní komunikace*
 - Komunikace se zákazníkem*
 - Zvládání obtížných zákazníků*
 - Vedení týmu*
 - Motivace pracovníků*
 - Vedení hodnotících pohovorů*
 - Řešení konfliktů*
 - Stres a syndrom vyhoření*
 - Asertivita a obrana proti manipulaci*
 - Sebepoznání a rozvoj vlastního potenciálu*
 - Rozvoj sociálních dovedností”*

MBTI typologie

Development Centre

360° zpětná vazba

Assessment Centre

Osobnostní poker

- **Katalog produktů:**

Klasické aktivity: Icebrakers, Komunikační aktivity, Lanové překážky, Koordinační hry, Pohybové aktivity

Konstrukční a tvořivé aktivity: Mosty okolo světa, Přívoz, Top Gear

Kreativní a umělecké aktivity: Divadlo, Čtvero ročních období, Komiks

Zážitkové programy: „Jachting na Lipně, Turnaj v kinballu, Dračí lodě, Speleologie v Moravském krase, Den ve výškách, sjezdy vody v ČR

i v zahraničí, Tandem Paragliding, Sochy z ledu, potápění, Střelecký program a Entomofagie – hmyz na talíři”

Firemní večírky

Expediční a GPS programy (Andra Training 2015)

Outdoored s.r.o.

Firma Outdoored s.r.o. poskytuje profesionální služby v oblasti firemního vzdělávání a realizuje akce, které jsou součástí firemní kultury daného podniku. Má oficiální sídlo v Týnci nad Labem a pobočka je i v Olomouci. Firma vstoupila na trh v roce 2007, ale řádnou činnost zahájila jako společnost s ručením omezeným až v roce 2009.

Kvalita a profesionalita jejich služeb vychází z mnohaletých zkušeností a je podporována důslednou přípravou. Mimo poskytování profesionálních služeb v oblasti firemního vzdělávání poskytuje firma také odborné semináře pro pedagogy a učitele zaměřené na aktivity v přírodě, které je možné využít ve všeobecně vzdělávacích předmětech na základních a středních školách.

Na základě mnohaletých zkušeností z organizací mezinárodních vzdělávacích kurzů, firma Outdoored s.r.o. otevřela vlastní mezinárodní kurz jakou součást projektu MeloniA.

Portfolio služeb:

- **Koučink**

- **Budování týmů:** Teambuilding
- **Motivační týmové aktivity:** Teamspirit
- **Vedení týmu:** Indikace týmových rolí a jejich kompetence, Outdoor leadership, Vedení porad a Facilitace
- **Incentive tour:** Zájezdy nebo expedice
- **Firemní školení:** „Meetingy, konference a tyto realizované programy:
Ráj v ráji
Ruská mafie
Cesta Xapatánem
Tančírna
Swětoběžníci
Civilizace 25. Století
Zápisník zahraničních zpravodajů”
- **Aktivity v přírodě, sportovní hry**
- **Vzdělávání učitelů:** Mezinárodní kurzy, semináře pro učitele
Semináře pro učitele: „Čtvero ročních období
Nebojte se učit venku
Příroda jako velká učebna aneb nebojte se učit venku
Hry v přírodě a pod střechou” (Outdoored 2012).

Tern Event s.r.o.

Teambuildingová agentura Tern Event s.r.o. působí na trhu od roku 2004. Firma poskytuje individuální přístup k zákazníkům, detailní vstupní analýzu, která identifikuje potřeby klienta, tým lektorů s mnohaletými zkušenostmi z oblasti řízení lidských zdrojů a rozvojové programy.

Zákazníci nejvíce oceňují na firmě jejich profesionální přístup, přátelskou atmosféru, dobrý tým, dobrý výsledek v podobě spokojených klientů, schopnost improvizovat v jakýkoliv podmínkách a ochotu udělat něco nad rámec oficiální smlouvy.

Portfolio služeb:

- **Rozvojové programy:** Teambuilding, Teamspirit a Development and Assessment
- **Fun and Event:** Lanové centrum,
Firemní partneři: Zábavné odpoledne, Dobrodružná expedice, Relaxační program
Firemní večírky
Family days (Tern 2010).

Pro názornost byla vytvořena tabulka, ve které jsou shrnuté aktivity, které mají firmy společné, aby bylo možné zjistit, v čem je portfolio služeb analogické případně podobné.

Tabulka 12: Společné aktivity firem

Project Education	Andra Training	Outdoored	Tern Event
Teambuilding	Teambuilding	Teambuilding	Teambuilding
A & D	A & D	A & D	A & D
Teamspirit	Teamspirit	Teamspirit	Teamspirit
Rozvojové programy	Rozvojové programy	Rozvojové programy	Rozvojové programy

A & D – Assessment and Development

Zdroj: autor

Ve znázorněné tabulce můžeme vidět programy, které poskytují všechny firmy. Tabulka je zjednodušená, proto jsou v ní uvedené jen programy, které jsou pod shodným názvem, to znamená, že firmy poskytují stejné nebo podobné aktivity. Z tabulky 12 je zřejmé, že portfolio služeb každé firmy se nijak zvlášť neliší od jiných firem a tím není jisté, že si potenciální zákazník vybere právě firmu Project Education s.r.o. Aktivity se sice mohou nepatrně lišit, ale v celku se jedná o to samé. Po důkladnější analýze firemních produktů všech firem, firmy poskytují více stejných či podobných aktivit, ale v tabulce jsou zmíněné jen ty nejdůležitější.

Pokud se vžijeme do role zákazníka, a v tomto případě budeme uvažovat firmu, která má zájem o některou aktivitu uvedenou v tabulce 12. Všechny firmy se zaměřují na segment firemní klientelu. Aktivita a služby v tomto případě nejsou velmi diferencované, to znamená, že poptávající podnik si může vybrat kteroukoli firmu, protože ostatní firmy nabízejí totéž a bude se rozhodovat především podle cenově – výhodné nabídky.

Hraje zde několik faktorů, podle kterých se segment B2B rozhoduje o výběru firmy, u které si chce objednat zmiňované aktivity. Jedná se především o cenu služeb, dobrou pověst firmy, zkušenosti z minula s konkrétní firmou a o kvalitu nabízených služeb. Obecně v B2B segmentu cena produktů a služeb není hlavním kritériem výběru firmy, jako to bývá u normálních zákazníků – jednotlivců. B2B segment se rozhoduje převážně na základě racionálního uvažování, co zrovna potřebují a ne podle emocí jako u segmentu B2C. Obecně je poptávka v segmentu B2B méně elastická a vybírají si převážně podle kvality a jiných parametrů.

Na trhu v oblasti vzdělávání je tomu jinak. Cena služeb je hlavním kritériem výběru firmy z důvodu velké konkurence. Tudíž segment B2B se rozhoduje převážně podle ceny. Více o dané problematice pojednává kapitola z Portera Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů na straně 69.

Z toho vyplývá, aby si firma Project Education s. r.o. získala firemní klientelu, a tím rozšířila své portfolio zákazníků, musí se snažit, aby uvedené aktivity (v tabulce 12 na straně 64) byly cenově přijatelné, diferencované a unikátní, spolupracovali jen s osvědčenými lektory a zajistili specifickou a zajímavou nabídku šitou na míru pro zákazníka.

Nyní je shrnuto v tabulce, v čem je jednotlivá firma jedinečná a co poskytuje zákazníkům navíc.

Tabulka 13: Jedinečnost hodnotové nabídky u jednotlivých firem

Project Education	Andra Training	Outdoored	Tern Event
Případové studie Otevřené akreditované semináře	Zážitkové programy Expediční a GPS programy	Incentive Tour Vzdělávání učitelů	Dobrodružná expedice

Zdroj: autor

Firma Project Education s.r.o. nabízí zajímavé aktivity na rozvoj a vzdělávání účastníků ve formě případových studií a otevřených akreditovaných seminářů a v tom je jedinečná. Ostatní uvedené firmy to ve svém portfoliu nenabízejí. A právě to může být velkou příležitostí a šancí pro Project Education s.r.o., jak si vytvořit konkurenční výhodu.

Podnik Andra Training s.r.o. má podle mého názoru klíčovou výhodu v poskytování netradičních zážitkových programů, kde tato kategorie nabízí skutečně dostatečné množství netypických aktivit, které poskytují nejenom pro firemní klientelu, ale i pro běžné zákazníky. V tomto spatřuji výhodu oproti jiným firmám. Otázkou ale je, jestli zákazníci opravdu mají až takový zájem o uvedené aktivity, které jsou velmi různorodé - od Jachtingu na Lipně až po hmyz na talíři. Další výhodu spatřuji v expedičních a GPS programech, ve kterých mohou zákazníci zažít nečekané dobrodružství.

U firmy Outdoored s.r.o. mě zaujalo poskytování zájezdů nebo expedic Incentive Tour, kde mohou zákazníci navštívit zajímavé a exotické lokality. Zákazníci chtějí často zažít něco netradičního a dobrodružného a pomocí dané nabídky to může být pro ně zajištěno. Klíčovou výhodu vnímám především ve vzdělávání učitelů, kde

jsou pro ně pořádané mezinárodní kurzy a semináře. Vzdělávání učitelů bude podle mého mínění vždy aktuální téma a tím si firma může přilákat mnoho nových zákazníků.

Firma Tern Event s.r.o. poskytuje převážně aktivity, které jsou uvedené v tabulce 12 na straně 64. Zaujal mě pouze jeden program zvaný Dobrodružná expedice, ve kterém se jedná o zahraniční výpravy zaměřené na divokou vodu, canyoning, paragliding a treking spojený s výstupem na vrcholy s nadmořskou výškou do cca. 3000 metrů po zajištěných trasách. Určitě lze najít specifický segment zákazníků, kteří se budou účastnit těchto aktivit (Autor 2015).

6.2.3 Porterův model pěti hybných sil

Riziko nově vstupujících konkurentů

Pro zanalyzování rizika nově vstupujících konkurentů je nezbytné si uvědomit zásadní bariéry vstupu firem do odvětví. Bariéry vstupu jsou v následující části aplikované na firmu Project Education s.r.o. a jsou zmíněné pouze ty nejvýznamnější.

- 1) Diferenciace produktu: V odvětví neformálního vzdělávání diferenciace produktu není překážkou vstupu nové firmy do tohoto odvětví. Jak již bylo zmíněno výše a provedená analýza společných aktivit firem, téměř všechny podniky v tomto odvětví poskytují přibližně 70 – 80 % homogenních produktů a služeb a nejsou stanovená žádná specifická pravidla ohledně portfolia služeb, které by měla nabízet daná firma, ale vše je především na rozhodování majitelů a manažerů firem, co bude firma poskytovat.
- 2) Kapitálová náročnost vstupu: Firmy v odvětví neformálního vzdělávání nevyrábí produkty, ale poskytují především služby ve vzdělávání, tak proto není kapitálová náročnost vstupu vysoká. Počáteční kapitál na založení firmy společnosti s ručením omezeným byl v minulosti 200 000 Kč a byl určitou překážkou pro nově vstupující firmy do odvětví. Se změnou zákona o obchodních korporacích v roce 2014 je minimální výše vkladu 1 Kč na založení společnosti s ručením omezeným, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší (Zákon o obchodních korporacích 2014, s. 23). A tím je kapitálová náročnost vstupu velmi nízká a přístup do odvětví je pro nové firmy mnohem jednodušší.

- 3) Struktura odvětví: V České Republice působí přibližně 250 – 300 firem, které působí v odvětví neformálního vzdělávání. Z toho lze předvídat, že poptávka zákazníků po těchto službách je relativně vysoká, protože mají zájem se osobnostně rozvíjet, a to potom může být klíčovou výhodou při hledání si zaměstnání.

Po zhodnocení výše uvedených faktorů můžeme dojít k závěru, že bariéry vstupu v tomto odvětví jsou relativně nízké, a to může být šance pro nově vstupující firmy, naopak ale hrozbou pro firmu Project Education s. r.o., která by měla tento jev předvídat a snažit se efektivním způsobem udržet na trhu. Rovněž se jedná o ochotu podstoupení podnikatelského rizika, které může být dosti vysoké. Je užitečné zmínit, že čím nižší jsou bariéry vstupu do odvětví, tím vyšší bude intenzita konkurence (Autor, 2015).

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních výrobků

V odvětví neformálního vzdělávání jsou produktem firem konkrétní služby a i tam je možné nalézt substituční či komplementární služby. Komplementární služby sice existují a jsou spojené s takovými aktivitami firem, které poskytují vzdělávání ve formě například zmiňovaných případových studií, kde lidé v týmové práci staví konstrukci podle předepsaného plánu a k tomu jsou potřebné rekvizity, které musí být pro zákazníky k dispozici. Bez těchto rekvizit či jiných předmětů by se zážitkové akce nemohly konat. A tak podobně to mají i konkurenční firmy v odvětví.

Jestliže se jedná o služby ve vzdělávání, které jsou téměř všude stejné či trochu odlišné, přesto existují substituční služby, které mohou nahradit ty zmiňované firemní. Případové studie nebo produkty podobného typu poskytuje pouze firma Project Education s.r.o. a konkurenční firmy, které jsou zaměřené na outdoor aktivity.

Jestliže se jedná o kurzy a tréninky zaměřené na rozvoj měkkých dovedností a klíčových kompetencí, tento typ vzdělávání poskytuje více institucí, jako např. vzdělávací instituty, střední a vysoké školy a vzdělávání v rámci firem pro své zaměstnance. Můžeme zde narazit na několik ohrožení. Například studenti, kteří využijí zdarma seminářů nebo přednášek na vysokých školách, totéž se vzděláváním zaměstnanců ve firmách. Proč by za kurzy platili, když to mají zdarma v rámci své

organizace, ve které působí. Tímto uvažováním se přirozeně firmám snižuje počet potencionálních zákazníků. Pro názornost byly uvedené konkrétní příklady substitučních služeb, samozřejmě takových příkladů bychom v reálné praxi našli podstatně více (Autor 2015).

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Obecně je trh v oblasti vzdělávání velice dynamický a firmy neustále hledají novinky, tudíž firmy se musí snažit inovovat, mít přehled a nabízet aktuální trendy. Tento segment je velice citlivý na výkyvy ekonomiky (viz Ekonomická krize a škrtání rozpočtu vzdělávání u firem). Obecně je to, co firmy jako první škrtají. Vzhledem k široké nabídce konkurence je obrovský tlak na cenu a firmy se snaží vyjednávat o jejím snížení.

Klient očekává nadstandardní servis, profesionalitu a rychlost. Pokud jednou firma zaváhá, klient se velmi těžce získává zpět. A to se stalo i v Project Education s.r.o., kdy jejich dlouholetý zákazník FEI odešel, protože udělali chybu a již tři roky od nich firma nedostala žádnou objednávku.

Na druhou stranu existují i příležitosti, kdy většina firem po určité době mění dodavatelskou agenturu, protože chtějí získat novinky a nový pohled. V tomto odvětví mají firmy velkou vyjednávací sílu ohledně ceny, a pokud firma neposkytne kvalitní služby, riskuje, že přijde o zákazníka (Interní informace firmy, 2015).

6.2.4 SWOT Analýza

Počátečním krokem je vypracování analýzy SWOT, kde je zásadní identifikovat silné a slabé stránky firmy a následně vymezení příležitostí a hrozeb, které se mohou vyskytnout v externím prostředí, ve kterém firma působí. Příležitosti a hrozby budou vycházet z výsledků strategické analýzy vnějšího prostředí, která byla zaměřená na analýzu makroprostředí.

Silné a slabé stránky vycházejí z analýzy vnitřního prostředí, dále z dílčích částí práce a z poskytnutých informací od zaměstnance firmy. Tato SWOT analýza je celkovým souhrnem výše zmíněných analýz a informací.

Silné stránky:

- Dobrá finanční stabilita podniku (uspokojující peněžní likvidita)
- Ziskové produkty
- Standardizovaná metodika
- Dlouholeté zkušenosti a odbornost majitele firmy
- Certifikování lektori
- Jedinečnost případových studií
- Dlouholeté kontakty a působnost v oboru

Slabé stránky:

- Slabá propagace produktů
- Vysoká nákladovost produktů
- Nedostatečná produkční síla podniku (záporný ekonomický zisk, záporná výnosnost vlastního kapitálu, záporná ziskovost podniku EBIT/výnosy)
- Malý tržní podíl
- Nízké cashflow
- Absence zaměstnanců (nahrazování stážisty)
- Chybějící CRM - systém na komunikaci se zákazníky
- Časová vytíženost majitele firmy

Příležitosti:

- Rostoucí poptávka po neformálním vzdělávání
- Strategie Evropa 2020
- Ekonomický růst
- Obchodní partnerství se zahraničními firmami
- Získání grantů z Evropských projektů (Erasmus + NIDV)
- Rating vzdělávacích institucí
- Diferenciace produktu

Hrozby:

- Nepředvídané změny právního prostředí
- Velké zásahy státu do ekonomiky
- Korupční jednání politiků
- Časté změny v daňovém systému
- Narůstající konkurence
- Nízké bariéry vstupu do odvětví (Interní informace firmy, Autor, 2015).

Výstupem byla prvotní SWOT analýza, kde byly identifikovány silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby, které se vyskytují v externím prostředí. Posléze z této analýzy byly vybrány priority týkající se silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které budou sloužit ke generování závěrečné strategie podniku.

Priorities vycházející ze SWOT analýzy, ze kterých bude generovaná závěrečná strategie podniku, jsou následující:

- **Silné stránky:** Dobrá finanční stabilita podniku, Standardizovaná odborná metodika, jedinečnost případových studií, dlouholeté zkušenosti a odbornost majitele firmy
- **Slabé stránky:** Slabá propagace produktů a chybějící CRM systém, nedostatečná produkční síla podniku
- **Příležitosti:** Obchodní partnerství se zahraničními firmami, ekonomický růst, rostoucí poptávka po neformálním vzdělávání, Strategie Evropa 2020, získání grantů z evropských projektů (Erasmus + NIDV)
- **Hrozby:** Nepředvídané změny právního prostředí, velké zásahy státu do ekonomiky, časté změny v daňovém systému a narůstající konkurence

S touto částí SWOT analýzy bude dále pracováno při návrhu závěrečné strategie (Autor 2015).

Shrnutí poznatků vycházejících ze strategické analýzy

V této části jsou vyzdvížené nejvýznamnější poznatky ze strategické analýzy, které posléze budou sloužit k návrhu strategie podniku.

Je podstatné sledovat, co se děje v externím prostředí. Velkou příležitostí pro podnikatelský sektor byl vstup České Republiky do Evropské Unie, kde se poskytují dotace a jiné granty z evropských fondů a neformální vzdělávání je dnes na vzestupu.

Jestliže zanalyzujeme ekonomické faktory, je možné tvrdit, že rok 2014 byl velice příznivý pro vývoj ekonomiky, kdy v tomto roce byla nízká míra inflace, (nejnižší v únoru 2015), nejnižší míra nezaměstnanosti v posledním čtvrtletí roku a opět rostl hrubý domácí produkt. Ekonomický růst je velice příznivý pro podnikání a tím jsou firmy ochotny na vzdělávání poskytnout více finančních prostředků.

Co se týče účasti v neformálním vzdělávání, tak během 12 měsíčního časového období se alespoň jedné aktivity neformálního vzdělávání účastnilo přibližně 32% lidí ve věku 18 – 69 let. To není vysoký počet, tudíž by bylo dobré tuto oblast více propagovat. 55% vysokoškolských studentů má zájem o neformální vzdělávání, pro firmu Project Education s.r.o. to může být příležitostí a rozhodně by neměla tento jev přehlížet a efektivně se na ně zaměřit. Dále vyplývá z průzkumu, že muži se účastní neformálních aktivit více než ženy. To by měla firma rovněž sledovat a být flexibilní při zajištění této poptávky. Nejvíce se vzdělávají pracující lidé a dokonce přes 64% lidí si chce rozvíjet znalosti a dovednosti v mimopracovní době a více než třetina aktivit je s cílem zvýšit pracovní výkonnost a zlepšit kariérní vyhlídky.

V rámci konkurence může být inspirující firmou Outdoored s.r.o., která poskytuje odborné semináře pro učitele a pedagogy. Tato oblast bude vždy velmi důležitá, je o ní zájem a učitelé se rovněž chtějí vzdělávat. Vedení Project Education s.r.o. by mohlo navrhnout nová školení pro tento segment, protože si tím může získat nové zákazníky a více se zviditelnit.

Podle analýzy Porterův model pěti hybných sil na straně 67 je zřejmé, že bariery vstupu do odvětví v oblasti neformálního vzdělávání jsou nízké a hlavní překážkou co může nové firmy odradit vstoupit na trh je podstoupení podnikatelského rizika. Čím nižší budou bariéry vstupu do odvětví, tím vyšší bude konkurence.

Služby v této sféře jsou téměř u všech firem homogenní, ale u firmy Project Education s.r.o. je klíčová výhoda právě v případových studiích, se kterými má firma ambice do budoucna. Jestliže v České Republice působí přibližně 250 – 300 firem zaměřené na neformální vzdělávání, je pravděpodobné, že o tuto sféru mají zákazníci zájem a neustále přicházejí nové trendy ze zahraničí, tudíž roste kvalita a konkurenceschopnost.

Dodavatelé a odběratelé v oblasti neformálního vzdělávání vyjednávají o nižší ceně, a proto existuje silný tlak na její snížení i z důvodu intenzivní konkurence. Trh v této oblasti je velice dynamický, ale citlivý na výkyvy ekonomiky. Jestliže Klient očekává profesionalitu, rychlost a nadstandardní servis, firma by se to měla snažit zajistit a stanovit cenově přijatelnou nabídku. Nemůžeme sledovat pouze výši zisku, ale je potřeba stanovit ceny tak, aby byly i pro zákazníky přijatelné, řídit se především podle nabídky a poptávky.

7. Plátno Business modelu (Současná konkurenční výhoda)

Tabulka 14: Současný business model firmy Project Education s.r.o.

Klíčová partnerství	Klíčové aktivity	Hodnotová výhoda	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
Project Outdoor Slovakia	Schůzky s klienty Klíčoví zákazníci Evropské projekty	Jedinečnost případových studií Inovativnost Standardizované postupy	Osobní pravidelné schůzky	Česká cesta s.r.o. Autocont a.s.
Project Outdoor s.r.o. Future Factory	Klíčové zdroje Know-how Odbornost majitele firmy	Spolehlivost	Kanály Doporučení Linkedin	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	
469 000 Kč			822 000 Kč	

Zdroj: autor, interní informace firmy

V tabulce 14 je zobrazený současný business model firmy Project Education s.r.o., který znázorňuje, pomocí jakých klíčových prvků firma momentálně vytváří hodnotu.

Klíčová partnerství: Podnik má 50 % podíl na zisku ve firmě Project Outdoor Slovakia s.r.o., proto i tohle partnerství je pro firmu klíčové. S firmou Project Outdoor s.r.o. má firma domluvené % ze sjednaných zakázek. Zajímavá spolupráce byla i s britskou firmou Future Factory, od které měla Project Education s.r.o. aktivitu Networking a další rovněž na zážitkové vzdělávání.

Dále je navázána spolupráce s osvědčenými lektory. Firma se zapojila do aktivit organizace NIDM – Národní institut dětí a mládeže a do projektu Stáže pro mladé. Aktuálně zažádala o zapojení do projektu E + K2, který se týká kvality a konkurenceschopnosti v neformálním vzdělávání.

Klíčové aktivity: Ke klíčovým aktivitám patří schůzky s klienty, klíčoví zákazníci a Evropské projekty, kde firma z těchto projektů a zakázek využívá IČO. Aktivní obchod případně psaní projektů jsou bohužel kvůli momentální situaci v pozadí, jelikož náročnost produktů je velká.

Klíčové zdroje: V první řadě firma využívá vlastní know-how, který si sama vytvořila – metodiku Project. Firma si stanovila tyto cíle:

- *„P Profesionální přístup zaměřený na klienta*
- *R Rozvoj osobnostního potenciálu Vašich zaměstnanců*
- *O Odborné budování spolupracujících týmů a atmosféry ve skupině*
- *J Jedinečný a inovativní přístup s důrazem na naši flexibilitu*
- *E Emoce, na které nezapomenete*
- *C Centrum rozvoje zážitkového vzdělávání*
- *T Trvalý rozvoj klíčových kompetencí” (Project Education 2015)*

V tomto spatřuji výhodu, protože firma využívá své vlastní metodiky a je zřejmé, že vedení firmy je kreativní a snaží se odlišit od konkurence. Dalším klíčovým zdrojem je odbornost majitele firmy, který má dlouholeté zkušenosti v oboru.

Hodnotová výhoda: Inovativnost metodik a produktů. Jedinečnost případových studií spočívá v tom, že jsou standardizované. Firma má certifikaci na Belbin, kde se jedná o psychologické a analytické testy a také je členem organizace PSZV, což je zárukou, že poskytuje odborné, bezpečnostní a etické standardy v oboru.

Podnik má hodnotovou výhodu převážně v případových studiích, a to v aktivitách Project, Denali a Katamarány. Rovněž velmi vyniká v poskytování otevřených akreditovaných seminářů. Co se týče lektorů, ti mají certifikaci podle metodiky Belbin, zabývající se testováním týmových rolí. Firma rovněž zajišťuje individuální zakázky jako příklad: tvorba programu na 4 hodiny pro firmu Lidl. Dále se aktivně zapojila do evropských projektů Erasmus, Projekt K2, Visegrad Funds V4, NIDM a Stáže pro mladé.

Vztahy se zákazníky: Podnik prioritně udržuje vztahy se zákazníky na základě osobních pravidelných schůzek.

Kanály: Firma má propracovanou webovou stránku. Ke komunikaci se zákazníky aktivně využívá především doporučení od známých nebo firemních partnerů a také profesionální síť LinkedIn, kde se zapojují do odborných témat a diskuzí týkající se neformálního vzdělávání.

Je užitečné zmínit, které komunikační nástroje jsou vhodné pro komunikaci se segmentem B2B. Kapitola Specifika marketingové komunikace v B2B navazuje na business plán konkrétně na prvek kanály. Top vedení globální společnosti Maersk Line uvádí nejdůležitější komunikační nástroje pro segment B2B. Podle nich by se mohla řídit i řada dalších firem, které využívají některé nebo všechny uvedené komunikační nástroje. Správná komunikace se zákazníkem je zásadní, abychom si jej úspěšně získali. Prvek kanály může být rovněž součástí firemní strategie podniku, která nám umožní dosáhnout stanovených cílů a získat konkurenční výhodu.

Specifika marketingové komunikace v B2B

Spotřebitelem B2B je firma, a proto si komunikace vyžaduje odlišné přístupy než v B2C, kde je koncovým spotřebitelem klasický zákazník. Oba tyto segmenty jsou často provázané, kde je jejich společným indikátorem poptávka. Pokud se zvýší poptávka na B2C trhu, ovlivní to poptávku na B2B trhu.

Cílová skupina je výrazně užší než u B2C. Jde především o manažery nebo majitele konkrétních firem, kteří rozhodují o uzavření obchodu. Zákazníci v B2B se většinou chovají se racionálně a zvažují všechny aspekty nákupu. V B2B segmentu platí, že nakupuje méně firem ve větším objemu.

V B2B marketingu je potřebné znát rozhodovací proces ve firmě – kdo je za nákup zodpovědný, kdo jej ovlivňuje, co je pro danou osobu s rozhodovací pravomocí důležité a co jí povede k vyřešení problému nebo aktuálního požadavku (B2B monitor 2011).

Mezi nejvhodnější nástroje komunikace pro B2B patří:

- 1) Twitter: Podle společnosti Maersk Line je hlavním cílem, proč mít účet na sociální síti Twitteru: sdílet své novinky a tím ovlivnit odvětví, humanizovat značku a komunikovat s jejími zainteresovanými stranami. Podle nich je sociální síť Twitter „vlivná síť“, což znamená, že uživatel Twitteru má deset

krát větší vliv než průměrný uživatel na sociální síti Facebook (Zsolt, Miklos 2014, s. 150).

- 2) LinkedIn: Maersk Line pohlíží na jejich LinkedIn účet jako na nejvíce korporátní platformu. Hlavním cílem proč mají účet na zmiňované síti je připoutat si zákazníky blíže k nim a zajistit, aby věděli, co nabízí a aby porozuměli jejich uvažování. Rovněž chtějí zákazníkům naslouchat a diskutovat s nimi, aby mohli inovovat své výrobky a služby.
- 3) Instagram a Flickr: Wichmann a Maersk začali používat Instagram, protože je to zábavná aplikace, na které chtěli sdílet mnoho fotografií, zatímco používali retro filtry dostupné na Instagramu, aby tyto fotografie vypadaly lépe a více klasicky (2014, s. 151). Pokud se jedná o Flickr, tak organizace Maersk jej používá pro jeho funkce a pro vytvoření komunity.
- 4) Google+: Organizace používá Google+ jako způsob interakce přímo se zákazníky, s odborníky na lodní dopravu a s experty. Pro společnost Maersk je hlavním cílem používat Google+ k získávání myšlenek a dalších forem cenných vstupů. Vedení firmy prohlásilo, že *„LinkedIn je vhodný převážně pro komunikaci se zákazníky a spolupráci s nimi. Naopak Google+ je o inovaci, vedení a businessu.“* (2014, s. 152).

Zákaznické segmenty: Podnik se zaměřuje na obchodní vztahy se společnostmi - B2B business. Výrobky firmy typu případové studie jsou velké a složité, ke kterým je potřeba mnoho rekvizit, proto se podnik zaměřuje na firemní klientelu, která je ideální cílovou skupinou, protože mají dostatek finančních prostředků a ocení profesionální přístup.

Klíčovým firemním odběratelem je podnik Česká Cesta s.r.o., který se řadí k leaderům na trhu v oblasti neformálního vzdělávání a od Project Education s.r.o. nakupuje případové studie. Dalším významným obchodním partnerem je společnost Autocont s.r.o., která si od Project Education s.r.o. objednáva služby pro své zaměstnance.

Struktura nákladů: Náklady vycházejí z výrobkové analýzy na straně 46 z tabulky 8 a v plátně business modelu jsou evidované pouze celkové náklady na

případové studie ve výši 469 000 Kč. Ostatní náklady nejsou pro firmu významnou položkou, proto nejsou zaznamenány v business modelu. Jsou rozdělené na fixní a variabilní. Mezi náklady fixní patří náklady na kancelář, telefony, domény a kancelářské věci. Firma má momentálně jednoho zaměstnance na fixní plat, ale jinak je vše zadáváno externím lektorům. Do variabilních nákladů jsou zahrnuty platy externích lektorů, které jsou určovány podle zakázek. Měsíční fixní náklady činí přibližně 15 000 Kč. V business modelu je uvedená suma nákladů na případové studie, protože tvoří podstatnou část firemních výdajů a jsou nejvíce nákladné.

Zdroje příjmů: Zdroje příjmů jsou významnější než struktura nákladů. Hlavním zdrojem příjmů jsou příjmy z prodeje případových studií, jak je uvedeno na straně 46 - tržby ve výši 822 000 Kč. (Interní informace firmy 2014 - 2015).

8. Poslání a vize podniku

Poslání

„Poskytování kvalitních služeb v oblasti zážitkového vzdělávání a zajištění smysluplného a udržitelného rozvoje člověka.“

Firma existuje díky víře a přesvědčení, že zážitková pedagogika je nejefektivnější cesta k rozvoji člověka, a proto firma poskytuje zákazníkům vzdělávací aktivity či programy, které jsou tvořeny standardizovanou metodikou, která je stavěná na nových formách vzdělávání (zážitku) a kterou dokážeme měřit.

Vize

„Stát se leaderem v oblasti osobnostně sociálního rozvoje díky standardizovaným případovým studiím či aktivitám v České Republice podpořených online měřícím kompetenčním nástrojem.“

Cíle

- Vytvořit a rozjet aktivní obchod 12 ti top produktů z Velké Británie do konce roku 2015.
- Zajistit minimální obrat z výrobků z Velké Británie na 1 milion Kč do roku 2016.
- Získat 1 velký grant z Erasmus+ a 5 grantů z NIDV v roce 2015/2016.
- Získat licence a akreditace, o které bylo již zažádáno do konce roku 2015 (interní informace firmy 2015).

9. Návrh strategie podniku

Návrhy v úpravě portfolia služeb

Na základě zpracované strategické analýzy a vyhodnocení poznatků shrnutých ve SWOT analýze a posléze ze SWOT identifikace priorit, může být stanovený návrh strategie firmy Project Education s.r.o. Návrh strategie bude vycházet z poslání a vize podniku, které jsou uvedené na straně 79.

Nejdříve byly uvedeny změny, které by bylo vhodné provést ve firemním portfoliu služeb. Firma disponuje širokým portfoliem služeb, ale rovněž by bylo dobré se zamyslet na provedení změn na webové stránce. Týká se to oblasti soft skills a klíčových kompetencí.

Klíčové kompetence jsou součástí měkkých dovedností, proto by bylo logičtější je zredukovat do jedné nabídky a přidat do odkazu soft skills, protože uvedené názvy tréninků jsou v obou nabídkách téměř stejné a nijak zvlášť se od sebe neliší. V odkazu klíčových kompetencí nejsou tréninky vůbec specifikované a jsou uvedené velmi obecnou formou typu: samostatnost, kreativita, efektivní komunikace, výkonnost apod. Já jako potenciální zákazník vůbec nevím, co přesně si mám pod těmito názvy představit. Je zásadní zřetelně definovat, čeho se dané školení nebo trénink týká, v čem konkrétně, v jakých situacích, co od něj mohou zákazníci očekávat a co bude pro zákazníky přínosem. Poté by mohla mít celá sekce název Rozvoj měkkých dovedností.

Obecně formulované názvy jedním slovem nemusí být pro zákazníka vůbec lákavé ani zajímavé, a proto takové tréninky pravděpodobně nevyužije a podívá, co nabízejí konkurenční firmy.

Podle mého mínění by bylo vhodné zmíněné kurzy či tréninky více specifikovat a popsat jak budou probíhat nebo připravit program kurzů na půl dne nebo na celý den, tudíž pro zákazníka to bude přínosnější i efektivnější, než v případě kdyby si objednal pouze jeden nebo dva tréninky.

Taktéž by bylo užitečné se zaměřit na oblast teambuilding. Zákazníky by mohli být lákáni na dobrodružství v zahraničí. Vytvořit jeden zájezd na více dní, v zahraničí nebo v České Republice, kde se bude vše prolínat – případové studie, školení

měkkých dovedností, a další týmové aktivity. Konkurenční firmy nabízejí zájezdy do zahraničí za zábavou a dobrodružstvím, a proto i firma Project Education s.r.o. by měla držet krok s konkurencí a vytvořit něco speciálního nad rámec právě i s více službami najednou.

Aktivity ve formě případových studií vnímám jako hlavní přednost firmy Project Education s.r.o. a i jako konkurenční výhodu oproti zmíněným firmám. Případové studie Project, Denali, Katamarány a Kasino jsou nejenom úspěšné produkty, ale i u zákazníků oblíbené. Jsou to zajímavé programy se strategickým obsahem. Je potřebné je více propagovat, abychom na ně nalákali firemní klientelu. Výhodou je využívání standardizovaných postupů a rekvizit, které jsou potřebné pro jejich realizaci. Zážitekové vzdělávání je podle vedení Project Education s.r.o. „*nejefektivnější cesta k rozvoji člověka*“, a proto firma poskytuje zákazníkům vzdělávací aktivity či programy, které jsou tvořeny právě standardizovanou metodikou, která je stavěná na nových formách vzdělávání (zážitku) a kterou dokážeme měřit.

Pokud se chce Project Education s.r.o. stát leaderem v oblasti sociálně osobnostního rozvoje díky standardizovaným případovým studiím, musí být tyto tréninky poskytovány kreativní formou, namotivovat účastníky a mít k dispozici kvalitní lektory nejlépe, kteří budou disponovat několikaletou praxí v oboru a prokázání se pomocí dosažených výsledků a úspěchů. Motivace účastníků je značně podstatná, a proto musí být kurzy poskytované zábavnou formou a splnit očekávání zákazníků.

Firma by se taktéž mohla zaměřit na jiný segment než je firemní klientela. Zaměřit se na nový segment běžných zákazníků, kteří budou poptávat tréninky a školení na rozvoj měkkých dovedností s cílem najít si lepší práci nebo být kompetentní k výkonu vyšší pracovní pozice. Tyto potencionální zákazníky může firma nalézt na úřadě práce, může se rovněž zaměřit na absolventy vysokých škol a i na běžné lidi.

Jako značně zajímavou příležitost vidím, domluvit si partnerství s podniky a s institucemi, že budou firmě posílat své zaměstnance na školení a s úřadem práce rovněž, že budou odkazovat potencionální uchazeče o zaměstnání na školení firmy,

kteřá jsou výhodou při hledání zaměstnání. K tomu je zapotřebí, aby vedení firmy vytvořilo školení právě pro tento segment (Autor 2015).

Návrh strategie vycházející z priorit SWOT Analýzy

Z priorit bude vytvořený návrh závěrečné strategie. Priority SWOT Analýzy jsou souhrnem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Ze silných stránek je nejvíce podstatné, že firma má klíčovou výhodu v případových studiích podle standardizované metodiky a odbornost majitele firmy.

Ze slabých stránek je nutné se zaměřit na propagaci produktů a chybějící CRM systém na komunikaci se zákazníky.

Příležitosti pro firmu jsou obchodní partnerství se zahraničními firmami, ekonomický růst, rostoucí poptávka po neformálním vzdělávání, Strategie Evropa 2020 a získání grantů z evropských projektů (Erasmus + NIDV)

Hrozby mohou nastat v případě nepředvídatelných změn v právním prostředí, velkých zásahů státu do ekonomiky, časté změny v daňovém systému a rostoucí konkurence.

Aby firma naplnila svou vizi, měla by se řídit následujícími strategickými kroky, které budou znázorněny v budoucím plátně business modelu Canvas pomocí devíti stavebních prvků.

Strategické kroky

- Zajistit kreativní školení a tréninky ve formě případových studií
- Spolupracovat se spolehlivými dodavateli na případové studie
- Vytvořit si profil na nejvhodnějších komunikačních kanálech pro B2B segment podle globální společnosti Maersk Line, a to Twitter, LinkedIn a Google + vybrat, který bude nejvíce vyhovovat. Šířit a sdílet na nich novinky Project Education s.r.o. dále obrázky, fotografie, videa případových studií a dalších školení

- Pořídit si databázovou technologii CRM systém na komunikaci a shromažďování informací o zákaznících
- Vyžadovat si neustále od zákazníků zpětnou vazbu ohledně kvality služeb a splnění jejich očekávání ve formě online dotazníků a případným návrhem pro zlepšení, ať je poptáváno pouze to, co zákazníci chtějí
- Najmout kvalitní a prověřené lektory
- Zajímat se více o konkurenci a sledovat jejich kroky
- Rozšiřovat spolupráci se zahraničními firmami a provádět benchmarking se zahraničními potencionálními konkurenty
- Inspirovat se novinkami ze světa z oblasti neformálního vzdělávání
- Sledovat změny, trendy a jevy v externím prostředí
- Domluvit si kooperaci s podniky a s institucemi (úřad práce) na odkazování uchazečů na školení firmy Project Education s.r.o. (motivovat je na získání kompetencí k vyšší pracovní pozici)
- Vytvořit certifikovaný kurz pro běžné zákazníky s cílem lepších budoucích kariérních vyhlídek, a tím se zaměřit na nový segment
- Inovovat dosavadní služby
- Vyřadit z portfolia služeb staré, nezajímavé a neperspektivní produkty a služby
- Řídit se podle vlastní metodiky Project
- Zapojit se do evropských projektů (Autor 2015)

10. Cílové plátno Business modelu (Vznik budoucí konkurenční výhody)

Tabulka 15: Budoucí business model firmy Project Education s.r.o.

Klíčová partnerství	Klíčové aktivity	Hodnotová výhoda	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
RSVP Design	Případové studie	Jedinečnost případových studií	CRM systém	Firemní klientela
Metalog	Benchmarking	Inovativnost	Osobní pravidelné schůzky	Běžní zákazníci
Experience Corner	Zpětná vazba	Standardizované postupy		
	Evropské projekty	Profesionalita a odbornost		
	Klíčové zdroje	Kreativita	Kanály	
	Know-how Project	Spolehlivost	Twitter	
	Osvědčení lektori		Linkedin	
			Google +	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
Náklady na případové studie		Příjmy z případových studií		

Zdroj: autor, interní informace firmy

V tabulce 15 je znázorněný návrh strategie ve formě plátna business modelu. Na základě provedení strategické analýzy a posléze tvorby návrhu firemní strategie byl zpracovaný budoucí business model tedy vznik budoucí konkurenční výhody, jak firma hodlá do budoucna vytvářet hodnotu.

Klíčová partnerství: Firma si vyjednala klíčovou spolupráci se zahraničními firmami RSVP Design, Metalog a Experience Corner. S RSVP Design chce vedení Project Education s.r.o. rozjet aktivní obchod dvanácti top produktů z Velké Británie a zajistit tak minimální obrát na 1 milion Kč. V této spolupráci se vedení firmy bude inspirovat novinkami ze zahraničí, a tím může vylepšit své dosavadní služby a získat nový know-how.

Klíčové aktivity: Jestliže chce vedení firmy provést pokrok od současného plátna business modelu k tomu cílovému a naplnit vizi, mělo by vymyslet kreativní školení

a tréninky na případové studie, spolupracovat se spolehlivými dodavateli, vyžadovat si od zákazníků zpětnou vazbu ohledně kvality služeb a splnění jejich očekávání.

Na druhou stranu je potřebné provádět benchmarking, jedná se o způsob porovnávání s nejlepšími konkurenčními firmami v odvětví ale i se zahraničními potencionálními konkurenty a tím je možné se inspirovat a zkvalitnit současné služby. Rovněž by mělo vedení sledovat novinky a trendy z neformálního vzdělávání, změny v externím prostředí a zajímat se více o konkurenci, a to tak, že se s ní bude snažit držet krok a sledovat jejich kroky.

K získání grantů z fondů Evropské unie je výhodné se zapojit do evropských projektů Erasmus a NIDV, kde se vedení firmy může opět inspirovat a být součástí nových vzdělávacích aktivit. Získání grantů, licencí a akreditací je jedním z hlavních stanovených cílů firmy.

Klíčové zdroje: Do cílového business modelu byl taktéž zahrnutý know-how Project – vlastní metodika, která je podrobněji specifikovaná na straně 75. Bylo by užitečné, aby se vedení firmy zmíněným postupem řídilo stejně jako v současném plátnu business modelu.

Aby se mohli stát leaderem v oblasti neformálního vzdělávání prostřednictvím případových studií, k tomu je zapotřebí najmout kvalitní a prověřené lektory, kteří mají určitou praxi v oboru a tato práce je pro ně zároveň i koníčkem.

Hodnotová výhoda: Firma má hodnotovou výhodu převážně v případových studiích, kde by se měla zaměřit na úspěšné a ziskové produkty. Případové studie jsou hlavní konkurenční výhodou firmy, a proto by se na ně měla pořádně v budoucnu zaměřit. Jsou hlavním zdrojem příjmů a následně zisku.

Vedení firmy by mělo více využít toho, že poskytuje standardizované postupy, je inovativní, kreativní, také spolehlivým obchodním partnerem a majitel firmy je odborníkem na danou problematiku. Do budoucna se zaměřit pouze na úspěšné produkty a služby a vyřadit z firemního portfolia ty staré a nezajímavé.

Vztahy se zákazníky: Vedení by mělo se zákazníky i nadále udržovat osobní pravidelné schůzky, pomocí kterých mohou být tyto vztahy upevněné a zákazník si tak získá větší důvěru.

Novinkou pro firmu může být užitečné pořídit si databázovou technologii CRM systém na komunikaci se zákazníky a shromažďování a uchovávání informací o nich. To může zlepšit vztahy s nimi, protože pokud jsou evidováni, je možné je segmentovat, znát jejich potřeby a co poptávali v minulosti, a tím na to efektivně reagovat a splnit jejich přání.

Kanály: Podle specifiky marketingové komunikace v B2B na straně 76 – 77 byly vybrány nejvhodnější komunikační kanály pro tento segment a to Twitter, Linkedin a Google + a taky na ně odkazuje globální společnost Maersk Line, která má bohaté zkušenosti. Záleží na vedení firmy, který konkrétní kanál bude využívat, a který bude nejvíce vhodný. Já bych doporučila sdílet novinky Project Education s.r.o., obrázky, fotografie, videa případových studií a dalších školení na všech těchto kanálech, protože jen tak se o nich může dozvědět co nejvíce lidí.

Zákaznické segmenty: Hlavním zákaznickým segmentem zůstává firemní klientela jako v současném business modelu, pro kterou je určený prodej případových studií. Bylo by dobré se rovněž zamyslet nad novým zákaznickým segmentem a to, běžní zákazníci, kteří by si rozvíjeli své měkké dovednosti formou případových studií i dalších akreditovaných seminářů. A jak již bylo zmíněno zaměřit se na lidi hledající si zaměstnání, kterým by poskytla certifikované kurzy a semináře právě firma Project Education s.r.o. s cílem najít si lepší pracovní pozici.

Struktura nákladů: Prvek struktura nákladů není zatím číselně vyjádřený, protože náklady budou generovány až v budoucnu a momentálně není možné determinovat jejich strukturu. Je velmi pravděpodobné, že podstatnou část nákladů budou tvořit opět náklady na případové studie.

Zdroje příjmů: Totéž i u tohoto prvku. Doufejme, že v budoucnu bude tento prvek významnější než struktura nákladů, a to v převyšování výnosů nad náklady. Hlavním zdrojem budou opět příjmy z prodeje a školení případových studií.

Cílové plátno business modelu uvádí opět devět stavebních prvků, ve kterých jsou znázorněné klíčové body, následný popis a přiřazení strategických kroků ze strany 82 - 83 do konkrétních stavebních prvků podle toho, čeho se dané kroky týkají. Pokud se vedení firmy správně zaměří na tuto strategii, je pravděpodobné, že firma naplní svou stanovenou vizi, dosáhne svých strategických cílů a zajistí si dlouhodobou udržitelnost (Autor 2015).

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh strategie podniku na základě provedení strategické analýzy. Podle mého mínění je Business model velice efektivním nástrojem pro vytvoření strategie a ověření, jestli se firma ubírá těmi správnými kroky. Vychází z podnikové vize a z poslání firmy, proto je nezbytné, aby vedení každé firmy a její zaměstnanci byli ztotožnění s podnikovou vizí a posláním, protože jen tak můžeme determinovat správné kroky, jakým směrem se vydáme, abychom dosáhli stanovených cílů.

Podmínky na trhu se neustále mění. Firma se snaží poskytovat co nejlepší výrobky a služby, být konkurenceschopná a dlouhodobě udržitelná. Na trh neustále přicházejí nové firmy, které konkurují těm dosavadním. Proto, aby se firma na trhu udržela, musí pořád produkovat nové myšlenky a postupy, jak vylepšit své produkty a služby, jak si udržet dosavadní zákazníky a rovněž jak získat ty nové.

Proto je velmi užitečné zaznamenávat klíčové prvky do business modelu, ve kterém jsou shrnuté veškeré důležité informace pohromadě na jednom plátně a snažit se toto plátno neustále vylepšovat. Business model Canvas bych doporučila vedení firmy aplikovat, protože jeho příprava není časově náročná, jsou zřetelně pozorovatelné klíčové prvky firmy a je možné vytvořit strategii, jak dosáhnout cílů v budoucnu.

V dnešní době není jednoduché si udržet dlouhodobou udržitelnost a konkurenční výhodu. Firma musí flexibilně reagovat na nové výzvy přicházející z vnějšího prostředí, měnící se potřeby zákazníků a na chování konkurentů. Tudíž provádění strategické analýzy je stěžejním krokem, abychom zjistili novinky a trendy přicházející z vnějšího prostředí a zároveň se ubránili potencionálním hrozbám. Rovněž je podstatné zjišťovat, o co mají zákazníci zájem prostřednictvím zpětné vazby a jejich názorů a návrhů na vylepšení. Strategická analýza se zaměřuje i na vnitřní prostředí firmy, identifikace interních procesů, lidského kapitálu ve firmě a dalších aktiv.

Jestliže v daném odvětví existuje mnoho firem, které poskytují stejné nebo podobné výrobky a služby, manažer by se měl snažit najít konkurenční výhodu, kterou firma disponuje - v čem je lepší než konkurence a jakou přidanou hodnotu

poskytuje svým zákazníkům. Taktéž je podstatné sledovat kroky konkurence a snažit se na to efektivně reagovat. Manažer firmy by měl mít prozkoumané vnější prostředí a novinky a trendy ze zahraničí, kde je možné se inspirovat, a tím můžeme poskytnout zákazníkům ještě kvalitnější hodnotovou výhodu.

Co se týče zpracování diplomové práce, metoda deskripce byla vhodnou metodou při definování klíčových pojmů, které se v práci vyskytují, protože je potřebné si na začátek vytýčit hlavní body, s kterými bude dále pracováno. Naopak nejužitečnější metodou byla metoda analýzy, prostřednictvím které byla každá kapitola podrobně rozebrána a následně shrnuta v závěru. Z této analýzy vzešly klíčové priority, které byly poté aplikovány do business modelu Canvas a mohl být úspěšně vytvořený návrh strategie podniku.

Ke konci bych chtěla poznamenat, že základem každé úspěšné strategie je stanovení si poslání a vize firmy, které chceme dosáhnout. Jedině tak, je možné se ztotožnit s tím, co je hlavním důvodem existence podniku a kam bychom měli do budoucna směřovat. Samotná strategie je cesta pro dosažení podnikové vize.

Na závěr je ještě jednou formulovaný cíl práce, který zní vypracování strategické analýzy, která bude sloužit k návrhu firemní strategie. Pomocí business modelu přiblížit, jak firma vytváří a do budoucna hodlá vytvářet hodnotu. Pomocí postupné strategické analýzy, vymezení stěžejních priorit a díky správně zvolených metod bylo dosaženo cíle práce.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Definice strategie	5
Tabulka 2: Analýza vnějšího prostředí podle rámce PESTEL	19
Tabulka 3: Matice SWOT analýzy	20
Tabulka 4: Mapa empatie – fiktivní zákazník.....	40
Tabulka 5: Výkaz zisku a ztráty, 2013	43
Tabulka 6: Rozvaha, 2013	43
Tabulka 7: Produkt, cena, prodané množství, tržby	45
Tabulka 8: Tabulka 8: Tržby, náklady, EBT	46
Tabulka 9: Matice znázornění vzniku EBT (zisk před zdaněním)	47
Tabulka 10: Kalkulace prodeje případové studie	49
Tabulka 11: Vývoj inflace od roku 2005 - 2014.....	52
Tabulka 12: Společné aktivity firem	64
Tabulka 13: Jedinečnost hodnotové nabídky u jednotlivých firem	66
Tabulka 14: Současný business model firmy Project Education s.r.o.	74
Tabulka 15: Budoucí business model firmy Project Education s.r.o.	84

Seznam obrázků

Obrázek 1: Plátno business modelu	9
Obrázek 2: Rozvoj a vzdělávání	30
Obrázek 3: Vývoj HDP v ČR 2008 - 2014	53
Obrázek 4: Vývoj průměrné měsíční mzdy 2012 – 2014.....	54
Obrázek 5: Zaměstnanost, nezaměstnanost	54
Obrázek 6: Formy neformálního vzdělávání celkem a dle pohlaví.....	57
Obrázek 7: Motivace k účasti v mimopracovním neformálním vzdělávání celkem a dle pohlaví	58

Zdroje

Andra Training. 2015. *Andra Training* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.andra.cz/>

B2B monitor: Inspirace pro Váš B2B marketing. *B2B monitor* [online]. 2011 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/>

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. *Ministerstvo Průmyslu a Obchodu* [online]. 2005 [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>

BRUSENBAUCH, Monika, Tomáš KANTOR a Dan MAREK. Měkké manažerské dovednosti. *Měkké manažerské dovednosti* [online]. 2011 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: [http://skola.sosotrokovice.cz/projekty%20esf/podnikatelske%20znalosti/Prezentace Mekke manazerske dovednosti Pozlovice 2011.pdf](http://skola.sosotrokovice.cz/projekty%20esf/podnikatelske%20znalosti/Prezentace%20Mekke%20manazerske%20dovednosti%20Pozlovice%202011.pdf)

Businesscenter.cz: Konkurenční výhoda. 1998. *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p3183-konkurencni-vyhoda.aspx>

Businesscenter.cz: Zákon o obchodních korporacích. 2015. *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h4.aspx>

BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. 2011. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/smk_projekt_6.pdf

CASADESUS - MASANELL, Ramon a Joan ENRIC RICART. *From Strategy to Business Models and to Tactics* [online]. Harvard Business School, 2009 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>. Working Paper. Harvard Business School.

Český statistický úřad. 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Český statistický úřad: HDP, národní účty. 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Český statistický úřad: Inflace, spotřebitelské ceny. 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad: Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2015. 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>

Český statistický úřad: Mzdy a náklady práce. 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

Český statistický úřad: Vzdělávání dospělých: specifické výstupy z šetření Adult Education Survey - 2011. 2011. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20561193/331313a02.pdf/4094ba1b-of68-4doc-922c-c87926f4e965?version=1.0>

Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost. 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Dobrá strategie: Každá firma potřebuje dobrou strategii... *Dobrá strategie* [online]. 2014 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/>

Educity.cz. 2015. *Educity.cz* [online]. [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/outdoor-a-indoor-117>

EUCHNER, Jim a Abhijit GANGULY. Business Model Innovation in Practise. *Business Model Innovation in Practise* [online]. 2014, č. 99206628 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a1dd1fd6-b6bf-4586-98f4-2c348ec226d3%40sessionmgr114&vid=4&hid=116>

Euroskop.cz: Věcně o Evropě. 2015. *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9098/sekce/cr-a-vnitri-trh/>

Experience Corner. *Experience Corner* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.experiencecorner.com/>

Info Olomouc. 2012. *Info Olomouc* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.info-olomouc.cz/s/okres-1-olomouc.html?cx=partner-pub-0987410604550468%3A3523794431&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&s=outdoor+a+teambuilding>

IPodnikatel.cz: Je Česká Republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? 2014. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Politicke-a-spolecenske-faktory-podnikani-v-CR.html>

KAPLAN, Robert a David NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

KAPLAN, Robert a David NORTON. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Spojené Státy: Harvard Business Review Press. ISBN 9780875846514.

KAPLAN, Robert a David NORTON. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2008. ISBN 978-80-7261-203-1.

KNO Česko: Kelly Novak Opportunities. *KNO Česko* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.kno.cz/CZ/>

Lemon Production. *Lemon Production* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.lemons.cz/>

MAINARDES, Wagner, Joao FERREIRA a Mario RAPOSO. Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students?. *Strategy and Strategic Management Concepts* [online]. 2014, č. 1442275 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=903cof95-e6d1-4a6e-8bce-aoe1db9ce41a%40sessionmgr111&vid=7&hid=125>

Management Mania: Balanced Scorecard (BSC). 2011. *Management Mania* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>

Metalog: training tools. *Metalog: training tools* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.metalog.de/de/>

Měšec.cz: Nezaměstnanost. 2015. *Měšec.cz* [online]. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/ekonomika/pruvodce/nezamestnanost/>

MOONEY, Ann. 2007. Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What is the Difference? *Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What is the Difference?* [online]. (28070369) [cit. 2015-05-09]. ISSN 08832323. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2eec4d27-7fe6-4e62-9f55-5431a3b547eb%40sessionmgr4001&vid=19&hid=4107>

MotivP. *MotivP* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/default.aspx?returnurl=%2f>

Národní ústav pro vzdělávání. 2011. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/cinnosti/analyzy-trhu-prace-rozvoj->

kvalifikaci-dalsiho-vzdelavani/moderni-technologie-meni-i-podobu-dalsiho-vzdelavani

Národní ústav pro vzdělávání: Neformální vzdělávání. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. 2011 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/cinnosti/vk/neformalni-vzdelavani>

NEUMAIEROVÁ, Inka a NEUMAIER. INFA PERFORMANCE INDICATOR DIAGNOSTIC SYSTEM. *INFA PERFORMANCE INDICATOR DIAGNOSTIC SYSTEM* [online]. 2014, (1) [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: Central European Business Review

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Canada: John Wiley and Sons, Inc., 2010. ISBN 978-0470-87641-1.

Outdoored. 2012. *Outdoored* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://outdoored.cz/>

Peníze.cz. *Peníze.cz* [online]. 2000 - 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/29462835-project-education-s-r-o>

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

Project Education: Rozvojová a vzdělávací společnost. *Project Education* [online]. 2013 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.project-education.cz/>

RSVP Design Experiential Learning. *RSVP Design Experiential Learning* [online]. 2014 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://rsvpdesign.co.uk/>

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0318-1.

SYNEK, Miloslav et al., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024719924.

Tern: Outdoor, Teambuilding, Event akce Rozvojové programy pro firmy. 2010. *Tern* [online]. [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.tern.cz/>

Topkontakt.cz: Firmy na idnes.cz. 2010. *Topkontakt.cz* [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://topkontakt.idnes.cz/c/teambuilding/11411040100>

VEBER, Jaromír et al., *MANAGEMENT: Základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

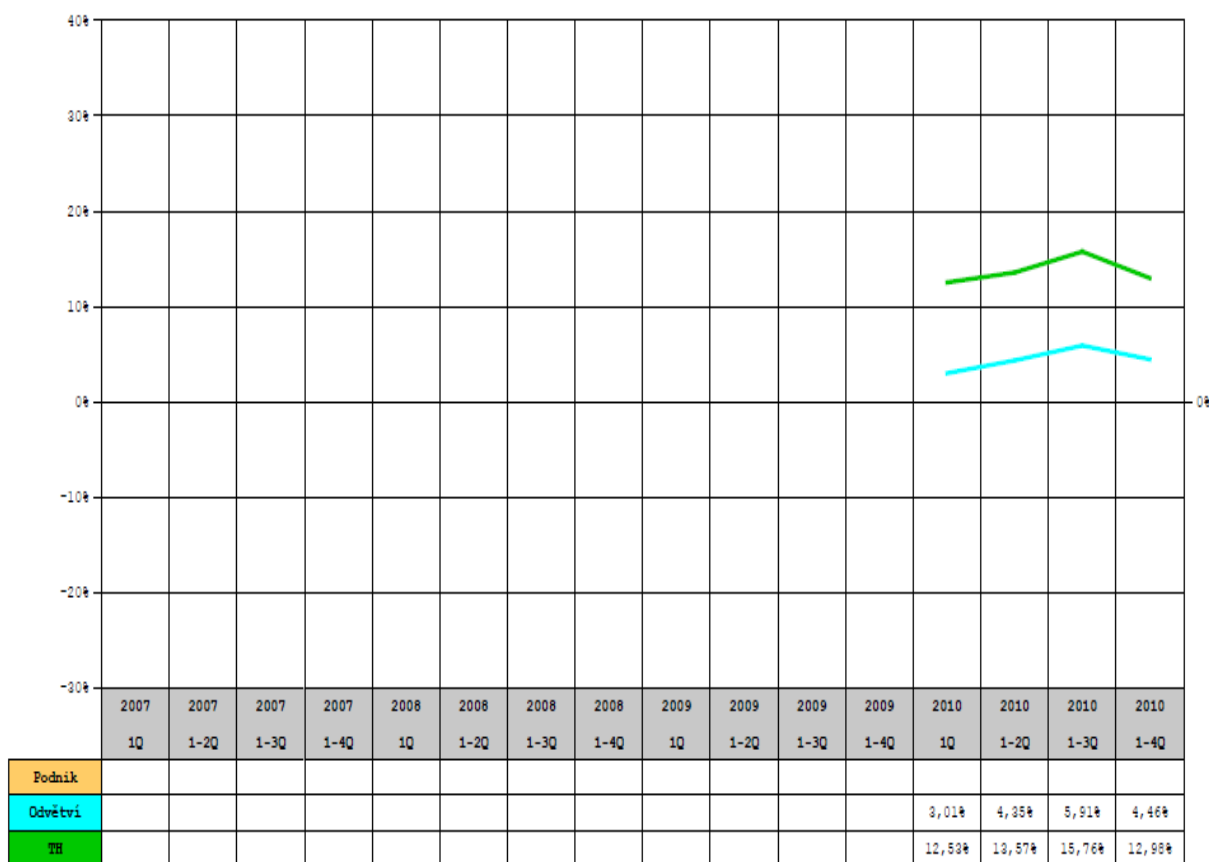
ZSOLT, Katona a Sarvary MIKLOS. Maersk Line: B2B Social Media - It's communication, not marketing. *Maersk Line: B2B Social Media - It's communication, not marketing* [online]. 2014, Spring2014 [cit. 2015-03-14]. DOI: 10.1525/cmr.2014.56.3.142. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2041012b-c9bb-432b-b71d-c1e0b9dfaec3%40sessionmgr4001&vid=7&hid=4112>

Přílohy

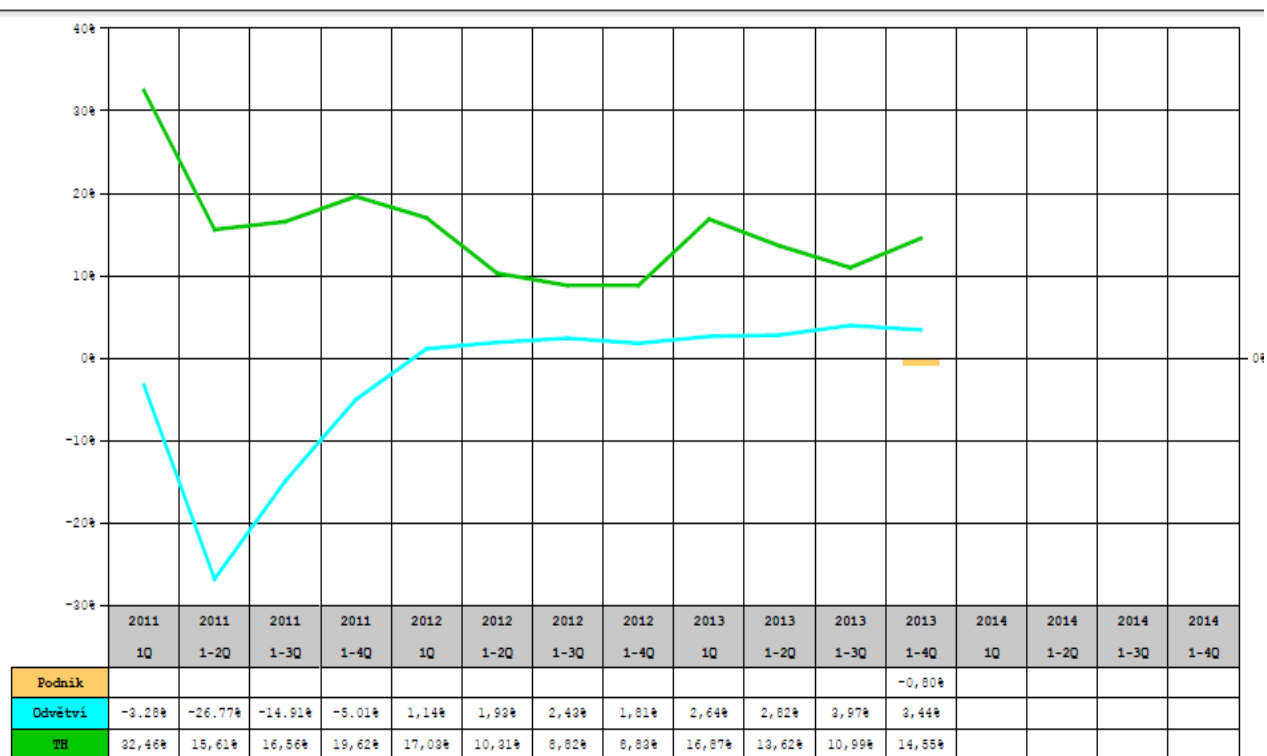
V této části jsou k dispozici výstupy z finančního benchmarkingu INFA, jak je uvedeno v kapitole finanční analýza na straně 43.

Skupina ukazatelů produkční síly podniku:

Příloha 1: EBIT/Aktiva – produkční síla

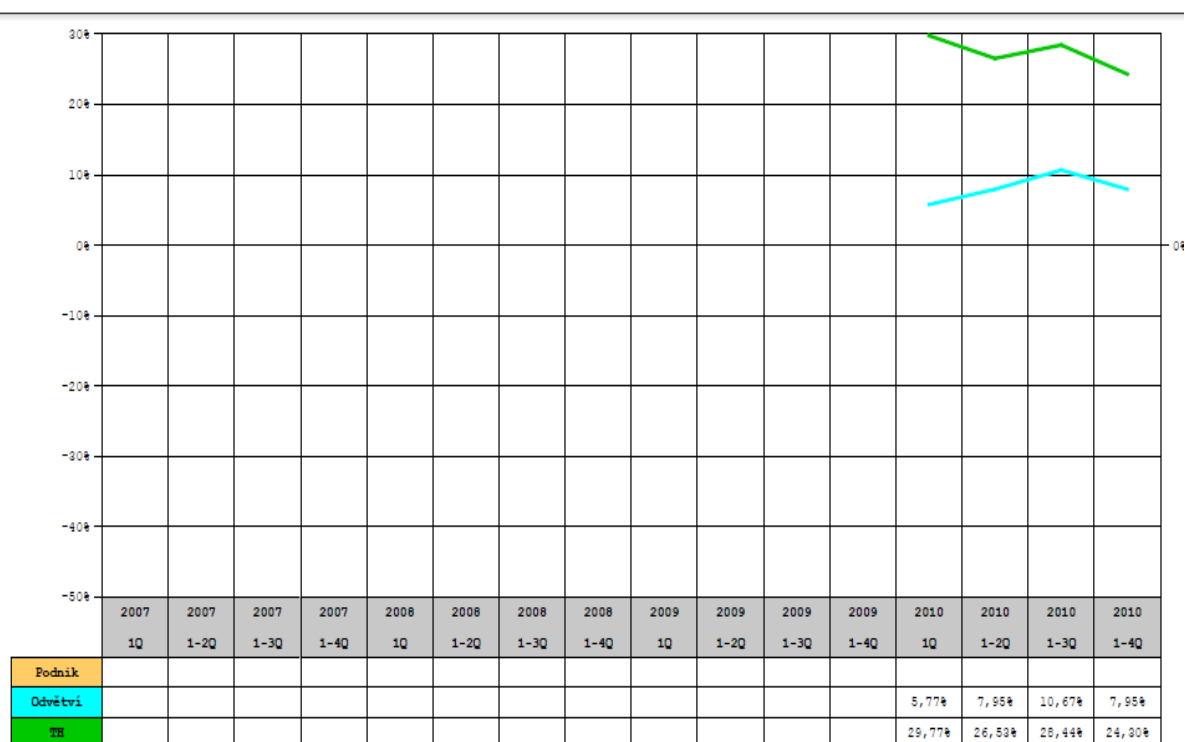


Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

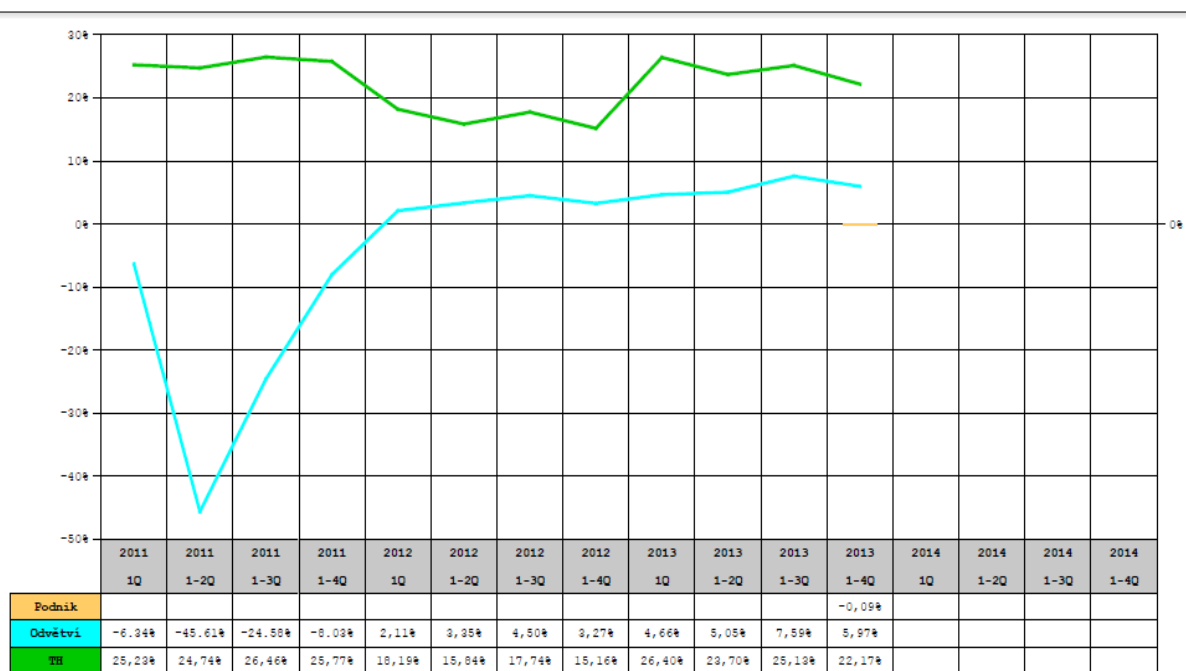


Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

Příloha 2: EBIT/Obrat – marže (ziskovost podniku)

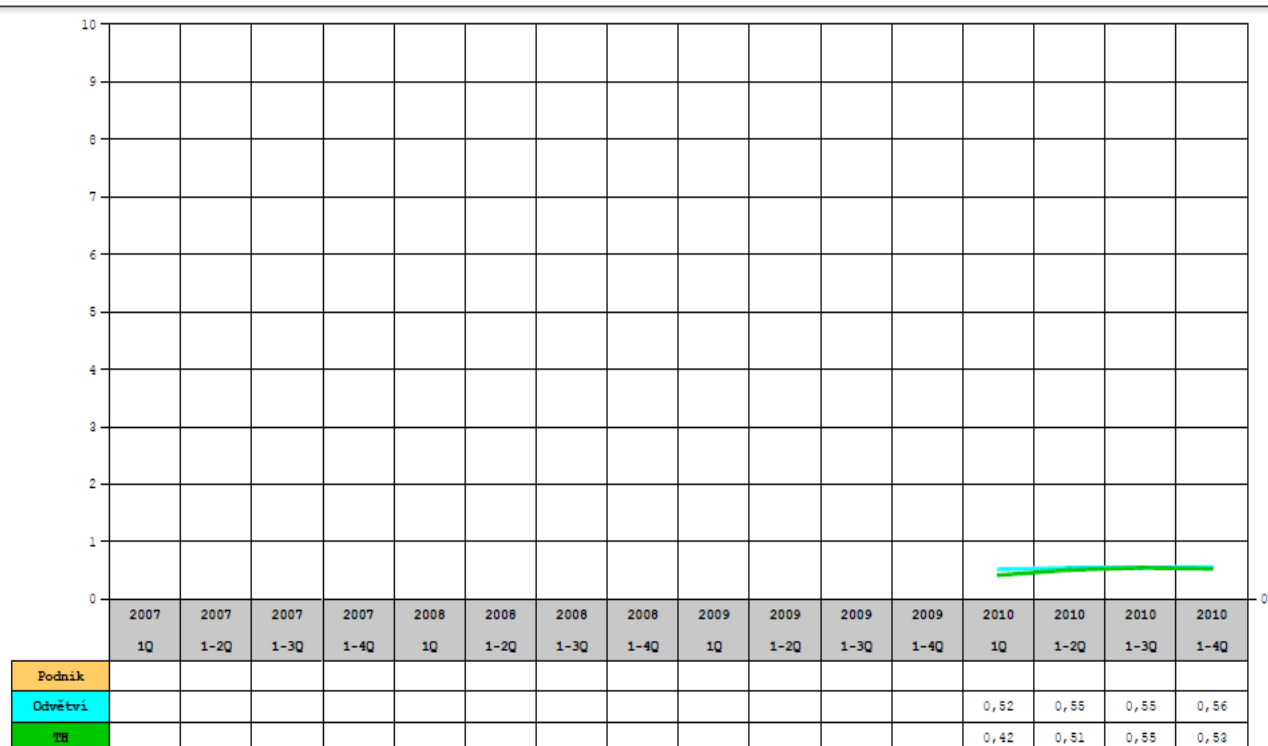


Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

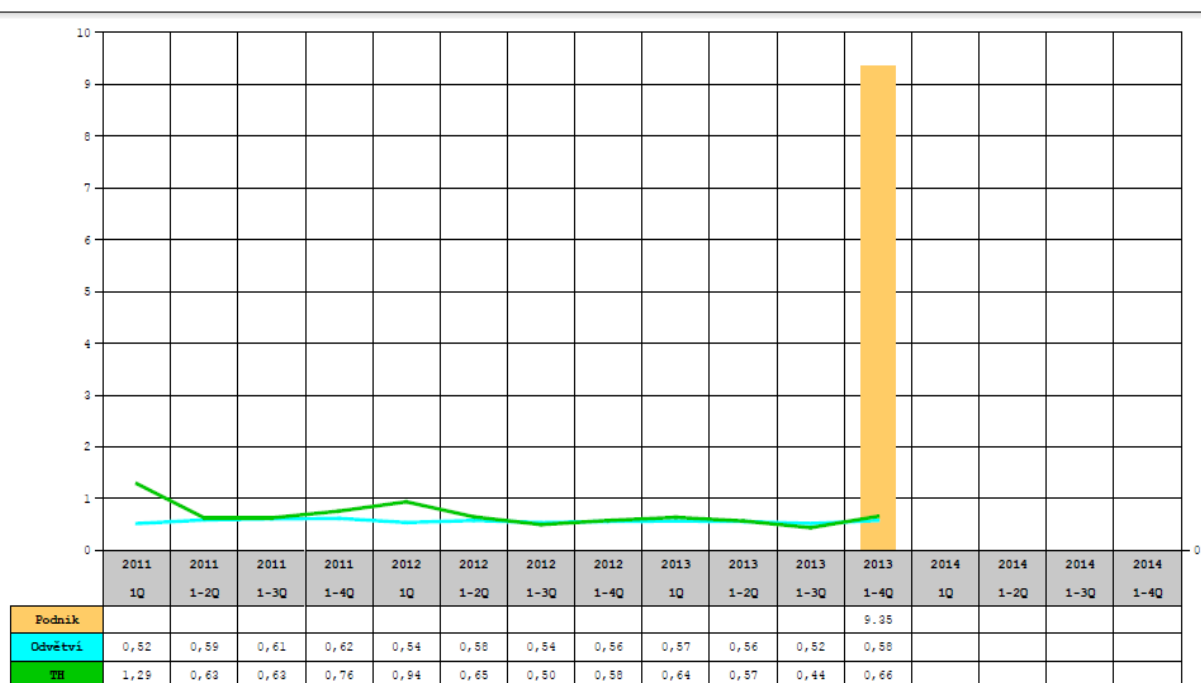


Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

Příloha 3: Obrat/Aktiva – obrat aktiv



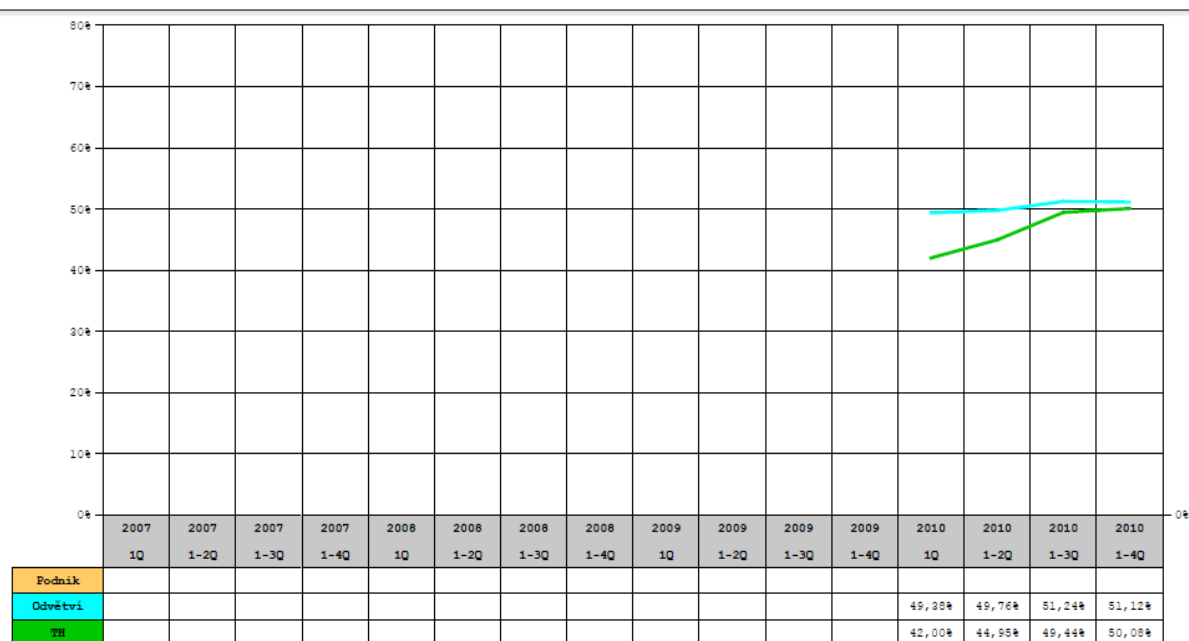
Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>



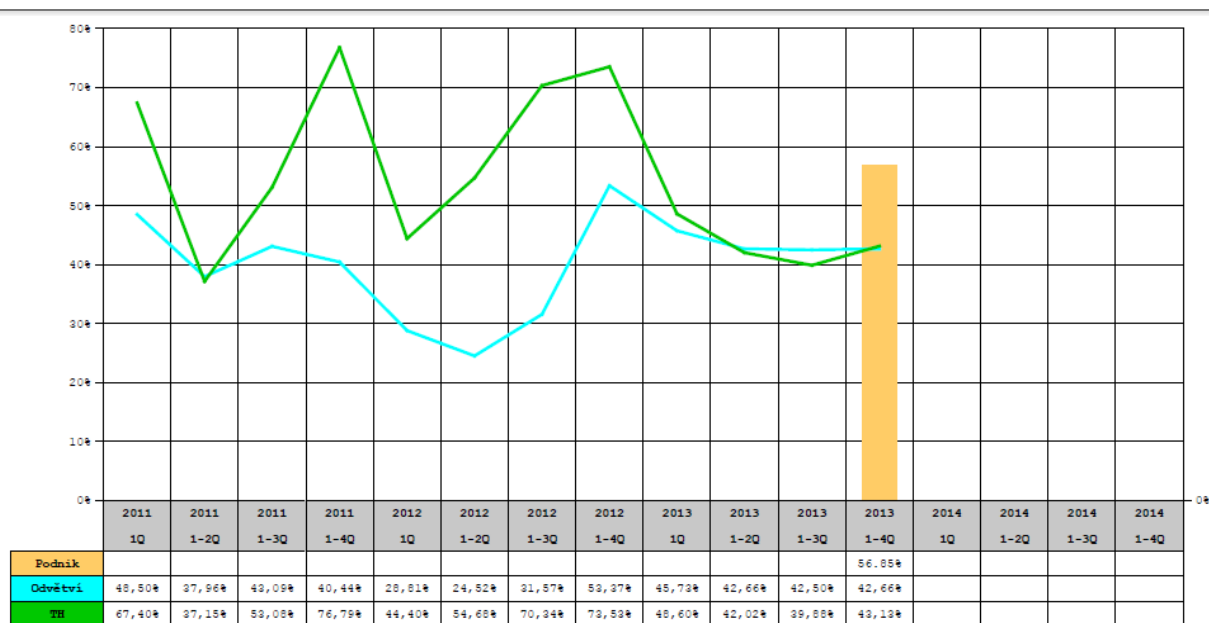
Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

Skupina ukazatelů dělení EBIT:

Příloha 4: VK/Aktiva – zadluženost podniku



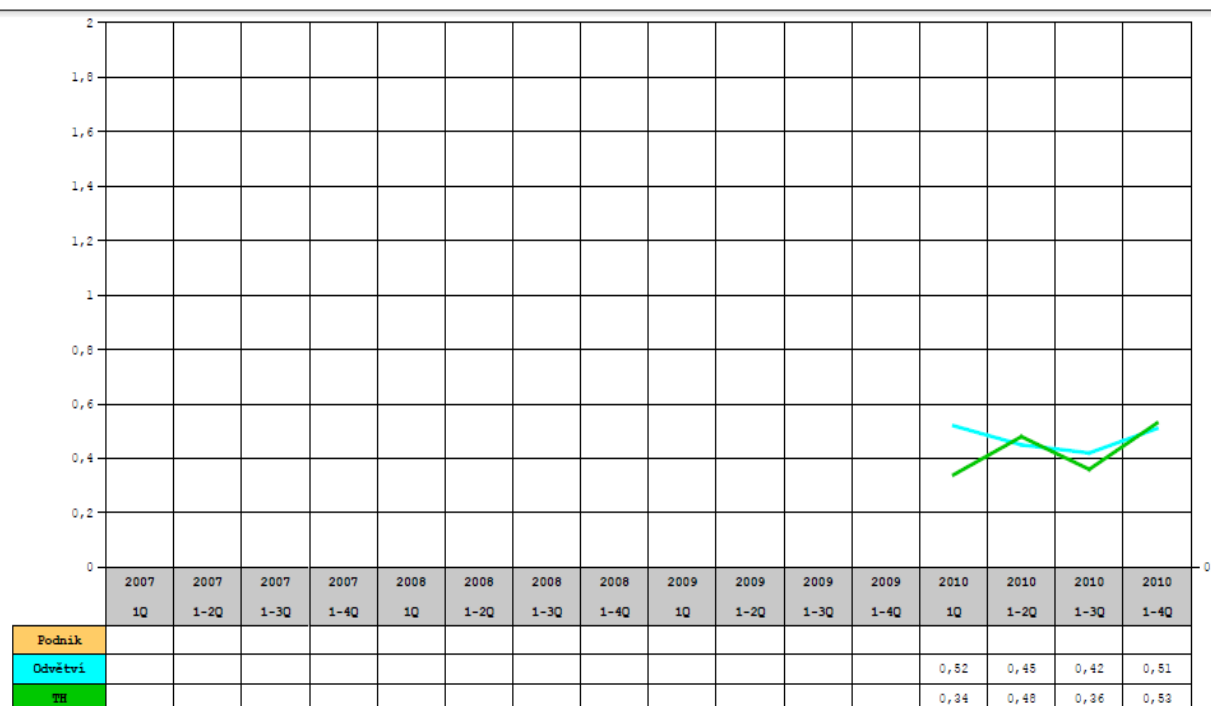
Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>



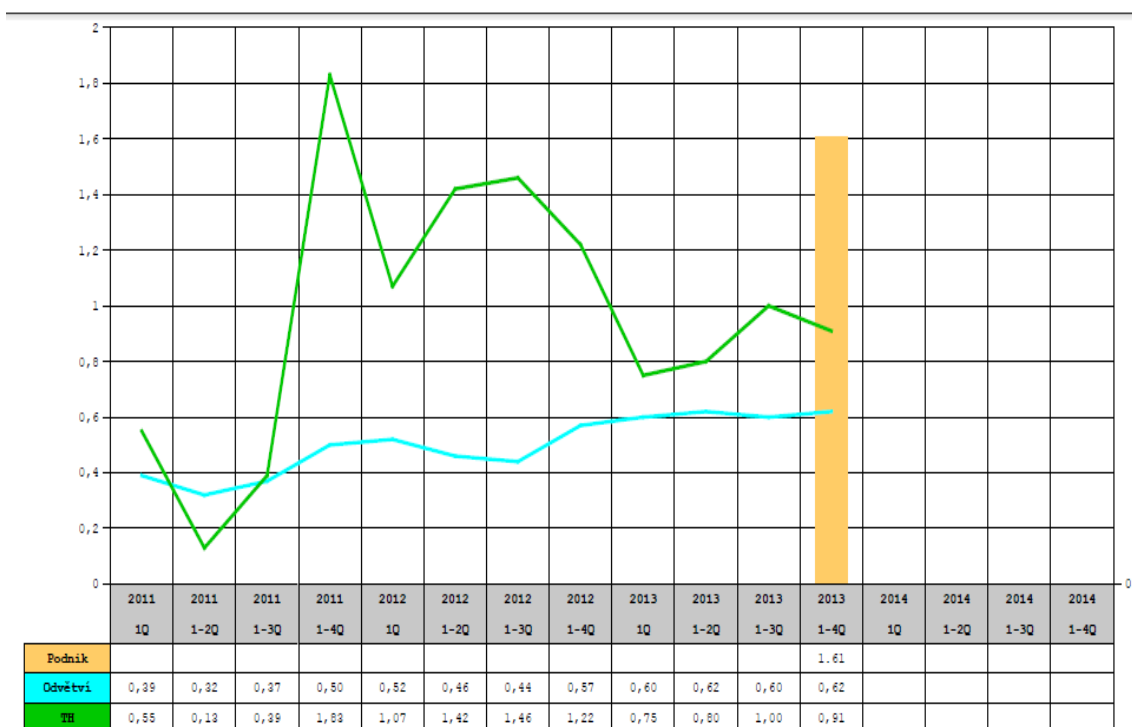
Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

Skupina ukazatelů finanční stability:

Příloha 5: Okamžitá likvidita L1



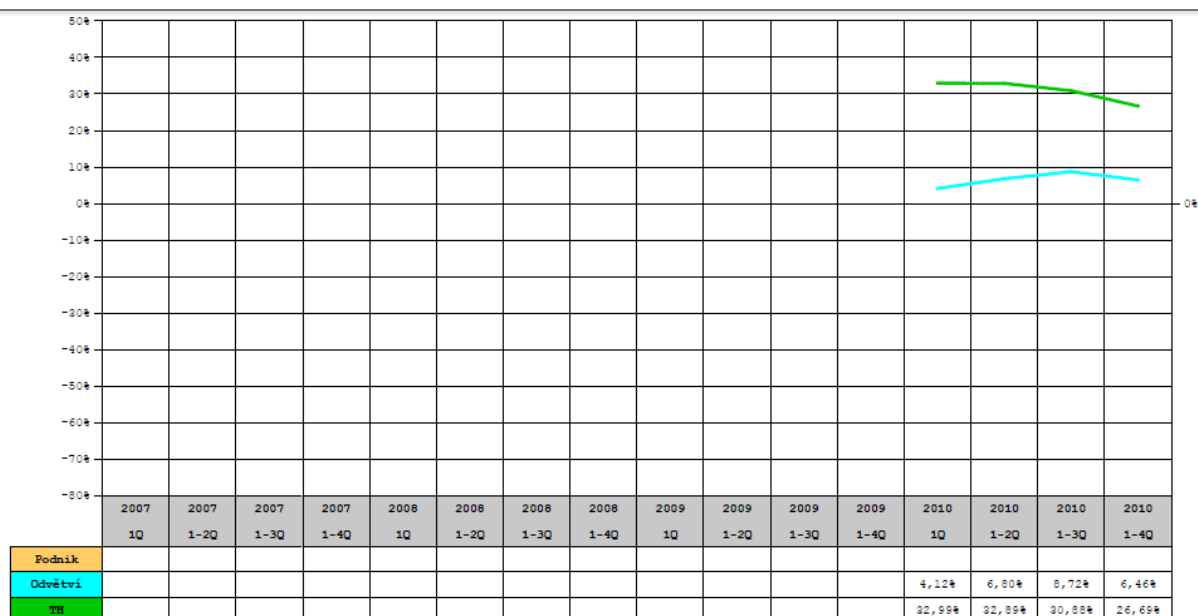
Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>



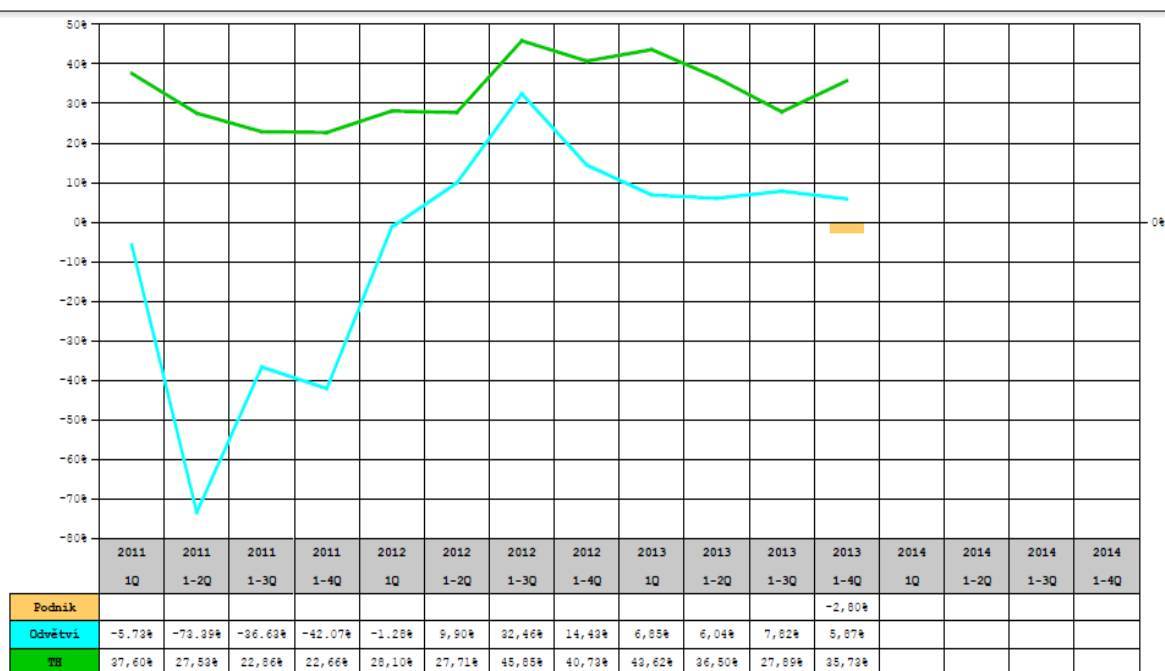
Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

Celkový pohled na finanční výkonnost podniku

Příloha 6: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

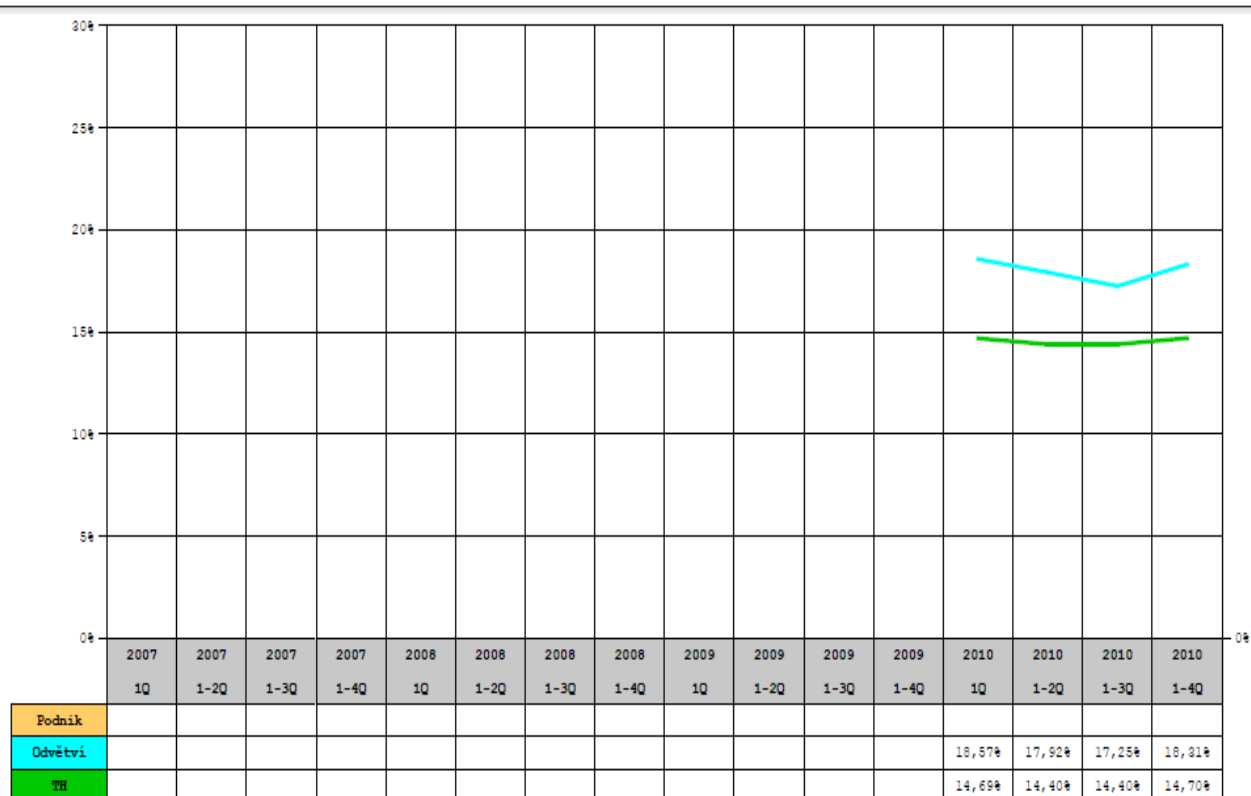


Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

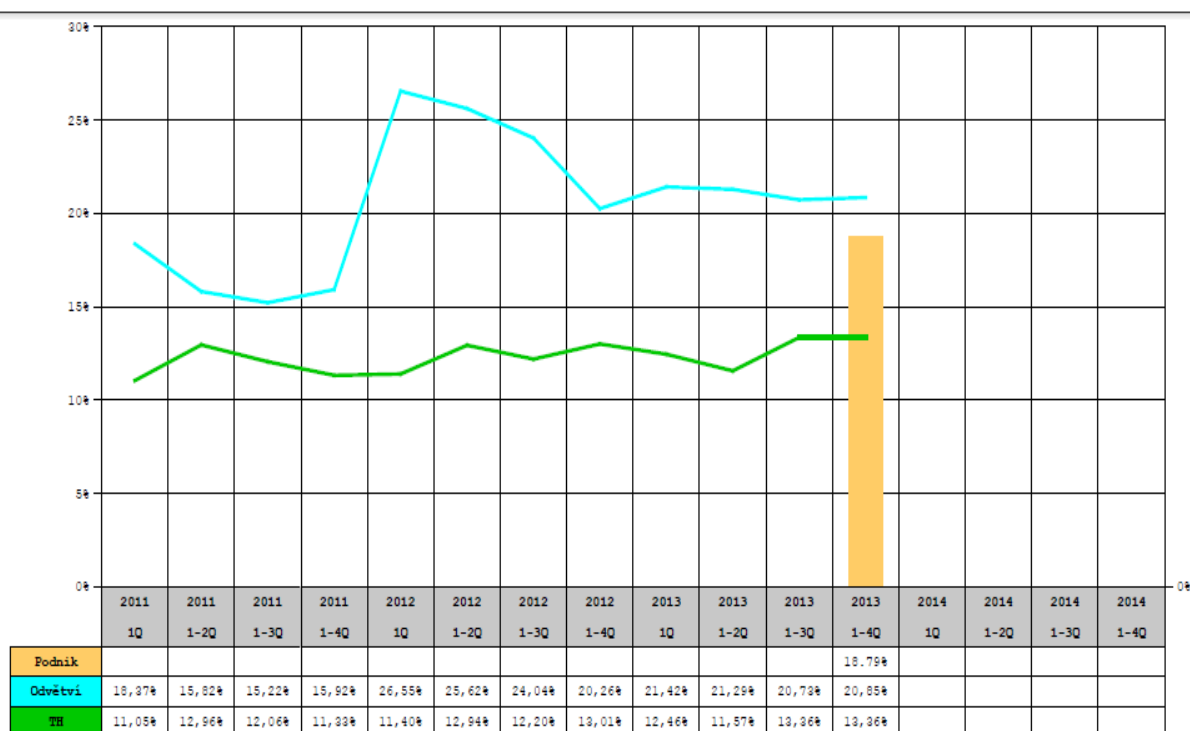


Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

Příloha 7: Alternativní náklad na vlastní kapitál (re)

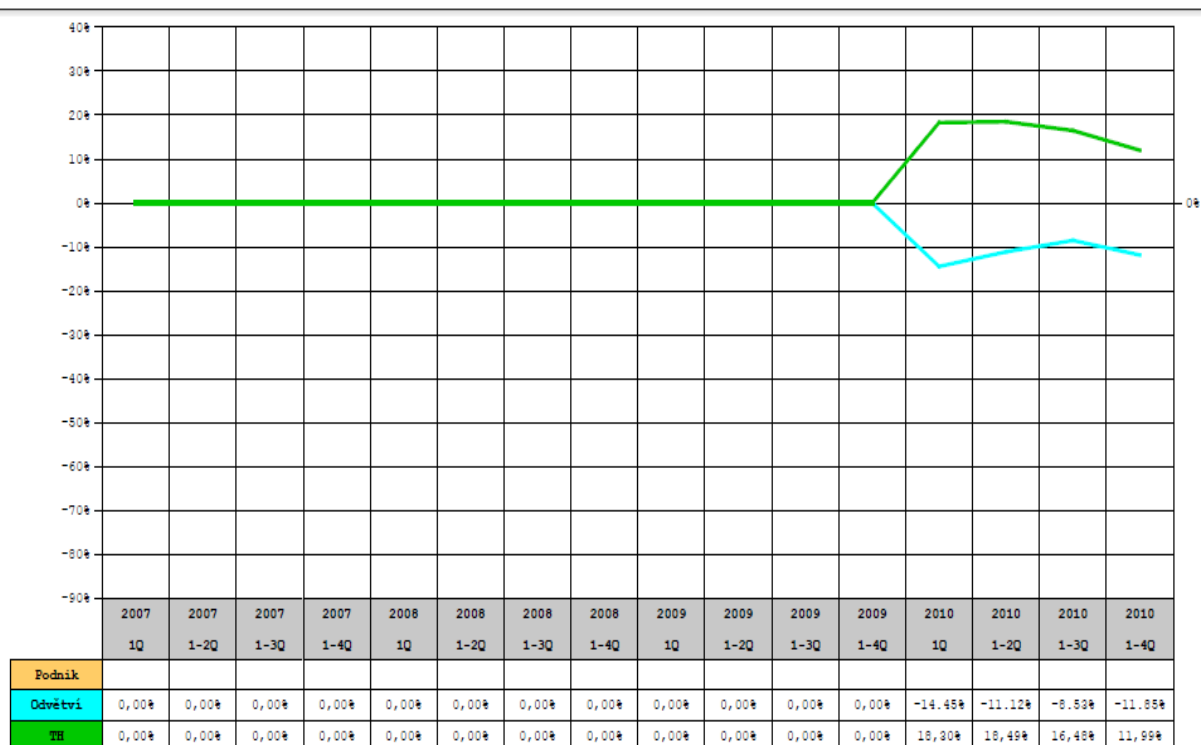


Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

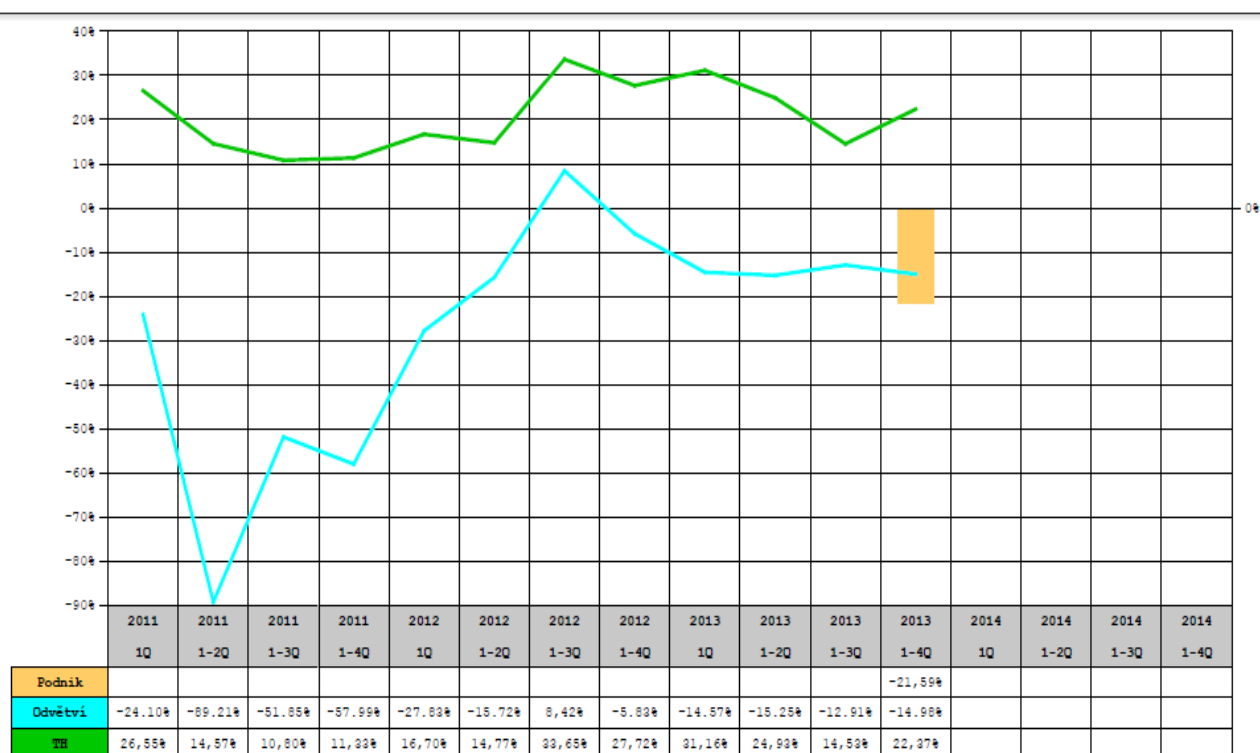


Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

Příloha 8: Spread



Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>



Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>