

# Organizace e-kurzů vzdělávací organizace USUS

Bc. Gabriela Zmeškalová

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Zmeškalová**  
Osobní číslo: **K13003**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Organizace webinářů vzdělávací firmy USUS**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literatury vztahující se k tématu marketingové komunikace, přímý marketing, osobní prodej.
2. Definujte cíl práce a stanovte výzkumné otázky.
3. Charakterizujte společnost USUS včetně jejích produktů a cílové skupiny.
4. Provedte konkurenční analýzu společnosti USUS včetně srovnání produktové nabídky konkurence české i zahraniční.
5. Provedte průzkum prodejnosti produktu webináře vzdělávací firmy USUS na českém a slovenském trhu.
6. Analyzujte výsledky výzkumu, navrhňte vhodnou kampaň komunikující webináře firmy USUS a navrhňte její vyhodnocení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BAREŠOVÁ, Andrea. E-learning ve vzdělávání dospělých. Praha: 1. VOX, 2011, 197 s. ISBN 978-80-87480-00-7.**

**BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.**

**JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.**

**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.**

**KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.**

**PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.**

**VERWEYEN, Alexander. Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-mail, telefonování, osobní jednání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 152 s. ISBN 978-80-247-1970-2.**

**VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.**

Vedoucí diplomové práce:

**PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

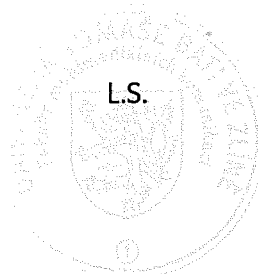
**29. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce:

**22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
děkanka



  
doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

\*\*\* naskenované Prohlášení str. 1\*\*\*

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku firemního vzdělávání. Cílem je návrh komunikace nového produktu vzdělávací společnosti USUS, jímž bude e-kurz na téma obchodních dovedností. Tento produkt by měl být v brzké době zahrnut do portfolia této firmy.

V teoretické části práce jsou charakterizovány základní pojmy, se kterými autor dále pracuje v analytické části. Konkrétně se jedná o charakteristiku pojmů marketing, marketingový mix, komunikační mix, tvorba marketingové strategie a marketing ve službách.

V rámci analytické části je popsána situace v oblasti vzdělávání dospělých na českém trhu. Popsána je také činnost a nabídka společnosti USUS, situační analýza firmy USUS skládající se z analýz PEST a SWOT a konkurenční analýza. Cílem je zjistit, zda je situace na českém trhu pro tvorbu e-kurzů příznivá a jaké jsou nejvhodnější komunikační kanály pro komunikaci tohoto produktu.

Projektová část představuje charakteristiku produktu e-kurz, konkrétně na téma obchodních dovedností, dále konkrétní návrh komunikace tohoto produktu. V závěru práce jsou popsána konkrétní kritéria, která by měla být zohledňována při vyhodnocování celého projektu.

Klíčová slova: firemní vzdělávání, online vzdělávání, e-learning, e-kurzy, měkké dovednosti, obchodní dovednosti

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on the issues of corporate training. The aim is to determine how a new product of educational company USUS should be communicated towards USUS target customer. This product - Sales skills E-course - should be covered in company's portfolio soon.

The theoretical part describes the basic concepts, which are further used in the thesis, particularly in the analytical part. The main concepts in particular, which are described in detail along with its components in the thesis, are terms "marketing", "marketing mix", "communication mix", "marketing strategy" and "services marketing strategy".

The analytical part describes current situation in the field of corporate training. Operations of USUS company, its key activities are analysed as well with the PEST, SWOT analysis and an analysis of the competition. The aim is to determine whether there is a potential for e-course on the Czech market and what would be the most efficient channels to communicate the product with.

The conclusion of the thesis describes the product and determines a specific target group and suggests specific communication tools that should be used in the communication with potential customers. Specific criterias of the project evaluation is suggested in the last part of the thesis.

Keywords: Corporate training, Online training, E-learning, E-courses, Soft skills, Sales skills

Touto cestou bych nejprve chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní doktorce Pavle Kotyzové, za její podporu a cenné rady. Zároveň bych chtěla poděkovat jednateři a zástupcům společnosti USUS za jejich ochotu při spolupráci na výzkumu a za poskytnutí interních materiálů firmy USUS.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                              | <b>12</b> |
| <b>1 MARKETING A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....          | <b>13</b> |
| 1.1    MARKETINGOVÝ MIX .....                               | 14        |
| 1.1.1.    Produkt .....                                     | 14        |
| 1.1.2.    Cena.....   | 14        |
| 1.1.3.    Distribuce .....                                  | 14        |
| 1.1.4.    Komunikace .....                                  | 14        |
| 1.2    KOMUNIKAČNÍ MIX .....                                | 15        |
| 1.2.1    Reklama.....                                       | 15        |
| 1.2.2    Podpora prodeje .....                              | 16        |
| 1.2.3    Sponzorství.....                                   | 16        |
| 1.2.4    Public relations.....                              | 16        |
| 1.2.5    Komunikace v místě prodeje.....                    | 17        |
| 1.2.6    Výstavy a veletrhy.....                            | 17        |
| 1.2.7    Přímý marketing.....                               | 18        |
| 1.2.8    Osobní prodej.....                                 | 19        |
| 1.2.8.1    Aktivity osobního prodeje .....                  | 20        |
| 1.2.8.2    Proces osobního prodeje .....                    | 20        |
| 1.2.8.3    Vývoj osobního prodeje.....                      | 21        |
| 1.2.8.4    Přístup českých a zahraničních prodejců .....    | 22        |
| 1.2.9    Internetový marketing .....                        | 24        |
| 1.2.9.1    Vztah internetu a marketingu.....                | 25        |
| 1.2.9.2    Reklama na Internetu .....                       | 25        |
| 1.2.9.3    Přímý marketing na Internetu .....               | 27        |
| 1.2.9.4    Efektivnost internetové komunikace .....         | 30        |
| 1.3    SHRNUTÍ KAPITOLY .....                               | 32        |
| <b>2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE</b> .....                       | <b>33</b> |
| 2.1.    STRATEGICKÝ MARKETING A MARKETINGOVÁ STRATEGIE..... | 33        |
| 2.2.    MARKETINGOVÁ STRATEGIE VE SLUŽBÁCH.....             | 34        |
| MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ SLUŽEB .....                         | 35        |
| 2.3.    SHRNUTÍ KAPITOLY .....                              | 37        |
| <b>3 METODIKA</b> .....                                     | <b>38</b> |
| 3.1.    CÍL PRÁCE .....                                     | 38        |
| 3.2.    VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....                               | 38        |
| 3.3.    ZDROJE DAT .....                                    | 38        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                              | <b>39</b> |
| <b>4 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....                           | <b>40</b> |
| 4.1.    CHARAKTERISTIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....           | 40        |
| 4.2.    EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ.....                          | 41        |
| Pilíře hodnotících systémů vzdělávání .....                 | 41        |
| 4.3.    VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ČESKE REPUBLICCE.....        | 43        |
| <b>5 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍ FIRMY USUS</b> .....                | <b>48</b> |



|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 5.1        | ČINNOST SPOLEČNOSTI USUS.....                                     | 48        |
| 5.2        | NABÍDKA FIRMY USUS.....   | 49        |
| 5.3        | VYMEZENÍ CÍLOVÉ SKUPINY FIRMY USUS.....                           | 50        |
| 5.4        | MARKETING SPOLEČNOSTI USUS.....                                   | 52        |
| 5.4.1      | Produkt.....  | 52        |
| 5.4.1.1    | Stálá nabídka firmy USUS.....                                     | 52        |
| 5.4.1.2    | Doplňkové kurzy firmy USUS.....                                   | 52        |
| 5.4.1.3    | Hodnocení.....  | 52        |
| 5.4.2      | Cena.....   | 53        |
| 5.4.2.1    | Cena firmy USUS.....  | 53        |
| 5.4.2.2    | Hodnocení.....  | 54        |
| 5.4.3      | Distribuce.....   | 54        |
| 5.4.4      | Komunikace.....   | 54        |
| 5.4.4.1    | Interní komunikace se zaměstnanci.....                            | 54        |
| 5.4.4.2    | Externí komunikace se zákazníky.....                              | 54        |
| 5.4.4.3    | Externí komunikace s konkurencí.....                              | 56        |
| 5.4.4.4    | Hodnocení.....  | 56        |
| <b>6</b>   | <b>SITUAČNÍ ANALÝZA.....</b>                                      | <b>57</b> |
| 6.1        | PEST ANALÝZA.....   | 57        |
| 6.1.1      | Politicko-právní prostředí.....                                   | 57        |
| 6.1.2      | Ekonomické prostředí.....   | 57        |
| 6.1.3      | Sociálně-kulturní prostředí.....                                  | 58        |
| 6.1.4      | Technologické prostředí.....                                      | 59        |
| 6.2        | SWOT ANALÝZA.....   | 60        |
| 6.2.1      | SWOT analýza firmy USUS.....                                      | 61        |
|            | Tab č. 3: Analýza SWOT společnosti USUS (vlastní zpracování)..... | 61        |
| 6.2.2      | SWOT analýza e-kurzů společnosti USUS.....                        | 63        |
| <b>7</b>   | <b>ANALÝZA KONKURENCE.....</b>                                    | <b>65</b> |
| <b>8</b>   | <b>ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....</b>                         | <b>69</b> |
| <b>III</b> | <b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>                                       | <b>71</b> |
| <b>9</b>   | <b>ÚVOD DO PROJEKTU.....</b>                                      | <b>72</b> |
| <b>10</b>  | <b>SITUACE.....</b>   | <b>73</b> |
| <b>11</b>  | <b>TVORBA E-KURZŮ.....</b>  | <b>74</b> |
| 11.1       | CHARAKTERISTIKA PRODUKTU.....                                     | 74        |
| 11.2       | USP PRODUKTU.....   | 74        |
| 11.3       | STRUKTURA E-KURZU.....  | 75        |
| <b>12</b>  | <b>NÁVRH KOMUNIKACE PRODUKTU.....</b>                             | <b>77</b> |
| 12.1       | CÍLE A ÚČEL PROJEKTU.....   | 77        |
| 12.2       | CÍLOVÁ SKUPINA.....   | 77        |
| 12.2.1     | CS1: Obchodníci.....  | 78        |
| 12.2.2     | CS2: Personalisté, obchodní ředitelů.....                         | 78        |
| 12.3       | NÁSTROJE KOMUNIKACE.....  | 78        |
| 12.3.1     | Komunikační nástroje využité k oslovení CS1.....                  | 79        |
| 12.3.2     | Komunikační nástroje využité k oslovení CS2.....                  | 79        |

|                                  |                            |           |
|----------------------------------|----------------------------|-----------|
| 12.4                             | KOMUNIKAČNÍ PLÁN .....     | 80        |
| 12.5                             | VYHODNOCENÍ PROJEKTU ..... | 81        |
| <b>ZÁVĚR</b>                     | .....                      | <b>83</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> | .....                      | <b>84</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>            | .....                      | <b>86</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK</b>            | .....                      | <b>87</b> |
| <b>SEZNAM GRAFŮ</b>              | .....                      | <b>88</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH</b>             | .....                      | <b>89</b> |

## ÚVOD

Téma vzdělávání dospělých je v České republice stále více diskutovanějším a je mu ve firmách přikládáno více a více pozornosti. Přesto v tomto ohledu stále výrazně zaostáváme za firmami zahraničními. Téma diplomové práce se o tuto problematiku opírá. Konkrétně je analyzována brněnská vzdělávací organizace USUS, jež se snaží na vnější i vnitřní podmínky aktivně reagovat. V souvislosti se snahou reagovat na požadavky zákazníka, vznikla ze strany jednatele firmy iniciativa představit zákazníkům nový produkt, jenž by jim dopřál časovou i prostorou flexibilitu. Konkrétně by se mělo jednat o online formu kurzu, zaměřujícího se na téma obchodních dovedností.

V rámci teoretické části budou vymezeny základní pojmy související s daným tématem - charakterizovány budou pojmy z oblasti marketingu, marketingového mixu, komunikačního mixu a marketingu ve službách.

Analytická část se zaměří na vzdělávání ve firmách, předmětem zkoumání bude situace na českém trhu vzdělávání dospělých a zda změny, které v posledních letech nastaly, potenciál tohoto oboru zvýšily. V rámci analytické části bude také detailně popsána činnost a nabídka vzdělávací firmy USUS. Paralelně bude realizována analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy, v závěru také analýza konkurenčního prostředí.

Na základě informací získaných z primárních i sekundárních zdrojů proběhne návrh tvorby a komunikace výše zmíněného produktu. Primárním účelem projektu bude vytvořit podpůrný produkt firmy jako zdroj tržeb vedle hlavního produktu (vnitrofiremní semináře a poradenství). Sekundárně půjde o vytvoření nástroje, určeného ke vstupu k potenciálním zákazníkům a otevřením tak prostor pro hlavní produkt firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Moderní formou marketingu se v současné době zabývá nesčetné množství odborníků a autorů. V základním významu se všichni shodují - marketing se zabývá identifikací a uspokojováním potřeb. Přesto se mohou svými definicemi lehce různit.

Počátky marketingu lze datovat do první poloviny 20. století, jež vznikl v této době jako odezva na průmyslovou revoluci, kdy se začal projevovat problém nabídky převyšující poptávku. Za zemi původu jsou považovány Spojené státy, ve kterých se tento jev začal projevovat jako první. Země západní Evropy se s tímto jevem pak následně setkaly v 50. letech 20. století. (Jurášková, Hornák a kolektiv, 2012, str. 116)

Jedním z nejzásadnějších odborníků, který se marketingem a marketingovou komunikací aktivně zabývá je Philip Kotler, který naznačuje, že musíme marketing chápat komplexně jako uspokojování potřeb, ne pouze jako aktivitu prodeje produktu či služby, jak si většina lidí mylně představuje. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 38)

Stejně tak Jurášková a Hornák (2012, str. 116) označují za ústřední prvek marketingu právě zákazníka, jehož potřeby má marketing uspokojovat.

Podle formální definice, kterou udává American Marketing Association je marketing "*aktivity, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*" (Kotler, Keller, 2013, str. 35)

Rozhodně ne posledním autorem, který se problematikou marketingu zabývá, je Pelsmacker, který jej definuje jako "*proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.*" (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 23)

K dosažení těchto cílů využívá marketingový pracovník nástroje marketingového mixu, zároveň velmi často nazývané jako 4P, které definují čtyři základní kategorie marketingového mixu - produkt, cena, distribuce, komunikace (původně z angličtiny - product, price, place, promotion).

## 1.1 Marketingový mix

Jedná se o soubor marketingových nástrojů, jejichž využitím může firma ovlivnit poptávku po svém produktu. Po definování marketingové strategie využívá firma tyto nástroje k dosažení stanovených cílů na cílovém trhu. (Jurášková, Hornák, 2012, str. 136), (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 70)

### 1.1.1. Produkt

*"Zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost cílovému trhu nabízí."* (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 70)

Samotný produkt má celkem tři vrstvy - jádro, hmotné prvky produktu a rozšířený produkt. Jádro je *"unikátním základním užitekem daného produktu., který se prodává"*. Hmotný prvek definuje jeho vlastnosti, kvalitu, design, balení. Rozšířený produkt přidává produktu vyšší hodnotu a stává se pro zákazníka zajímavějším (příkladem může být okamžitá dodávka, instalace, řešení reklamací, ad.). (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 24)

### 1.1.2. Cena

Cena je nástroj, který slouží ke směně zboží a je obvykle vyjádřena v peněžní částce. Deklarovaná cena je pak oficiální cenou produktu, přesto bývají často používány různé formy slev a výhod, které vedou ke zvýšení atraktivnosti produktu. Cena je zároveň jediným marketingovým nástrojem, který nic nestojí. (Jurášková, Hornák, 2012, str.42)

### 1.1.3. Distribuce

*Distribuce zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovým zákazníkům."*

(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 71)

Proces distribuce zahrnuje výběr vhodného prostředí pro umístění výrobků, udržování skladu, skladbu sortimentu v jednotlivých místech prodeje a v neposlední řadě dopravu.

### 1.1.4. Komunikace

Marketingová komunikace je nástroj, jehož aktivity mají vést k přesvědčení cílového zákazníka o koupi produktu či služby. Tento nástroj může, kromě komunikace kvality výrobku, komunikovat také image firmy. (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 24)

Přestože je dnešní marketingová komunikace specifická svou flexibilitou a schopností zaměřit se na čím dál více segmentované trhy, vždy tomu tak nebylo. Ještě před tímto fenoménem si prodejci v průběhu posledních desetiletí vypěstovali schopnost hromadného marketingu, schopnost standardizovat výrobu a prodej svých produktů tak, aby oslovili co největší množství potenciálních zákazníků a prodali co největší počet produktů.

Na konci 21. století se začalo komunikační prostředí výrazně měnit, silně to podpořily dva faktory. Prvním faktorem je skutečnost, že se marketéři začali čím dál více odklánět od hromadného trhu. Marketingové aktivity začali více orientovat na úžší mikrotrhy, kde jejich pozornost směřovala primárně k zákazníkovi. Právě budování těsnějších vztahů se zákazníkem začali marketéři věnovat největší energii.

S úzkým vztahem se zákazníkem souvisí i druhý faktor - pokroky v oblasti informačních technologií umožňují marketérům lépe sledovat potřeby zákazníka a tím pádem na ně i lépe reagovat. Nové technologie také nabízejí nové způsoby komunikace a možnost cílenějšího oslovení potenciálního zákazníka. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong 2007, str. 811)

## **1.2 Komunikační mix**

Komunikace, marketingová komunikace nebo také komunikační mix jako poslední ze čtyř složek marketingového mixu poskytuje několik komunikačních nástrojů, které firmám dopomáhají k dosažení marketingových cílů. Přestože reklama bývá často považována za synonymum marketingové komunikace, je pouze jedním z několika nástrojů. Mezi další nástroje komunikačního mixu patří kromě reklamy také podpora prodeje, sponzoring, public relations, komunikace v místě prodeje, výstavy a veletrhy, přímý marketing, osobní prodej a internetová komunikace.

Vzhledem k zaměření projektové části se bude autorka věnovat nástrojům přímý marketing, osobní prodej a internetová komunikace detailněji.

### **1.2.1 Reklama**

Reklamu lze považovat za neplacenou neosobní formu komunikace firem, neziskových subjektů a jednotlivců. Cílem reklamního sdělení je informovat a ovlivnit nákupní rozhodování předem specifikované skupiny veřejnosti s využitím různých medií.

Reklama může podporovat ve svém sdělení jak konkrétní produkt či službu, tak i image firmy, nebo pouze myšlenku. (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 203)

### 1.2.2 Podpora prodeje

Tento nástroj se zaměřuje na krátkodobé zvýšení prodeje. Často jde o aktivity, které se snaží "*generovat dodatečný prodej u dosavadních zákazníků a na základě krátkodobých výhod přilákat zákazníky nové*". Příkladem takovýchto výhod může být snižování cen, poskytování různých kuponů, věrnostních programů apod. Pro tuto formu komunikace je typické časové a prostorové omezení. (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 357)

### 1.2.3 Sponzorství

V rámci tohoto nástroje komunikace figurují dvě strany - sponzor a sponzorovaný. Sponzor poskytuje finance, produkt, službu, či know-how, sponzorovaný mu na oplátku pomáhá dosáhnout konkrétních komunikačních cílů. Takovýmto cílem může být posílení značky na trhu, zvýšení povědomí o značce a mnoho dalších. Pelsmacker rozděluje hlavní typy sponzorství do dvou kategorií - podle vztahu sponzorství k událostem (sponzorství sportu, umění, kultury, zábavy) a podle vztahu k příčině (např. sponzorství na dobrý účel).

Pojem dárcovství bývá za pojem sponzorství často zaměňován. Sponzorství musí splňovat již zmíněné podmínky - sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho cíle. V případě, že nejsou obě tyto podmínky splněny, jedná se o zmíněné dárcovství. (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 327 - 336)

### 1.2.4 Public relations

Původně byl za jedinou složku public relations (PR, veřejných vztahů) ve firmě považován tiskový mluvčí. Jeho činností bylo překonávat rozdíly mezi názorem firmy a názorem médií na aktivity této firmy. V současnosti zahrnuje PR veškeré aktivity, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s veřejností a stakeholdery. Cílem je udržovat kontakty a dobré vztahy se svým okolím a vytvářet dobré jméno firmy.

Ve struktuře několika firem fungují sice aktivity public relations a aktivity marketingové komunikace paralelně, ale velmi často se svými cíli, cílovými skupinami a používanými nástroji liší. (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 301)



### 1.2.5 Komunikace v místě prodeje

Komunikace v místě prodeje probíhá v obchodech s využitím různých nástrojů. Mohou to být obrazovky s promítáním, způsob nabízení zboží, písemná prezentace, uspořádání prodejního místa a mnoho dalších. Konkrétními cíli komunikace v místě prodeje je podle Pelsmackera *přítahování pozornosti, připomenutí, informování, přesvědčování a budování image*. (2003, 419)

Zásadní výhodou této formy komunikace je fakt, že zasahuje zákazníka přesně v momentu rozhodování o nákupu. Právě proto je komunikaci v místě prodeje (POP) věnována čím dál větší pozornost. Nejefektivnější se stává, pokud je součástí integrovaného komunikačního plánu - je podpořena dalšími vybranými nástroji komunikačního mixu. (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 415)

### 1.2.6 Výstavy a veletrhy

Tento nástroj má velký význam pro trh s průmyslovými výrobky. Jedná se o místa, kde se setkávají výrobci a obchodníci určité kategorie produktů nebo odvětví, aby prezentovali své výrobky, jednali o obchodu, vyměnili si nápady, názory a navázali mezi sebou kontakty.

Výstavy a veletrhy fungují spíše podlinkově (stejně jako přímý marketing nebo osobní prodej) a jsou zde propojeny prvky dalších marketingových nástrojů - předvádění, přímý prodej, vztah s veřejností. Výhodou je, že působí na všechny smysly najednou. Výstavy lze rozdělit do dvou skupin - na veřejné a obchodní.

**Veřejné výstavy** jsou otevřeny veřejnosti a dále je lze dělit na dva typy - obecné a specializované. Obecné výstavy se zaměřují na širokou veřejnost, vystavují široký a diverzifikovaný sortiment výrobků a jejich cílem je přilákat co nejvíce návštěvníků. Specializované výstavy se zaměřují na specifitější segment veřejnosti a cílem je spíše informovat, než prodat.

**Obchodní výstavy** jsou určeny obchodníkům z určitého odvětví nebo oblasti. Dělit je lze na další čtyři typy - horizontální (jedno průmyslové odvětví prezentuje své výrobky a služby skupině veřejnosti zastupující jiná odvětví), vertikální (různá průmyslová odvětví prezentují své výrobky a služby zástupcům ze stejného odvětví), výstavy spojené s konferencemi (výhodou je menší finanční náročnost a umožňuje efektivně zasáhnout konkrétní cílovou skupinu), posledním typem jsou obchodní trhy (účastníci si pronajímají stánek,

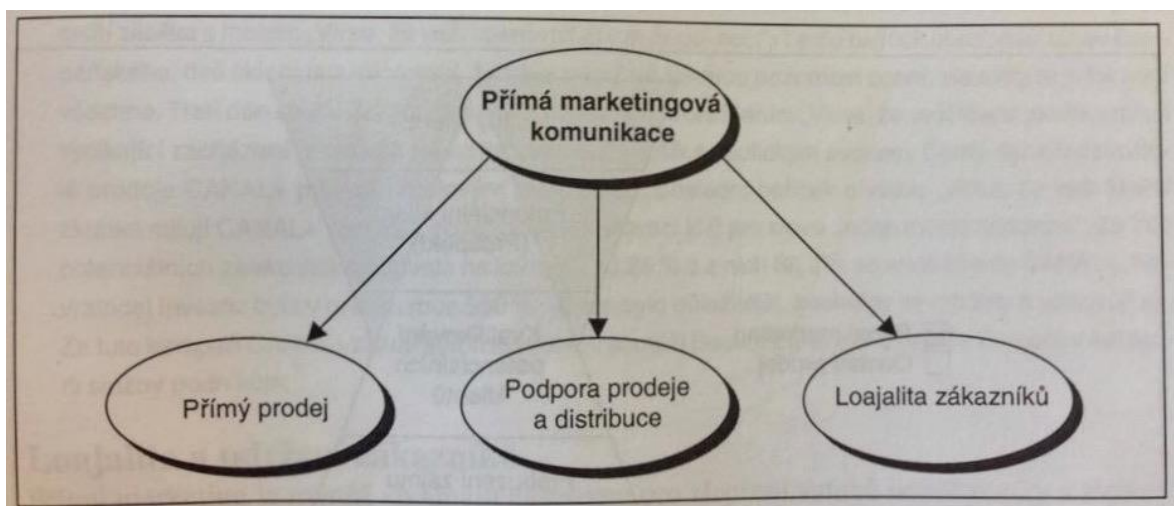
kde prodávají trvale vystavené vzorky). (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 444)

### 1.2.7 Přímý marketing

Přímý nebo také direct marketing je "*přímý osobní kontakt se zákazníky a potenciálními zákazníky*". Definice přímého marketingu prošla od 60. let několika změnami. Původně byl přímý marketing chápán pouze jako konkrétní forma distribuce - zásilkový prodej. Až později začal být přímý marketing vnímán jako jeden z nástrojů marketingové komunikace, kdy začal být kladen důraz i na zpětnou vazbu na rozesílky. V 90. letech byl přímý marketing vnímán spíše jako nástroj k budování vztahů se zákazníky. Za jednu z nejpoužívanějších definic přímého marketingu můžeme považovat definici Hughese. Jedná se o "*takové marketingové aktivity, kdy se pokoušíme dosáhnout zákazníky přímo, nebo které umožňují, aby oni dosáhli nás*". (Hughes, 1991), pozn. Pelsmacker, 2003, str.388

Využívány jsou tedy média, kterými je možné zasáhnout potenciálního zákazníka přímo, např. pošta, katalogy, telefonní kontakty, ad. Zásadním nástrojem, ze kterého by měl přímý marketing vycházet, je databáze kontaktů, kterou firma dlouhodobě a pravidelně během kontaktu se svými zákazníky rozvíjí.

Důležité je si před tvorbou direct marketingové kampaně stanovit cíle. Následující schéma naznačuje základní rozdělení cílů přímého marketingu.



Obr. 1 (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 389)

Jak autorka zmínila v úvodu kapitoly, přímý marketing byl původně chápán jako konkrétní forma distribuce. Přestože se definice přímého marketingu rozšířila o další složky, **přímý**

**prodej** stále zůstává jednou z jeho forem. Jedná se o techniku distribuce bez kontaktu s obchodními mezičlánky. Nejčastějším příkladem této formy je zásilkový prodej, kdy jsou potenciálním zákazníkům zasílány katalogy a následně přijímány objednávky telefonicky či online.

Druhým účelem přímého marketingu je **podpora prodeje a distribuce**. Tato forma naopak bývá realizována přes obchodní mezičlánky a může být také využívána k podpoře osobního prodeje. Udržuje tak osobní kontakty a snižuje nutnost častých návštěv obchodníků.

Kromě prodeje, se kterým si většina lidí primárně přímý marketing spojuje, může být účelem také zvyšování **loajality zákazníků**. Nástrojem přímého marketingu je firma schopna si své zákazníky lépe udržovat a šířením jejich doporučení také získat zákazníky nové. Efekt této formy přímého marketingu stojí na faktu, že je pro zákazníka tím více výhodnější, čím déle se značkou zůstane. S jeho věrností ke značce se snižují operativní náklady, další výhodou pro výrobce je menší citlivost těchto zákazníků na ceny. (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 387 - 392)

### 1.2.8 Osobní prodej

Stejně jako u předchozího nástroje marketingové komunikace je osobní prodej charakteristický přímým kontaktem, v tomto případě jde přímo o kontakt osobní. Jedná se o prezentaci prováděnou prodejcem s cílem prodat zboží či služby dané firmy.

Pelsmacker (2003, str. 463) definuje osobní prodej jako "*nástroj dvoustranné, interpersonální komunikace, převážně tváří v tvář*". Přesto považuje například prodej po telefonu také jako jistou formu osobního prodeje. Dále tvrdí, že by měl být osobní prodej něčím více, než pouhým prodejem zacíleným na veřejnost, měl by být zaměřen na kvalifikované potenciální zákazníky. Právě podle typu cílové skupiny lze rozdělit osobní prodej do pěti kategorií:

| Typ prodeje   | Cílová skupina                             |
|---|--|
| Obchodní prodej   | Supermarkety, smíšené zboží, lékárny apod. |
| Misionářský prodej  | Zákazníci našich zákazníků                 |
| Maloobchodní prodej                                       | Zákazníci                                  |
| Business-to-business – prodej mezi podniky a organizacemi | Podniky a organizace                       |
| Profesionální prodej                                      | Ovlivňovatelé naší cílové skupiny          |

Tab. 1 (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 464)

Za jednu z nejzásadnějších výhod osobního prodeje lze považovat možnost zacílení - zákazník je o produktu přímo informován, produkt je mu demonstrován a obchodník s ním může vyjednávat a výrazně jeho rozhodnutí o prodeji ovlivnit. Nevýhodou jsou v tomto případě vyšší náklady a nekonzistentnost.

### 1.2.8.1 *Aktivity osobního prodeje*

Aktivit, kterými se obchodník zabývá, je obrovské množství, nejedná se pouze o prodej samotný, ale také o vzdělávání se o prodejních technikách, aktivity spojené s produktem a mnoho dalších (viz tabulka č. 3). Od faktu, že jedinou aktivitou prodejce není pouze samotný prodej, se odvíjí samotná úloha prodejce. V minulosti sice získávání objednávek a generování příjmů bylo hlavním posláním obchodníka, v dnešní době se však prosazuje model, kdy hlavním cílem a úlohou obchodníka je generování spokojenosti zákazníka.

*"Prodejce se stává manažerem hodnoty pro zákazníky, a tudíž musí znát jejich současné potřeby a přání a předvídat ta budoucí. K tomu potřebuje průběžné informace o firmě a jejich budoucích záměrech."* (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str.467)

Konkrétních aktivit, které má obchodník na starosti je nespočetné množství, následující tabulka uvádí model rozdělující veškeré aktivity do pěti základních skupin:

| Nové kategorie | Aktivity a jejich složení  |
|----------------|--|
| 1. Komunikace  | E-mail, Internet, webové stránky, hlasový mail, audio-video konference, mobilní telefon, virtuální kancelář, zvyšování jazykových znalostí a dovedností  |
| 2. Prodej      | Prezentace na PC a VCR, používání softwaru pro informace o zákaznících, prodej služeb zvyšujících hodnotu, odpovídání na názory, zaměření na klíčové klienty, naslouchání, kladení otázek, porozumění řeči těla, prodej výlučné kompetence |
| 3. Vztahy      | Poděkování, budování důvěry a vztahů, vytváření aliance se subdodavateli, porozumění zákazníkovi   |
| 4. Tým         | Vedení telekonferencí (předpokládá určení týmu), převádění zákaznických kontaktů na jiné členy v týmu (delegování) a koordinace vzájemné podpory   |
| 5. Databáze    | Shromažďování nových informací z databáze, vkládání informací, aktualizace zákaznických souborů  |

Tab. 2 (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 468)

### 1.2.8.2 *Proces osobního prodeje*

Přestože je každý proces osobního prodeje jedinečný (ať už přístupem obchodníka, strukturou prodejního rozhovoru, či dokonce přístupem zákazníka), alespoň v základech by se měl držet každý obchodník následujících fází obchodního jednání:

- identifikace a kvalifikace potenciálních zákazníků,
- plánování před kontaktem,
- navázání kontaktu,
- analýza potřeb zákazníka,
- prezentace,
- zvládání námitek,
- uzavření obchodu,
- následné udržování vztahu se zákazníkem.

(Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 468-473)

### ***1.2.8.3 Vývoj osobního prodeje***

*“Hlavním faktorem úspěchu pro prodejce i v budoucnu zůstane vedle důsledné orientace na uzavření zakázky také individuální řízení vztahů se zákazníky.”* (Limbeck, 2014, str.16)

Během posledních desítek let vznikly v závislosti na zvyšující se nároky zákazníků různé prodejní filosofie. Shrnout je lze do dvou hlavních proudů:

Tradiční forma prodeje využívá principy **“hardsellingu”**. Do Evropy se dostal v 60. a 70. letech. Tato prodejní filosofie využívala agresivní techniky, jimiž dostávali prodejci své produkty k zákazníkovi silou. Zásadním problémem byla naprostá ignorace přání zákazníka.

Jako reakce na pošramocenou image prodejců začal být na začátku 90. let prosazován nový koncept **“prodejního poradce”**. Kromě generování zisku se začali obchodníci čím dál více zaměřovat na vytvoření a udržení spokojenosti zákazníka. Tento koncept, využívající oblíbené pojmy jako je *soft selling, emotional selling, partner selling*, apod. začíná velmi výrazně stavět tyto potřeby a spokojenost zákazníka na první místo. Původní primární cíl prodejce - dosažení odbytu a výnosu - je pak ale velmi často stavěn do pozadí. Hlavní myšlenka nového konceptu “měkké” prodejní filosofie přitom zní: *“Intenzivní odborné poradenství nad rámec pouhé prezentace produktu ve spojení s téměř přátelským vztahem k zákazníkovi u něj prakticky automaticky vyvolají touhu koupit. Podle logiky: Můj klient je svéprávný, rozhodnout se může sám.”* (Limbeck, 2014, str. 19)

Podle Limbecka je vzhledem k tvrdé konkurenci naprosto nezbytné, aby prodejce o co nejlepší zakázku důsledně a cílevědomě usiloval - kvůli vlastní provizi i úspěchu své firmy. (2014, str. 19)

Nedávná studie zkoumající efektivitu prodejců automobilů naznačuje, že klasická role prodejce vede k vyššímu počtu uzavření zakázek než role poradce. Ze studie také vyplývá, že zákazníci si prodejců s tvrdým, ovšem férovým vyjednáváním a profesionálním přístupem váží mnohem více. V opačném případě zahltí prodejní poradce zákazníka hodinovými konzultacemi, bezpočtem výhodných nabídek a materiálů. Zákazník pak velmi často s nákupem souhlasí, většinou však z důvodu kapitulace z vyčerpání nebo ze soucitu. Problémem u tohoto typu poradců bývá touha vyhovět všem - vedoucímu, zákazníkovi i sobě.

**Nový konceptu hardsellingu** nezapomíná na hlavní účel této profese - prodat. Prodejce neopomíná důležitost poradenství, zároveň však motivuje potenciálního zákazníka k tomu, aby se rozhodl koupit. Koncept nového hardsellingu se nesnaží vracet se k agresivním a bezohledným taktikám původního hardsellingu. *„Spíše se jedná o zapojení pozitiv dřívějších prodejních filosofí do nového konceptu, který má prodejcův pohled vrátit zpět k úsilí uzavřít zakázku, aniž by však ztrácel ze zřetele aspekt dlouhodobě funkčního zákaznického vztahu.* (Limbeck, 2014, str.20)

#### **1.2.8.4 Přístup českých a zahraničních prodejců**

##### **Česká republika:**

Odborníci na prodej ale také na vzdělávání v oblasti prodeje, se shodují na několika základních faktorech, které většinu obchodníků v České republice spojují a které je odlišují nejen od obchodníků amerických (kteří jsou svým prodejním umem proslulí), ale také od našich slovenských sousedů. Trenér, konzultant a kouč specializující se na obchodní dovednosti, Vladimír Gajda (2015, osobní konzultace), srovnává přístup českých, slovenských a amerických obchodníků. U úvodu popisuje dva nejčastější problémy, které se objevují mezi českými obchodníky.

Prvním zásadním problémem, společným cca 80% obchodníkům, je **absence analýzy potřeb**. V těchto případech je pro české obchodníky typické přijít na jednání bez větší přípravy a čistě odprezentovat návrh řešení. Zájem o danou firmu či konkrétního potenciálního zákazníka je ve většině případech mizivá. Obchodník sice přichází na jednání s nutným sebevědomím a s “perfektní nabídkou”, očekává však, že se od něho víc než prezentace skvělé nabídky neočekává a předpokládá, že si zákazník prostě vybere. Snaha hledat a řešit se zákazníkem možný problém většinou chybí.

Z pohledu lektora či trenéra vzdělávajícího ve firmách obchodní dovednosti, lze české obchodníky rozdělit do tří skupin, podle jejich přístupu ke vzdělávání v této oblasti:

- Prvním typem je sebevědomá osobnost obchodníka, který věří, že má veškeré znalosti, dovednosti a zkušenosti nutné k tomu, aby byl dobrým obchodníkem. V žádném případě nemá pocit, že by se měl dále vzdělávat.
- Druhým typem jsou obchodníci s víceméně chladným přístupem ke vzdělání. Většinou jde o obchodníky, kteří byli na školení posláni obchodním ředitelem či svým zaměstnavatelem. Školení sice absolvují, ale aktivnějšího přístupu se většinou lektor nedočká.
- Posledním a bohužel nejméně častým typem obchodníka, jsou proaktivní osobnosti, které věří, že se mají stále co učit a aktivně se ve svém oboru vzdělávají.

Obecně lze říci, že někteří obchodníci mají sebereflexi a své mezery si uvědomují, často ale sami neví, kde je konkrétně problém a tím pádem ho ani nedokáží řešit. Nejčastějším problémem je již zmíněná absence zjišťování potřeb. Bohužel si to obchodníci sami neuvědují a často se s výrazným úspěchem na obchodních schůzkách nesetkávají. O něco více úspěšnější obchodníci své mezery kompenzují vyšší aktivitou, vyšším počtem schůzek. Nejméně úspěšní obchodníci se většinou vymlouvají na okolnosti a mají nesčetné množství důvodů “proč to nejde”.

Druhým nejčastějším problémem českých obchodníků je **neschopnost dotahovat do konce**, dostat se se zákazníkem ke společnému postupu, závěru. Obchodníci nejsou často schopni vztah se zákazníkem řídit. Závěr schůzky je veden velmi ledabyle s tím, že si dají vědět. Obchodník v těchto případech volá zákazníkovi a je překvapený, že zákazník právě nic nepotřebuje a že se kdyžtak ozve.

Obchodníci nemají připravené akční plány, nedomluví si se zákazníkem konkrétní kroky, které by měli po jednání následovat (např. kdy nastane další schůzka, kdo si připraví jaké materiály, atd.). Obecně je key account managementu přikládána menší důležitost než by bylo vhodné. Vztah mezi obchodníkem a zákazníkem musí být od začátku řízený, musí vést určitým směrem a zároveň musí být pro obě strany výhodný. Podobně řízený přístup k obchodnímu jednání zmiňuje i odborník na nový koncept hardsellingu Limbeck (2014). Zákazníci tento přístup většinou oceňují nejvíce, chtějí vidět pravidelné vyhodnocování, zda zboží přišlo, kdy přišlo, zda nebyla dodávka opožděna. Bez pravidelného vyhodnocování a průběžné komunikace se zákazníkem není schopen dodavatel vztah řídit.

Prapůvodem tohoto problému je pravděpodobně obecně nízká aktivita. Češi většinou “propouávají”, čekají, až něco přijde, aktivně nové zákazníky nevyhledávají, ani s nimi pravidelně nekomunikují tak, jak by měli.

**Slovensko:**

Obecně se na Slovensku v bussinessu projevuje mírně odlišná mentalita od té české. Lidé jsou na sebe příjemnější, mají lidštější přístup, což se projevuje i na obchodních schůzkách a přístupu k prodeji. Funguje zde obecná vstřícnost a tím pádem větší ochota diskutovat o nových příležitostech. Slovenští obchodníci si uvědomují fakt, že jejich trh není obrovský a tím pádem mají větší chuť se potkávat. Co se týče metodik pro vedení obchodního jednání, problémy se objevují velmi podobné a chuť se jim učit mají stejně malou jako obchodníci čeští.

Z pozice zákazníka vnímají Slováci obchod podobně jako Češi. Pocity při nabídce schůzky za cílem představení produktu či služby jsou ve skrze negativní. Zákazník pohlíží na tuto nabídku s pocitem, že na něm chce daný obchodník vydělat a nepřispouští si možnost, že by mohla být schůzka prospěšná pro obě strany.

**USA:**

Američtí obchodníci jsou charakterističtí mnohem větší přípravou na obchodní jednání. Jejich mentalita je výrazně otevřenější než mentalita českých a slovenských obchodníků, to se projevuje v jejich přístupu k zákazníkovi. Uvědomují si potřebu naslouchat svému zákazníkovi a přikládají mnohem větší význam analýze potřeb zákazníka. Zároveň jsou pečlivější i při dotahování celého prodejního procesu do konce. Věnují se aktivně zákazníkovi i po uzavření zakázky a snaží se udržovat vztah se zákazníkem dlouhodobě. (Vladimír Gajda, 2015, osobní konzultace)

**1.2.9 Internetový marketing**

Před definicí internetové komunikace a internetového marketingu je nezbytné nejdříve pochopit fungování Internetu.

*"Internet je počítačová infrastrukturní síť, umožňující výměnu digitálních informací ve světovém měřítku."* (Based on Network Wizards Internet Domain Survey, January 1999, <http://www.isc.org/ds>)

Podle Janoucha (2014, str. 14) je primárním cílem Internetu komunikace, technicky - výměna dat. Nejvíce využívanou službou jsou v současné době webové stránky (nebo také



web či WWW). Webové stránky většinou v rámci komunikace využívají kombinaci textu, grafiky a audiovizuálního obsahu.

### ***1.2.9.1 Vztah internetu a marketingu***

Snahou marketingových aktivit je uvést do souladu zájmy firmy, zájmy zákazníků a zájmy celé společnosti - k tomu je potřeba podporovat informační toky mezi všemi těmito skupinami. Komunikaci tedy lze považovat za klíčový prvek, bez kterého se moderní marketing neobejde. A právě komunikace je klíčový faktor, který spojuje marketing a Internet. Cílem tohoto spojení je uspokojení potřeby zákazníka a dosažení konkurenční výhody. (Stuchlík, Dvořáček, 2000, str. 16,17)

Janouch (2014, str. 20) jednoduše definuje internetový marketing jako prostředek, jímž lze dosáhnout marketingových cílů pomocí Internetu. Jako klasický marketing využívá aktivity spojené se získáváním zákazníků nových a s udržováním vztahů se zákazníky stávajícími.

Rostoucímu trendu internetového marketingu (také označován jako e-marketing, web-marketing nebo online marketing) výrazně napomohl rozvoj interaktivního trendu, kdy nejen prodejce má přístup k zákazníkovi, ale i zákazník může mít individuální přístup k prodejci. (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 489)

V předchozí kapitole uvedla autorka definice jednotlivých nástrojů komunikačního mixu. Následující podkapitoly pojednávají o vybraných nástrojích využívaných i v rámci internetové komunikace.

### ***1.2.9.2 Reklama na Internetu***

Za počátek využívání internetu k reklamním účelům lze považovat rok 1994. První reklamní bannery se objevily na portálu Yahoo!, nebo počítačovém magazínu Wired (na obou se objevily téměř ve stejnou dobu). Tato forma reklamy se nicméně velmi rychle rozšířila, protože má doposud nesporné výhody - má velmi rychlou odezvu, umí dobře zacílit publikum a lze ji podrobně a levně měřit. V České republice se pak poprvé objevila v roce 1996 na portálu Seznam. (Sedláček, 2006, str. 216)

I v současné době patří reklama jako forma propagace produktů, značek, firem či myšlenek k nejpoužívanějšímu způsobu marketingové komunikace na Internetu. Přestože je však reklama nástrojem nejpoužívanějším (v roce 2014 dosáhly výdaje za internetovou inzerci cca 15,3 mld. Kč s nárůstem téměř 10 mld. Kč od roku 2008), nedá se nadále tvrdit, že je

to nástroj nejefektivnější. Ve skutečnosti účinnost vzhledem k jejímu zahlcení internetových portálů, prohlížečů a sociálních sítí výrazně klesá. (Janouch, 2014, str. 77)

Podle Pelsmackera (2003, str. 498) ovlivňuje přístup uživatelů k internetové reklamě několik hodnotících faktorů: postoj k reklamě (uživatel se rozhoduje, zda chce nebo nechce reklamu shlédnout), umístění v rámci textu (zda je uživatel schopen určit, že jde o reklamu), forma sdělení (zábavné, informativní či transakční), vliv na poplatek (zda reklama zvyšuje nebo snižuje poplatek za konkrétní službu), shromažďování informací (zda je po zákazníkovi vyžadováno, aby se registroval a poskytl osobní informace).

### **Druhy reklamy na internetu:**

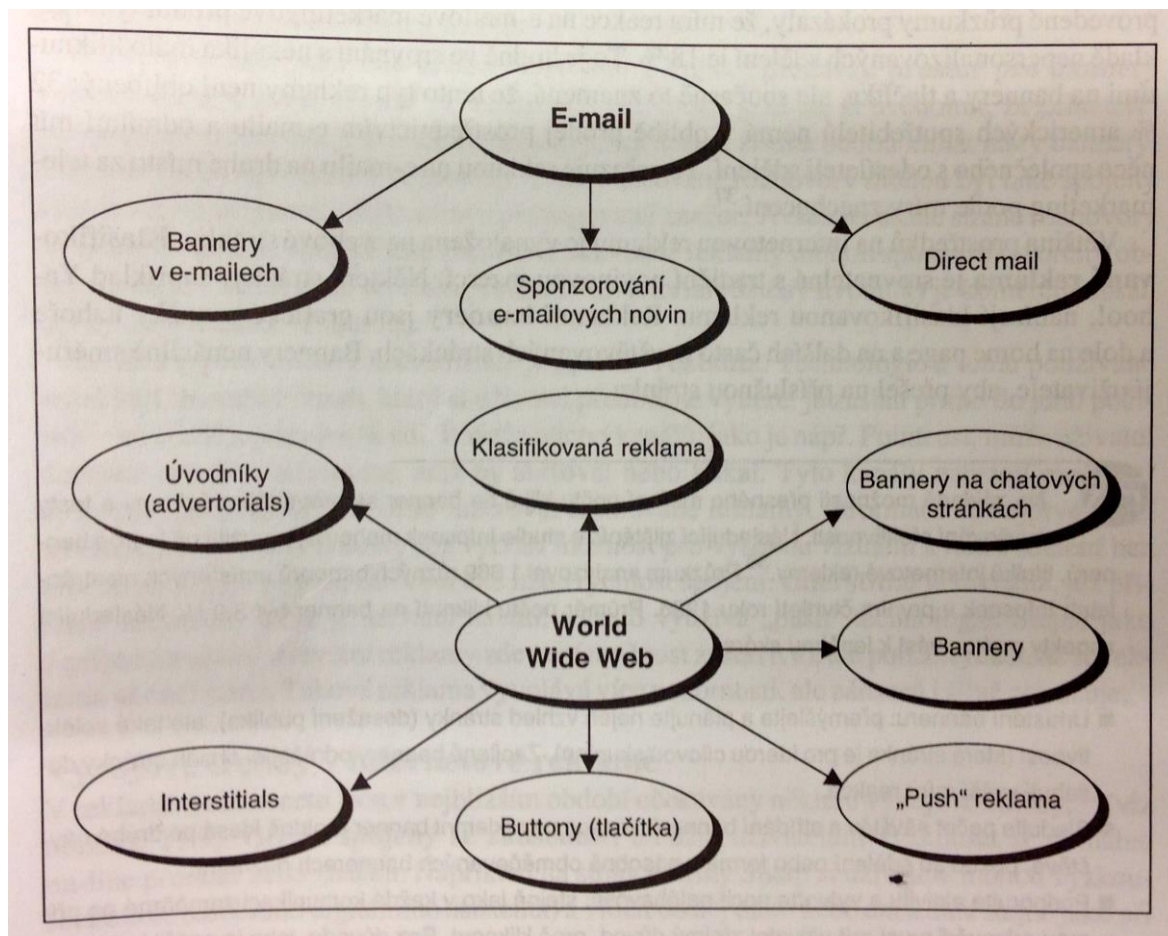
V rámci plánování marketingové komunikace na Internetu mohou firmy využívat různé typy reklam, v průběhu let dal trh vzniknout až desítkám různých forem internetové reklamy.

Sedláček (2006, str. 12,13) pracuje s poměrně netradičním, ale velmi jednoduchým členěním internetové reklamy:

- a) E-mailová reklama (reklamou může být celý e-mail - např. firemní zpravodaj, nebo pouze jeho část - např. reklamní patičky).
- b) Grafická reklama (např. reklamní bannery nebo pop-up okna).
- c) Textová reklama (nekontextová reklama; kontextová reklama, která je vázaná na daná klíčová slova či kontext článků).
- d) Ostatní formy - za další formy internetové reklamy lze považovat např. virální marketing, partnerské programy (affiliate marketing), sponzorování obsahu, microsites (menší webová stránka, jež funguje jako doplněk hlavní webové stránky a je většinou používána k prezentování specifického okruhu informací v rámci daného časového období), a další.

Pelsmacker (2003, str. 499) považuje za nejznámější typ reklamy na internetu webovou stránku. Na rozdíl od ostatních typů umožňuje uživatelům selekci informací, které nepotřebují. Přesto je možné se na obrovském množství webových stránek setkat s dalšími formami reklamy, kdy je možné se prostřednictvím různých buttonů (tlačítek) a bannerů dostat na další webové stránky. V dnešní době ovšem začíná účinnost těchto buttonů a bannerů klesat vzhledem k jejich přesycenosti. Ke snadnějšímu pochopení těchto technik uvá-

dí Pelsmacker (2003, str. 499) dva modely internetové reklamy, kdy jeden využívá e-mailové aplikace a druhý je založen na webu:



Obr. 2 (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 499)

Reklamu na internetu lze také rozdělovat z pohledu komunikačního mixu. Konkrétně popisuje následující podkapitola přímý marketing, s nímž bude autorka v rámci projektové části diplomové práce pracovat nejvíce.

### 1.2.9.3 Přímý marketing na Internetu

Možnost téměř okamžité interakce se zákazníkem často vzbuzuje názor, že veškerý internetový marketing je marketing přímý, ať už se jedná o kliknutí na reklamu, účastnění se online diskuzí či vyplňování online formulářů. Přímým marketingem se však rozumí činnosti, které probíhají mezi dvěma subjekty. V prostředí internetového marketingu má pak daný subjekt po oslovení marketérem možnost okamžité reakce. Ve většině případů se jedná o oslovení adresné, ať už marketéři oslovují konkrétní segment či pouze jednotlivce.

V rámci přímého marketingu existuje několik forem takového oslovení:

- e-mailing
- webové semináře a konference
- e-learning
- VoIP telefonie
- online chat

**E-mailing** patří k nejvíce využívaným formám marketingové komunikace na Internetu. Právě tato forma usnadňuje marketérům zaslat obsah sdělení jak skupinám, tak jednotlivcům a vyvolat tak téměř okamžitou reakci. Přesto je nutné se na tuto formu oslovení velmi dobře připravit, pracovat na procesu e-mailingu průběžně a pravidelně, a hlavně počítat s překonáváním právních a technických překážek. K efektivnímu e-mailingu je nutné pracovat s databází obsahující detailní informace o potenciálním i současném zákazníkovi (adresa, telefon, e-mail, případně detaily o předchozích nákupech). Firma, která si je takto schopna vytvořit databázi vlastní (nejlépe s použitím nejrůznějších CRM systémů), může následně využívat informace pro "*nabídky produktů, marketingový výzkum (dotazníky, ankety, soutěže), podporu prodeje (kupony, speciální slevy), účast na prodeji třetím stranám (když nám seženete zákazníka, odměníme vás), reklamu*". (Janouch, 2014, str. 203, 204)

Po vytvoření a udržování databáze a následném rozesílání e-mailů je ovšem nutné nezapomínat na nutnost na tyto nabídky reagovat. Udržování následné komunikace bývá často těžší než samotné rozesílání e-mailů, ne jen zřídka se pak v některých firmách stává, že bývá tato aktivita zcela opomenuta. Právě ta slouží k udržení zájmu potenciálního zákazníka nebo k udržení si zákazníků stálých. (Janouch, 2014, str. 204)

S touto formou oslovení je ovšem spjata několik možných rizik. Těmi může být "*nedoručitelnost (možnost spadnutí do spamu), obtěžování zákazníka příliš častým posíláním, nemožnost zjistit důvody, proč zákazník nereagoval, technické problémy (nezobrazí se obrázky, apod.)*". (Janouch, 2014, str. 205)

**Webové semináře a konference** "*neboli webináře (angl. - webinars ze slov web-based seminar) jsou semináře, konference nebo prezentace vedené přes web. Jde o obousměrnou*

*komunikaci, takže dochází k přímé interakci mezi lektorem a posluchači.*" (Janouch, 2014, str. 217)

Komunikace mezi posluchačem a lektorem probíhá pomocí chatu, hlasovým nebo video přenosem. Při tvorbě takového webináře musí mít lektor (nebo jakýkoliv organizátor webináře) k dispozici tzv. EMS systém (Electronic Meeting System).

V dnešní době se webináře svou interaktivitou, možností komunikovat s lektorem ale i ostatními účastníky, či sdílením obrázků videí a možností sdílet uložená data, přibližují klasickým seminářům. Přestože jsou webináře nejčastěji využívány ke vzdělávání a školení zaměstnanců, mohou být také využity k řešení různých problémů či k diskusi nad různými tématy.

Ve srovnání s klasickým typem seminářů je možné u webinářů najít hned několik výhod. Účastníci mají možnost účastnit se téměř odkudkoliv, z práce, z domu, atd. Účastníkům ale i lektorům se tak snižují náklady na cestu a případné ubytování.

Zájemci o konkrétní webináře často oceňují možnost přihlásit se i těsně před termínem webináře, což pro klasické semináře nebývá typické. Materiály bývají následně často dostupné na webu a je možné se k nim vracet. Jednou z nejvýraznějších výhod je pak časová nenáročnost. Klasické semináře obvykle trvají 1-2 dny (občas i více), webináře naopak většinou trvají pouze 60 - 90 minut. (Janouch, 2014, str. 217-218)

**E-learningem** se primárně rozumí forma vzdělávání. V případě chápání e-learningu jako formy udržování vztahů se zákazníky ho lze ovšem považovat také za formu marketingové komunikace. K využívání e-learningu se podobně jako u webinářů používají speciální systémy, v tomto případě zvané LMS systémy (Learning Management System).

E-learning neoslovuje pouze stávající zákazníky, je možné ho využívat také veřejně a oslovovat tak i potenciální zákazníky. (Janouch, 2014, str. 218)

Výhody této formy marketingové komunikace na internetu jsou totožné jako u webinářů - primárně je to časová i finanční nenáročnost oproti klasickým tréninkům a možnost účastnit se e-kurzů odkudkoliv.

**VoIP telefonie** (neboli Voice over Internet Protocol) je prakticky telefonování přes Internet. S nástupem online produktů jako je Skype, Viber, nebo Google Voice obecně obliba této služby vzrostla. Konkrétně v České republice se však tato forma zásadní oblibě netěší. Důvodem je snižování cen za mobilní volání, kdy v dnešní době spousta lidí využívá vý-

hodné tarify s neomezeným voláním. Častější využívání již zmíněných online služeb je pak vzhledem k cenám mobilních služeb pro většinu nepraktické. (Janouch, 2014, str. 219, 220)

**Online chat** je komunikace přes internet v reálném čase pomocí krátkých textových zpráv. Často je tato forma komunikace využívána např. v e-shopech, kde je velmi oceňována možnost rychlé reakce na uživatelské dotazy. (Janouch, 2014, str. 220)

#### ***1.2.9.4 Efektivnost internetové komunikace***

Stejně jako u klasických nástrojů marketingových komunikací, je potřeba se i u komunikace na internetu soustředit na to, aby bylo sdělení efektivní. A s plánováním efektivní kampaně jde neodmyslitelně ruku v ruce také její měření. Strategie se může zdát zpočátku naplánována správně, ovšem právě během závěrečného měření její efektivnosti může firma zjistit, že byla špatně zacílená, byly využity špatné kanály, nebo se může setkat s dalšími problémy, které musí v rámci příštího plánování kampaně brát v potaz.

Ať už je u některých forem marketingové komunikace na Internetu měření snazší (např. PPC reklama, slevy, kupony, apod.), než u jiných (brandová reklama), obecně lze tvrdit, že alespoň částečně jde reklama na Internetu změřit na rozdíl od klasických forem vždy.

K měření komunikace na Internetu ovšem firma potřebuje poměrně velké množství dat, které musí následně podrobně analyzovat. K nejčastějšímu vyhodnocování komunikace na Internetu určitě patří analýza online technik, jako je např. návštěvnost stránek. V rámci celkové analýzy internetové kampaně nesmí ale marketéři zapomínat ani na offline formy komunikace - využívání marketingového výzkumu, analýzu obchodních a finančních dat či získávání dat od třetích stran (např. analýza chování spotřebitelů, ad.). V konečném výsledku musí být veškeré zjištěné a analyzované údaje poměřeny se strategickými cíli firmy. (Janouch, 2014, str. 315)

*"Při vyhodnocování jednotlivých aktivit je nutné položit si několik základních otázek:*

- *Byl osloven správný segment?*
- *Pochopil zákazník obsah sdělení?*
- *Bylo dosaženo plánovaného cíle?*
- *Jaké překážky se objevily během komunikace?*

- *Měly překážky vliv na dosažení cíle?*
- *Byl dodržen rozpočet?*
- *Budeme aktivitu znovu opakovat?"*

(Janouch, 2014, str. 315, 316)

Efektivita marketingové kampaně na Internetu lze měřit s použitím několika různých technik. Během výběru těchto technik musí brát firma v potaz zvolený segment, cíl komunikace, technické možnosti a mnoho dalších. Janouch (2014, str. 316) uvádí šest příkladů takovýchto technik:

- Sběr a analýza kvantitativních dat - webové stránky (e-shopy, blogy) umožňují sbírat užitečné údaje, jako jsou data o návštěvnosti, hodnocení článků či produktů, reakce na reklamu či akce na stránkách, atd. Výsledky je možné zkoumat v rámci analýzy návštěvnosti (Google Analytics), zároveň je možné je využít pro kvantitativní analýzu dat. Na základě toho je možné porovnávat vztahy mezi daty a následně provádět změny v komunikaci.
- Sledování diskuzí a sociálních sítí - kromě sběru kvantitativních dat je potřeba sledovat také chování jednotlivců a skupin na sociálních sítích, jakým způsobem reagují na marketingovou komunikaci. Tímto způsobem je možné zjistit kromě pozitivních také reakce negativní a v nejlepším případě na ně zavčas vhodně reagovat.
- Analýza obsahu - analýza kvality marketingové komunikace je považována za velmi náročný proces, který by měl být prováděn vyškolenou osobou. V potaz se musí brát množství faktorů jako je například cílový segment.
- Rozhovory - k hodnocení marketingové komunikace na Internetu je možné provést rozhovory s pečlivě vybranými zástupci cílové skupiny. Z těchto rozhovorů je možné udělat si názor, jak jednotlivci reagují na různé komunikační aktivity. Tímto způsobem je možné zjistit, které aktivity jsou úspěšné a které neúspěšné a z jakého důvodu.
- Moderování skupin - tato forma hodnocení je velmi podobná předchozí formě. Rozdílem je přítomnost moderátora, který mluví s více lidmi najednou. Moderátor usměrňuje diskusi požadovaným směrem, pokládá otázky, podněcuje účastníky k diskusi a polemice nad daným názorem. Tato technika bývá využívána spíše na začátku procesu marketingové komunikace.

- Online dotazníky - vytvořený systém otázek umožňuje získat názory na produkty nebo firmu. Na rozdíl od předchozí metody bývá realizována až po realizované komunikaci. (Janouch (2014, str. 316, 317))

### 1.3 Shrnutí kapitoly

Marketing lze chápat jako proces, kdy dochází k dosahování cílů jednotlivců a organizací za pomoci identifikace a uspokojování potřeb. Počátky marketingu, jak jej chápeme dnes, sahají do první poloviny 20. století, kdy ve Spojených státech začala nabídka převyšovat poptávku. V průběhu 50. let 20. století se tento jev přenesl do západních států Evropy a tím se tak stal pojem marketing známým i mezi evropskými firmami.

S pojmem marketing velmi úzce souvisí pojem marketingový mix. Jedná se o soubor nástrojů, jejichž využitím marketingový pracovník ovlivňuje poptávku po svém produktu. Firma prostřednictvím těchto nástrojů dosahuje předem stanovených cílů. Těmito nástroji jsou - produkt, cena, distribuce a komunikace, také nazývané 4P (vycházející z anglických pojmů - product, price, place, promotion).

Pojem produkt zahrnuje v rámci marketingového mixu veškeré výrobky a služby, které společnost nabízí cílovému trhu. Cena je chápána jako nástroj, který slouží ke směně těchto výrobků a služeb a nejčastěji je vyjádřena v peněžní částce. Distribuce pak zahrnuje veškeré činnosti, které činí produkty a služby svým cílovým zákazníkům dostupné. Posledním nástrojem je marketingová komunikace, jejíž aktivity mají vést k přesvědčení zákazníka o koupi produktu. Zároveň může být cílem komunikace kvality produktu či image firmy.

Poslední složka marketingového mixu - marketingová komunikace - poskytuje několik nástrojů, jež firmám pomáhají k dosažení stanovených cílů. Mezi tyto nástroje patří reklama, podpora prodeje, sponzorství, public relations, komunikace v místě prodeje, výstavy a veletrhy, direct marketing, osobní prodej a internetový marketing.



## 2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Strategické plánování rozvíjí a posouvá firmu kupředu ve všech možných směrech. Marketingová strategie se do značné míry s podnikovou strategií překrývá. "*Marketing zkoumá potřeby zákazníků a schopnost společnosti tyto potřeby uspokojit. Tyto faktory pak určují poslání a cíle společnosti.*" (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str.107)

Proto musí být marketingová strategie v souladu s celkovou strategií firmy, být její součástí.

### 2.1. Strategický marketing a marketingová strategie

Strategický marketing jako součást strategického plánování firmy je proces sladění silných stránek firmy se skupinou potenciálních zákazníků. Cílem je správně definovat tohoto zákazníka a vymezit se vůči konkurenci. K definici těchto faktorů je nutná znalost makro i mikroprostředí firmy.

Marketingová strategie by tedy měla obsahovat tři nezávislé části.

**1. Segmentace trhů na skupiny, které lze obsloužit** - firmy musí během tohoto procesu chápat, že nelze uspokojit celý trh. Některé firmy mají potenciál uspokojit dané skupiny cílových zákazníků lépe než druhé. K identifikaci skupin s největším potenciálem proto firmy využívají segmentaci. Po procesu segmentace následně vytváří strategii pro ziskové obslužení vybraných potenciálních zákazníků.

Kotler definuje proces segmentace jako "*rozdělení trhu na výrazné skupiny kupujících s odlišnými potřebami a charakteristickým chováním, které vyžadují odlišené produkty nebo marketingový mix.*" (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str.66)

Po segmentaci trhu následuje **targeting**. Jedná se o proces vyhodnocení atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.

Vymezení produktu vůči konkurenci a vytvoření podrobného marketingového mixu je finálním procesem, nazývaným **positioning**. Na positioning úzce navazuje pozice produktů v myslích zákazníka. Sice je nutné produkt od konkurence odlišit, jakmile však společnost zvolí velké množství odlišných sdělení, může zákazníka zmást či v něm dokonce vyvolat nedůvěru. Společnost si musí zvolit žádanou a jasnou pozici, kterou musí následně cílovým zákazníkům předat.

2. Způsoby rozvoje výhodných vztahů s těmito zákazníky (**vztahový marketing**) - cílem je vytvořit ziskový vztah se zákazníky tím, že jim firma dodá větší hodnotu a uspokojení. Takovouto mimořádnou hodnotou může být snížení ceny, větší výhody a mnoho dalších. Tento proces je v současné době často označován jako customer relationship management neboli CRM. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str.67)
3. **Strategie vůči konkurenci** - v současné době, kdy je konkurence obrovská, hodnotná nabídka firmám nestačí. Proto je nutné získat oproti konkurenci výhodu. K tomu je nutné charakterizovat postavení v odvětví, a jakou pozici firma zaujímá vůči konkurentovi. Samotná strategie, která umožní firmám vymezit se vůči konkurenci, zahrnuje proces analýzy konkurence (definuje kdo je konkurencí, jaké jsou jejich cíle, jaké jsou jejich silné a slabé stránky a jak na naši konkurenční strategii zareagují).

## 2.2. Marketingová strategie ve službách

Firmy, poskytující služby, považovaly donedávna využití marketingu k podpoře svého podnikání za zbytečné nebo příliš nákladné. V současné době si ale firmy uvědomují význam využití marketingu v sektoru služeb. Aby byla firma poskytující službu úspěšná, nemusí vytvářet marketingové principy nové. Nutné je však již existující principy a teorie uzpůsobit do prostředí své specifické služby.

Úspěšní poskytovatelé služeb věnují pozornost jak svým zákazníkům, tak svým zaměstnancům. Řetězec dosahování zisku, jež souvisí se spokojeností zákazníků i zaměstnanců je tvořen pěti články:

- *Kvalita interních služeb - vynikající výběr a školení zaměstnanců, kvalitní pracovní prostředí a silná podpora osob pracujících přímo se zákazníkem - výsledkem jsou...*
- *Spokojení a produktivní pracovníci ve službách - spokojenější, loajálnější a pracovitější zaměstnanci - výsledkem pak je...*
- *Větší hodnota služeb - účinnější a účelnější vytváření hodnoty pro zákazníka - výsledkem jsou...*

- *Spokojení a loajální zákazníci - spokojení zákazníci, kteří zůstávají loajální, nakupují opakovaně a chlubí se ostatním - výsledkem následně je...*
- *Zdravý růst a zisky ze služeb - vynikající výkon servisní společnosti.*

(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str.720)

### **Marketingové plánování služeb**

V rámci marketingového plánování služeb je pro každý podnik nutné stanovit si základní poslání, hodnoty a cíl.

V první fázi je nutné nastavit si jasné poslání, které podniku definuje základní hodnoty a strategii podniku. Nutné je také definovat účel tohoto poslání a definovat vizi veškerých činností podniku v oblasti produktu, služby, trhu, hodnot, názorů a konkurenčního odlišení. Účelem tohoto procesu je jasně nastavit vztahy a napomoci rozhodování na všech úrovních podniku. Hesková (2012, str. 131) formuluje 9 základních oblastí, na které by mělo firemní poslání reagovat:

- **Zákazníci** - kdo jsou naši zákazníci?
- **Produkty nebo služby** - jaké jsou hlavní produkty či služby našeho podniku?
- **Místo** - kde podnik působí?
- **Technologie** - základní technologie podniku?
- **Starost o přežití** - jaké jsou ekonomické cíle podniku?
- **Filozofie** - jaké je základní krédo, resp. hodnoty, priority a úsilí podniku?
- **Vlastní vnímání** - jaké jsou hlavní silné stránky a konkurenční výhoda podniku?
- **Péče o veřejný sektor** - jaké jsou veřejné zakázky podniku a jaký je žádoucí image?
- **Péče o zaměstnance** - jak podnik pečuje o své zaměstnance?

V poslední fázi, na kterou se ve spoustě firem zapomíná, je také nutná komunikace tohoto poslání v celém podniku. (Hesková, 2012, str. 130-137)

Základním předpokladem pro efektivní dosažení stanovených cílů je soulad individuálních poslání s posláním podnikovým. Druhým nutným předpokladem jsou kvalifikovaní a motivovaní pracovníci ve firmě. V rámci firmy musí fungovat kvalitní podpora těch, kteří pečují o zákazníka, proto je vyžadován také interní a interaktivní marketing. V rámci interního marketingu by měla firma investovat do kvality a výkonu svých zaměstnanců. Zaměstnanci musí fungovat jako tým zajišťující spokojenost zákazníka. Cílem interního marketingu ve firmě poskytující služby je efektivně proškolit a motivovat veškerý personál, který je v kontaktu se zákazníkem a zaměstnanci, kteří tento personál podporují. Interaktivní marketing popisuje vnímanou kvalitu služby jako odraz interakce mezi kupujícím a prodávajícím. Na rozdíl od výrobního marketingu, kvalita služby velmi úzce souvisí se způsobem, jak je produkt získán. "*Pro dosažení uspokojivé transakce je důležitá efektivní interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem.*" (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 720)

Třetím, neméně důležitým, předpokladem pro efektivní dosažení cílů jsou správně nastavené plánovací a rozhodovací procesy a takový styl vedení lidí, který respektuje osobnost, podporuje tým a ztotožňuje se s potřebami zákazníka.

### **Proces marketingového plánování služeb**

Klíčové je v průběhu tohoto procesu pracovat s dobře připraveným a dosažitelným marketingovým plánem, který popisuje metody, jimiž podnik dosáhne stanovených cílů. Strategické marketingové plánování lze rozdělit na tři etapy - plánovací, realizační a kontrolní.

V rámci přípravy na plánovací fázi je nutné zjistit, kde se právě podnik nachází - k tomuto lze využít marketingovou situační analýzu (analýza interního a externího prostředí firmy). Samotná plánovací etapa definuje, čeho chce podnik dosáhnout, stanovuje si poslání, cíle, a formuluje strategii. Před realizační fází si firma definuje jakým způsobem strategické cíle dosáhnout s použitím jakého rozpočtu. Prakticky jde také o to zjistit, zda má firma dostatečné organizační, personální a finanční zdroje k dosažení těchto cílů. V závěrečné - kontrolní fázi nastává vyhodnocení a porovnání naplánovaných a dosažených marketingových cílů. V případě, že nejsou marketingové cíle naplněny, je nutné navrhnout řešení korekce strategických záměrů. (Hesková, 2012, str. 130-137)

### 2.3. Shrnutí kapitoly

Kapitola popisuje marketingovou strategii jako součást strategického plánování firmy, jejímž cílem je definice cílového zákazníka, jehož potřeby firma uspokojuje, zároveň také vymezení vůči konkurenci. Znalost makro a mikro prostředí firmy je důležitým předpokladem pro tvorbu této strategie. Součástí by měla být v první fázi segmentace trhu, targeting a positioning, v druhé fázi by měl následovat vztahový marketing, třetí část marketingové strategie by pak měla obsahovat strategie a vymezení vůči konkurenci.

V rámci tvorby marketingová strategie firem poskytujících služby je nutné existující specifické principy a teorie upravit danému prostředí. Důležité je také zohledňovat zásadní faktory, které ovlivňují dosahování zisku v tomto segmentu a které jsou také výrazně ovlivňovány jak spokojeností zákazníka, tak spokojeností zaměstnanců.

### **3 METODIKA**

#### **3.1. Cíl práce**

Cílem práce je návrh strategie komunikace nového produktu, jímž je nová forma vzdělávání - e-kurz, který je zaměřen na téma obchodních dovedností. Vzdělávací společnost USUS zahrnuje tento produkt nově do svého portfolia.

Na základě dostupných zdrojů je nutné definovat teoretickou základnu pro marketingovou komunikaci a strategický marketing služeb. V rámci projektu jsou také charakterizovány cíle a stanovená kritéria, podle nichž je v budoucnu možné zhodnotit úspěšnost tohoto projektu.

#### **3.2. Výzkumné otázky**

Výzkumná otázka 1: Je situace na českém trhu pro tvorbu a prodej e-kurzu příznivá? Výzkumná otázka 2: Které komunikační kanály jsou pro prodej e-kurzů nejefektivnější?

#### **3.3. Zdroje dat**

Použitá data vychází ze sekundárních zdrojů. Jedná se o interní materiály společnosti USUS. Data jsou také čerpána z webové stránky firmy USUS a webových stránek konkurenčních subjektů.

Podkladem pro PEST analýzu jsou internetové veřejně dostupné zdroje, pojednávající o současné situaci ve vzdělávání, jak na úrovni politické, ekonomické, sociálně-kulturní, tak technologické. Jedním ze zásadních sekundárních zdrojů pro situační analýzu jsou informace získané z již existujícího výzkumu zabývajícího se situací ve vzdělávání, který proběhl v rámci bakalářské práce autorky v roce 2013.

Využity jsou také primární zdroje, jež byly získány v rámci konzultace s jednatelem a zástupci firmy USUS.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

### 4.1. Charakteristika firemního vzdělávání

*“Vzdělávání je proces a skupina aktivit, jež jsou zaměřeny na pomoc jedinci vstřebat a vyvinout znalosti, dovednosti, hodnoty a porozumění, které se jednoduše netýkají jen jedné činnosti, nýbrž umožňují, aby byla definována, analyzována a vyřešena široká škála problémů.”* (Buckley, Caple, str. 6)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je zároveň nutné chápat jako součást celkové strategie firmy. Správnou definicí konkrétních oblastí, které by měli zaměstnanci znát, tak zaměstnanec svým vzděláváním napomáhá k rozvoji nejen sebe, ale také rozvoji celé firmy. Zaměstnavatel by měl proto chápat aktivitu vzdělávání svých zaměstnanců jako investici do rozvoje celé firmy.

V rámci tohoto procesu by mělo dojít k systematické změně pracovního chování (ať už na úrovni znalostí, dovedností, či motivace zaměstnanců). Cílem tohoto procesu je snižovat rozdíl mezi subjektivní a objektivní kvalifikací zaměstnance. Objektivní kvalifikací zaměstnance je kvalifikovanost práce (náročnost, charakter, odbornost práce). Subjektivní kvalifikace je soubor schopností, které získáváme v průběhu celého života (dovednosti, schopnosti, návyky, zkušenosti, postoje, jež můžeme v budoucnu využít pro výkon určité činnosti).

Bartoňková (2010, str. 16) zároveň dělí vzdělávací proces ve firmě na vzdělávání interní (samotné vzdělávání organizuje podnik a probíhá na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení) a na vzdělávání externí (vzdělávání dodávají externí firmy ve specializovaném vzdělávacím zařízení).

S pojmem firemní vzdělávání velmi úzce souvisí pojem **profesní vzdělávání**, jež zahrnuje veškerou školskou přípravu na povolání a zároveň veškerou formu vzdělávání dospělých, jež obsahově souvisí s výkonem a zaměstnáním.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, str. 180) pak pracují se dvěma pojmy rozdělující znalosti, se kterými mohou zaměstnanci ve firmě pracovat, do dvou skupiny:

- *“**explicitní znalosti** - formalizované znalosti, např. fakta o prodeji, nákladech, tržích nebo zpracované postupy - manuály a pravidla);*
- ***tiché znalosti** - tacit knowledge (jsou velmi osobní, nelze je formalizovat, jsou pevně propojeny s konkrétní činností, pro organizaci mají tiché znalosti zásadní vý-*



*znam, protože bez nich se firma nerozvíjí a nemůže inovovat).*” (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, str. 180)

S explicitními znalostmi lze prakticky pracovat jako s informacemi, tedy je přenášet, ukládat, formalizovat. Naopak rozvoj tichých znalostí závisí převážně na interpersonální komunikaci a mezilidských vztazích.

## 4.2. Efektivita vzdělávání

Nedílnou součástí rozvojových aktivit firem je měření efektivity vzdělávání. Jedná se o součást rozvoje firem, která bývá ve většině případech opomenuta. Z praxe vyplývá, že firmy při vyhodnocování vzdělávacích aktivit vydají až 30% nákladů zbytečně. Příčinou může být nedostatečná příprava, nedostatečná motivace účastníků, či neznalost potřebných metodik.

Podle odborníků lze považovat úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců za jediný aspekt, který firmy v daném oboru odlišuje. Tento aspekt dokonce převyšuje aspekt movitého a nemovitého majetku. Ne všechny firmy mají ovšem jednoduché podmínky pro stabilní rozvoj zaměstnanců. Schopnost firmy své zaměstnance v tomto ohledu rozvíjet ovlivňují předchozí zkušenosti a finanční možnosti firmy, či vzhled do problematiky. Nedílnou součástí je tvorba a propracovanost plánů budoucích vzdělávacích aktivit. Právě na těchto plánech stojí efektivita veškerých vzdělávacích programů, které firma realizuje. Veškeré rozvojové plány musí následně pracovat s kontrolními mechanismy.

### Pilíře hodnotících systémů vzdělávání

Ve fázi plánování vzdělávacích aktivit si musí manažeři a personalisté položit několik základních otázek souvisejících s náklady, s důvody vzdělávání, časovým prostorem, či metodikou hodnocení. Ať už volí manažer jakoukoliv z dostupných metodik při hodnocení efektivity vzdělávání, měl by mít neustále na paměti šest základních pilířů: CO - KDO - PROČ - JAK - KÝM - KDY.

**CO** - *“jedná se o část vzdělávacího programu, která co nejpřesněji vystihuje, co zadavateli chybí v současné době v porovnání s ideálním stavem”*. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, str.15)

V této fázi je nutné přesně definovat obsah vzdělávacího programu. Nicméně v praxi bývá této části věnována nejmenší pozornost. Často se ke stanovování obsahu přistupuje intui-

tivně, přitom skutečně potřebný obsah se může odvíjet od úplně jiných problémů ve firmě. Ze závěru výzkumu zaměřeného na vzdělávání ve firmách vyplývá, že se zadavatelé v tématech vzdělávání velmi často shodují. Mezi nejčastějšími chybami ve vzdělávání se pak objevuje např. již zmíněný intuitivní přístup při stanovování obsahu, povrchní přístup k analýze potřeb, neznalost některých témat a možností vzdělávání, ovlivnitelnost lektorem, který je schopný pro dané téma nadchnout své okolí, a mnoho dalších.

**KDO** - stanovení vhodné cílové skupiny pomáhá sestavit cílený obsah a pomáhá zvolit nejvhodnější metody vzdělávání. Odborníci doporučují pracovat při stanovování cílové skupiny s vypracovanými popisy pracovních pozic a s kompetenčními modely. Nejvhodnější je hledat takové kompetence, které vedou k úspěšnosti ve více oblastech. Pro lepší přehlednost lze kompetence rozdělit do čtyř skupin na:

- *klíčové - charakteristické pro všechny zaměstnance;*
- *týmové - charakteristické pro vzájemně závislé a často projektově orientované týmy zaměstnanců;*
- *funkční - např. obchod, marketing, finance, logistika apod.;*
- *vůdcovské a manažerské - potřebné pro vedení a řízení kolektivů lidí.*

(Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, str.16)

Vypracované ideální kompetenční modely je následně nutné srovnávat s reálnými kompetencemi konkrétních pracovníků na daných pozicích. Nejčastějšími chybami v této fázi bývá stanovení cílové skupiny bez analýzy potřeb firmy, nedefinování budoucích plánovaných požadavků na účastníky školení, včetně plánovaného času pro změnu, či výběr lektora bez ohledu na profesní nebo sociální úroveň školených účastníků.

**PROČ** - tato otázka úzce souvisí s obsahem vzdělávání. Zároveň by měla navazovat na dlouhodobé i krátkodobé plány firmy. Brát v potaz by měl zadavatel také firemní kulturu, ze které firemní strategie vyplývá.

Nejčastější chybou může v tomto případě být stanovení obsahu podle osobních cílů zadavatele, neochota naslouchat lektorům, nenávaznost na firemní strategii, či volba školení podle referencí známých.

**JAK** - v této fázi je stanovena metodika výuky. Jednotlivé metody mají svá specifika, slabé a silné stránky a mohou být méně či více vhodné pro utčité typy účastníků. Jejich efektivita se také může lišit podle tématu výuky. Nejčastější forma školení se skládá z teoretické části, předávané formou přednášky, po které následují příklady z praxe a řešení modelových situací. Kromě přednášek a řešení modelových příkladů mohou být využívány

další metody, např. semináře, porady, koučink, mentoring, workshop, outdoor programy, diskuze, nebo demonstrace.

Častými chybami zadavatelů bývá prosazování určité metody, podlehnutí módním trendům, neznalost podstaty některých metod a mnoho dalších.

**KÝM** - vzhledem ke zvyšujícím se nárokům na lektora se v této fázi musí brát při výběru lektora v potaz stanovené školící požadavky. Současně se musí zhodnotit z dlouhodobého hlediska a zvážit zda je vhodnější volit lektora interního či externího. Problém nastává, když je lektor zvolen podle osobních sympatií, pokud je požadován jeden osvědčený lektor na více různých témat, nebo pokud je vybírán lektor podle jména školící firmy na úkor jeho schopností.

**KDY** - na závěr je nutné stanovit časový plán, při kterém je potřeba brát v potaz následující:

- datum školení;
- dostatečný čas na přípravu - plán přípravné, realizační a vyhodnocovací fáze vzdělávacího programu;
- posloupnost jednotlivých témat - témata na sebe musí navazovat a tvořit logický celek;
- správně rozpočítané mezičasy mezi jednotlivými tématy, aby nedošlo k zapomínání jednotlivých témat.

Nutné je brát v potaz individuální možnosti účastníků, neuspěchat přípravnou fázi, nebo dokonce některou z fází vzdělávacího programu nevynechat. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, str. 13 - 26)

### 4.3. Vzdělávání dospělých v České republice

Průzkum zabývající se problematikou vzdělávání dospělých (Jelínek, 2009), který zpracovala společnost Donath-Burson-Marsteller ve spolupráci s Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR a společností Factum Invenio v roce 2009, popisuje hlavní aktuální problémy a příležitosti segmentu celoživotního vzdělávání v České republice. Šetření proběhlo formou kvalitativního výzkumu, konkrétně formou tematických diskuzních skupin. Cílová skupina zahrnovala běžnou populaci (mix pohlaví, věku a vzdělání). Mezi respondenty se objevovali reprezentanti akademiků, státní správy, nevládních organizací, společností poskytujících vzdělávání v dospělosti a manažerů pro rozvoj lidských zdrojů.

Odborníci se shodli na tom, že je problematice vzdělávání v současné době věnováno méně pozornosti, než v zahraničí. Přesto lze tvrdit, že ekonomická recese v roce 2008 vzdělávání dospělých výrazně ovlivnila a zájem veřejnosti o vzdělávání svým způsobem posílila. U firem sice došlo k výraznému škrtnání výdajů, čímž se poptávka po vzdělávání snížila. Na druhou stranu se zvýšil zájem veřejnosti o vzdělávání. Zvýšená konkurence, která na pracovním trhu po ekonomické recesi v roce 2008 panovala, zvýšila u firem snahu udržet si pracovníky. To mohou právě vzdělávací aktivity a poradenská činnost vzdělávacích organizací výrazně ovlivnit.

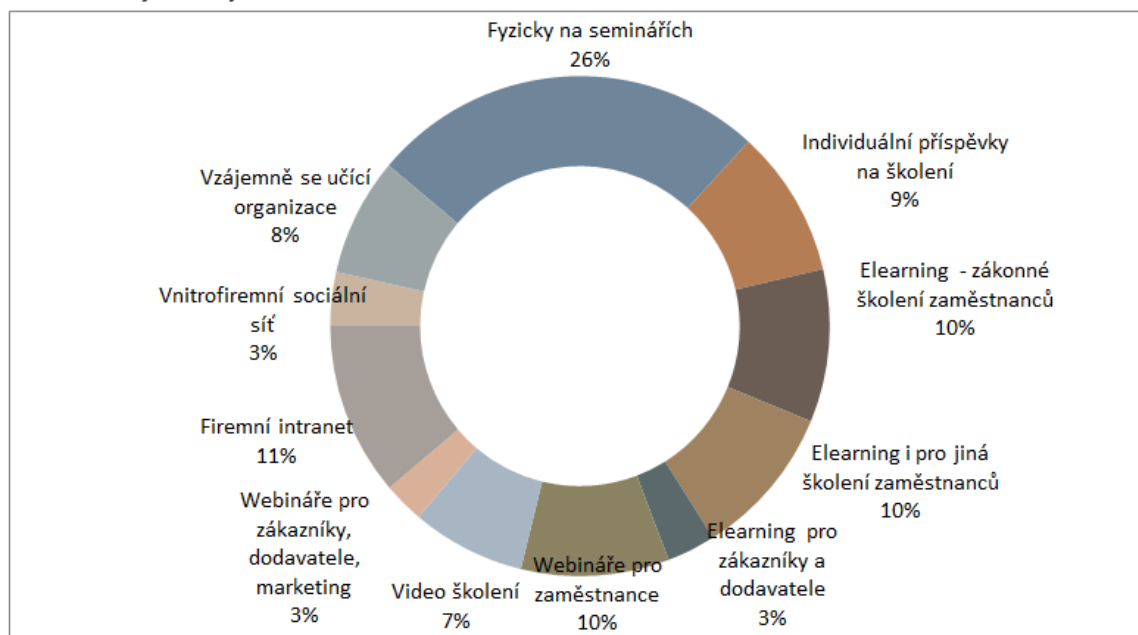
Veřejnost si uvědomuje význam vzdělávání v dospělosti a současnou nabídku kurzů dalšího vzdělávání většinou považuje za dostatečnou. Velká část respondentů tohoto výzkumu však komentuje nejistou kvalitu nabízených kurzů a školení. Odborníci zase hovoří o nepřehledné nabídce, která brání širšímu zapojení veřejnosti do vzdělávání v dospělosti.

Lidé z větších měst a lidé více orientovaní na práci přikládají vzdělání větší význam než lidé z měst menších. Stejně tak přikládají vzdělávání menší význam lidé, kteří jsou více orientováni na tradiční rodinné hodnoty. Zejména starší generace má v dalším vzdělávání větší potřebu (nejčastěji ICT a jazyky), konkrétně oblastí, kterých se jim nedostalo ve škole. V rámci průzkumu bylo také cílem zjistit, jaké jsou konkrétní vnitřní a vnější motivace respondentů ke vzdělávání. Nejsilnější vnitřní motivaci ke vzdělávání v dospělosti mají ambiciózní, často mladší lidé, kteří chtějí uspět v profesním životě, lidé s přirozeným zájmem o okolí. Nejčastější vnější motivací k dalšímu vzdělávání je ztráta zaměstnání, popřípadě nejistota ohledně zaměstnání.

Přestože lidé přikládají vzdělávání v dospělosti velký význam, systematicky se jich vzdělává minimum. Jako nejčastější překážku systematického vzdělávání respondenti uváděli finanční náročnost, časovou náročnost, často ale také nedostatek motivace. (© 2009 Donath-Burson-Marsteller ([www.dbm.cz](http://www.dbm.cz)))

Průzkum z roku 2013, který vznikl ve spolupráci Webinář.cz, Webináře.cz a Kurzyproradost.cz, jehož se účastnilo 1246 respondentů v období leden-duben 2013, popisuje zkušenost těchto respondentů s konkrétními formami vzdělávání. Respondenty byli majitelé firem, manažeři, ale i řadoví zaměstnanci, studenti, nezaměstnaní či důchodci, spadající do všech oborů činnosti. Následující graf popisuje typy vzdělávání podle velikosti organizace. (Krutíš, 2013)

## Celkové výsledky

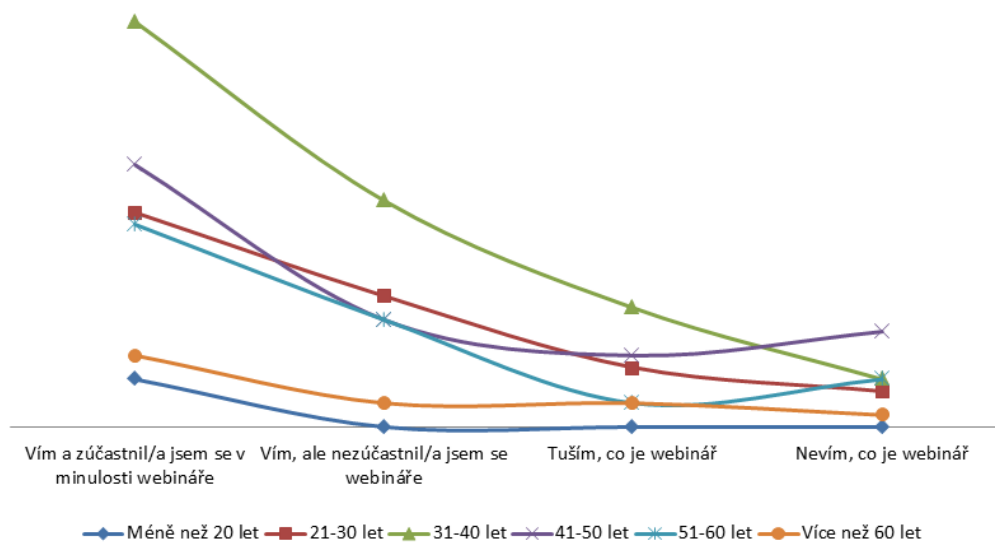


Graf č. 1: Typy vzdělávání podle velikosti organizace (Krutíš, 2013)

Nejčastější formou vzdělávání ve firmách jsou stále fyzické semináře a tréninky, přesto mají zaměstnanci značnou zkušenost i s webináři. 31% respondentů průzkumu webinář již vyzkoušelo, 27% webináře zná a 20% tuší, co to webinář je. 22% respondentů neví, co si má pod pojmem webinář představit. Necelá polovina respondentů, kteří webinář již vyzkoušeli, uvedla, že používá webináře opakovaně. Třetina těchto respondentů uvedla, že webinář jednou použila a má v plánu jej používat znovu. Minimum respondentů uvedlo, že webinář jednou použili a nemají v plánu to opakovat.

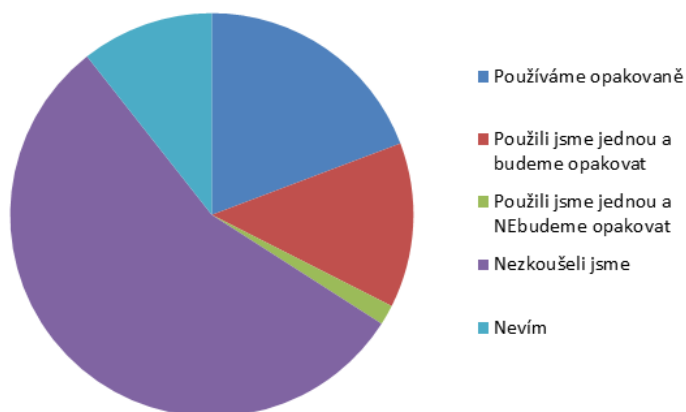
Nejpreferovanější formou webináře je webinář na živo, vysílaný večer nebo o víkendech. Ostatní formy online vzdělávání, video školení a online konference, nejsou využívány tak výrazně. Zkušenosti respondentů s jednotlivými formami vzdělávání se dle věku či pohlaví příliš neliší. Čím je firma větší, tím více preferuje e-learning před webináři. Naopak OSVČ a malé firmy preferují webináře před e-learningem. Souvisí to s dostupností, protože webináře jsou pro malé firmy dostupnější (viz graf č.1)

Následující graf znázorňuje využívání webinářů dle věku. Nejčastěji jsou využívány lidmi mezi 31-40 let (90% těchto respondentů webináře zná).

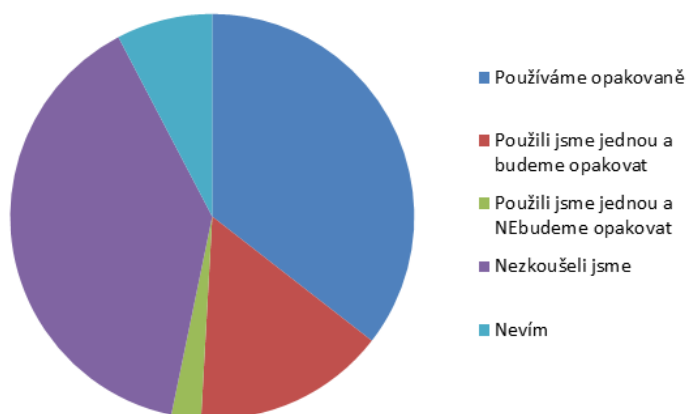


Graf č.2: Znalost a využití webináře dle věku; N= 616 (Krutiš, 2013)

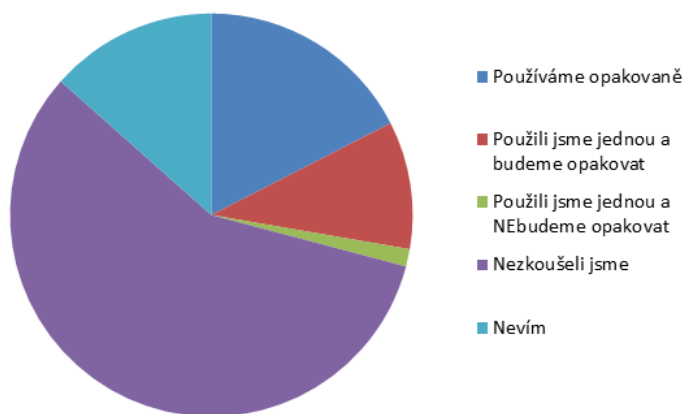
Respondenti se v rámci průzkumu vyjadřovali ke konkrétním formám školení. Cílem bylo zjistit, zda a v jakém množství, využívají video školení (video prezentace, bez účasti lektora naživo), e-learning (samostudium online) a online konference (záznamy přednášek). (Krutiš, 2013)



Graf č.3: Videoškolení; N= 499 (Krutiš, 2013)



Graf č.4: E-learning; N= 507 (Krutíš, 2013)



Graf č.5: Online konference; N= 498 (Krutíš, 2013)

## 5 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍ FIRMY USUS

### 5.1 Činnost společnosti USUS

Poradenská firma USUS působí již 15. rokem v oblasti rozvoje organizací, řízení procesů a výkonnosti, řízení lidských zdrojů a rozvoje manažerských a obchodních dovedností. Poslání této firmy charakterizuje následující motto - Společně se zákazníkem najít a řešit rezervy, spojené s výkonem zaměstnanců na všech úrovních organizace.

Společnost USUS byla založena v roce 2000 spojením trenérů a konzultantů, kteří pracují v této oblasti minimálně od roku 1996. Všichni trenéři a konzultanti pracovali na manažerských, obchodních a administrativních pozicích, a mají tak zkušenosti s praktickým uplatňováním dovedností, které prezentují.

Firma USUS se na začátku svého působení prezentovala jako dodavatel vzdělávacích aktivit v oblasti soft skills. Postupem času se vyprofilovala na partnera, který spolupracuje se zákazníkem při zvyšování výkonu jeho pracovníků na různých pozicích. V praxi to může vypadat následovně – často se stává, že se zákazník domnívá, že daný problém vyřeší například školením komunikačních dovedností, problém si ale ve skutečnosti může žádat úplně jiné řešení. Právě proto je podstatné nejdříve přesně identifikovat problém, identifikovat klíčové příčiny, až poté definovat řešení, které problém odstraní či zmírní. Tento postup je vlastní společnosti USUS, která se snaží být zákazníkovi během celého procesu řešení problému pomocnou rukou.

V praxi se zákazník setkává s celou řadou situací, které firma musí řešit. Příkladem, kdy zákazník vyhledává pomoc odborníka mohou být následující situace:

- pracovník nepodává dostatečný výkon,
- manažeři se nezajímají o to, co zaměstnanci skutečně potřebují,
- nedostatečné výsledky manažerů,
- porady nejsou k ničemu a jsou ztrátou času,
- obchodníci neplní plán,
- školení nepřináší žádné výsledky,
- zaměstnanci jsou nespokojení, klesá jim výkon,
- pracovník má konflikty se svými spolupracovníky.

Realizace vzdělávacího projektu přichází na řadu až v případě, kdy příčinou problému je nedostatek znalostí či dovedností.



Právě z již zmíněného přístupu společnosti vyplývá snaha výrazně se od ostatních vzdělávacích firem odlišit. Svoji přidanou hodnotu staví společnost USUS na třech základních pilířích:

**Lektor s praxí** - dle zkušeností jsou předpokladem kvalitního tréninku 3 typy odbornosti lektora - vlastní znalost daného tématu, výrazné trenérské dovednosti a vlastní zkušenost s daným tématem.

**Interaktivita a vztah** - tréninky společnosti USUS se vyznačují velmi specifickou atmosférou, kdy se snaží lektori navázat s účastníky přátelský vztah. Nebojí se řešit praktické problémy účastníků, reagovat na dotazy a pomoci při řešení jejich situací. Lektori se snaží během tréninků vyhnout suchopárným výkladům a co nejvíce využívat interaktivních metod pro zapojení účastníků.

**Transfer znalostí do praxe** - kvalita tréninku je důležitá při rozvoji, ale stále je podle zástupců firmy USUS pouze prvním krokem k získání nových dovedností. Mnohem podstatnější je fáze, která nastává po samotném tréninku. Snahou lektorů firmy je hledat a využívat cesty, které co nejvíce napomáhají motivaci účastníků využívat nové znalosti v praxi. Jedná se o takové tréninkové činnosti, kdy účastník používá novou metodu a dostává zpětnou vazbu. Sekundárně jde o organizační opatření, kterými firma USUS zajišťuje podmínky pro správné používání nové metody.

## 5.2 Nabídka firmy USUS

Již v úvodu autorka zmínila, že se společnost USUS od počátku svého působení vyprofilovala na partnera, který se zákazníkem spolupracuje při zvyšování výkonu jeho pracovníků. V návaznosti na tuto profilaci společnost USUS zformulovala dvě různé cesty spolupráce. V prvním případě se jedná o klasické classroomové a outdoorové kurzy, využívající však nové a zajímavé metody. Druhá forma spolupráce je spolupráce poradenská, kdy společnost USUS pomáhá s identifikací a řešením různých problémů konkrétního zákazníka. Konkrétní nabídku v rámci poradenství i klasických kurzů autorka detailněji popisuje v *Příloze č.1*.

### 5.3 Vymezení cílové skupiny firmy USUS

V rámci segmentace cílové skupiny společnosti USUS byla po konzultaci s jednatelem firmy a zástupci firmy USUS zohledňována tři kritéria - geografické, demografické a psychologické.

#### **Geografické rozdělení**

Z pohledu geografického se jedná o firmy české a slovenské. Vzhledem k sídlu společnosti USUS, jež se nachází v Jihomoravském kraji - konkrétně v Brně, cílí firma primárně na kraje geograficky nejbližší - firmy Jihomoravského, Olomouckého, Zlínského, Moravskoslezského kraje, kraje Vysočina a kraje Pardubického a Královehradeckého. V rámci Slovenska se tedy jedná o firmy sídlící spíše na západě, podél hranic s Moravou - Žilinský, Trenčinský, Trnavský a Bratislavský kraj.

Sekundární cílovou skupinou jsou firmy sídlící v Čechách a firmy sídlící na východě Slovenské republiky.

#### **Demografické rozdělení**

Co se týče zaměření firem, ve většině případů se jedná o obchodní a výrobní firmy s minimálním obratem 50 milionů Kč. Jsou to firmy, které mají více pracovníků na jedné pozici. To znamená několik skupin obchodníků, několik skupin manažerů, kde obor nehraje zásadní roli. Z pohledu velikosti firmy se ve většině případů jedná o firmy s minimálním počtem 100 zaměstnanců. Větší počet zaměstnanců ve firmách je vhodnější, jak z pohledu nabídky kurzů (klasické vzdělávací aktivity), tak z pohledu nabídky poradenských aktivit.

Vzdělávací aktivity se realizují ve skupinách, proto je pro realizaci vzdělávání dané dovednosti vyžadována účast více pracovníků z dané pozice. Vzhledem k tomu, že se poradenské aktivity většinou týkají změn ve vnitrofiremních systémech a s propracovanými systémy se většinou pracuje ve větších firmách, zaměřuje se firma USUS i v této oblasti na společnosti s přibližně 100 a více zaměstnanců.

#### **Behaviorální rozdělení**

Z pohledu třetího kritéria, behaviorálního rozdělení cílové skupiny, jsou brány v potaz dvě proměnné - přístup firmy k nákupu vzdělávacích a poradenských aktivit a přístup firmy k samotnému vzdělávání.

Pro snadnější rozdělení CS je tedy nutné zodpovědět dvě otázky:

- 1) Kdo má ve firmě rozhodovací právo při nákupu vzdělávacích a poradenských aktivit?
- 2) Jaký má firma přístup ke vzdělávání obecně?

Následující dělení cílové skupiny nemusí být vždy pravidlem. Situace je v každé firmě odlišná, ať už v závislosti na velikost firmy, způsobu řízení, či jiném faktoru.

Z pohledu **rozhodovacího práva o nákupu** lze tedy přiřadit cílového zákazníka do jedné ze tří skupin:

1. odborní šéfové,
2. personalisté,
3. management - generální ředitelé, jednatele.

Obecně se dá říci, že čím menší firma, tím častěji rozhoduje o vzdělávání jednatel. Čím je firma větší, tím častěji rozhodují o dodávce vzdělávání odborní šéfové nebo personalisté. Vše záleží na tom, jakým způsobem funguje ve firmě řízení lidských zdrojů.

Z pohledu **přístupu firem ke vzdělávání** lze definovat tři základní skupiny.

1. Firmy, kde vzdělávání probíhá soustavně a systematicky - manažeři si dlouhodobě uvědomují význam vzdělávání (top 100 nejúspěšnějších firem).
2. Firmy, kde vzdělávání probíhá nahodile a nesystematicky - manažeři uznávají, že je vzdělávání potřeba, ale důvody vzdělávání jsou spíše rozumové. V těchto případech probíhá vzdělávání zaměstnanců v nepravidelných periodách. Takto si většinou vzdělávání odůvodňují dvěma způsoby. Buďto vzdělávají jednou za čas "z povinnosti", nebo vzdělávají, protože "se o tom právě mluví a píše". Nepřistupují ke vzdělávání systematicky, velmi často nevěnují potřebný čas a úsilí přípravě - konkrétně analýze vzdělávacích potřeb. Zároveň velmi zřídka podporují transfer znalostí do praxe. Tento fakt má za následek, že zaměstnavatel nezaznamenává dostatečný progres a přínos školení a není tedy v jeho zájmu další školení aktivně podporovat.
3. Firmy, kde vzdělávání probíhá velmi zřídka - manažeři neuznávají vzdělávání a přistupují ke školení zaměstnanců s velmi chladným, často až negativním postojem. Školení, která ve firmách probíhají, jsou většinou odborná (povinná ze zákona), nebo jazyková. Dodávku vzdělávání měkkých dovedností řeší velmi nahodile, většinou pouze v případě, kdy se ve firmě řeší konkrétní problém (např. pokles prodeje).

## 5.4 Marketing společnosti USUS

V rámci této kapitoly bude popsán marketingový mix společnosti USUS formou deskriptivní analýzy. V rámci produktu je hodnocena komplexnost nabídky, snaha inovovat produkt, reakce na požadavky cílového zákazníka a v neposlední řadě úroveň ceny. V rámci distribuce je opět zhodnocena snaha reagovat na požadavky zákazníka a snaha snižovat náklady. Nejčastější formou komunikace firmy USUS je osobní prodej. Proto jsou v rámci komunikace hodnoceni obchodníci, kteří s firmou dlouhodobě spolupracují.

### 5.4.1 Produkt

Produktová nabídka společnosti USUS se skládá z klasických classroomových a outdoorových kurzů a poradenských aktivit.

#### 5.4.1.1 Stálá nabídka firmy USUS

Produktem, v případě firmy USUS, je nabídka vzdělávacích aktivit v oblasti měkkých dovedností a nabídka poradenských aktivit, jež pomáhají zvyšovat výkon pracovníků na různých pozicích (viz Příloha č. 1).

#### 5.4.1.2 Doplnkové kurzy firmy USUS

Společnost USUS spolupracovala v průběhu svého působení na trhu s množstvím externích odborníků, kteří realizují školení v oblastech, které nespádají přímo do kategorie vzdělávání měkkých dovedností, ale úzce s nimi souvisí. Mezi takové kurzy spadá například nabídka školení na témata:

- *Osobní finanční plánování*: účastníci se učí, jak se vyznat ve vlastních financích a jak připravit vyvážený rodinný rozpočet.
- *Profesní image*: seminář dopomáhá nalézt, či aktualizovat vlastní business-image.
- *Škola zad*: vzdělávací program určený pro všechny, kteří v práci sedí u počítače, v autě, obsluhují přístroje, obecně mají fyzicky náročnou práci.

#### 5.4.1.3 Hodnocení

Zástupci firmy se snaží nabídnout široké spektrum měkkých dovedností a uspokojit tak potřeby zákazníků všech oborů a pozic. Nabídku firma prezentuje na webu jednoduchou a

pochopitelnou formou. Záměrem jednatele společnosti USUS je předložit potenciálnímu zákazníkovi často konkrétní výstupy a jejich následný přínos.

Nutné je zmínit snahu reagovat na zvyšující se požadavky cílového zákazníka. V období, kdy měly firmy možnost čerpat dotace z evropských fondů, se na trhu objevilo nepřehledné množství vzdělávacích firem (viz PEST analýza, str. 56.). Mezi nimi se často objevovaly firmy s nekvalitním produktem a neprofesionálním přístupem. Tyto firmy častokrát dodaly školení, ale nesnažily se zajistit, aby zaměstnanci ve firmách získané dovednosti aplikovali v praxi. Tento problém se snaží firma USUS eliminovat a nabízet tak v rámci klasické nabídky transfer znalostí do praxe. Už od prvního kontaktu se zákazníkem proto zástupci firmy prezentují měřitelnost efektivity vzdělávání.

Druhý fenomén, na který firma reaguje, je situace, kdy se zvyšují také požadavky samotných zaměstnanců na větší prostorovou a časovou flexibilitu. Vznikla proto zjednodušená forma klasického dvoudenního školení zvaná Quick Card Development. Jedná se o časově méně náročné školení, které se nezabývá daným tématem komplexně a nepodává obecné informace o problematice. Cílem je dodat účastníkům konkrétní informace a pomáhá zaměstnancům osvojit si konkrétní dovednosti.

## **5.4.2 Cena**

### **5.4.2.1 Cena firmy USUS**

Určit konkrétní cenu školení nebo zhodnocení poradenské činnosti firmy USUS či jakékoliv jiné vzdělávací organizace není možné. Firmy tohoto typu konkrétní ceny nabídky neuvádějí. Finální cenu není možné určit ani v prvotní fázi, kdy firma zasílá vzdělávací organizaci poptávku. Určení konkrétní ceny předchází hodinové konzultace analýzy potřeb, od které se určení ceny odvíjí.

Cena klasické formy classroomového školení se může pohybovat mezi 15 000 - 30 000 Kč za jeden školící den. Nejčastěji školení probíhá ve dvou dnech, přesto bývá při naceňování celého projektu zohledňováno více faktorů. Společnost USUS se snaží využívat transfer znalostí do praxe, tím pádem pracuje s firmou několik dalších měsíců po školení. Opět je tedy těžké určit konkrétní cenu celého projektu, vzhledem k nutnosti individuálního přístupu ke každému zákazníkovi.

Ani u poradenských aktivit není jednoduché určit konkrétní cenu. Formu hodinové sazby využívají spíše větší nadnárodní firmy. Cena se tedy i v tomto případě liší projekt od projektu.

#### **5.4.2.2 Hodnocení**

Firma USUS využívá cenovou politiku, která zajišťuje konkurenceschopnost na lokálním trhu. Po konzultaci s jednatelem firmy USUS lze cenu považovat za průměrnou.

#### **5.4.3 Distribuce**

Svůj produkt společnost USUS distribuuje primárně fyzickou formou. Druhá možná forma distribuce produktu je distribuce online. Konkrétně se jedná o různá e-learningová školení. V minulosti se firma této formě výrazně nevěnovala, v současné době se však snaží tuto možnost svým potenciálním i současným zákazníkům nabídnout a vytvořit tak e-kurzy, jež by měly být levnější a časově méně náročnější formou klasického školení. Tato forma vzdělávání by měla zároveň snížit náklady firmě USUS. Detailněji se autorka této nové formě a možností komunikace této formy zabývá autorka v projektové části diplomové práce.

#### **5.4.4 Komunikace**

V průběhu 15letého působení firmy USUS probíhala na trhu komunikace třemi směry.

##### **5.4.4.1 Interní komunikace se zaměstnanci**

Interní komunikace mezi jednatelem, obchodníky, lektory a ostatními zaměstnanci probíhá ve většině případů formou telefonických rozhovorů a e-mailů. Tato komunikace probíhá většinou v průběhu realizace konkrétních zakázek, v době, kdy pro firmu USUS aktivně pracují externí obchodníci a musí tak informovat jednatele o závěrech schůzek.

Firma USUS nevypracovává pravidelné newslettery s informacemi o aktuální situaci. Přesto se jednatel společnosti snaží v případech větších změn veškeré interní i externí zaměstnance informovat.

##### **5.4.4.2 Externí komunikace se zákazníky**

Firma USUS využívá ke komunikaci se svými stálými i potenciálními zákazníky hned několik kanálů komunikačního mixu.

### **Podpora prodeje**

Společnost USUS se snaží v poslední době nabídnout svým zákazníkům výhodné doplňkové služby ke klasické nabídce.

Příkladem je aktuální nabídka Call centrům. Firma USUS nabízí v současné době zpracování analýzy Call center zdarma. V rámci této analýzy jsou zhodnoceny klíčové ukazatele výsledků Call centra; identifikace hlavních příčin nedostatečných výsledků v oblastech aktivit, znalostí a dovedností; a určení rezerv v oblasti řízení a vedení operátorů. Výstupem této analýzy je následné určení potenciálu a konkrétní doporučení na dosažení tohoto potenciálu.

### **Public relations**

Firma USUS se může pyšnit profesionálním a individuálním přístupem ke svým zákazníkům. Díky tomu se daří zástupcům firmy USUS se svými zákazníky udržovat velmi dobré vztahy. Zástupci firmy si uvědomují, že čím déle a lépe zákazníka znají, tím lépe mu jsou schopni pomoci s řešením problémů ve firmě.

Na základě dobrých vztahů se tedy často stávalo, že daná firma oslovila společnost USUS sama díky referencím. Po přerušení činnosti v letech 2009 - 2012 bohužel firma ztratila kontakt s většinou svých zákazníků. Než bude moci firma získávat zakázky tímto způsobem, bude muset věnovat ještě nějaký čas a energii do obnovy vztahů s bývalými zákazníky a získání nových.

### **Direct Marketing**

Přestože se občas stává, že firma vyhledá školení díky dobrým referencím sama, je nutné, aby společnost USUS oslovovala potenciální zákazníky aktivně sama, nejčastěji se tak stává formou přímého oslovení.

Asistentka společnosti telefonicky kontaktuje vybrané firmy v České republice a na západním Slovensku a na základě těchto telefonátů se snaží dohodnout osobní schůzky se zástupci těchto společností. S těmito zástupci následně komunikuje sám obchodník/lektor.

Podobnou formou komunikace jsou potenciální i stálí zákazníci informováni o případných otevřených kurzech, které firma USUS v průběhu roku vypisuje. Zástupci z firmy USUS se v minulosti přesvědčili o tom, že oslovení zákazníka pomocí jednoduchého, přesto zajímavého informativního e-mailu bývá často nejefektivnější. Svědčí o tom i výzkum, ze

kterého vyplývá, že téměř polovina oslovených personalistů čerpá informace o vzdělávání z nabídek, které dostávají e-mailem. (Zmeškalová, 2013)

Zástupci firmy USUS by chtěli do budoucna udržovat podobnou formou i kontakt se zákazníky, se kterými žádné školení zatím nerealizovali - formou mailů s novinkami z oblasti vzdělávání měkkých dovedností a novinkami o firmě samotné.

### **Osobní prodej**

Jak autorka popisuje výše, po telefonickém rozhovoru a následném domluvení schůzky přebírá komunikaci samotný obchodník či lektor (v případě firmy USUS se velmi často jedná o jednu a tutáž osobu).

Na obchodní schůzce se zástupce firmy USUS snaží během dialogu přijít na problém dané firmy a na to, zda je v tomto případě nutné školení. Pokud je výsledkem takového setkání uzavření dohody o dodání školení, komunikace se zákazníkem nadále pokračuje v rámci realizace samotného školení. V případě, že oba účastníci této schůzky zjistí, že řešením problému nemusí být automaticky dodávka kurzů, probíhá hlubší analýza problému a návrh následného možného řešení.

### **Internetový marketing**

Viz Direct marketing, str. 54.

#### ***5.4.4.3 Externí komunikace s konkurencí***

Společnost USUS komunikovala v minulosti ještě s vybranými konkurenčními vzdělávacími firmami. Jednalo se o občasnou spolupráci na některých zakázkách. Této spolupráci se však v současné době nevěnuje.

#### ***5.4.4.4 Hodnocení***

Nejčastější formou komunikace produktu je osobní prodej. V současné době se však firma USUS bohužel potýká s nedostatečným personálním zabezpečením obchodu. Firma USUS v současné době nezaměstnává asistentku, která v minulosti sjednávala schůzky obchodníkům, kteří by měli možnost v rámci konzultací prodávat produkt firmy.



## 6 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza umožňuje firmě USUS vyhodnotit danou situaci a zhodnotit, jaké jsou její předpoklady k úspěchu. Proto je nedílnou součástí tvorby firemní strategie.

Analýza tržního mikro a makro prostředí dokáže upozornit, na co by se měl management v současnosti, popř. v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení směřovat.

### 6.1 PEST analýza

V rámci tvorby této analýzy jsou popsány vazby firmy k makrookolí. Nepřetržitě je potřeba reagovat na podněty z okolí. PEST analýza definuje, co vše má firma k dispozici a jak to co nejefektivněji využít. Vnější prostředí ve vztahu k firmě je hodnoceno z hlediska politicko-právního, ekonomického, socio-kulturního a technologického.

#### 6.1.1 Politicko-právní prostředí

- **Členství v EU** - Evropská unie během posledních let aktivně podporovala rozvoj zaměstnanců (a současně tak i firem) skrze dotace na vzdělávání. Výrazně je tak podporován prodej vzdělávacích aktivit v ČR (viz Ekonomické prostředí, str. 56).
- **Subjekty zaštiťující vzdělávací organizace** (např. AIVD, ATKM) - aktivně probíhá ze strany těchto organizací snaha ovlivňovat vládu při vytváření lepších podmínek jak pro vzdělávání ve firmách, tak pro vzdělávací firmy samotné.
- **Národní vzdělávací fond** - jedná se o státní organizaci, která se věnuje analytickým, koncepčním, metodickým, vzdělávacím a poradenským činnostem v oblasti vzdělávání. Stát se sice snaží ovlivňovat trh vzdělávání skrze Národní vzdělávací fond, výsledky jejich snažení nejsou však v praxi příliš výrazné. (Národní vzdělávací fond, 2011)

#### 6.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí nejen firmy USUS, ale vzdělávacích firem obecně, ovlivňuje několik zásadních faktorů.

- **Hospodářská situace jednotlivých firem a oborů** - zejména situace od doby krize v roce 2008 ovlivňuje výrazně nákup firemního vzdělávání. V současné době jsou výdaje tohoto charakteru mezi prvními výdaji, které jsou ve firemních rozpočtech škrtnuty.

- **Výzvy evropských sociálních fondů** - v období mezi lety 2010 - 2013 bylo v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost umožněno firmám čerpat dotace na vzdělávání. Tímto způsobem probíhala v tomto období drtivá většina vzdělávacích aktivit na trhu.
- **Podotační období** - v současné době došlo k velkému propadu prodeje vzdělávání, protože řada firem není ochotna bez evropských dotací vzdělávat.

### 6.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

- **Zvyšující se nároky na absolventy (zaměstnance obecně)** - proměnlivost trhu práce způsobuje neustále se měnící a zároveň čím dál více se zvyšující nároky zaměstnavatelů. Protože není snadné určit kvůli této proměnlivosti požadavky na kvalifikaci, začíná se ve firmách přikládat význam tzv. klíčovým kompetencím, které tyto kvalifikace zobečňují. Důraz je tedy kladen nejen na vystudovaný obor absolventa, ale také na přítomnost klíčových dovedností, mezi které patří např. komunikativnost, znalost cizích jazyků, schopnost učit se, pracovat v týmu, analyzovat a řešit problémy. Tyto zvyšující se nároky na absolventy mají za následek zvyšující se problém uplatnitelnosti absolventů. (Dostál, 2015)
- **Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v technických oborech** - také u technických pozic mají zaměstnavatelé stále specifitější požadavky na osobnostní profil, jazykové vybavení a měkké dovednosti, což znesnadňuje nalezení a výběr správného zaměstnance. Právě chybějící správná kombinace tzv. měkkých a tvrdých dovedností, anebo také horší jazyková vybavenost, bývá důvodem, proč mají někteří absolventi problém prosadit se. (Dostál, 2015)
- **Nespokojenost zaměstnanců** - v současné době pro absolventy proces hledání práce nástupem do zaměstnání nekončí. I po nástupu pro ně tento proces pokračuje hledáním nových a zajímavějších pozic. Digitální technologie, internet a sociální média, jež jsou pro ně často prostředkem pro hledání nových příležitostí, tak fungují pro čerstvě zaměstnané jako odrazový můstek pro další příležitosti. A neplatí to pouze pro absolventy, podle průzkumů celkem 86% zaměstnaných není zcela spokojeno se svou prací. Příčin je možné hledat několik, přesto jednou z nejčastějších je právě kvalita řízení, jež vytváří potenciál pro vzdělávání. (Dostál, 2015)

- **(Ne)ochota jednotlivců v České republice investovat do svého rozvoje**
- **Odlišný postoj současné generace** - ta si nejvíce cení dlouhodobého vzdělávání s následným získáváním zkušeností z různých oblastí, v nichž jejich firma působí. Zároveň klade důraz na smysluplnost vykonávané práce a na možnost učit se a inspirovat od zkušenějších kolegů. Důraz je kladen na vyváženost pracovního a soukromého života s využitím moderních technických vybavení, umožňujících otevřenou komunikaci (viz Technologické prostředí, str. 58). Zaměstnanci této generace kladou důraz na větší volnost a svobodu, tím pádem si velmi cení možnosti větší časové i prostorové flexibility. Proto by si měli zaměstnavatelé uvědomovat, že pozitivně naladěni a motivovaní zaměstnanci znamenají pro firmu obecně spokojenější zaměstnance, zároveň tedy lepší výsledky jak zaměstnanců, tak celé firmy. (Dnešní zaměstnanci chtějí být součástí týmu a ne pod nadvládou - iDNES.cz, 2015)

#### 6.1.4 Technologické prostředí

- **Nové technologie ve vzdělávání** - dlouhá léta probíhaly vzdělávací aktivity v oblasti měkkých dovedností tradiční formou classroomových školení. Počátkem tisíciletí se začaly prosazovat e-learningové formy vzdělávání. Obzvláště v posledních letech dochází k výraznému nárůstu využívání různých IT technologií, dodávající účastníkům a zaměstnancům firem jak časovou, tak prostorovou flexibilitu (viz Socio-kulturní prostředí, str. 57). Samotné firmy jsou pod tlakem konkurenčního prostředí, čím dál více je očekáváno takové vzdělávání, které umožní účastníkům, aby si sami rozhodovali kdy a kde školení proběhne, což nové technologie umožňují.

Technologický pokrok a nové formy zároveň usnadňují práci i dodavatelům vzdělávacích aktivit. Jednou z největších výhod pro vzdělávací firmy je úspora času a snížení nákladů na vzdělávání (Kejhová, 2015).

- **Získávání informací o vzdělávání** - z průzkumu z roku 2013 vyplývá, že nejrelevantnějším zdrojem informací o vzdělávání jsou stále osobní schůzky s dodavateli vzdělávání (tento zdroj informací preferuje polovina respondentů). Přesto považují za relevantní zdroj také informace získané zaslané vzdělávacími firmami e-mailem (43,33% personalistů). 38,33% ze 48 personalistů informace aktivně vyhledává na internetu (Zmeškalová, 2013).

Otázkou zůstává, které faktory mohou v nejbližší době společnost USUS výrazněji ovlivnit a jaké mohou být jejich důsledky. Může v nich hledat společnost USUS nové příležitosti?

Dotace na vzdělávání, které mohly firmy v letech 2011 - 2013 čerpat z rozpočtu Evropské unie, spouště firmám usnadnily cestu ke vzdělávacím aktivitám a spouště vzdělávacím agenturám přinesly velké množství zakázek. Přesto se objevily situace, kdy se vzdělávací firmy setkaly v podotačném období se zásadními problémy. V tomto období se na trhu objevilo velké množství nových vzdělávacích firem. Tyto firmy neměly tolik zkušeností jako firmy, které na trhu působí už řadu let a často se prezovaly neprofesionálním přístupem. Vzdělávacím firmám tak výrazně klesla reputace, převážně ve firmách, které neměly žádnou předchozí zkušenost s profesionální a kvalitní vzdělávací agenturou. Neochota firem vzdělávat v tomto období také klesla z důvodů "převzdělanosti".

Zajímavou příležitostí pro společnost USUS může být současná situace na trhu práce. Obecně platí, že nároky na absolventy se zvyšují, konkrétně pak i u absolventů technických oborů, kterých je nedostatek. Zaměstnavatelé vyžadují kromě nutné kvalifikace pro daný obor také jakousi komplexní základnu měkkých dovedností. V příštích letech by mohl být pro firmu USUS potenciál v dodávání základních měkkých dovedností středním, vyšším odborným a vysokým školám (se zaměřením primárně na technické obory).

Kromě vysokých požadavků zaměstnavatelů se zvyšují požadavky i zaměstnanců, kteří čím dál výrazněji oceňují časovou i prostorovou flexibilitu. Obrovským potenciálem je tak pro firmu USUS objevování a využívání nových forem vzdělávání za pomoci technologických novinek.

Zároveň by měla firma USUS využít potenciál ve snaze firem udržet si kvalitní zaměstnance. Nutné je dát firmám na jevo, že právě možnost zajímavých vzdělávacích programů zvyšující kvalifikaci zaměstnanců jim dopomůže si kvalitní zaměstnance udržet.

## 6.2 SWOT analýza

Cílem SWOT, jako součásti situační analýzy v rámci strategického řízení, je zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace či konkrétního záměru (například nového produktu).

SWOT jako akronym počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů hodnotí silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats).

Konkrétně autorka vypracovala ve spolupráci s jednatelem firmy USUS v rámci situační analýzy dvě analýzy SWOT. První SWOT analýza zjišťuje silné a slabé stránky firmy USUS, jakým způsobem je firma schopná reagovat na změny, které přichází z vnitřního i vnějšího prostředí. V rámci druhé SWOT analýzy jsou hodnoceny slabé a silné stránky konkrétního produktu, na jehož realizaci firma v současné době pracuje a jež je předmětem projektové části této diplomové práce.

### 6.2.1 SWOT analýza firmy USUS

| S - Silné stránky  | W - Slabé stránky  |
|--|--|
| odlišný přístup k zákazníkovi<br>lektoři s praxí<br>obchodníci jsou zároveň lektoři<br>transfer znalostí do praxe<br>měření efektivity vzdělávání<br>zahrnutí nových metod do vzdělávacích aktivit<br>charisma jednatele<br>široká cílová skupina<br>spolupráce s externími lektory  | malé administrativní zázemí<br>nedostatečné personální zabezpečení obchodu<br>jednatel je zároveň lektorem<br>přerušeni činnosti v letech 2009 - 2012<br>nedostatečné povědomí o značce<br>nepravidelná komunikace s klienty, i potenciálními<br>nedostatečné zdroje na investice - podpora do nových<br>technologií, sdílení znalostí mezi lektory                    |
| nové formy a metody ve vzdělávání<br>dotace z EU na vzdělávání<br>zvyšující se nároky klientů - tlak na efektivitu vzdělávání<br>absolventi - měkké dovednosti se vyžadují na většině<br>pracovních pozicích (včetně technických oborů)<br>firmy se musí čím dál víc snažit udržet si zaměstnance<br>(nekončící proces hledání si lepší práce) | zdlouhavý proces výzev pro vzdělávání z EU<br>zkušenosti zákazníků s projekty ESF (vysoká administrace<br>při řízení projektů EU)<br>zhoršená reputace vzdělávacích firem po vypsání prvního<br>kola dotací (objevilo se v té době na trhu hodně<br>vzdělávacích firem)<br>neochota investovat do vzdělávání ve firmách<br>nedostatek financí na vzdělávání ve firmách |
| O - příležitosti   | T - ohrožení   |

Tab č. 3: Analýza SWOT společnosti USUS (vlastní zpracování)

*Nejsilnější stránkou* společnosti USUS je jednoznačně transfer znalostí do praxe a měření efektivity vzdělávání (viz Marketingový mix společnosti USUS - produkt, str. 51). Výraznou silnou stránkou je také odlišný přístup k zákazníkovi. Velké množství vzdělávacích firem dodá zákazníkovi školení a tím jejich aktivita končí. Zástupci firmy USUS se snaží aktivně věnovat zákazníkovi už v přípravné fázi, důkladně připravit analýzu potřeb a také ve fázi poprojektové zajistit, aby bylo vzdělávání efektivní. Nejen jednatel ale také zástupci firmy USUS považují za obrovskou výhodu oproti konkurenci lektory s praxí. V tomto

odvětví se na trhu pohybuje velké množství vzdělávacích firem pro které školí lektoři, jež nemají v daném tématu praxi. Firma USUS spolupracuje dlouhodobě pouze s lektory, kteří mají v daném tématu zkušenost (konkrétně v manažerských a obchodních dovednostech). Jsou tak schopni seznámit účastníky školení s reálnými situacemi a zároveň lépe pochopit jejich potřeby.

Za nejvýraznější *slabé stránky* považuje jednatel firmy USUS nedostatečné personální zabezpečení obchodu. Jak bylo již zmíněno v kapitole *Marketing firmy USUS* (str. 51), problémem je absence asistentky, která by domlouvala obchodníkům schůzky a také nedostatek těchto obchodníků. Zásadním problémem jsou také nedostatečné zdroje na investice (využití nových technologií, sdílení znalostí mezi lektory).

*Příležitosti* pro firmu USUS se naskytuje mnoho. Největší příležitostí by měly být dotace, které bude Evropská unie pravděpodobně v průběhu dalších několika let znovu poskytovat firmám na vzdělávání. Obrovskou příležitostí firmy USUS jsou také zvyšující se nároky firem na měření efektivity vzdělávání, které výrazně vzrostly po posledním dotačním období. Potenciální cílovou skupinou by mohli být v budoucnu absolventi, konkrétně absolventi technických oborů. Ze strany zaměstnavatelů přichází zvyšující se tlak na měkké dovednosti, jichž mají absolventi většinou nedostatek. Situace, kdy musí zaměstnanci vyvíjet velkou aktivitu k udržení svých zaměstnanců, kteří hledají nové a zajímavější příležitosti i při současném zaměstnání, je pro firmu USUS také zajímavou příležitostí.

Největším *ohrožením* je pro všechny vzdělávací organizace neochota firem investovat do vzdělávání. Dotace, které by měly v budoucnu přijít od Evropské unie by měly tento problém eliminovat. Problémem je také zhoršená reputace vzdělávacích firem (velké množství neprofesionálních vzdělávacích firem s nekvalitním produktem, které se v této době na trhu objevily).

## 6.2.2 SWOT analýza e-kurzů společnosti USUS

| S - Silné stránky  | W - Slabé stránky   |
|--|---|
| <p>částečná absence produktu u konkurence<br/>kvalita zpracování (technicky i vizuálně)<br/>smysluplnost obsahu (garance kvality od autorů s praxí a s know-how)<br/>nižší cena oproti klasickému školení<br/>interaktivní forma (flash cards, testy, atd.)<br/>jedinečnost, originalita<br/>měřitelnost, efektivita</p>   | <p>nedostatečná schopnost HR manažerů firmy prodat produkt dalším pracovníkům<br/>neznámý produkt<br/>slabá propagace (malá kapacita prodejců)<br/>nedůvěra v produkt</p>       |
| <p>větší požadavky zaměstnanců (časová i prostorová flexibilita)<br/>firma se musí čím dál víc snažit držet si zaměstnance (i u obchodníků) - podporou jejich rozvoje<br/>rozšíření nabídky směrem k manažerům nebo HR pracovníkům (např. manažerské nebo komunikační dovednosti a techniky)<br/>otevření dveří do nových firem, získání nových zákazníků na classroom školení</p> | <p>neznámý produkt<br/>obchodníci nebudou mít zájem o investice do vlastního vzdělávání<br/>malá zkušenost zákazníka s e-kurzy<br/>neochota firem investovat do zaměstnanců</p> |
| O - příležitosti   | T - ohrožení  |

Tab č. 4: Anlyza SWOT pro e-kurzy společnosti USUS (vlastní zpracování)

Jednou z *nejsilnějších stránek* připravovaného produktu, který je předmětem projektové části této diplomové práce, je kvalita zpracování (technické, obsahové i vizuální). Společnost USUS současně garantuje smysluplný obsah, díky zkušeným lektorům s několikaletou praxí v oboru (viz SWOT analýza firmy USUS, str. 59). Obrovskou výhodou je nižší cena oproti klasické firmě školení. Produkt je tak dostupnější i jednotlivým obchodníkům. Webináře se pyšní interaktivní formou. Přestože se jedná o e-learningovou formu školení, jíž si procházejí účastníci sami, jsou jim v průběhu kurzu zaslány různé pomocné materiály a testy, které by měly pomoci k osvojení si daných znalostí.

Problémem a *nejslabší stránkou* může být neznalost produktu ze strany cílového zákazníka a nedostatečná kapacita prodejců, kteří by produkt prodávali.

Obrovský *potenciál* může firma USUS hledat v otevření dveří k novým potenciálním zákazníkům klasického classroomového školení. V případě zájmu u cílového zákazníka o e-learningovou formu školení je možnost rozšířit portfolio o nová témata (např. manažerské nebo komunikační dovednosti a techniky).

Největším ohrožením je neochota firem, ale také zaměstnanců samotných investovat do vlastního vzdělávání. V případě, že firma USUS osloví s tímto produktem HR manažery,

kteří by měli předávat informace o produktu obchodníkům, může nastat problém, kdy nebudou personální manažeři schopni obchodníkům tento produkt prodat.



## 7 ANALÝZA KONKURENCE

Cílem této analýzy je zjistit konkurenční pozici společnosti USUS v oblasti dodávky vzdělávacích a poradenských aktivit. Na trhu vzdělávání dospělých se pohybuje obrovské množství vzdělávacích organizací. Při výběru konkrétních vzdělávacích organizací pro konkurenční analýzu byla zohledňována konzultace s jednatelem firmy USUS a výsledky strukturovaných rozhovorů, jež proběhly v rámci bakalářské práce autorky v roce 2013.

Strukturované rozhovory proběhly se třemi externími lektory firmy USUS, ti konkurenci vnímají v subjektech, které jsou svým zaměřením a velikostí velmi podobné firmě USUS. Jedná se o firmy, které vede jeden, maximálně dva jednatele, a které se svou činností orientují na vzdělávání měkkých dovedností ve středních firmách.

V návaznosti na tyto rozhovory bylo vybráno pět subjektů, které tento segment zastupují. Jedná se o firmy s menším počtem zaměstnanců (konkrétně do 5 zaměstnanců) s nepravidelnou spoluprací s externími lektory. Jednatel firmy USUS nepovažuje za přímou konkurenci obrovské firmy, které spolupracují s desítkami lektorů a jejichž nabídka je podstatně širší než nabídka společnosti USUS. Co se týče geografického hlediska, je důležité brát v potaz firmy působící v regionech, ve kterých by se chtěla pohybovat i společnost USUS, primárně se jedná o Moravu, Slezsko a východní Čechy. Po konzultaci s jednatelem firmy USUS jsou analyzovány následující vzdělávací organizace: INC Consulting, OTC Olomouc, Motiv P, FONTES H a Altego.

V rámci analýzy konkurence byla stanovena objektivní měřitelná kritéria dle nástrojů marketingového mixu. Některé charakteristiky (sídlo firmy, velikost firmy) se u nejbližších konkurentů firmy USUS shodují, proto byla vybrána pro srovnání kritéria, která jsou pro vyhodnocení analýzy podstatnější. Zároveň se jedná o kritéria, která souvisí s oblastmi, na které se firma USUS snaží v současné době velmi aktivně zaměřovat. Zohledňována je komplexnost, rozsáhlost nabídky, přehlednost nabídky na webových stránkách, snaha o aktualizaci a hledání nových metod ve vzdělávání. V rámci analýzy konkurence není zohledňováno kritérium ceny, která je velmi těžko stanovitelná jak pro společnost USUS, tak pro ostatní srovnávané organizace, protože je u jednotlivých zákazníků a jednotlivých projektů individuální. Nutné je zhodnocení produktu e-kurzů zkoumaných subjektů. V současné době se na trhu nepohybují téměř žádné subjekty, které by nabízely e-kurzy na téma obchodních dovedností. V rámci analýzy je hodnoceno, zda zkoumané subjekty svým zá-

kazníkům online vzdělávání nabízejí a zda nabízejí e-kurzy na téma obchodních dovedností.

Následující kritéria, se kterými v rámci analýzy autorka pracuje, jsou měřeny ve spolupráci s odborníky na vzdělávání měkkých dovedností a ve spolupráci s lektory, kteří spolupracují externě s firmou USUS.

Kritéria pro srovnání zkoumaných subjektů:

### **Produkt**

- Komplexnost nabídky (nabízejí firmy pouze kurzy nebo doplňuje nabídku i poradenská činnost?)
- Efektivita, měřitelnost (komunikují firmy tuto nedílnou součást vzdělávacích aktivit?)
- Detailní popis školení (nabízí detailní popis webové stránky - včetně výstupů, přínosu pro zákazníka?)
- Lektoři (mají praxi v daném oboru?)
- Reference
- Inovace produktu (nabízí konkurence nové metody vzdělávání?)
- E-kurzy (nabízí firma tuto formu vzdělávání a jak je kvalitní z pohledu vizuálního?)

### **Komunikace**

- Webové stránky - přehlednost nabídky,
- vizuální identita.

### **Distribuce**

- Online vzdělávání (nabízejí firmy svým zákazníkům možnost online vzdělávání?)
- Classroomové školení

Informace využitá k analýze konkurence byly čerpány ze sekundárních zdrojů – z webových stránek vzdělávacích organizací. Zároveň byly získány na základě konzultace osob z oboru vzdělávání dospělých, kteří byli nebo stále jsou v kontaktu se zkoumanými firmami.

|                         | INC Consulting |     | OTC Olomouc |    | Motiv P |       | FONTES H |     | Altego |     | USUS |      |
|-------------------------|----------------|-----|-------------|----|---------|-------|----------|-----|--------|-----|------|------|
| <b>PRODUKT</b>          |                |     |             |    |         |       |          |     |        |     |      |      |
| komplexnost nabídky     |                | **  |             | *  |         | ***   |          | **  |        | *   |      | *    |
| efektivita, měřitelnost | zmínka         | **  | ne          | *  | ne      | *     | ne       | *   | ne     | *   |      | **** |
| detailní popis školení  |                | *** |             | *  |         | *     |          | *** |        | -   |      | **   |
| lektori                 |                | *** |             | *  |         | *     |          | *   |        | *** |      | ***  |
| reference               |                | **  |             | *  |         | -     |          | **  |        | *** |      | **   |
| inovace produktů        |                | **  |             | -  |         | ****  |          | *   |        | *   |      | **   |
| e-kurzy                 |                | **  | ne          | -  |         | ***** | ne       | -   | ne     |     |      | **   |
| <b>KOMUNIKACE</b>       |                |     |             |    |         |       |          |     |        |     |      |      |
| webové stránky          | ano            | *   | ano         | *  | ano     | ***   | ano      | *   | ano    | *   | ano  | ***  |
| vizuální identita       |                | **  |             |    |         | ***   |          | *   |        | *   |      | ***  |
| <b>DISTRIBUCE</b>       |                |     |             |    |         |       |          |     |        |     |      |      |
| online vzdělávání       | ano            | **  | ne          |    | ano     | ***   | ne       |     | ano    | *   | ano  | *    |
| classroomové školení    | ano            | **  | ano         | *  | ano     | **    | ano      | *   | ano    | **  | ano  | **   |
|                         |                | 23* |             | 7* |         | 27*   |          | 13* |        | 14* |      | 25*  |

Tab č. 5: Analýza konkurence dle nástrojů marketingového mixu (vlastní zpracování)

Z výsledků uvedených v tabulce č. 4 je zjevný výrazný rozdíl mezi zkoumanými subjekty. V rámci hodnocených kritérií bylo nejhůře hodnocené Tréninkové centrum Olomouc, o něco málo lépe pak byla hodnocena společnost Altego. Tréninkové centrum Olomouc zůstává za konkurenčními subjekty ve všech hodnocených aspektech, firma Altego se může narozdíl od OTC pyšnit lepšími referencemi. Hodnocení společností INC Consulting, Motiv P a USUS jsou na velmi podobné úrovni.

Co se týče produktu, nabízí společnost INC Consulting relativně komplexní nabídku a na svém webu zmiňuje měřitelnou efektivitu vzdělávání. Zároveň nabízí detailnější informace o konkrétních kurzech i lektorech a konkrétní vzdělávací aktivity, které jsou dodávány netradiční formou. Vizualní identita byla hodnocena průměrně. INC Consulting, nabízí jak klasické classroomové kurzy, tak školení formou e-learningu.

Společnost Motiv P obdržela nejrozporupnější hodnocení. Zatímco komplexnost nabídky, snaha o inovativní produkty a e-learning, který firma na webových stránkách nabízí, byly hodnoceny výrazně pozitivně, detailní popis konkrétních školení, informace o lektorech a reference blíže dohledatelné nebyly. Firma disponuje moderní přehlednou webovou stránkou, která prezentuje dobře hodnocenou vizualní identitu firmy. V nabídce firmy jsou dohledatelné jak classroomové kurzy, tak široká nabídka e-learningového školení.

Společnost USUS získala hned v závěsu za firmou Motiv P druhé nejlepší hodnocení. Dobře hodnocená je zjevně výrazná propagace měření efektivity vzdělávání na webových stránkách. Kvalita lektorů, informace o praxi těchto lektorů a detailnější popis nabídky byl hodnocen také pozitivně. Snaha o inovativnost produktů pak získala v hodnocení průměrné

hodnoty. Firma disponuje moderními jednodušími webovými stránkami s přehlednou nabídkou, vizuální identita byla hodnocena stejně jako identita firmy Motiv P. Firma nabízí, stejně jako ostatní hodnocené subjekty, klasické classroomové kurzy, e-learningové aktivity jsou prozatím v pozadí.

## 8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Výzkumná otázka č. 1: *Je situace na českém trhu pro tvorbu a prodej e-kurzů příznivá?*

Ano, úspěšnost e-kurzů na českém trhu determinuje několik následujících předpokladů.

### Dosavadní zkušenost české populace s webináři:

Ze situační analýzy společnosti USUS vyplynulo, že si čeští zaměstnanci uvědomují nutnost vzdělávání, přesto reálná aktivita v tomto směru nastává pouze u malého procenta lidí. Co se týče zkušenosti konkrétně s produktem webináře, z průzkumů vyplývá, že přibližná třetina respondentů zkušenost s elektronickou formou vzdělávání nemá, další třetina respondentů prohlásila, že e-learning využívají pravidelně, asi 20% dotazovaných pak uvedlo, že vyzkoušeli e-learning jednou a mají v plánu jej využít znovu. Z výzkumů vyplývá, že mají uživatelé webinářů zkušenost převážně pozitivní, problémem je bohužel stále neznalost této formy vzdělávání u značné části populace.

### Vyšší nároky zaměstnavatelů na duální vzdělání:

Dalším předpokladem pro úspěch tvorby webinářů je jejich snazší dostupnost širší veřejnosti, na niž jsou zvýšené nároky v rámci jejich zaměstnání. Na zaměstnance i nezaměstnané absolventy jsou v kladeny větší nároky, kromě specializace na daný obor jsou vyžadovány alespoň základní znalosti měkkých dovedností. Forma webinářů, která je výrazně levnější a dostupnější formou by mohla být příjemnou alternativou ke klasickému školení, které bývají často pro jednotlivce drahé.

### Vyšší nároky zaměstnanců:

Předpokladem pro úspěch online formy vzdělávání by měly být i zvyšující se nároky současné generace, která vyhledává alternativní způsoby vykonávání práce (s tím i související dodatečné aktivity jako je vzdělávání). Touha pro časové i prostorové flexibilitě je podstatným předpokladem pro úspěšnost webinářů. Zaměstnanci mají k dispozici rychlejší, levnější a pohodlnější formu vzdělávání, ke které se mohou dostat také z pohodlí domovů.

### Absence této formy vzdělání na českém trhu:

Z konkurenční analýzy vyplynulo, že některé firmy do své nabídky online vzdělávání zahrnují. Bývá to však velmi zřídka a kurzy bývají tvořeny nahodile, vizuálně a obsahově nezajímavým způsobem.

Výzkumná otázka č. 2: *Které komunikační kanály jsou pro prodej e-kurzů nejefektivnější?*

Z dotazníku realizovaného v rámci bakalářské práce v roce 2013 vyplynulo, že sekundární cílová skupina (personalisté, případně obchodní ředitelé) získává podstatné informace z nabídek, které dostávají od vzdělávacích organizací mailem. Druhým nejčastějším zdrojem informací o nabídce vzdělávání jsou pak informace získané na internetu. Důležité jsou v rámci rozhodování o dodávce vzdělávání také osobní schůzky s obchodním zástupcem či lektorem vzdělávací firmy.

Z tohoto důvodu byla mezi dostupnými komunikačními nástroji zvolena reklama na internetu, přímý marketing a osobní marketing. Doplnkovou formou propagace je pak WOM (word of mouth), forma samovolného šíření referencí, se kterou se firma USUS setkala již v minulosti.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 9 ÚVOD DO PROJEKTU

Projektová část obsahuje strategický plán doporučující komunikační aktivity společnosti USUS na druhý a třetí kvartál 2016. Strategický plán vychází z praktické části diplomové práce, v níž byla definována situační analýza firmy USUS a analýza konkurence.

Projektová část tedy shrnuje současnou situaci, cíle, strategie a taktiky v rámci daného období. Společnost USUS nemůže v rámci těchto aktivit pracovat s vysokými investicemi, proto je většina činností v rámci jednotlivých aktivit zahrnuta v rámci každodenních aktivit zaměstnanců firmy.

Hlavním cílem komunikace v daném období je odkomunikovat vzniklý produkt cílové skupině a získat nové zákazníky. Za úspěch strategie bude moci firma USUS považovat, pokud získá na konci tohoto období 200 nových zákazníků, kteří si zakoupí e-kurz na téma obchodní dovednosti.



## 10 SITUACE

Společnost USUS funguje na trhu vzdělávání dospělých už od roku 2000 s nabídkou klasických classroomových školeních a poradenskými aktivitami (viz Příloha č.1).

Zákazníci, kteří v minulosti s firmou USUS pracovali, hodnotí spolupráci velmi pozitivně, to se odráželo na dlouhodobém charakteru projektů. Společnost však činnost v letech 2008 - 2012 ukončila a v současné době získává nové zákazníky komplikovaně. Tento problém nastal z několika důvodů:

- poptávka po vzdělávání měkkých dovedností ve firmách klesla v souvislosti s ukončenými projekty Evropské Unie (viz Situační analýza, str. 56)
- zastaralé reference firmy USUS
- minimální obchodní činnost firmy USUS

V návaznosti na tento problém reaguje projekt, jehož cílem je

- a) vytvořit podpůrný produkt firmy jako zdroj tržeb vedle hlavního produktu (vnitrofiremní semináře a poradenství),
- b) vytvořit nástroj pro vstup k potenciálním zákazníkům a otevřít tak prostor pro hlavní produkt firmy.

Návrh strategie komunikace pak vychází z analytické část diplomové práce, z jejíhož závěru vyplynulo, že je na českém trhu potenciál tvorby e-kurzů na téma obchodních dovedností. Z druhé výzkumné otázky analytické části diplomové práce zároveň vyplynuly nejvhodnější aktivity, jež by měly vést k dosažení stanovených cílů projektu, ty budou podrobně popsány v návrhu komunikace (str. 76).

## 11 TVORBA E-KURZŮ

Konkrétnímu návrhu strategie komunikace předchází pro snazší pochopení charakteristika nového produktu e-kurz. Tento e-kurz pro obchodníky vznikl jako reakce na dva velmi časté podněty obchodníků, se kterými je možné potkat se jak v terénu u zákazníků, tak na kurzech společnosti USUS:

1. Nedostatek času obchodníků na klasické dvoudenní kurzy (absence alternativy těchto časově náročných kurzů).
2. Nemožnost aplikovat získané znalosti do praxe. Problémem většiny kurzů je absence konkrétního návodu jak se danou dovednost naučit, jak změnit návyky a začít používat znalosti v praxi.

Právě reakce na tyto dva podněty je hlavní USP tohoto produktu. Konkurence, která e-kurzy nabízí, hlavně druhý z těchto dvou požadavků zákazníků výrazně opomíjí.

### 11.1 Charakteristika produktu

Produktem je online kurz, jež je zaměřen na rozvoj obchodních dovedností. První e-kurz, jež je nabízen zákazníkům zdarma pouze za registraci (kontakt), je zaměřen na obchodnic-ky atraktivní téma „Typy osobnosti zákazníka“. V jednotlivých lekcích se zákazník seznámí se všemi osobnostními typy zákazníků. Naučí se s nimi efektivně komunikovat, vybudovat vztah a v konečné fázi úspěšně uzavřít obchod.

Primární snahou USUS je tedy získat kontakt na potenciální zákazníky druhého prodejního e-kurzu a hlavním účelem je vybudovat u potenciálních zákazníků důvěru.

Celý e-kurz je zpřístupněný na subdoméně webových stránek společnosti USUS - <http://e-kurzy.usus.cz/>. Na této stránce se uživatel dozví základní informace o celém projektu, o autorech projektu (a společnosti USUS) a zároveň má možnost registrovat se k odběru celého prvního e-kurzu zdarma.

### 11.2 USP produktu

Při mapování konkurence na českém trhu jsme došli k názoru, že úspěch těchto e-kurzů (viz Situační a konkurenční analýza, str. 56) zaručí 2 klíčové momenty:

- profesionálně zpracovaná forma – živá, přívětivá, pozitivní, která zaujme a udrží pozornost;

- důvěryhodný obsah – informace musí být vnímány jako skutečný přínos či pomoc v praxi, bez pocitu „teorie“ a nevyžitelnosti.

### 11.3 Struktura e-kurzu

E-kurz “Typy osobností zákazníka” se skládá z úvodní lekce a šesti dalších lekcí. První, druhá, třetí a dále pak čtvrtá a šestá lekce nabízí účastníkovi kurzu krátké video na téma dané lekce. Nedílnou součástí každé lekce je sada taháků a cvičení, které pomáhají účastníkům e-kurz přenášet získané znalosti z videí do praxe (ukázka v Příloze č. 2). Součástí čtvrté lekce není video, ale test, ve kterém účastník zjistí, jaký typ osobnosti je on sám - to mu pomáhá určit jak má on sám jednat s jednotlivými typy svých zákazníků. Na závěr každé lekce účastník kurzu může sledovat svůj pokrok zaškrtnutím jednotlivých úkolů, jež u jsou na závěr lekce zadány - to ho více motivuje cvičení opravdu plnit a získané znalosti tak opravdu aplikovat v praxi.

Témata jednotlivých lekcí:

- Úvodní lekce je úvodem do všech čtyř základních typů osobnosti zákazníka.
- První lekce představuje osobnostní rysy (chování, řeč těla, jejich potřeby, přání, z čeho mají strach ad.) prvního z těchto typů - analytického zákazníka. Zároveň je vysvětleno jak s tímto typem jednat.
- Druhá lekce představuje osobnostní rysy přátelského typu zákazníka. Stejně jako v předchozí lekci je vysvětleno jak s ním jednat.
- Třetí lekce představuje osobnostní rysy řídicího typu zákazníka a jak s ním jednat.
- Čtvrtá odpočinková lekce pomáhá účastníkovi kurzu poznat sám sebe. Cílem této lekce je určit vlastní typ osobnosti. Součástí lekce je tahák, který pomáhá určit, jak bychom my s již definovaným vlastním typem osobnosti měli jednat s jednotlivými typy osobností svých zákazníků. V rámci materiálů, které lekce nabízí, dostane účastník postup, jak poznat typ osobnosti zákazníka na jednání.
- Pátá lekce seznamuje s posledním - expresivním typem zákazníka a shrnuje jak s tímto typem jednat.
- Závěrečná lekce udává příklady konfliktů, které mohou vzniknout mezi různými typy osobnosti obchodníka a zákazníka. Účastníci e-kurzu mohou v této lekci zjistit, se kterými

typy osobnosti jim to jde lépe a se kterými naopak méně. Závěrem této lekce je test, ve kterém účastníci zjistí, jak jsou na tom s celkovými znalostmi celého kurzu.

V závěru poslední lekce je účastníkovi představen druhý již placený e-kurz, který svým tématem na první e-kurz velmi úzce navazuje. Druhý e-kurz seznamí zákazníka s jednotlivými fázemi obchodního jednání a jak se na ně co nejlépe připravit.

Jednotlivé animované lekce vznikly ve spolupráci s externím grafikem a animátorem. V *Příloze č. 4* je uvedena ukázka grafiky jednotlivých lekcí.

Jednotlivé lekce prvního e-kurzu jsou hotové, webové stránky, na kterém je e-kurz představený jsou funkční ale v této fázi se ještě testují.

## 12 NÁVRH KOMUNIKACE PRODUKTU

### 12.1 Cíle a účel projektu

V návaznosti na vzniklý produkt popsany v předchozí kapitole vznikl návrh komunikace tohoto produktu směrem k potenciálnímu zákazníkovi. Cílem strategie komunikace je vytvořit návrh nejefektivnější cesty komunikace a formu prodeje produktu zákazníkovi. Součástí strategie je návrh hodnocení efektivity těchto komunikačních aktivit.

V návaznosti na vzniklý produkt popsany v předchozí kapitole vznikl návrh komunikace tohoto produktu směrem k potenciálnímu zákazníkovi. Cílem strategie komunikace je vytvořit návrh nejefektivnější cesty komunikace a formu prodeje produktu zákazníkovi. Součástí strategie je návrh hodnocení efektivity těchto komunikačních aktivit.

Stanovit krátkodobé cíle:

- získat 15000 zaregistrovaných účastníků neplaceného kurzu v období 2. a 3. kvartálu 2016
- získat 300 zákazníků placeného e-kurzu v období do 2. a 3. kvartálu 2016
- 20 podaných nabídek na další vzdělávání obchodníků u firem (lektorská a poradenská činnost) do konce roku 2016
- 5 zakázek na lektorskou a poradenskou činnost (bez určení tržeb)

Dlouhodobý cíl:

- obrat e-kurzů bude tvořit min. 50% z celkového obratu firmy – vytvořením širší nabídky pro 2 cílové skupiny:
  - 3 klíčové pracovní pozice (obchodníci, management, HR management)
  - veřejnost (rodiče)

### 12.2 Cílová skupina

K segmentaci cílové skupiny produktu *webináře* přistupuje autorka s jemně odlišnými kritérii, než u vymezení celkové cílové skupiny společnosti USUS. V rámci rozdělení cílové skupiny produktu webinářů je důležité brát v potaz, že se nejedná o zcela nový produkt. Webináře jsou zaměřeny na konkrétní oblast měkkých dovedností - obchodní dovednosti. Jedná se tedy spíše o existující produkt podáván novou formou.

Cílové skupiny jsou vyjmenovány podle důležitosti a využitelnosti v rámci komunikační strategie. Zpracovány jsou ve spolupráci s jednatelem společnosti USUS.

### 12.2.1 CS1: Obchodníci

Do první kategorie cílové skupiny spadají firmy, které byly nebo stále jsou zákazníkem společnosti USUS (viz podkapitola *Vymezení cílové skupiny firmy USUS*). Primárně jde o obchodníky, pro něž je téma webinářů - obchodní dovednosti - vytvořeno a jež jsou koncovým uživatelem produktu.

Sekundárně lze do této skupiny zahrnout jednotlivé obchodníky, kteří neměli doposud s firmou USUS žádnou zkušenost. Jedná se o pracovníky, kteří mají větší ambice se vzdělávat v osobním i profesním životě. Většinou jsou to mladší lidé se zájmem o okolí a lidé více orientovaní na práci.

**Čeho chceme dosáhnout** - získat větší zakázky na nákup e-rkuzu, zároveň si v těchto firmách otevřít dveře pro další zakázky na ostatní produkty, které firma USUS nabízí.

### 12.2.2 CS2: Personalisté, obchodní ředitelů

Druhou cílovou skupinou jsou personalisté a obchodní ředitelé, kteří kupují produkt pro koncového uživatele - obchodníky ve svých firmách. Jedná se o osoby, které mají ve firmě rozhodovací právo při koupi takového produktu. V rámci komunikace a prodeje webinářů zástupcům této cílové skupiny je nutné brát v potaz nutnost správného a komplexního představení tohoto produktu. Personalisté a obchodní ředitelé musí být schopní prodat tento produkt dál koncovému uživateli.

**Čeho chceme dosáhnout** - získat nové zákazníky tohoto produktu, rozšířit informaci o tomto produktu, o jeho kvalitě, hlavně o jeho účinku a opravdové možnosti aplikace v praxi.

## 12.3 Nástroje komunikace

V rámci výběru konkrétního komunikačních nástrojů jsou zohledňovány obě skupiny cílového zákazníka. Podstatný faktor ovlivňující výběr komunikačních nástrojů je také rozpočet, který je ze strany společnosti USUS k dispozici. Konkrétní rozpočet nebyl ze strany jednatele firmy stanoven konkrétně, přesto je nutné zmínit, že finanční situace a prostředky nejsou vysoké. Z toho důvodu byly po dohodě vybrány primárně neplacené formy propagace, případně cesty komunikace, které jsou pro firmu USUS jednodušší zajis-

tit (například základní personální zajištění obchodníků prodávajících produkt přímo). K oběma cílovým skupinám bude přístupováno odlišným způsobem, proto jsou komunikační nástroje popsány pro obě cílové skupiny separátně.

### 12.3.1 Komunikační nástroje využité k oslovení CS1

Pro účely e-kurzu na téma obchodní dovednosti nevznikne nová webová stránka. Pro uživatele budou e-kurzy dostupné z existujícího webu společnosti USUS (<http://www.usus.cz/>). V rámci tohoto webu bude pouze vytvořena podstránka s nabízenými e-kurzy včetně dodatečných materiálů.

**Internet marketing** - potenciální zákazníci spadající do první cílové skupiny budou mít možnost dostat se k e-kurzům primárně skrze komunikaci online.

Webové stránky firmy USUS s podstránkou e-kurzů by měly být snadno dohledatelné na vybraná klíčová slova (obchodní dovednosti, e-kurzy, vzdělávání dospělých). Potenciální zákazníci budou také osloveni skrze sociální sítě, konkrétně bude vytvořena reklama na Facebooku odkazující na webovou podstránku představující e-kurzy, zároveň nabízející možnost registrace k odběru těchto e-kurzů.

Komunikace by měla fungovat i formou příspěvků na Facebook stránce firmy USUS, která již existuje, ale zatím není aktivní. Na Facebooku je možnost navázat kontakt s podobně orientovanými stránkami, skrze ty lze propagovat konkrétní e.kurzy, případně i klasické semináře firmy USUS.

V rámci komunikačních aktivit je dalším krokem členství Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Ta dodává členům i ostatním zájemcům aktuální informace o kurzech, seminářích a dalších akcích, které jsou členy asociace organizovány ([Aivd.cz](http://Aivd.cz)). Zároveň budou e-kurzy zveřejněny na největším portále, zaměřeném na vzdělávání dospělých v České republice a na Slovensku. Portál [Educity.cz](http://Educity.cz) nabízí širokou nabídku propagace firem a jejich veškerých vzdělávacích aktivit.

### 12.3.2 Komunikační nástroje využité k oslovení CS2

Cílová skupina č. 2, do níž spadají personalisté a obchodní ředitelé, bude oslovena v rámci celkového komunikačního procesu jako první.

**Direct marketing** - v první fázi budou společností USUS osloveny vybrané firmy, které byly v minulosti jejím zákazníkem, případně firmy se kterými je firma stále v kontaktu. Z

databáze společnosti USUS bude vybráno cca 500 firem, kterým bude rozeslán direct mail představující novou, zároveň efektivní formu vzdělávání, zaměřující se na obchodní dovednosti.

Příjemci obdrží sedm e-mailů, v rámci nichž budou mít přístup k prvnímu e-kurzu zcela zdarma. Účelem posledního e-mailu je vyvolat zájem o další e-kurz, který bude placený.

V prvním mailu získají příjemci e-mailu základní informace o produktu a první část e-kurzu zdarma. V dalších e-mailech se příjemci dostanou ke zbývajícím jednotlivým lekcím e-kurzu, doplněných o doprovodné materiály (testy, kartičky s přehlednými informacemi pro snazší osvojení si znalostí, taháky, ad.). *Příloha č. 3* znázorňuje návrh prvního e-mailu, jímž budou osloveni zástupci této cílové skupiny.

**Osobní prodej** - paralelně budou s předchozí formou komunikace realizovány také aktivity v rámci osobního prodeje. Jednatelem firmy USUS bude vybráno cca 50 firem, s kterými je firma stále v blízkém kontaktu. S těmito firmami budou následně domluveny osobní schůzky. Na osobních schůzkách s personalisty a obchodními řediteli bude představen nový produkt firmy USUS včetně jeho přínosu těmto firmám.

**WOM** - neboli také word of mouth, je forma propagace samovolného šíření informací. Po kvalitní dodávce vzdělávacích či poradenských aktivit se v minulosti firmě USUS opakovaně ozývaly samy firmy s poptávkou po dané službě. V případě e-kurzů na téma obchodních dovedností lze očekávat v případě spokojenosti zákazníka podobnou situaci.

**Podpora prodeje** - nový produkt je prezentován formou speciální nabídky, kdy mají oslovení potenciální zákazníci možnost získat první e-kurz zdarma (viz Direct marketing)

## 12.4 Komunikační plán

Vzhledem k menší aktivitě personalistů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců během léta je začátek komunikace e-kurzů načasován na podzim roku 2016. V průběhu srpna proběhne registrace na portálech Aivd.cz a Educuity.cz. Druhým krokem bude vytvoření reklamy na Facebooku, která bude dostupná v měsících září a říjen 2016. V měsíci září také proběhnou první schůzky se zástupci 50 vybraných firem (personalisty, obchodními řediteli), s nimiž bude následovat v průběhu dalších tří měsíců follow-up.



V průběhu měsíců září a října také budou rozeslány e-maily s nabídkou prvních e-kurzů zdarma. V průběhu měsíce listopadu a prosince proběhne druhá vlna oslovení vybraných zástupců cílové skupiny, jež nejevili v prvním kolem oslovení přílišný zájem.

Vzhledem k tomu, že si musí firma USUS financovat projekt z vlastních zdrojů, musí s operovat s dostupnými financemi s rozvahou. Proto jsou často v rámci propagace využity bezplatné formy komunikace.

|                         | květen - červenec 2016 | srpen 2016 | září 2016 | říjen 2016 | listopad 2016 | prosinec 2016 | Cena          |
|-------------------------|------------------------|------------|-----------|------------|---------------|---------------|---------------|
| Přípravná fáze          |                        |            |           |            |               |               | 0             |
| <b>Internet</b>         |                        |            |           |            |               |               |               |
| Facebook                |                        |            |           |            |               |               | 4 800,00 CZK  |
| Aivd.cz                 |                        |            |           |            |               |               | 6 000,00 CZK  |
| Educity.cz (1-3 akce)   |                        |            |           |            |               |               | 5 700,00 CZK  |
| <b>Direct marketing</b> |                        |            |           |            |               |               | 2 500,00 CZK  |
| Rozeslání nabídky       |                        |            |           |            |               |               |               |
| Follow-up               |                        |            |           |            |               |               |               |
| <b>Osobní prodej</b>    |                        |            |           |            |               |               |               |
| Schůzky s personalisty  |                        |            |           |            |               |               |               |
| Follow-up               |                        |            |           |            |               |               |               |
| <b>Celkem</b>           |                        |            |           |            |               |               | 19 000,00 CZK |

Tab č. 6: Návrh časového plánu kampaně (vlastní zpracování)

Náklady zahrnují prvotní náklady firmy USUS. Náklady za personální zabezpečení jsou v první fázi nulové. Obchodní schůzky v rámci osobního prodeje bude vykonávat jednatel sám. Přípravná fáze probíhá po domluvě s grafikem formou investice, kdy bude zpětně ohodnocen z prodeje těchto e-kurzů.

## 12.5 Vyhodnocení projektu

Klíčovým ukazatelem úspěchu tohoto projektu bude úroveň dosažení dříve stanovených cílů (primárně obrat z prodaných e-kurzů). Tento ukazatel je členěn ve dvou kategoriích:

- obrat od koncových uživatelů (obchodníci si koupí produkt sami),
- obrat od firemních zákazníků (firma nakoupí produkt pro své obchodníky).

Jednotlivé ukazatele pro vyhodnocení projektu jsou rozděleny v rámci jednotlivých aktivit komunikačního mixu:

- Aktivity v rámci direct marketingu:

- počet zaslaných mailů s poptávkou bližších informací, schůzky
  - počet následných osobních jednání
  - počet registrací k odběru e-kurzu zdarma
  - počet zakoupených placených e-kurzů
- b) Aktivity osobního prodeje:
- počet úspěšných telefonátů, jehož závěrem bude domluvena schůzka se zástupcem CS
  - počet osobních jednání
  - počet zaslaných prvních e-mailů mailingové kampaně obchodníkům personalisty s nimiž bude mít jednatel vstupní schůzky
    - počet registrací

## ZÁVĚR

Na základě provedených analýz v rámci diplomové práce bylo zjištěno několik předpokladů ovlivňujících úspěch nového produktu, jež společnost USUS plánuje v brzké době uvést na trh. Těmito předpoklady jsou:

- dosavadní zkušenost české populace s e-kurzy, jejíž část v průzkumech uváděla pozitivní zkušenost s e-kurzy a plán v budoucnu tyto aktivity opakovat;
- vyšší nároky zaměstnavatelů na alespoň základní znalosti a dovednosti z oblasti měkkých dovedností;
- vyšší nároky zaměstnanců vyhledávajících alternativní způsoby vykonávání práce;
- absence této formy vzdělání na českém trhu.

Po uskutečnění analýzy na základě primárních i sekundárních zdrojů, a zároveň zohledněním dvou separátních cílových skupin, byly vybrány konkrétní komunikační nástroje, které by měly být v rámci komunikace nového produktu nejefektivnějšími:

- osobní prodej,
- direct marketing,
- reklama na internetu,
- WOM.

Do projektové části byl zahrnut časový i finanční plán, se kterým může společnost USUS v budoucnu pracovat, případně jej aktualizovat. Neméně důležitou částí projektu bylo formulování kritérií pro vyhodnocení celého projektu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje:

- [1] BAREŠOVÁ, Andrea. E-learning ve vzdělávání dospělých. Praha: 1. VOX, 2011, 197 s. ISBN 978-80-87480-00-7.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 8025103749.
- [4] BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. Trénink a školení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [5] CLARKE, Alan. Online learning skills. Leicester: NIACE, 2002. ISBN 1-86201-153-2.
- [6] EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 135 s. ISBN 978-80-7418-197-9.
- [7] JANOUC, Viktor. Internetový marketing. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- [8] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [9] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- Top of Form
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [11] KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] LIMBECK, Martin. Velká kniha o prodeji: [nový hardselling - staňte se jedničkou na trhu]. 1. české vyd. Praha: Grada, 2014, 283 s. ISBN 978-80-247-4095-9.
- [13] PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

[14] SEDLÁČEK, Jiří. E-komerce, internetový a mobil marketing od A do Z. 1. vyd. Praha: BEN - technická literatura, 2006. ISBN 80-7300-195-0. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc\\_library=UTB01&doc\\_number=000028804&line\\_number=0002&func\\_code=WEB-BRIEF&service\\_type=MEDIA](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc_library=UTB01&doc_number=000028804&line_number=0002&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA)

[15] STUHLÍK, Petr, Martin DVOŘÁČEK a Martin PEGNER. Marketing a reklama na internetu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 8071696307.

[16] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

[17] ZMEŠKALOVÁ, Gabriela. Značka vzdělávací organizace - USUS. Zlín, 2013.

### **Elektronické zdroje:**

[18] Co děláme | Národní vzdělávací fond. [online]. 2011 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/co-delame>

[19] DBM | PR agentura pro ČR i Slovensko | Donath Business & Media s.r.o. [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.dbm.cz>

[20] Dnešní zaměstnanci chtějí být součástí týmu a ne pod nadvládou - iDNES.cz. IDNES.cz – zprávy, kterým můžete věřit [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: [http://sdeleni.idnes.cz/dnesni-zamestnanci-chteji-byt-soucasti-tymu-a-ne-pod-nadvladou-p72-/eko-sdeleni.aspx?c=A150225\\_133634\\_eko-sdeleni\\_ahr](http://sdeleni.idnes.cz/dnesni-zamestnanci-chteji-byt-soucasti-tymu-a-ne-pod-nadvladou-p72-/eko-sdeleni.aspx?c=A150225_133634_eko-sdeleni_ahr)

[21] Moderní technologie mění i podobu dalšího vzdělávání dospělých - Europa- Kommissionen. EPALE - Europa-Kommissionen [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/epale/da/node/3678>

[22] Průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých u laické a odborné veřejnosti. Praha, 2009.

[23] Růst ekonomiky nahrává absolventům. Co po nich firmy chtějí? | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rust-ekonomiky-nahrava-absolventum-co-po-nich-firmy-chteji-63393.html>

[24] Výsledky průzkumu online vzdělávání v ČR v roce 2013 : Webinar. Vzdělávací portál Webinar = desítky online kurzů [online]. Praha: Webinar.cz, 2013 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.webinar.cz/pruzkum-2013-vysledky/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 - Cíle přímého marketingu.....        | 17 |
| Obrázek 2 - Model internetového marketingu..... | 26 |

**SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 - Typy osobního prodeje.....       | 18 |
| Tabulka 2 - Aktivity osobního prodeje.....   | 19 |
| Tabulka 3 - Analýza SWOT firmy USUS.....     | 60 |
| Tabulka 4 - Anlýza SWOT produktu e-kurz..... | 62 |
| Tabulka 5- Anlýza konkurence.....            | 66 |
| Tabulka 6 - Finanční a časovýplán.....       | 81 |

**SEZNAM GRAFŮ**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 - Typy vzdělávání podle velikosti organizace..... | 44 |
| Graf 2 - Znalost a využití webináře dle věku.....        | 45 |
| Graf 3 - Videoškolení.....                               | 45 |
| Graf 4 - E-learning.....                                 | 46 |
| Graf 5 - Online konference.....                          | 46 |



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1

Příloha č. 2

Příloha č. 3

# PŘÍLOHA P I: NABÍDKA FIRMY USUS

## 1. Poradenská činnost

Poradenská činnost firmy je většinou orientována dvěma směry:

- **Komplexní poradenství v určité oblasti** (např. obchod, HR management, ad.). V tomto případě je zrealizován audit, analýza současného stavu, dále následují workshopy, konzultace, či různá organizační opatření, která mají eliminovat nedostatky.
- **Řešení konkrétního situačního problému** nastává v případě, kdy u zákazníka vzniká potřeba řešit konkrétní problém či konkrétní situaci.

Při řešení těchto dvou situací se firma drží jednoduchého postupu - definice problému - identifikace příčin - návrh řešení pomocí akčního plánu.

Konkrétní produkty spadající do sekce poradenské činnosti:

### **Audit-analýzy:**

- audit prodeje a marketingu,
- audit lidských zdrojů,
- audit systému hodnocení a kompetencí,
- analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců,
- analýza rozvojových potřeb,
- analýza vzdělávacích potřeb.

### **Personální poradenství:**

- systém hodnocení a řízení pracovního výkonu,
- systém vzdělávání (nástroje analýzy vzdělávacích potřeb, návrh vzdělávání, projekt a program vzdělávání, hodnocení efektivity vzdělávání),
- systém motivace.

### **Ostatní služby:**

- online diagnostika,
- assessment centre,
- development centre,
- externí moderace porad a workshopů.

## 2. Nabídka kurzů

V případě, kdy si situace ve firmě zákazníka žádá konkrétní školení, nabízí firma USUS klasická témata kurzů, zároveň se však snaží do nabídky začlenit nové formy vzdělávání a následně je aktualizovat. Do základní nabídky školení patří následující témata:

**MANAGEMENT** - kurzy a tréninky manažerů se zaměřují na rozvoj dvou základních skupin.

Manažerské dovednosti:

- vedení lidí,
- týmová spolupráce,
- koučování pracovníků,
- prezentační dovednosti,
- motivace zaměstnanců,
- hodnocení pracovního výkonu

Manažerské techniky:

- základy manažerských technik,
- techniky řešení problémů a rozhodování v týmu,
- řízení podle cílů,
- vedení porad,
- timemanagement,
- projektové řízení,
- základy marketingu,
- péče o zákazníka.

**MANAŽEŘI OBCHODNÍCH SKUPIN** - základní seminář ukazuje jak připravit firemní systémy pro efektivní řízení obchodníků tak, aby odpovídaly optimálnímu stylu vedení. Nadstavbové kurzy učí vedoucí obchodníků jak vytvářet systémy rozvoje a koučování obchodníků a jak obchodníky motivovat.

**HR MANAGEMENT** - jedná se o kurzy a tréninky určené pro HR manažery a pracovníky personálních oddělení. Cílem těchto kurzů je podpora personálních systémů a rozvoj personálních dovedností manažerů – např. motivace či hodnocení pracovníků.

**OBCHODNÍCI** - jedná se o kurzy a tréninky, které rozvíjí obchodní dovednosti čtyřmi směry:

- základní obchodní dovednosti podle fází obchodního jednání (např. sjednávání schůzky po telefonu, analýza zákazníka a příprava na jednání, zjišťování potřeb, vyjednávání, ad.);
- nadstavbové obchodní dovednosti (např. prezentační dovednosti, komunikační dovednosti pro obchodníky, organizace práce obchodníka, ad.);

- specifické obchodní dovednosti (telemarketing, péče o zákazníka, řízení vztahu s klíčovými zákazníky);
- stínování obchodníků v terénu (jde o definování klíčových rezerv obchodníka a zpracování akčního plánu individuálního rozvoje).

**INTERNÍ TRENÉŘI** - jedná se o tréninky sestavené pro různé typy interních trenérů, od prezentačních dovedností, přes pokročilé lektorské dovednosti, až po systém vzdělávání.

**OSOBNÍ ROZVOJ** - aktivity v této oblasti se zaměřují na osobní komunikační dovednosti, které lidé využívají v různých situacích – osobních i pracovních. Do kategorie osobního rozvoje spadají témata jako je naslouchání, empatie, kladení otázek, zpětná vazba, ovlivňování a asertivita, vyjednávání, zdolávání námitek, řešení konfliktů, rétorika, prezentační dovednosti a mnoho dalších.

**CALL CENTRE** - podpora dovedností telefonického prodeje pro telefonní operátory včetně tvorby podkladů pro jejich rozvoj (call skripty, koučovací listy, „námitkovníky“, ad.).

**OSOBNÍ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ** - seminář je určen pro zaměstnance v situaci, kdy jim společnost chce pomoci s hospodařením s vlastními financemi. Cílem semináře je zvýšit finanční gramotnost, seminář je prevencí proti zbytečnému zadlužování, podporou v podobě osobní konzultace. Zároveň nabízí kompletní know-how pro zvládnutí a sestavení osobního cash-flow plánu a zajištění finančního rozpočtu.

Vzdělávání těchto témat většinou probíhá formou klasických classroomových školení, případně formou outdoorových tréninků. Společnost USUS v průběhu roku nabízí tzv. otevřené kurzy. Kurzy pokrývají již zmíněná témata, z pravidla nejsou objednávány pro konkrétní firmu a zapsat se tak mohou samotní jednotlivci z jakékoliv firmy.

Kromě klasických forem vzdělávání se snaží firma USUS prosazovat u zákazníků i nové metody a formy vzdělávání, jedná se o:

**TRANSFER ZNALOSTÍ DO PRAXE** - viz charakteristika firmy USUS - přidaná hodnota firmy.

**QUICK CARD DEVELOPMENT** - tato forma tréninku podporuje cílený rozvoj konkrétních metod pro konkrétní situace. Obvyklý jedno nebo dvoudenní trénink soft skills je většinou zaměřený na dosti obsáhlé téma jako např. „Komunikační dovednosti“, „Týmová spolupráce“, „Jednání se zákazníkem“, „Hodnocení pracovníků“, .... Forma klasického několikadenního tréninku je vhodná pro ucelený přehled daného tématu. Problémem je však fakt, že se účastník zmíněné techniky v těchto několika dnech nenaučí. Trénink „Quick Card Development“ (také QCD), oproti obvyklým formám rozvoje, vytahuje z širokých témat dílčí a velmi konkrétní situace – účastníci tak mají možnost intenzivněji procvičovat vybrané techniky pro tyto situace. Tím

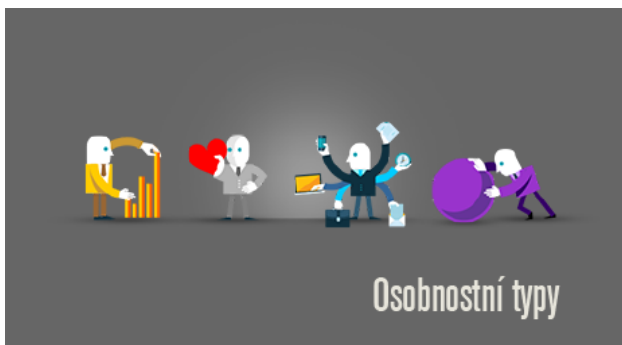
dochází k lepšímu zafixování už v okamžiku ukončení tréninku. Dalším výrazným rysem této formy je využití kartiček, na kterých účastníci dostanou ve velmi stručné formě základní postup trénovaných technik. Ty si pak mohou v praxi kdykoliv vzít s sebou a rychle si tak připomenout správný postup. Mezi konkrétní témata, která lze školit s využitím této techniky patří:

- řízení podle cílů - delegování a kontrola úkolů,
- obchodní dovednosti,
- manažerské techniky,
- komunikační dovednosti - “vypjaté” situace (např. řešení konfliktů, reakce na kritiku, prezentace nepříjemné zprávy, asertivita, ad.),
- hodnocení pracovníků - poskytování zpětné vazby.

**AUTOMANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ** - forma automanažerského vzdělávání je určena pro manažery, kteří absolvovali v minulosti řadu vzdělávacích a rozvojových aktivit na různá manažerská témata, přesto chtějí svoje manažerské kompetence udržovat na vysoké úrovni a dále je rozvíjet. Jsou při tom ochotni sdílet „best practicies“ ze svého manažerského působení a přijímat podněty od ostatních účastníků. Zároveň je pro ně méně přijatelný z časových důvodů více jak několikahodinový časový formát. Cílem je tedy udržení, případný rozvoj základních manažerských dovedností na příkladech z praxe. Příkladem diskutovaných manažerských témat jsou leadership, rozhodování a řešení problémů, podpora týmové práce, motivace zaměstnanců, podpora výkonu a mnoho dalších.

## PŘÍLOHA P 2: UKÁZKA OSLOVOVACÍHO MAILU

### 1. Úvodní lekce - Úvod do 4 typů osobnosti zákazníka

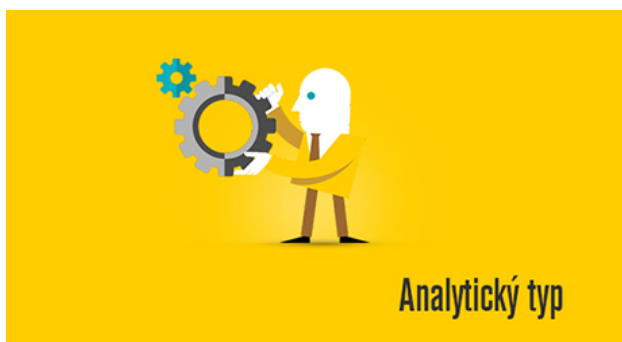


Obr. 1 - Náhledový obrázek úvodní lekce



Obr. 2 - Ukázka grafiky úvodní lekce

### 2. První lekce - Analytický typ

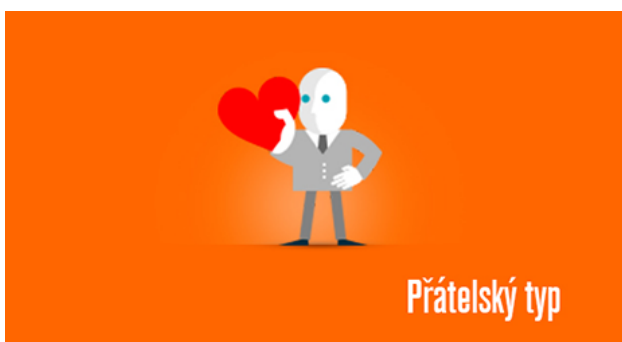


Obr. 3 - Náhledový obrázek první lekce

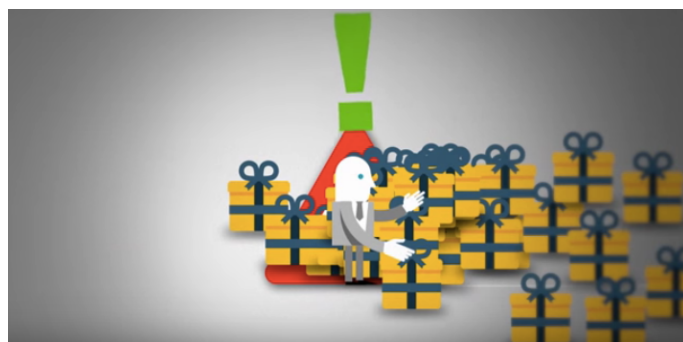


Obr. 4 - Ukázka grafiky první lekce

### 3. Druhá lekce - Přátelský typ



Obr. 5 - Náhledový obrázek druhé lekce

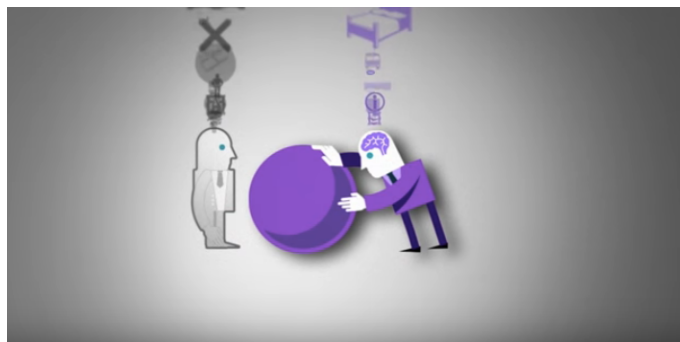


Obr. 6 - Ukázka grafiky druhé lekce

#### 4. Třetí lekce - Řídící typ

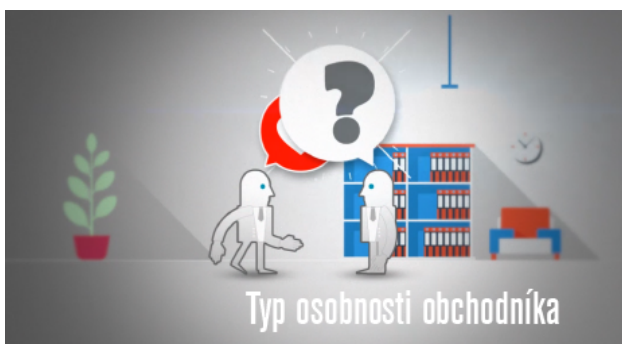


Obr. 7 - Náhledový obrázek třetí lekce



Obr. 8 - Ukázka grafiky třetí lekce

#### 5. Čtvrtá lekce - Typ osobnosti obchodníka - video neobsahuje

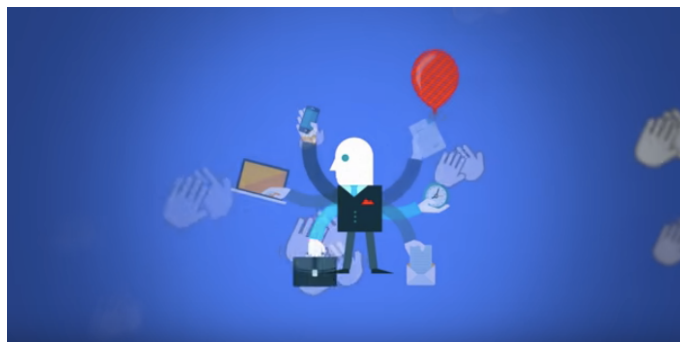


Obr. 9 - Náhledový obrázek čtvrté lekce

#### 6. Pátá lekce - Expresivní typ



Obr. 10 - Náhledový obrázek páté lekce



Obr. 11 - Ukázka grafiky páté lekce

## 7. Šestá lekce - Konflikty osobností zákazníků



Obr. 12 - Náhledový obrázek šesté lekce



Obr. 13 - Ukázka grafiky šesté lekce



## **PŘÍLOHA P 3: UKÁZKA OSLOVOVACÍHO MAILU**

## Odhalte **OSOBNOSTNÍ TYP** zákazníka a buďte úspěšnější v prodeji.

Vážení obchodníci,  
věděli jste, že správné určení typu osobnosti zákazníka je klíčovou dovedností pro úspěšný prodej? Víte jak jednoduše a zároveň co nejrychleji tento typ osobnosti během jednání určit?  
Spolupracujeme s obchodníky již více než 15 let - jak při trénincích, tak i v terénu, přímo na obchodních jednáních. Během této spolupráce jsme společně vytvořili řadu námětů a tipů, jak zlepšit obchodní jednání. Vytipovali jsme pro vás klíčové informace, bez kterých se dobrý obchodník neobejde.

### O tyto zkušenosti se s Vámi chceme podělit.

Seznamte se se 4 základními typy osobnosti zákazníka - klikněte na obrázek nebo [zde](#).

Chcete mít tahák vždy po ruce?  
- [zde](#).



V druhém [videu](#) se dozvíte, jak poznáte **analytický** typ.

Podívejte se na ukázkou na - stáhněte si tahák [zde](#).

Máte zájem o další informace?

**Zaregistrujte se ZDARMA [zde](#)** a získáte kompletní balíček příloh k analytikovi i další videa !

### V tomto balíčku získáte:

- cvičení - jak vypadá jednání s analytikem (vč. řešení)
- návod, jak si u svých stávajících zákazníků určíte analytický typ
- nástroj pro přípravu na jednání s analytikem
- návod, jak jednat s analytikem

### Co Vás čeká v dalších videích:

- informace o dalších typech zákazníků – **přátelský, expresivní, řídicí**
- jaké mohou vznikat konflikty mezi Vámi (obchodníkem) a různými typy zákazníků

Máme pro Vás také připravenou řadu nástrojů a pomůcek v jednoduché podobě, použitelné přímo v terénu u zákazníka:

- **TEST**, ve kterém poznáte, jaký typ osobnosti jste právě Vy
- **NÁVOD**, jak mají jednat různé typy obchodníků s různými typy zákazníků
- **NÁSTROJ**, kterým si můžete vyhodnotit úroveň svých ostatních obchodních dovedností

**Pokud máte zájem tato videa získávat ZDARMA, zaregistrujte se [ZDE](#).**

---

Víme, že nemáte rádi spamy - a nechceme Vás zahlcovat častými maily - proto informace o nových videích nebudou zasílány častěji než v 7 - 10 denních cyklech.

*Úspěšné zvládnutí nové dovednosti přeje  
Pavel Zmeškal a tým USUS*

---

Více informací o společnosti [USUS](#).



---

*V případě, že Vám v následujícím dni mail nepřijde, zkontrolujte si, prosím, hromadnou poštu.*

Tento email byl odeslán na adresu {{df\_emailaddress}}.  
Odesílatelem je {{cl\_sendername}}, {{cl\_senderemail}}  
Z odběru se můžete [odhlásit](#).

[S radostí doručeno díky aplikaci SmartEmailing](#)