

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA STRUKTURÁLNÍ POLITIKY EU A ROZVOJE

VENKOVA

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku



Analýza zvoleného podniku a návrh možných zlepšení

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor

Kamila Děkanovská

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamila DĚKANOVSKÁ**
Osobní číslo: **E08472**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza zvoleného podniku a návrh možných zlepšení**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce bude zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí zvoleného podniku a vypracování návrhů na zefektivnění produkce, zkvalitnění výstupů a udržení konkurenceschopnosti v návaznosti na aktuální tržní podmínky.

Metodický postup:

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu podmínek pro rozvoj a udržení konkurenceschopnosti zvoleného podniku v Jihočeském kraji. V rámci řešení práce autorka provede analýzu produkce, organizace a marketingu zvolené firmy. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů. Návrhy budou doplněny příslušnou kalkulací.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s., ISBN 80-7169-995-0.
KOTLER, P. - KELLER, K. L.: *Marketing Management*. Prentice Hall; 12 edition. 816 s. ISBN: 978-0131457577.
PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb: přednášky*. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96 s., ISBN 80-7040-673-9.
SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116s., ISBN 80-247-0514-1.
STORBACKA, K., LEHTINEN, J.: *Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s., ISBN 80-7169-813-X.

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 18. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. března 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza zvoleného podniku a návrh možných zlepšení“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsou uvedeny v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 29. dubna 2011

.....

Kamila Děkanovská

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí práce **Dr. Ing. Dagmar Škodové-Parmové** za její ochotu a cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

Současně děkuji **Bc. Anežce Jandové** za odborné konzultace a informace, které mi poskytla o firmě ČNP Consulting s.r.o.

OBSAH

Úvod.....	1
1 Cíle a metodika	2
2 Literární přehled	3
2.1 Marketing	3
2.1.1 Charakteristika služeb	4
2.1.2 Marketingový mix služeb	5
2.2 Marketingové prostředí	6
2.2.1 Mikroprostředí.....	7
2.2.1.1 Mikroprostředí vnitřní	7
2.2.1.2 Mikroprostředí vnější	11
2.2.2 Porterův model pěti sil	13
2.2.3 SWOT analýza	14
3 Řešení problematiky	17
3.1 Profil společnosti.....	17
3.1.1 Historie společnosti	17
3.1.2 Prostory, sídlo společnosti.....	18
3.2 Organizační struktura a zaměstnanci.....	19
3.3 Portfolio produktů	23
3.4 Zákazníci.....	28
3.5 Konkurence	29
3.6 Dodavatelé.....	33
4 Provedení analýzy.....	34
4.1 Analýza produkce.....	34
4.2 Analýza marketingu – marketingový mix služeb.....	35

4.2.1 Produkt	35
4.2.2 Cena.....	35
4.2.3 Distribuce	37
4.2.4 Marketingová komunikace	38
4.2.5 Lidé.....	39
4.2.7 Procesy	40
4.2.8 Partnerství.....	40
4.3 Analýza konkurenceschopnosti.....	40
4.3.1 Konkurenční ring – společnost a její konkurenti.....	40
4.3.2 Dodavatelé.....	41
4.3.3 Odběratelé	41
4.3.4 Potenciální konkurenti.....	42
4.3.5 Producenti substitutů	42
4.3.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil.....	43
4.4 Analýza organizace – SWOT analýza.....	44
5 Návrhová část	49
5.1 Marketingový mix.....	49
5.2 Vztahy se zákazníky.....	53
5.3 Model Millera a Friesena	54
6 Závěr	55
7 Resumé.....	57
8 Použitá literatura	59
9 Přílohy	

ÚVOD

K výběru společnosti přispěl můj zájem o problematiku rozvoje osobnosti a vzdělávání. Bakalářská práce je tedy zaměřena na poradenskou a vzdělávací společnost ČNP Consulting s.r.o., která se zabývá touto oblastí.

Lze konstatovat, že ustupující ekonomická krize velmi často změnila podnikatelské prostředí. Společnosti, které chtějí v současných tržních podmínkách uspět na trhu, by se měly snažit co nejlépe pochopit trh a efektivně reagovat na změny, které v něm přicházejí. Významný podíl na činnosti podnikatelských subjektů usilujících o rozšíření a zkvalitnění svých aktivit, které doprovází ekonomicky pozitivními výsledky, představují vzdělávací a poradenské služby.

Poskytování poradenství odpovídá potřebám a životní situaci jednotlivých cílových skupin. Jde především o spolupráci s těmito skupinami, které vedou k naplnění jejich potřeb. Do širokého spektra nabídky sofistikovaných služeb společností spadá například rozvoj managementu a manažerských kompetencí, řízení změn, strategické rozhodování, interní komunikace a firemní kultura, rozvoj týmu a týmová spolupráce či řízení vztahu se zákazníky.

Znalost mikroprostředí je dána faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Zároveň je předpokladem pro zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje podniku. V současné době se analyzovaný podnik nachází na velmi silné konkurenční půdě. Aby se firma na trhu udržela, je třeba se věnovat sledování trendů, marketingu, zavádět správné strategie. Neustále monitorovat činnost a reakce konkurentů. V neposlední řadě se snažit co nejlépe uspokojit zákazníka a budovat s ním dlouhodobé vztahy, založené na vzájemné důvěře a spolupráci. Neboť právě zákazník má velkou zásluhu na tom, zda podnik na trhu uspěje či nikoli.

Cíl bakalářské práce je zaměřen na zanalyzování mikroprostředí vybrané poradenské a vzdělávací společnosti ČNP Consulting s.r.o. a následné navržení případných změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

1 CÍLE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí společnosti ČNP Consulting a vypracování návrhů na zefektivnění produkce, zkvalitnění výstupů a udržení konkurenceschopnosti v návaznosti na aktuální tržní podmínky.

Analýzy jsou aplikovány na společnost zabývající se konzultacemi, vzděláváním, školením a koučováním středního a TOP managementu.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části – v literárním přehledu se autorka zaměřila na teoretické vysvětlení a přiblížení pojmů marketing a marketingový mix služeb. Vnitřního, vnějšího mikroprostředí podniku a analýz tohoto prostředí. Jako zdroj informací pro tuto část práce autorka použila odbornou literaturu a internet. Veškeré zdroje jsou uvedeny v literárním přehledu této práce.

V druhé části práce je představena společnost ČNP Consulting, její organizační struktura a také je zde přiblížena její podnikatelská činnost. Část je věnována jejím zákazníkům, konkurentům a dodavatelům.

Ve třetí části bakalářské práce autorka využila poznatky z odborné literatury a informace ohledně společnosti ČNP Consulting s.r.o. Na společnost autorka aplikovala analýzu produkce k deskripci procesu poskytování služeb. Marketingový mix, jehož prostřednictvím se společnost snaží dosáhnout vytyčených cílů na trhu. Porterův model pěti sil pro zmapování konkurenčního prostředí a SWOT analýzu pro komplexní popis situace podniku. Informace pro tuto část autorka získala z internetových stránek, interních a marketingových materiálů a z odborných konzultací se zaměstnanci společnosti.

Na závěr autorka uvedla souhrn informací uvedených a zjištěných v této bakalářské práci. Zhodnotila konkurenční prostředí podniku a jeho situaci. Navrhla zlepšení nástrojů marketingového mixu společnosti a zkvalitnění, prohloubení vztahu se zákazníky.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Marketing

Podstatou marketingu je snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být zákazník a jeho potřeby. Stejně významným cílem podniku je v tržních podmínkách tržního hospodářství realizace přiměřeného zisku. Úspěšné podnikání vyžaduje nejen schopnost přizpůsobit se složitým a velmi proměnným podmínkám fungování trhu, ale současně i aktivně působit na dynamické vztahy mezi nabídkou a poptávkou. A právě k tomu slouží marketingové metody a nástroje. Marketing lze tedy pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka (Boučková, 2003).

Řada autorů vystihuje podstatu marketingu vycházející především z pochopení problémů zákazníků a nabízí řešení těchto problémů, které se promítají do prodeje se ziskem a jsou atributem úspěšného podnikání. Faktory působící uvnitř organizace mohou však klást tomuto uspokojování určité meze. Jedná se totiž o to, aby potřeby zákazníků byly uspokojovány efektivně nejen pro zákazníka, ale i pro organizaci.

Boučková (2003) popisuje marketing jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy cíle organizace.

Kotle a Armstrong (2004) definují marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.

Nejčastěji uváděná definice dle Kotlera (2001) vystihuje marketing jako proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.

2.1.1 Charakteristika služeb

Službou se rozumí aktivita nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Její poskytování se uskutečňuje ve vzájemném působení s poskytovatelem, jeho zaměstnanci, stroji a zařízením. Účast příjemce služby je při jejím poskytování rozdílná. Služba může, ale nemusí vyžadovat při poskytování přítomnost hmotného výrobku (Boučková, 2003).

Podstatu služeb výstižně popisují američtí autoři Kotler a Armstrong (2004). „*Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“

Dále autoři formulují služby jako samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.

Obě uvedené definice sdílí zdůraznění nehmotné povahy služeb. K rozlišení zboží a služeb se používá větší počet vlastností. Mezi nejběžnější charakteristiky služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a vlastnictví.

Marketing služeb je vývojovým stupněm v marketingové filozofii, která se stejně jako ostatní sféry lidského poznání mění a vyvíjí. Stejně jako marketing je zaměřený na hmotný užitek a je procesem zabývajícím se zjišťováním požadavků zákazníků, jejich předvídáním, vnímáním, porozuměním a uspokojováním. Vychází z potřeb a požadavků trhu a je na trh zaměřen (Boučková, 2003).

2.1.2 Marketingový mix služeb

Marketingová orientace firmy je spojena s tvorbou a využíváním nástrojů marketingu – tzv. marketingovým mixem. Jde o soubor nástrojů, jimiž může firma působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry.

Schéma. 1: Marketingový mix služeb 8P



Zdroj: www.arraydev.com

Čtyři základní součásti marketingového mixu – výrobek, cena, propagace a distribuce, označované jako čtyři P marketingu (dle počátečních písmen jejich anglických názvů – **Product, Price, Promotion, Place**). Ukázalo se, že v organizacích poskytujících služby, tato čtyři P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Proto bylo nutné k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 4P. Prvním přidaným P jsou lidé (**People**), kteří usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb. Všeobecně platí, že jsou zaměstnanci pro firmy poskytující služby významným klíčovým faktorem úspěchu, a proto je nutné, aby v rámci správného fungování vztahů uvnitř firmy i navenek mezi firmou a dalšími cílovými trhy spolupracovala v podniku oddělení personálního a marketingového managementu.

Dalším přidaným P jsou materiální prostředí (**Physical evidence**), partnerství, kooperace (**Partnership**) a procesy (**Processes**) což také potvrzují Parmová (2004) a Vašítková (2008).

Marketingový mix služeb tedy představuje souhrn nástrojů, který konkretizuje všechny kroky organizace za účelem pozvednutí poptávky po službě.

2.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Lze analyzovat různým způsobem. Někteří dávají přednost analýze prostředí, které člení na prostředí managementem firem kontrolovatelné a prostředí obtížně kontrolovatelné, někdy i zcela nekontrolovatelné (Berman, Evans, 1986). Baker a Hart (1989, 1992) se zabývají faktory prostředí, které mají vliv na úspěch firmy v konkurenčním úsilí (Jakubíková, 2008).

Většina autorů publikací o marketingu používá členění podle Kotlera a Armstronga (2004) na *makroprostředí a mikroprostředí prostředí*.

Boučková (2003) podotýká, že marketingové prostředí tvoří mnoho faktorů, které jsou často vzájemně závislé. Jsou charakterizovány značným stupněm nejistoty a jsou zpravidla velice dynamické. Faktory se dělí na ovlivnitelné faktory, které firma do jisté míry určitými postupy může ovlivnit a neovlivnitelné faktory, na které firma nemá téměř žádný vliv a jež legálními formami ovlivnit nelze. Podle kritéria ovlivnitelný nebo neovlivnitelný faktor rozeznáváme mikroprostředí a makroprostředí. V práci se dále autorka věnuje pouze mikroprostředí.

2.2.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí je dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Jako nejdůležitější prvky mikroprostředí uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) podnik, zákazníky, konkurenty a dodavatele.

Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí firmy je podle Tiché a Hrona (2003) zhodnocení dosavadní strategie, které by mělo zaměřit pozornost manažerů na hlavní strategické problémy. Další metody analýzy vnitřního prostředí firmy směřující k vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí podniku jsou například.

- *SWOT analýza;*
- *Porterův model pěti sil.*

2.2.1.1 Mikroprostředí vnitřní

Vnitřní mikroprostředí firmy se vztahuje na faktory, které mohou být podnikatelským subjektem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Je specifické pro každou organizaci a tvořeno je především strategií, organizační strukturou, managementem, zaměstnanci a jejich znalostmi a dovednostmi, podnikovou kulturou a materiálním prostředím (Jakubíková, 2008).

➤ Strategie

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, která v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky (Tichá, Hron, 2002).

Dedouchová (2001) přesně určuje strategii, jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

➤ **Organizační struktura**

Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi. Pod pojmem vytváření struktury procesů chápeme cílevědomé úsilí manažerů zaměřené na určení způsobů, jak mají pracovníci vykonávat dané práce.

Řada odborníků chápe organizační strukturu jako páteř organizace, poskytující základy pro její fungování. Organizační struktura značí do jisté míry analogii kostry živého organismu a dává lidem v organizaci možnost, aby organizovaně vykonávali své práce. Organizační struktura umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla, postupy a delegovat pravomoci. V tomto smyslu organizační struktura umožňuje redukovat neurčitost chování jednotlivých zaměstnanců (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Truneček (1997) a Rolínek (2003) se shodují, že přispívá ke zlepšení koordinace, seskupování individuálních pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce k optimální koordinaci.

Autoři rozdělují nejdůležitější kritéria při tvorbě těchto útvarů do 6 kategorií.

- Specializace a kvalifikace pracovníků.
- Pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit.
- Čas – rozdělení pracovníků do směn.
- Výrobek a místo – dle pracoviště, regionu a státu.
- Zákazník – přihlížíme k potřebám zákazníků.

Rozpětí řízení je jedním z velice důležitých prvků organizační struktury, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě optimálně vést, nebo řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí vedení nebo řízení.

Dělbou pravomocí je nutno chápat jako neustále probíhající proces, nepřetržitě ovlivňovaný množstvím různých měnících se faktorů. **Pravomocí** se rozumí právo rozhodovat a vydávat příkazy k provádění těchto rozhodnutí bez nutnosti získat souhlas jiných členů dané instituce. Pravomoc má být v souladu s odpovědností. Kdo rozhoduje, nese plnou odpovědnost za své rozhodnutí (Truneček, 1997).

➤ **Management**

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Rolínek (2003) formuluje management, jako proces systematického provádění takových činností (manažerských funkcí), které slouží k efektivnímu užití zdrojů podniku při současném stanovení a dosažení podnikových cílů.

Autoři Tichá, Hron (2002) a Rolínek (2003) se shodují, že pojem management zahrnuje zejména tyto obsahové roviny:

- **Specifickou funkci při řízení podniku.** Jako management se označují řídicí pracovníci (manažeři), kteří realizují manažerské komponenty (funkce, aktivity).
- **Určitý způsob vedení lidí.** Proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.
- **Odbornou disciplinu a obor studia.** Řízení z tohoto pohledu charakterizujeme jako soubor přístupu, názorů, doporučení, principů a technik, které jsou využívány za účelem dosažení cílů organizace.

➤ **Lidské zdroje**

Lidské zdroje zahrnují ohromné množství lidí ve vnějším prostředí, ze kterého organizace získávají potřebné pracovníky. Dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) lidé představují pravděpodobně nejvzácnější interní zdroj, protože jsou životadárnou silou organizace. Poskytují potřebné znalosti, dovednosti a aktivity, které vytvářejí a udržují prosperitu organizace. Chce-li společnost dosahovat vytyčených cílů, pak musí získávat a udržovat potřebné pracovníky.

Rozhodujícím nástrojem zvyšování ekonomické úspěšnosti podniku je řízení lidských zdrojů. Ve většině případů se definice shodují, že prostřednictvím tohoto řízení, organizace přispívá k dosažení podnikových cílů.

Armstrong (2002), řízení lidských zdrojů vystihuje, jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Řízení lidských zdrojů můžeme tedy chápat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997).

Řízení lidských zdrojů slouží k tomu, aby byl podnik výkonný. Zvyšováním produktivity práce, zlepšováním využití pracovních sil a rozvojem pracovních schopností pracovníků. Tvoří tedy tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka jako pracovní síly a jeho fungování v pracovním procesu. Tedy jeho získávání, spojování s pracovními úkoly, formování jako jedince i jako podnikového týmu, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztah k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům. V neposlední řadě se také zaměřuje na osobní uspokojení z vykonávané práce, personální a sociální rozvoj (Truneček, 1997).

➤ **Podniková kultura**

Podniková kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Podniková kultura je extrémně setrvačná, proto se velice těžko a dlouhodobě mění (Truneček, 1997).

Dále autor uvádí, že silná organizační kultura vytváří příznivé klima v organizaci. Vyjadřuje a promítá se v něm pracovní uspokojení zaměstnanců, míra spolupráce mezi pracovníky, ochota ke kooperaci, vztah k bezprostředním nadřízeným, stabilita a ztotožnění zaměstnanců s podnikem. K faktorům podnikové kultury náleží tvorba strategií, cílů, informovanost pracovníků, odpovědnost, pravomoc, styl řízení, pracovní podmínky, motivace apod.

2.2.1.2 Mikroprostředí vnější

Do této skupiny patří faktory, které může podnik jistým způsobem využít, a jež bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci, uspokojovat potřeby svých zákazníků. Hlavní činitelé působící ve vnějším mikroprostředí jsou zákazníci, dodavatelé a konkurence.

➤ **Zákazníci**

Zákazníci představují jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí. Jejich rozhodování o koupi určitých produktů ovlivňuje, jaké bude mít firma příjmy a jaká bude její prosperita (Boučková, 2003).

Autorka dále zmiňuje, že hlavní roli hraje respektování zákazníků (současných i potenciálních) a jejich vztahu k dané produktové oblasti. To vymezuje prostor pro rozhodování o tržní orientaci. Rámcově se tento celkový pohled na zákazníky označuje jako kupní chování zákazníků. Charakterizuje takové chování jedinců či institucí, které se váže k získávání, užívání a odkládání produktů.

Jde o širší oblast než jen o vlastní kupní rozhodování v konkrétní tržní situaci. Zahrnuje vlastní kontext, ve kterém rozhodování probíhá a predispozice zákazníků k určitému tržnímu jednání.

➤ **Dodavatelé**

Dodavatelé představují v celkovém systému poskytování hodnoty společnosti důležitou vazbu. Všechny organizace potřebují zdroje – kapitál, energii, stroje, zařízení, služby a materiál – aby mohly poskytovat zákazníkům své produkty nebo služby. Dodavatelské produkty představují pro nakupující organizace či jednotlivce důležité vstupy, které významným způsobem ovlivňují jakost, náklady a pružnost dodávek jejich produkce (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

➤ **Konkurence**

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými soupeří společnost o zákazníky a potřebné zdroje (například pracovní síly, suroviny, materiál atd.). Za konzistentní konkurenty dané společnosti se považují ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Za nekonzistentní konkurenty se považují zřetelně odlišné podniky, které jsou vzájemně si konkurující organizace. Dynamika a charakter nekonzistentní konkurence se může projevovat různými formami a lze ji jen obtížně předpovídat a ovlivňovat (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Na konkurenty se většina firem dívá jako na své ohrožení. Porter (1994) uvádí, že i když konkurenti mohou být nepochybně hrozbou, správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku spíše posílit než oslabit. „Dobří“ konkurenti mohou posloužit pro řadu strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu daného odvětví.

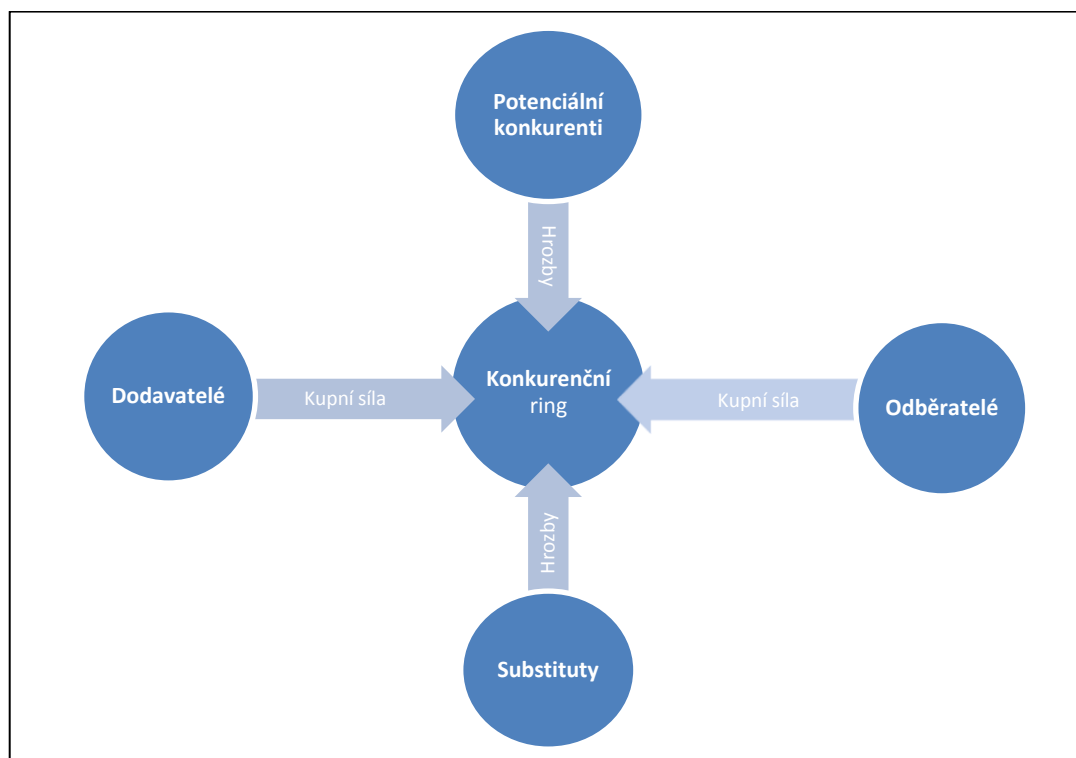
2.2.2 Porterův model pěti sil

Aby podnik dosáhl nejlepšího postavení na trhu, musí znát své okolí. Porter (1994) popisuje konkurenční prostřední pomocí modelu pěti sil, který je znázorněn na schématu 2. Dle Portera (1994) je cílem konkurenční strategie nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Porterův model pěti sil tedy umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku (Veber, 2003).

Veber (2003) dále uvádí, že každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví.

Schéma 2: Porterův model 5 - ti sil



Zdroj: Parmová, 2004

Výše uvedené schéma 2 Porterova modelu pěti sil, popisuje Parmová (2004). První síla působící v mikroprostředí je síla v **konkurenčním ringu**, kde se nachází sledovaná firma a její konkurenti. Dochází zde k odstředivým (rivalským) tlakům a naopak můžeme zde zaznamenat tendence k horizontální spolupráci.

Další síla působící na konkurenčním ringu vychází od **dodavatelských subjektů**, které se snaží ovlivňovat poptávku subjektů v konkurenčním ringu, ať už cenovými či necenovými nástroji. Důležité je rozdělení tržní moci a forma dodavatelského trhu.

Obdobné síly lze sledovat ve vztahu konkurenčního ringu a **odběratelů**, kde je vyjednávací pozice obou stran dána též tržní mocí.

Z hlediska čtvrté síly se sledují **potenciální konkurenti**, kteří ještě do odvětví nevstoupili – nepřekonali bariéry, avšak do budoucnosti se mohou stát součástí konkurenčního ringu.

Poslední pátou silou jsou **producenti substitutů**, kteří uspokojují jiným způsobem stejné potřeby jako produkty firem v konkurenčním ringu. Pokud se stane pro odběratele významně přístupnější substitut než vlastní produkce firmy, dochází k útlumu poptávky po produktech či službách poskytovaných konkurenčním ringem.

2.2.3 SWOT analýza

Ke komplexní analýze podnikového mikroprostředí, tedy jak vnějšího mikroprostředí, tak vnitřního mikroprostředí lze aplikovat jednu z nejpoužívanějších analýz SWOT.

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku. Příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats) identifikované v mikroprostředí. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situaci podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam (Tichá, Hron, 2002).

Schéma 3: SWOT analýza



Zdroj: Rolínek, 2003

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Manažeři se snaží kriticky a co nejúplněji a nejpřesněji určit silné stránky podniku a plně je využít.

Příležitosti a ohrožení vymezují vlivy z vnějšího prostředí, ve všech významných oblastech, které podnik nemůže dobře kontrolovat.

Na základě zhodnocení faktorů ovlivňujících podnik lze určit 4 následující strategie.

- **SO strategie** využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií, vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
- **WO strategie** jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek s využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo nábohem kvalifikovaných sil.

- **ST strategie** jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Například silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny.)
- **WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášením bankrotu nebo likvidace (Tichá, Hron, 2002).

3 ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY

3.1 Profil společnosti

V úvodní části bude představena společnost ČNP Consulting, kterou si autorka vybrala pro zanalyzování tržních podmínek a vnitřního prostředí podniku. Na trhu působí od 26. července 2006 jako společnost s ručením omezeným. Je vysoce ceněnou poradenskou společností pro rozvoj firem, pracovních týmů i jednotlivých pracovníků, především z řad středního a top managementu. Její současné sídlo se nachází na adrese Melantrichova 17, Praha 1.

Obrázek 1: Logo ČNP Consulting s.r.o.



Zdroj: www.cnp.cz

Předmět podnikání

- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.
- Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

3.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti je poměrně mladá, odvíjí se od vzniku ČNP Manufaktura s.r.o., která působí na trhu od roku 1991. Paní Iva Pondělíková jako HR manažer společnosti ČNP Manufaktura s.r.o. řídila vzdělávací divizi ČNP Consulting.

V roce 2006 se vzdělávací divize oddělila a vznikla samostatná společnost s ručením omezeným ČNP Consulting s majiteli Ivou Pondělikovou, která je nyní majoritním vlastníkem a Ondřejem Krásou, který je jednatelem společnosti.

3.1.2 Prostory, sídlo společnosti

Sídlo společnosti se nachází v prostorách bývalé kláštera v Melantrichově ulici č.p. 17, Praha 1. Prostory společnosti tvoří školící místnost, koučovna, kancelář, kuchyňka, chodba, toalety a koupelna.

Ve školící místnosti a koučovně se odehrává hlavní část podnikatelských aktivit, které společnost produkuje v rámci svého portfolia. Kapacita školící místnosti je 12 klientů, kteří mají k dispozici dva flipcharty, DVD, data projektor a LCD televizor. Koučovna je vybavena pohovkou, konferenčním stolem, knihovnou s odbornou literaturou, flipchartem, LCD televizorem a kulatým stolem pro pět osob.

V souvislosti s kapacitou prostor se v kanceláři nachází všichni stálí zaměstnanci, vedení společnosti, asistentky i konzultantky.

Současné prostory společnost pronajímá v centru hlavního města. V rámci úspor režijních nákladů společnost nabízí možnost pronájmu školící místnosti, která se nalézá na obrázku 2.

Obrázek 2: Školící místnost



Zdroj: www.cnp.cz

3.2 Organizační struktura a zaměstnanci

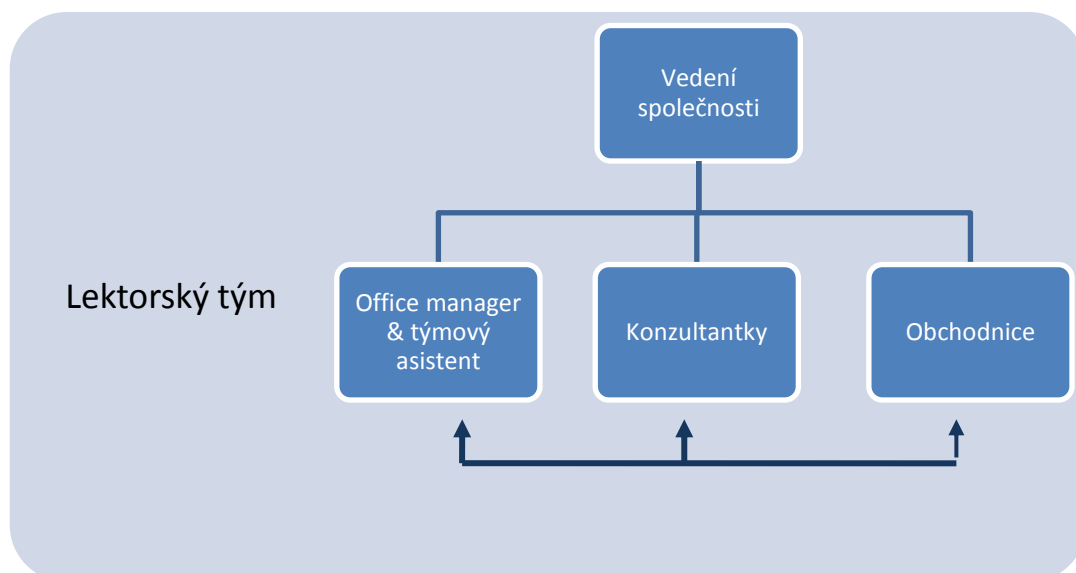
Při samotném vzniku ČNP Consulting čítala společnost 15 zaměstnanců různého profesního zaměření, především psychologů, trenérů a koučů.

Během existence společnosti se velikost jádra společnosti různě měnila v závislosti na situaci, ve které se společnost nacházela. Nyní společnost čítá 6 interních zaměstnanců a 16 externích zaměstnanců.

Úzké zaměstnanecké jádro tvořené vedením společnosti, konzultanty, office manažerem a týmovou asistentkou podporuje, koordinuje a zaštiťuje činnosti lektorského týmu. Dává jim zázemí, možnost sdílení svého know-how a všichni, jako jeden celek budují svou profesionalitu a důvěryhodnost. Většina konzultantů má manažerskou praxi a všichni koučové jsou akreditováni Českou asociací koučů. Co se týče lektorského týmu, všichni jsou vysokoškolsky vzdělaní a mají psychologickou nebo manažerskou praxi.

Jak již bylo naznačeno, organizační struktura je velmi specifická a to z důvodů úzkého jádra společnosti a širokého lektorského týmu. Graficky je znázorněna níže.

Schéma 4: Organizační struktura



Zdroj: Autorka

➤ **Vedení společnosti**

Majoritním vlastníkem společnosti je Iva Ponděliková, která vystudovala fyto technický obor a nástavbové zaměření na genetiku na České zemědělské univerzitě Praha. Dále absolvovala postgraduální studia, výcviky a stáže v oblasti ekonomiky a podnikového řízení, obchodu, marketingu a psychologie. Od roku 1993 pracovala jako personální manažerka celé společnosti a do roku 2005 působila jako ředitelka skupiny ČNP Consulting. Nyní se jako senior konzultantka, lektorka a koučka společnosti zaměřuje poradensky na celou oblast Change managementu, dále na koučování především v oblasti řízení firemních změn, na strategické koučování a celkový rozvoj managementu. Je členkou předsednictva České asociace koučů, členkou European Mentoring & Coaching Council, International Coach Federation a reprezentkou (national supporter) NVC Centre.

Jednatel společnosti Ondřej Krása vystudoval Karlovu univerzitu v Praze se zaměřením filozofie a psychologie dále absolvoval postgraduální studia, výcviky a stáže v oblasti psychologie, koučování a Change Managementu. Od roku 1995 získával cenné zkušenosti ve společnostech Proximity Praha, Sauter Consulting Group jako konzultant, manažer a training manažer. Od roku 2002 působil ve společnosti ČNP Manufaktura s.r.o. jako konzultant. V roce 2009 byl akreditován Českou asociací koučů. Nyní se jako senior konzultant, lektor a kouč společnosti specializuje v mnoha různých oblastech řízení změn, individuálního nebo týmového koučinku a rozvoje managementu.

➤ **Obchodnice**

Obchodnice ČNP Consulting navazuje vztah s klienty a interně komunikuje s konzultanty a týmovou asistentkou. Se společností má pouze smlouvu o provizích, tudíž nespadá pod stálé zaměstnance. Obchodnice se účastní všech porad a workshopů. Její hlavní náplní práce je akvizice nových klientů, řízení vztahů se stávajícími klienty po dobu probíhání programu. Dále sledování vývoje různých trhů a informování o jejich stavu ostatní pracovníky ve společnosti. Při schůzkách s potenciálními klienty spolupracuje s některým z konzultantů.

➤ **Konzultanti**

Společnost má celkově dva senior konzultanty (kteří jsou zároveň vedením) a dvě konzultantky. Konzultanti se zabývají především komunikací s klienty během celého obchodního vztahu, tvorbou nabídek a aktivně se podílejí na marketingu společnosti. Konzultantky jsou neustále ve spojení s obchodnicí, která doporučuje klientům služby ČNP Consulting. Konzultantky následovně dojednávají s klientem konkrétní obsah semináře, tréninkový program, rozvojový program nebo akademii, aby byly pokryty všechny klientovy potřeby. Takováto specifikace klientových potřeb má podobu dotazníků a workshopů. Konzultantky dále doporučují klientům vhodné lektory z lektorského týmu.

➤ **Office manažer a týmový asistent**

Oporou celého aparátu jsou office manažerka a týmová asistentka. Office manažerka vede diář paní Pondělikové, fakturuje a stará se o plynulý chod kanceláře. Týmová asistentka se stará o hmotné a organizační zajištění seminářů, připravuje studijní materiály, aktualizuje webové stránky. Má na starosti technické zázemí kanceláře a podílí se na marketingu společnosti.

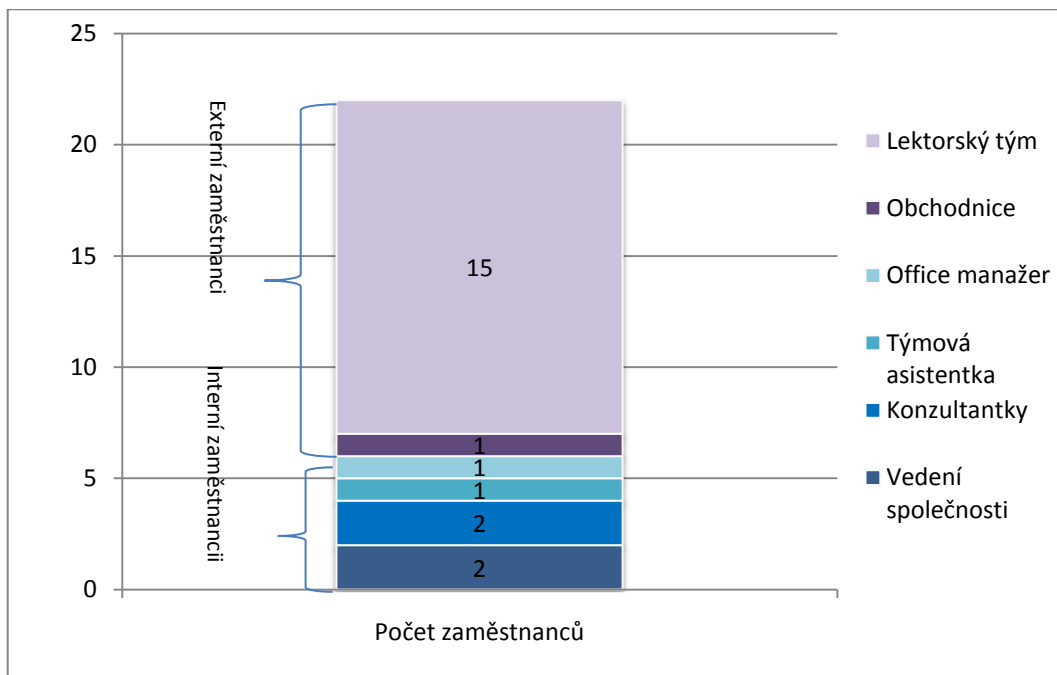
➤ **Lektorský tým**

Lektorský tým se skládá z 15 - ti osob, převážně žen. Stejně jako obchodnice nejsou lektoři stálými zaměstnanci. Všichni jsou vysokoškolsky vzdělaní a mají psychologickou nebo manažerskou praxi. Lektoři se nemusí účastnit pravidelných porad, ale chodí na interní workshopy a aktivně se podílí na marketingu společnosti. Šíře lektorského týmu je pro ČNP Consulting výhodou, protože každý z lektorů se specializuje na něco jiného. Počet lektorů tedy i prohlubuje know-how společnosti a zvyšuje tak možnost uspokojit široké spektrum potřeb klientů.

Může se stát, že klient má takový požadavek, který nemůže uspokojit některá z konzultantek, ale někdo z lektorů. V takovém případě na vztahu se zákazníkem a uspokojováním jeho potřeb s obchodnicí spolupracuje právě lektor, který má požadované know-how. V ten okamžik se tedy lektor stává konzultantem. Tato změna role je samozřejmě ošetřena v provizní smlouvě, kterou lektor / konzultant uzavřel s ČNP Consulting.

Shrnutí organizační struktury naznačuje graf 1. Je zřejmé, že se jedná o menší společnost s užším jádrem 6 - ti stálých zaměstnanců a poměrně vysokým počtem externistů čítajících 16 pracovníků, které společnost využívá k zvýšení profesionality a produktivity společnosti.

Graf 1: Struktura zaměstnanců



Zdroj: Autorka

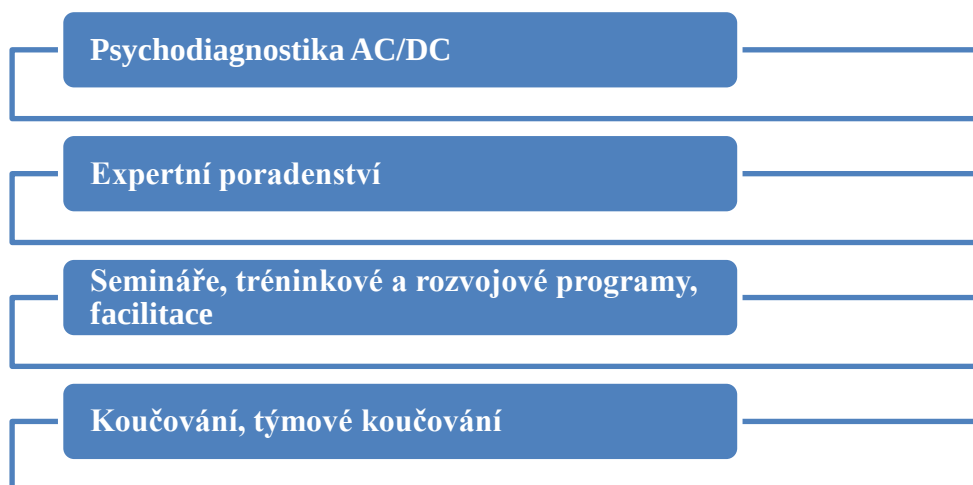
3.3 Portfolio produktů

Poradenská činnost se těsně prolíná s odbornými analýzami, vzdělávacími aktivitami a jejich hodnocením. Je doplněna návrhem konkrétních změn a opatření. Dále výběrem vhodných forem realizace např. nadstavbových tréninků, konzultací či koučování. Také přináší svým klientům maximální přidanou hodnotu prostřednictvím kombinací poradenství, tréninků, flexibility a kreativity.

V současné době se společnost snaží každý jednotlivý projekt připravovat tak, aby zohlednila specifika a potřeby klienta. Za pilíře svého obchodu společnost považuje zejména zmíněné programy v obrázku 3 a to především pro své profesionální pojetí a úspěšnou zpětnou vazbu.

Společnost využívá zejména následující metody práce: individuální i skupinové manažerské hry a cvičení, individuální a skupinové koučování, modelové situace, mentoring, společný odborný rozbor videozáznamů účastníků, odborné konzultace účastníků s lektorem, případové studie, virtuální realitu, kreativní techniky, filmy, E-workshop a learning improvization.

Obrázek 3: Oblasti specializace



Zdroj: Autorka

➤ **Psychodiagnostika AC/DC**

Zaměřuje svoji pozornost na výkonově orientované testy (logické myšlení, analytické dovednosti, pracovní dynamika, efektivita práce pod tlakem).

Assessment centre – AC. Nejkomplexnější a nejobektivnější metoda výběru nových pracovníků, výběru pracovníků na pozice, kde se předpokládá vysoká úroveň komunikačních dovedností či týmové práce (obchodníci, zákaznická péče, manažeři). Zásadní přínos AC spočívá v možnosti porovnat více kandidátů vícero hodnotiteli ve stejném čase, stejném prostředí a prostřednictvím standardních úkolů. AC navozuje situace, v jejichž rámci uchazeči řeší samostatně, ve dvojicích či ve skupinách simulované reálné pracovní situace. Používané nástroje AC jsou mimo psychotestů např. znalostní testy, skupinové diskuse, týmové hry, prezentace, atd.

Development center – DC. Moderní metoda analýzy rozvojových potřeb konkrétní skupiny zaměstnanců či vybraných pracovníků (specialistů, manažerů). Cílem je stanovit úroveň aktuálních dovedností a zejména potenciálu pro další kariérní růst. Programy DC jsou postaveny na podobném principu jako AC. Na rozdíl od AC je zde kladen menší důraz na obecné výkonové charakteristiky (např. v oblasti logického, analytického myšlení a práce pod tlakem). Hlavní pozornost se soustřeďuje na úroveň specifických dovedností potřebných pro zvládnutí náročných či konfliktních pracovních situací. Hlavními nástroji DC jsou týmové projektové hry, případové studie spojené s prezentacemi, vyjednávání a obchodní jednání.

➤ **Expertní poradenství**

ČNP Consulting je díky zkušenostem senior konzultantů, znalostem konzultantů a rozsáhlému týmu lektorů se širokým spektrem zaměření schopna dodat expertní poradenství na vysoké úrovni v mnoha oblastech, které jdou dále rozvinout do četných podskupin.

Hlavními oblastmi jsou:

- Řízení změn;
- Rozvoj managementu;
- Rozvoj obchodníků a obchodních týmů;
- Interní komunikace a firemní kultura;
- Sestavování a rozvoj týmů a týmová spolupráce;
- Komplexní pojetí obchodu, CRM (řízení vztahu se zákazníky).

Řízení změn – change management slouží jako ideální nástroj k řízení a plánování změn. Cílem change managementu je stanovit si základní předpoklady změny. Porozumět procesům a zákonitostem řízení změn. Naučit se rozlišovat a detekovat, kdy je prioritou problému náročnost situace a kdy lidský faktor.

Rozvoj managementu je nejčastěji zaměřen na schopnost komunikace manažerů. Vedoucí pracovníci jsou školeni v asertivní komunikaci a naslouchání, v motivaci a zpětné vazbě, ve vnímání své manažerské role a ve vedení týmu. Všechny tyto kompetence se školí na různých úrovních do různých hloubek.

Rozvoj obchodníků je převážně zaměřen na akvizice klientů a následné budování vztahu s nimi. Obchodníci jsou školeni v identifikaci zákazníka a jeho potřeb, v argumentaci a dále jsou seznámeni s prodejní pyramidou a jinými pomocnými hierarchiemi. Rozvoj obchodníků je opět velmi individuální dle klienta a to hlavně kvůli stylu obchodování a zralosti školených obchodníků.

Interní komunikace a firemní kultura jsou velkým problémem četného množství společností. Tato problematika je zaměřena hlavně na práci s důvěrou, jejím budováním, získáváním a prohlubováním. Dále komunikací a to jak interní v rámci firmy tak externí v rámci toho, jak společnost vystupuje na trhu. Účastníci seminářů si předně uvědomují, kdo jsou jako firma, kde jsou a čeho chtějí dosáhnout.

Sestavování a rozvoj týmů se využívá především, má-li ve společnosti vzniknout nějaký většinou projektový tým, který je různorodý na své složení a to jak profesní tak osobnostní. Manažeři se naučí, jak vhodně vybrat členy týmu, nastavit v týmu spolupráci a provést tým celým projektem i všemi vývojovými fázemi.

Řízení vztahů se zákazníky – CRM je odvětvím marketingu, kterým bývá školeno mnoho oddělení společností. Jde o oslovení potenciálního klienta, navázání a založení vztahu s tímto klientem, udržení a následné ukončení tohoto vztahu. CRM se školí jak obchodní, tak marketingová oddělení. CRM také zasahuje do firemní kultury a to prostřednictvím různých standardů.

➤ **Semináře, tréninkové a rozvojové programy, facilitace**

Rozvojové a tréninkové programy jsou vždy šity na míru potřebám klienta. Existují tři úrovně programů, které se liší svou časovou náročností a šíří spektra školených pracovníků.

Základní úrovní je **seminář**. Bývá jednodenní a účastníci si na něm osvojí většinou jen základní dovednosti z nějaké problematiky. Na seminář už žádný jiný program nenavazuje.

Vyšší úrovní jsou **tréninkové programy**. Jedná se o jednu problematiku, která bývá školená napříč širokým spektrem účastníků. Příkladem může být například tréninkový program „Akvizice affluentních zákazníků“, kterým prošlo celé obchodní oddělení jedné banky – všechny pobočky a všichni jejich obchodníci na těchto pobočkách. Jednalo se tedy o program, který měl jedno téma, ale celkem několik stovek účastníků. Ti byli vždy rozděleni do malých skupin nejvíce 12 účastníků. Tréninkové programy jsou časově náročné.

Rozvojové programy jsou nejvyšší úrovní v hierarchii náročnosti seminářů. Někdy tyto programy bývají nazývány jako akademie. Jde o dlouhodobé programy s širokým a hlubokým spektrem znalostí a dovedností, které si účastníci osvojí. Názným příkladem může být například základní manažerská akademie, kde jsou v jednotlivých dnech probrány a osvojeny veškeré manažerské kompetence. Bývá zvykem, že jednotlivé dny programu na sebe nenavazují, ale mají například tří týdenní prodlevu, aby si účastníci mohli nově nabitě zkušenosti vyzkoušet v praxi a na následujícím semináři podat reflexi, jak si vedly a kde vidí slabé, silné stránky.

Facilitace či moderování je vedení nějaké klientovi akce, na které klient řeší své problémy sám a lektor pouze celý běh workshopu facilituje, tedy řídí. Nijak ovšem nezasahuje do toho, na co účastníci přicházejí. Lektor v tomto případě používá různé diskusní metody a techniky, aby účastníci bez lektorova přímého zásahu vyřešili svůj problém, či došli ke svému cíli.

➤ **Koučování, týmové koučování**

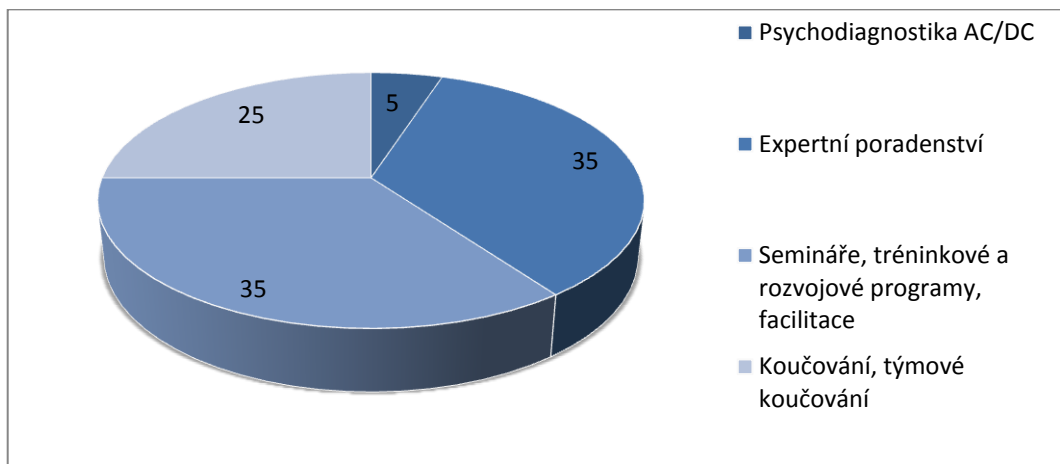
Vychází především z vysoké vzdělanosti akreditovaných koučů, kteří jsou ceněnými kapacitami v České republice.

Koučování představuje nový typ přístupu k lidem, jejich vedení a řízení. Koučování je strukturovaný proces, řízený vztahem mezi koučem a koučovaným. Záměrem je vyvinout vnitřní a vnější struktury, které koučovanému umožní najít vlastní cestu k řešení. Rozvíjí a uvolňuje potenciál klientů rozšířením jejich smyslu pro to, co je možné. Odstraňuje překážky v práci a tím zkracuje cestu k cíli. Koučování je stanovení si cíle, poznání reality a možností, vůle či odpovědnosti k tomuto cíli dojít.

Metoda je založena na mnoha úrovních koučovacího procesu. Koučování je reakcí na otázky. Nezřídá se ničeho, co přinesla minulost. Naopak, nabízí nové pohledy a možnosti jak s tím, co už vzniklo zacházet. Především jde o jasné vymezení cíle, kterého chce koučovaný dosáhnout, s následným vyhledáváním vhodné cesty k němu. Dlouhodobě u koučovaných dochází ke zlepšování sebereflexe, sebedůvěry a sebevědomí, schopnosti rozhodovat se a také se zvyšuje schopnost přijímat větší odpovědnost. Podporováním pozitivní energie dochází k aktivizaci koučovaného a k rozvoji jeho tvořivosti, intuice.

Pro vymezení poptávky jednotlivých oblastí blíže určuje graf 2.

Graf 2: Podíl jednotlivých oblastí na celkové produkci firmy



Zdroj: Interní materiály ČNP Consulting

3.4 Zákazníci

ČNP Consulting spolupracuje na projektech s řadou klientů. Patří k nim větší i malé společnosti, projekty od jednorázových školení až po dlouhodobé a systematické vzdělávání celé firmy včetně top managementu.

Mezi její stále zákazníky patří management nejvýznamnějších firem působících v České republice. Například ČSOB, ING Group, Česká Pojišťovna, Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Vodafone, Danone, RWE, Škoda Auto aj. Bližší informace o realizovaných projektech zobrazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Realizované projekty

Škoda Auto	• Komplexní řešení problémů; • Řízení změny;
RWE	• Rozvojový program - perspektivy; • Individuální koučování;
Red Hat Czech Republic	• Prezentační dovednosti;
Vodafone Czech Republic	• Change management, individuální koučování, kreativní workshopy;
ČSOB Slovensko	• Koučování a podpora regionálních manažerů;
Jan Becher - Karlovarská Becherovka	• Manažerská akademie, • Skupinové koučování;
Plzeňský prazdroj	• Rozvojový program pro vedoucí pracovníky, asertivita a vyjednávání;
ING Group	• Development program pro manažery; • Individuální, týmové koučování;
České aerolinie	• Leadership Academy;

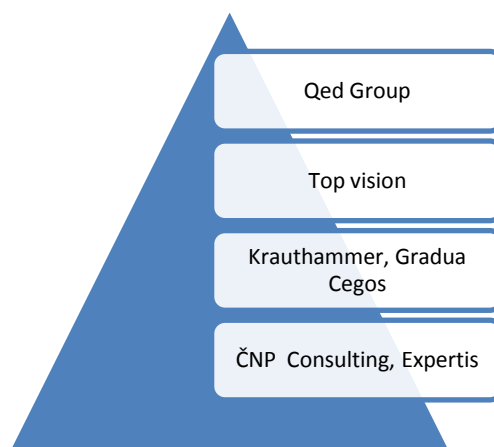
Zdroj: Autorka

3.5 Konkurence

Společnost ČNP Consulting se nachází v tržním prostředí vysoké koncentrace konkurence na trhu. V úvahu bere mezinárodní společnosti i samostatně výdělečné osoby s poradenským a vzdělávacím zaměřením. Za nepřímou konkurenci označuje vzdělávací programy MBA.

Na podzim roku 2010 se v rámci průzkumu trhu České republiky v oblasti vzdělávání manažerů společnost ČNP Consulting s.r.o. umístila na 4. příčce spolu s Expertis Praha s.r.o. Průzkumu se zúčastnily například firmy Qed Group a.s., Česká cesta s.r.o., Team.cz s.r.o., Positive s.r.o., Palatinum s.r.o., Motiv P s.r.o. a mnoho dalších. Schéma 5 znázorňuje umístění vybraných firem, které také ČNP Consulting považuje za své největší rivaly.

Schéma 5: Pořadí konkurenčních společností



Zdroj: interní materiály ČNP Consulting s.r.o.

Působnost většiny konkurenčních společností je celá Česká republika. Proto, se v rámci konkurenceschopnosti v Jihočeském kraji autorka zaměří na vzdělávací a poradenské společnosti se sídlem a s působností v kraji. A dále pak na společnost Qed Group, která se výstižně umístila na první příčce ve výše zmiňovaném průzkumu trhu.

Po důkladném vyhledávání společností s podobnou strukturou nabídky služeb a odbornou specializací v rámci Jihočeského kraje. Autorka vyhledala 11 společností, zaměřených na poradenství a vzdělávání firem. Dále se autorka zaměřuje pouze na níže vybrané podniky.

Společnost **Gradua CEGOS** se sídlem v Táboře je součástí skupiny CEGOS (největší evropské vzdělávací a konzultační síť s celosvětovou působností). Díky této spolupráci je schopna pokrývat specifické potřeby klientů z řad velkých, středních i malých firem z každého oboru činnosti. Na míru připravuje a realizuje vzdělávací projekty, ale i poradenské služby. Pomáhá svým klientům úspěšně řešit jejich problémy. Pro řešení potřeb a požadavků klientů je připraven tým 25 interních odborníků a vedle toho společnost využívá rozsáhlou síť více než 300 externích konzultantů a lektorů s bohatými zkušenostmi z České republiky i zahraničí.

Bohaté zkušenosti společnosti Gradua CEGOS umožňují aplikovat vysoce účinné metody vzdělávání osvědčené v mezinárodním měřítku, které jsou založeny na aktivním zapojení účastníků tréninku a prožitku zkušenosti. Pro realizaci vzdělávacích programů mají k dispozici vlastní tréninkové prostory a moderní technické vybavení na mnoha místech České republiky. Do nabídky produktů patří zejména otevřené kurzy a semináře potřebné pro zajištění úspěšného chodu, rozvoj a konkurenceschopnost, outdoor, profesní vzdělávání (soft, hard skills), aktivizační workshopy, koučink, assesment a development centre a měření efektivity vzdělávání.. Nabízí pomoc při využití Evropských sociálních fondů poskytovaných na budování vzdělávání, realizaci kurzů a tréninků, atd. Společnost Gradua CEGOS také nabízí zvýhodnění a slevy pro klienty dané objemem, délkou a počtem účastníků. Nabízí též doplňkovou službu v oblasti realizace kvalitního tisku a vazby studijních nebo pracovních materiálů prostřednictvím vlastního copycentra, jehož služby zpřístupňuje i externím partnerům.

Společnost **V – studio** se sídlem v Českých Budějovicích nabízí praktická řešení a hlavně komplexní služby na všech úrovních klientských společností, které je zabezpečováno nejnovějšími a nejefektivnějšími dostupnými metodami. Nabídka se vztahuje na oblasti řízení firmy, lidí a koučování, řízení financí, obchodu a personalistiky, obchodní a nákupní dovednosti. Poradenství ohledně obchodní, nákupní a marketingové činnosti, tvorby strategie a psychodiagnostice. Pro vedoucí pracovníky společností zabezpečuje žádané manažerské kurzy. Tyto činnosti zajišťují odborníci, kteří jsou vysokoškolsky vzdělaní především v pedagogice, psychologii a ekonomice. Dále společnost doplňuje svůj stálý tým o smluvně zabezpečené specialisty ve svém oboru na určité období či na jednotlivé projekty. V - studio dále uděluje akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a je oprávněno vydávat doklad o rekvalifikaci (doklad s celostátní platností) pro pracovní činnost jako například obchodní zástupce, obchodní management, nespecifikovaný rekvalifikační kurs se zaměřením na management v malé nebo středně velké firmě a nespecifický rekvalifikační kurs se zaměřením na marketing a činnosti obchodních zástupců).

Qed Group se sídlem v Praze poskytuje svým klientům služby v oblasti rozvoje lidských zdrojů, vzdělávání, managementu a strategického rozhodování. Aktivně sledují nové vědecké poznatky, technologie a trendy a na nich pak staví své postupy a produkty, spolupracují například s katedrou psychologie Univerzity Karlovy. Vlastní výzkumné metody, které neustále rozvíjí, publikují a prezentují na vědeckých konferencích. Vyvinuli metodu Sociomapování nebo osobnostní dotazník 4Elements, které jsou unikátní nejen na českém trhu. V rámci a partnerství dále spolupracuje například s Odyssey Network, Outing holland, Hays – recruiting experts worldwide, Develor a mnoho dalších.

Struktura zaměstnanců společnosti se skládá z vysoce kvalifikovaných osob. Především z vysokoškolsky vzdělaných konzultantů, koučů a trenérů, kteří absolvovali postgraduální studia v oblasti psychologie. Dále pak členů managementu, kteří se aktivně podílejí na vývoji a výzkum 4elements a Sociomapování. asistentek a programátorů, kteří se zabývají metodami Sociomapování a 4Elements z matematického a softwarového hlediska.

Společnost Qed Group má své produkty rozdělené do 4 základních pilířů. *Jednotlivec* – psychodiagnostika AC/DC, koučování, 360°zpětná vazba, školení (tréninky soft skills). *Tým* – sociomapování týmu, Q 360 team report, týmové koučování a rozvoj týmu. *Organizace* – zaměstnanecké průzkumy, průzkumy interní komunikace, analýza efektivity vzdělávání, školení pro interní specialisty, talent programy, mediace. *Nástroje a analýzy* – vývoj dotazníkových metod, systémy řízení kvality, komplexní projekty na míru, odborné konzultace a školení.

3.6 Dodavatelé

Společnost využívá dodavatelské služby k vedení účetnictví, správy počítačové sítě, úklidu prostor společnosti a dodávky kancelářských potřeb.

Vedení účetnictví pro společnost zabezpečuje externí účetní. Ve spolupráci s analyzovanou společností je již několik let. Účetní zpracovává různé doklady, mzdy a daně zaměstnanců. Také se stará o aktualizaci účetního systému Pohoda, který je ve společnosti využíván.

Počítače a síť spravuje firma UVT Outsourcing ICT. Její pracovník přichází pravidelně každé první pondělí v měsíci a provádí zálohu dat na serveru i jiné udržovací práce. Tyto služby jsou placeny paušálně. Dále se tomuto technikovi volá v případě jakéhokoliv problému. Nadstandardní péče se fakturuje zvlášť.

Úklid prostor společnosti provádí středoškolská studentka, která má uzavřenou smlouvu o provedení práce. Tato studentka dochází 3x týdně. Pokud se v prostorách společnosti odehrává seminář nebo jiná akce dostavuje se dle dohody. Komunikaci s uklízečkou má na starosti týmová asistentka.

Pro zajištění kancelářských potřeb využívá ČNP Consulting služby společnosti Aktiva s.r.o., která patří nejen k nejlevnějším dodavatelům kancelářských potřeb, ale také využívá elektronické kalkulace a objednané zboží doručí hned druhý den přímo do kanceláře.

Prostory, ve kterých společnost sídlí, jsou pronajaty na dobu určitou. Nájemní smlouva vyprší příští rok v létě. Vzhledem k umístění prostor a jejich rozloze je nájem velmi nízký, pouhých 35.000 Kč za 130m². Zálohy na energie se platí kvartálně.

Společnost nemá spřízněné rekreační objekty, ve kterých se odehrávají semináře. Vyhledání těchto objektů buď zajišťuje klient sám, nebo je vybírá a objednává týmová asistentka. Většinou jsou rekreační objekty vybírány dle lukrativnosti umístění, ceny a komfortu. Nezbytnou podmínkou je konferenční sál nebo salónek v objektu.

4 PROVEDENÍ ANALÝZY

4.1 Analýza produkce

Vzhledem k tomu, že hlavní činnost společnosti je poskytování služeb. Autorka níže uvádí deskripci procesu poskytování služeb společností ČNP Consulting. V úvahu je třeba brát, že společnost ČNP Consulting oslovila své stálé či potenciální klienty nebo úspěšně prošla výběrovým řízením u potenciálních klientů.

Proces začíná díky podrobné profesionální vstupní analýze výchozího stavu přímo na pracovišti klienta (pomocí dotazníkového šetření). Tím získá informace o tom, co pravděpodobně bude klient potřebovat v současnosti, ale také v budoucnosti. Následuje osobní setkání s vedením společnosti klienta, kde se seznámí s firemními specifiky a fungováním vnitřních firemních procesů, strategií a vizí. Dále společnost zjišťuje u vybraného vzorku budoucích účastníků odpovídající schopnosti, odborné znalosti, dovednosti a postoje i jejich využití v praxi.

Následuje stanovení konkrétních a měřitelných cílů projektu. Návrh projektu se provádí na základě zjištěných informací, které se zpracují spolu s klientovými návrhy projektu a dále se pokračuje doporučením varianty programů, jejich forma, délka, metody a výběr vhodného konzultanta nebo lektora tak, aby bylo zajištěno splnění klientových cílů. V této fázi je společnost schopna přesně určit celkovou cenu projektu.

Při realizaci projektu klade společnost velký důraz na propojení teoretické části s praktickou a na aktivní zapojení všech zúčastněných, kteří jsou připravováni na běžné i nestandardní situace a především na situace nové (vyplývající ze zadaného cíle).

Součástí dlouhodobých a navazujících projektů jsou individuální akční plány každého zúčastněného a neustálá možnost pomoci konzultantů při implementaci změn. Hodnocení a sledování výsledků celého projektu navazuje na další navrhovaný postup, který dlouhodobě společnost sleduje a měří jeho změny pomocí formulářů zpětné vazby přínosu poskytované služby. Klienti jej obdrží během jednoho měsíce ode dne poskytnutí služby.

4.2 Analýza marketingu – marketingový mix služeb

Marketingový mix služeb představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po službě. Účinný marketingový mix služeb vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a zároveň byly splněny firemní marketingové cíle.

4.2.1 Produkt

Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost poskytuje sofistikované služby aplikované na potřeby zákazníka, je nemožné samotný produkt nějak specifikovat. Lze tedy konstatovat, že pro společnost neexistuje „standardní“ řešení, protože neexistují „standardní“ potřeby. Každý klient je totiž jiný, jak z pohledu firmy, tak z pohledu zaměstnance. Přiblížení produkce firmy se autorka věnuje v kapitole „Portfolio produktů“ výše.

Aby byly nabízené služby stále aktuální a odpovídaly potřebám trhu, je nesmírně důležité, aby společnost včas detekovala změny potřeb klientů. Musí tedy sledovat a analyzovat aktuální dění na trzích, kde se nacházejí jejich klienti.

Kvalita produktu je určena specializací, profesionalitou a flexibilitou určeného zaměstnance.

4.2.2 Cena

Ceník ČNP Consulting je velmi variabilní, díky širokému spektru a hloubce poskytovaných služeb. Aktuálně však společnost ČNP Consulting nemá žádné cenové balíčky, zvýhodnění nebo slevové akce.

Základní cena jednoho školícího dne činí 35 000 Kč bez DPH. S touto cenou se hýbá v závislosti na místě konání školení, náročnosti tématu a počtu zúčastněných lektorů.

Například, odehrává-li se seminář v prostorách společnosti, tak většinou platí následující model: seminář + učebna = cena, konkrétně například 30 000 Kč + 5 000 Kč = 35 000 Kč.

Náročnost tématu se také odráží v ceně semináře a to kvůli délce a složitosti přípravy samotného obsahu semináře. Například jednodenní seminář Time managementu, bude výrazně levnější než jednodenní seminář Leadership managementu. Pokud chce klient na semináři dva zúčastněné lektory, cena vzroste.

Cena konzultací je též různá. Odvíjí se od zkušeností konzultanta, počet konzultací a jaké věci se na konzultacích budou řešit. Základní cena konzultace se pohybuje v rozmezí od 20 000 Kč do 25 000 Kč. Facilitace workshopů je nejdražší službou. Cena se opět odvíjí od délky trvání workshopu a náročnosti přípravy lektora či lektorů. Základní cena facilitace workshopu je 100 000 Kč.

Ceny všech programů jsou velmi variabilní a silně se o nich vyjednává s klienty. Vzhledem k tomu, že poskytované služby jsou velmi sofistikované, vyjednávání bývají poměrně náročná. Ovšem po semináři či workshopu je klientům zřejmé, že neprohloupili a většinou se jejich investice do podobných školení a akcí zvětšují.

Cena jedné koučovací hodiny záleží na zkušenosti a výše kvalifikace kouče. Hodina pro jednotlivce s koučem – supervizorem stojí téměř 8 000 Kč. Kouč s nižší akreditací je levnější a hodina se pohybuje od 5 000 Kč. Přiblížení ceny jedné koučovací hodiny v rámci České republiky se nachází v tabulce 2. Tento ceník lze najít na stránkách České asociace koučů.

Tabulka 2: Ceny koučování

Do cca 3 000 Kč	• Podezřelá cena, pravděpodobně nejde o profesionální koučování;
Cca 3 000 - 6 000 Kč	• Cena běžného profesionálního kouče;
Nad 6 000 Kč	• Velmi zkušený, špičkový kouč;

Zdroj: www.cako.cz

4.2.3 Distribuce

Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Ve třetím P tedy autorka popisuje, jak se analyzovaná společnost dostane ke svým zákazníkům.

➤ **Budoucí zákazníci**

Distribuce služeb začíná buď od společnosti ČNP Consulting na základě sledování změn ve společnostech působících na trhu České republiky. Sledované změny se týkají především budoucího rozvoje firem a jejich zaměstnanců. Toto sledování má na starosti obchodnice, která po zjištění těchto skutečností zavolá do vybrané firmy a v případě zájmu je dohodnuta informační schůzka s potenciálním klientem. Následující postupu je uveden v analýze produkce výše.

Dále společnost využívá webových stránek (www.verejna-soutez.cz), kde jsou k dispozici veřejné i soukromé zakázky, na které společnost odpovídá svou nabídkou uzpůsobenou poptávce potenciálního zákazníka. Poté společnost prochází výběrovým řízením. Další způsob, se uskutečňuje v rámci tendrů vypsanych na stránkách České pošty (což je způsob výběrového řízení, které obvykle ukládá zákon nebo nějaký předpis). Na který též odpovídá uzpůsobenou nabídkou.

➤ **Stálí zákazníci**

Obchodnice v rámci péče o stálé zákazníky příležitostně kontaktuje klienty, za účelem zjištění jejich aktuální situace, a zda byla naplněna jejich očekávání (případně důvod jejich zklamání). A při této příležitosti je informuje o novinkách a akcích s cílem prohloubit vztahy.

Tyto příležitostné kontakty nejsou plánované a řízené. V případě vytíženosti zaměstnanců společnosti, není věnována stálých zákazníkům odpovídající péče. (Toto se netýká formulářů na zpětnou vazbu.)

➤ **Iniciativa zákazníků**

Hlavní iniciativou zákazníků bývají reference od spokojených klientů, kteří spolupracovali s ČNP Consulting.

V dalším případě lze společnost nalézt a kontaktovat pomocí webových stránek, kde jsou informace o nabídce produktů, složení členů společnosti, realizovaných projektech, budoucích akcích a workshopu.

4.2.4 Marketingová komunikace

Společnost využívá webových stránek (www.cnp.cz), kde prezentuje základní informace, týkající se poslání podniku, realizovaných projektů, složení týmu, nabídky služeb, pořádaných akcí, partnerů a kontaktu.

Stránky jsou přístupné pouze v českém jazyce a poskytnuté informace jsou velmi stručně popsány. Působí nepřehledně a neprofesionálně, tudíž se může stát, že klient navštíví jiné webové stránky konkurenčních firem a společnost tak přijde o potenciálního klienta. Co se týče nabídky produktů, jsou zde uvedeny pouze názvy jednotlivých služeb a velmi stručný popis. Na rozdíl od webových stránek většiny konkurenčních společností, ve kterých je uvedeno „čitelné“ portfolio produktů ve kterém se klient dokáže snadno orientovat a tím získá cennější informace ohledně nabízených služeb. Dále jsou zde nespecificky popsány úlohy jednotlivých zaměstnanců. Není uvedeno dosažené vzdělání, další dosažené odborné vzdělání, aktuální postavení ve firmě a získaná praxe.

V rámci tištěným a internetových publikací některých výrazných osobností společnosti se firmě daří dostat do povědomí veřejnosti. Publikační činnost se týká zejména oblasti koučování, rozvojových programů, workshopů a odborných konzultací. Které publikují do těchto médií HR Forum, Týden, Ekonom, Comenius.cz, MF Dnes, Žena In a Moje psychologie atd.

V současné době společnost nevyužívá k usnadnění přístupu zákazníků velmi populární sociální sítě jako například Facebook, Twitter či LinkedIn.

4.2.5 Materiální prostředí

Pro poskytování vzdělávacích a poradenských služeb je třeba mít účelně vybavené prostory. K tomuto záměru má společnost k dispozici dvě vybavené místnosti, jejíž součástí jsou flipcharty, LCD televizory, dataprojektory, videa a knihovna. Pro pohodlí klientů jsou místnosti vybaveny židlemi, stoly a gaučem a také aquabarem.

Dalším prvkem pro zajištění kvalitního materiálního prostředí slouží studijní podklady poskytované účastníkům kurzů. Tyto studijní podklady jsou speciálně vytvářeny zaměstnanci pro každou firmu zvlášť. Z hlediska velkých zkušeností a vzdělanosti zaměstnanců, mají tyto materiály vysokou kvalitu, co se týká obsahu, ale jsou špatně graficky upravené. Tyto materiály si společnost tiskne sama na firemní tiskárně, tuto činnost má na starosti office manažer.

4.2.6 Lidé

Při poskytování služeb dochází ke kontaktu zákazníka se zaměstnanci společnosti. Tímto dochází k přímému vlivu na kvalitu poskytovaných služeb. Všichni zaměstnanci, mimo administrátorky, mají vysokoškolské vzdělání. U lektorů je důraz kladen na sílu osobnosti, pozitivní myšlení a také na dosaženou praxi.

Všichni zaměstnanci – jak interní, tak externí – nejsou nijak vzdělávání. Absence vzdělávacích kurzů je nahrazena interními workshopy a školeními, kde se všichni navzájem školí a předávají si poznatky a zkušenosti. Toto je také velmi silný motivační faktor.

V případě potřeby nového zaměstnance, vypíše společnost výběrové řízení. Vzhledem k velké personální praxi některých zaměstnanců jsou nové pozice rychle obsazovány kvalitními pracovníky. Během pohovorů, které jsou různé dle obsazované pozice, se užívají metody, které jsou školeny na seminářích.

4.2.7 Procesy

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytované služby je důvodem podrobnějšího zaměření na to, jakým způsobem je služba poskytována, vše je důkladně interpretováno v analýze produkce výše.

4.2.8 Partnerství

Mimo partnerství s asociací ČAKO, která sdružuje kouče na území České republiky. Má analyzovaná společnost navázaný vztah s mezinárodním centrem pro nenásilnou komunikaci „The Center for Nonviolent Communication“. Více partnerských kontaktů nemá. Ve SWOT analýze níže, je partnerství uvedeno jako slabý faktor s velkou váhou.

4.3 Analýza konkurenceschopnosti

Pomocí Porterova modelu pěti sil je identifikováno pět sil, které ovlivňují podnikání v konkurenčním prostředí. O tom, zda bude podnik konkurenceschopný, rozhoduje zejména působení uvedených faktorů. Tato analýza není tak detailní jako SWOT analýza, ale podává pravdivý obrázek o možných ohroženích.

4.3.1 Konkurenční ring – společnost a její konkurenti

Společnost se nachází ve vysoké koncentraci konkurence, kde ti nejsilnější mají vysoký náskok, co se týče jasné a čitelné corporate identity, výzkumné činnosti a také v šíři partnerství.

Společnost ČNP Consulting skončila v rámci průzkumu na 4. místě, což dokazuje, že vlastní profesionální a kvalitní tým, který dokáže vyřešit i nestandardní situace. Tím společnost získává určitou rezervu od společností, jejichž zaměstnanci nevlastní tolik silného potenciálu, tudíž výsledná služba naplno neuspokojuje potřeby a přání zákazníků, jelikož není přiměřeně adekvátní a profesionálně propracovaná.

4.3.2 Dodavatelé

Jak již bylo zmíněno výše, společnost využívá dodavatelské služby k vedení účetnictví, správy počítačové sítě, úklidu prostor a dodávky kancelářských potřeb. Dodavatelé jsou tedy významně stabilní v poskytování svých služeb.

4.3.3 Odběratelé

Co se týče klientů společnosti, spolupracuje s řadou stálých zákazníků ve významných malých a středních a korporátních společnostech České republiky, kteří bývají spokojeni s poskytovanými službami ČNP Consulting. V rámci upokojení potřeb a přání podávají velmi cenné reference, které jsou nejčastějším důvodem k získání nových zákazníků. Je důležité zdůraznit, že společnost o své stálé zákazníky nepečuje s velikou důrazností a tím se neprohlubují silné a pevné vztahy mezi nimi.

4.3.4 Potenciální konkurenti

Za potenciální konkurenty lze považovat absolventy vysokých škol zabývající se především oborem psychologie, kteří mají zájem o svůj osobní rozvoj. Nebo absolventi vysokých škol, kteří získají manažerskou praxi v různých oborech a tyto cenné zkušenosti a rady chtějí dále zhodnotit a prohloubit. Tito lidé potom mohou v rámci postgraduálních studií prohloubit své vzdělání a stát se specialisty na danou oblast tudíž začít kariéru lektora či kouče.

Tabulka 3: *Absolventi studia na vysoké škole dle Ústavu pro informace ve vzdělání.*

Rok	Absolventi studia
1997	23 389
1998	26 633
1999	27 446
2000	28 235
2001	29 156
2002	30 646
2003	32 194
2004	37 394
2005	42 268

Zdroj: Český statistický úřad

4.3.5 Producenti substitutů

Za nepřímou konkurenci společnost považuje programy MBA (Master of Business Administration), které je možno studovat v rámci České republiky na 24 školách různého zaměření. Tyto programy jsou rozložené do 2 až 3 semestru a jsou finančně náročné. Například profesní vzdělávací program Executive Master of Business Administration ve specializaci Leadership je primárně zacílen na střední a vyšší management společností a na ty, kteří o tyto pozice usilují. Pracuje s jejich zkušenostmi a zároveň je obohacuje o nové. Program navazuje na používání případových studií a praktického využití.

4.3.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil.

- Síla v konkurenčním ringu – společnost ČNP Consulting a její konkurenti se nacházejí ve vysoké koncentraci firem s podobným zaměřením. Síla v konkurenčním ringu je tedy velmi vysoká.
- Síla dodavatelů – vysoká stabilita vzhledem k využívaným službám dodavatelů.
- Síla odběratelů – poměrně vysoká.
- Síla potenciálních konkurentů je vysoká vzhledem k rostoucímu počtu vysokoškolsky vzdělaných osob, ale nízká vzhledem k profesionalitě a získaných zkušenostech.
- Síla producentů substitutů – relativně vysoká.

4.4 Analýza organizace - SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy lze získat komplexní pohled na fungování společnosti a identifikovat její silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Základ metody spočívá v sestavení seznamu jednotlivých faktorů. Doporučuje se vyjmenovat pokud možno co nejkonkrétnější faktory a vyhnout se příliš obecnému popisu. Dále následuje zařazení každého faktoru pod příslušnou kategorii.

➤ Silné stránky společnosti

- Lidskost;
- Kvalitní práce se skupinou (při semináři);
- Flexibilita (v uspokojování potřeb klienta);
- Práce na vysoké profesionální úrovni;
- Řada dlouhodobých klientů;
- K dispozici dostatek zdrojů (finančních, materiálních, lidského potenciálu);

➤ Slabé stránky společnosti

- Marketing; nečitelnost, nejasná tvář, špatně nastavený marketingový mix;
- Málo sdílené know-how, slabé interní spolupráce;
- Tvorba cenové strategie;
- Studijní materiály pro účastníky kurzů – špatná grafika;

➤ Příležitosti

- Aktuální tenderové nabídky;
- Zvýšení publicity vybraných osobností;
- Net-working při workshopech a na sportovních akcích;
- Zavést pozici "co-lektor" při seminářích;
- Navázání partnerských vztahů s vybranými společnostmi;

➤ Ohrožení

- Ztráta důvěry dlouhodobých klientů;
- Nejasná corporate identity;
- Prohra v objemných tenderech;
- Odchod lektorů;
- Snížení schopnosti oslovit potenciální klienty v rámci nejasné CI společnosti;
- Velký náskok silné konkurence (v CI především).

Dále jsou ohodnoceny jednotlivé faktory podle významnosti pro společnost pomocí párového srovnávání, principem je porovnání dvou faktorů a cílem je vybrat z každé dvojice faktorů to důležitější. Ty faktory, které mají pro společnost ČNP Consulting větší význam jsou označeny fialově. K hodnocení je použita trojúhelníková matice, která se nachází v příloze č. 1. Na základě výsledků z trojúhelníkové matice je sestavena tabulka 4, ve které jsou uvedeny všechny faktory, jejich četnost, relativní četnost a celkový podíl. Ze součtu relativních četností silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je určeno, která ze dvojic má rozhodující vliv na společnost. Z těchto výsledků a podle SWOT matice (tabulka 4) je určena strategie společnosti ČNP Consulting.

Tabulka 4: Celkový podíl významnosti jednotlivých faktorů

Číslo faktoru	Četnost	Relativní četnost	Celkový podíl
1. Lidskost	1	0,5 %	Silné stránky 27,7 %
1. Kvalitní práce se skupinou	9	4,2 %	
2. Flexibilita	14	6,6 %	
3. Práce na vysoké profesionální úrovni	8	8,4 %	
4. Řada dlouhodobých klientů	11	5,1 %	
5. K dispozici dostatek zdrojů	6	2,9 %	

6.	Marketing, nečitelnost, nejasná tvář, špatně nastavený marketingový mix	14	6,6 %	Slabé stránky 18,6 %
7.	Málo sdílené know-how a slabá interní spolupráce	14	6,6 %	
8.	Tvorba cenové strategie	5	2,5 %	
9.	Studijní materiály pro účastníky kurzů – špatná grafika	6	2,9 %	
10.	Aktuální tenderové nabídky	3	1,6 %	Příležitosti 20,9 %
11.	Zvýšení publicity vybraných osobností	5	2,5 %	
12.	Networking při workshopech a na sportovních akcích	8	3,7 %	
13.	Zavést pozici „co-lector“ při seminářích	10	4,7 %	
14.	Navázání partnerských vztahů s vybranými společnostmi	18	8,4 %	
15.	Ztráta důvěry dlouhodobých klientů	16	7,5 %	Ohrožení 32,8 %
16.	Nejasná corporate identity	19	8,9 %	
17.	Prohra v objemných tenderech	1	0,5 %	
18.	Odchod lektorů	11	5,1 %	
19.	Snížení schopnosti oslovit potenciální klienty v rámci nejasné CI společnosti	14	6,6 %	
20.	Velký náskok silné konkurence (v CI především)	9	4,2 %	
Celkem		212	100 %	100 %

Zdroj: Autorka

Z vyhodnocení SWOT analýzy vyplývá, že je pro společnost ČNP Consulting vhodná **strategie konfrontace**. To znamená, že společnost bude za pomoci silných stránek, které jsou zastoupeny 27,7 % minimalizovat hrozby přicházející z vnějšího prostředí, které jsou zastoupeny 32,8 %. Společnost využije tuto strategii, pokud má sílu na přímou konfrontaci s ohrožením.

Tabulka 5: SWOT matice

	Slabé stránky	Silné stránky
Příležitosti	Strategie „HLEDÁNÍ“	Strategie „VYUŽITÍ“
Ohrožení	Strategie „VYHÝBÁNÍ“	Strategie „KONFRONTACE“

Zdroj: Autorka

Nejvíce zastoupenou silnou stránkou společnosti je práce na vysoké profesionální úrovni a flexibilita, díky které poskytuje svým klientům maximální přidanou hodnotu prostřednictvím kombinací poradenství, tréninků, kreativity a uměním řešit i nestandardní problémy, situace. Největším ohrožením pro společnost je nejasná corporate identity. Společnost by měla zlepšit svoji „čitelnost“ a zaměřit se na změny webu, vizitek, obálek, šablon, symbolů, razítek, firemních brožur, prezentace, studijních materiálů pro účastníky kurzů, interiéru ve školicí místnosti a zvýšení informovanosti o této společnosti. Tím by jasně dala najevo své poslání, a čeho chce dosáhnout. To by mělo velký vliv na odchod lektorů, zvýšení schopnosti oslovit potenciální klienty a snížil by se i náskok silné konkurence.

Důležité je také zmínit slabé stránky a příležitosti. Jako hlavní slabé stránky podniku vyšly marketing, nečitelnost a špatně nastavený marketingový mix, jehož návrhy zlepšení se nacházejí v návrhové části níže. Dále je silně zastoupeno málo sdílené know-how a slabá interní spolupráce. Toto by mohlo vyřešit zavedení pozice co-lektor, který by se podílel svou účastí na poskytování služeb a uspokojování potřeb klientů společnosti.

V rámci příležitosti je v aktuální době nejpodstatnější navázání partnerským vztahů s vybranými společnostmi, toto téma je obsaženo v návrhu řešení níže. Dále pak networking při workshopech a na sportovních akcích. Vzhledem k pořádání různých sportovních akcí jako například Pražský maraton, kde se společnost může zúčastnit jako tým a neformálně navázat vztahy s různými lidmi i z řad velkých korporátních společností, proto je nesmírně důležité navštěvovat tyto akce.

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Ke splnění cíle mé bakalářské práce bylo užito čtyř metod. Analýza produkce, marketingový mix služeb, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Pomocí těchto metod byly zjištěny výsledky, které byly popsány v předchozí kapitole. V návrhové části se autorka zaměří na změny týkající se marketingového mixu a prohlubování vztahu se zákazníky.

5.1 Marketingový mix

➤ Trendy

Vzhledem ke značnému počtu konkurence v odvětví a mnohdy těžko rozlišitelných konkurenčních produktů, je důležité, aby společnost pravidelně monitorovala média a servery zabývající se problematikou HR a businesssem (například HR Forum, Strategie, Týden, Ekonom, atd.). Tímto by získala přehled o nových trendech v této oblasti a mohla by flexibilně reagovat na potřeby trhu. Toto téma je velice důležité, a proto by mu měla společnost věnovat značkou pozornost i vzhledem ke skutečnostem, že problémy klientů, díky kterým vyhledají ČNP Consulting, se většinou nemění. Lidé mají podobné problémy. Jde jen o přístup a zvolení správné metody k těmto problémům.

➤ Tvorba cenové strategie

Ceník ČNP Consulting je velmi variabilní díky širokému spektru a hloubce poskytovaných služeb. V současné době však společnost nemá žádné cenové balíčky či zvýhodnění. Autorka by doporučila při vyjednávání s klienty nesnižovat cenu, ale snažit se v rámci navrhované ceny nabídnout nějakou službu navíc – přidanou hodnotu. Dále by autorka doporučila zvážit cenové balíčky nebo věrnostní program, který by měl směřovat ke konkrétním osobám.

➤ **Marketingová komunikace**

Hlavním nedostatkem marketingového mixu je **marketingová komunikace**. Společnost ČNP Consulting v tomto směru dlouho zaostávala. Její webové stránky jsou nedostatečné vzhledem ke kvalitě nabízených služeb. Může se stát, že potenciální zákazník po navštívení webových stránek dojde k názoru, že nabízené služby nemají dostatečnou kvalitu a tím o něj společnost přijde.

Autorka by doporučila společnosti re-design, aby stávající webové stránky byly přehledné, profesionálně vypracované a stálo by za to, je pravidelně navštěvovat. Měly by především obsahovat:

- Přehledný profil společnosti, jeho poslání a vize.
- Přehledný popis stávajícího portfolia služeb s významem, co daná oblast nabízí.
- Složení týmu – postavení ve společnosti, vzdělání a odborné vzdělání, získaná praxe, fotky, blogy.
- Pravidelné aktuality – (trendy, názory, akce).
- Přístupnost v cizím jazyce – především v angličtině.
- Reference od zákazníků.
- Sekce "Často kladené dotazy" a publikování odpovědí na otázky zákazníků.
- Partnerství.
- Odkazy na publikace svých zaměstnanců.

Dále by autorka společnosti doporučila využívání některých **sociálních sítí**, které dávají lidem možnost ohodnotit nebo se vyjádřit k vybraným informacím. Především profesní sociální síť LinkedIn, na které se „potkávají“ lidé z oboru a diskutují o společných tématech. Tato sociální síť může také otevřít dveře k potenciálním klientům. Další sociální síť Facebook a Twitter autorka nedoporučuje ČNP Consulting využívat. Facebook je síť, která je vhodná pro využití B2C komunikace a analyzovaná společnost komunikuje B2B. Twitter je spíše pro technokraticky založené.

Navíc tweety svou podobou nenaplnují požadavky na sdělení, která by analyzovaná společnost využívala. Důvod je především v omezené délce publikované zprávy.

Autorka by dále zvýšila četnost tištěných a internetových publikací některých výrazných osobností, jako například Ing. Ivy Pondělíkové či Mgr. Ondřeje Krásky, a tím by se společnost dostala více do podvědomí široké veřejnosti.

Reklama by měla sloužit ke zviditelnění společnosti. Proto by dále autorka doporučila využívání bannerů na HR a business serverech, tím by došlo ke zvýšení poptávky po poskytovaných službách a informovanosti o této vzdělávací a poradenské společnosti (posílení identity).

➤ **Materiální prostředí**

V rámci studijních materiálů, které zaměstnanci společnosti vytváří, speciálně pro každého klienta zvlášť. Autorka zjistila, že tato skripta mají špatnou grafickou úpravu. Na zpracování těchto skript je využívána šablona v aplikaci Microsoft Office Word, která je špatně nastavena a díky tomu se tyto skripta stávají nepřehlednými. To je samozřejmě velké mínus pro budoucí semináře.

Autorka by doporučila společnosti využívat aplikaci Microsoft Office Publisher, která pomáhá vytvářet vlastní marketingové materiály. Tato aplikace obsahuje nové a vylepšené nástroje, které umožňují vytváření celé škály marketingových materiálů, budování značky, správy seznamů zákazníků a sledování marketingových kampaní. Dále by autorka doporučila služby kopírovacího centra Havránek, které se nachází v blízkosti společnosti ČNP Consulting. Kopírovací centrum nabízí pro firemní klienty levný tisk a kompletní zpracování zakázek – kroužkové a šité vazby, řezání, děrování, skládání. U všech zakázek provádí individuální cenovou nabídku.

➤ Partnerství

ČNP Consulting v současné době nespolupracuje s významnými partnery. Pro zvýšení konkurenceschopnosti by bylo vhodné, aby společnost navázala partnerství (alianci) například s firmami nabízejícími projektové řízení v oblasti IT. K zajištění profesionálního zázemí a účinnější práci s klienty. Spolupráce s personálními agenturami na posílení AC/DC či networkingové agentury pro budování profesionálních kontaktů.

Dále autorka doporučuje, v rámci spolupráce, aktivní účast na různých business fórech, konferencích a akcích s cílem získání prostoru pro prezentaci společnosti či jednice. A následného navázání partnerství.

Níže je uveden veletrh, kterého se společnost nezúčastnila. Tímto by chtěla autorka společnosti doporučit účast na druhém ročníku veletrhu.

První ročník veletrhu vzdělání a osobního rozvoje **EVOLUTION** proběhl ve dnech 8. – 10. 4. 2011 v Praze. Zde se poprvé v České republice sešlo na jednom místě mnoho vzdělávacích a rozvojových stylů. Tématicky byl program veletrhu rozdělen do čtyř sekcí (Inner Winner – firemní sekce, Orel – kurzy zaměřené na osobnostní rozvoj jednotlivců, Opice – jazykové vzdělávání a Delfin – pro školy a neziskové organizace). Nejvíce autorku zaujala Inner Winner aneb firemní sekce veletrhu Evolution, kde byla možnost se seznámit s nejnovějšími trendy ve firemním vzdělávání. Během tří dnů zde bylo k dispozici dvacet sedm workshopů, devět přednášek a profesionální kouči ze všech možných směrů. Zúčastnily se společnosti jako Expertis, Coaching world, HR Forum, Krauthammer, Top Vision, Sutech a mnoho dalších.

Tento veletrh přinesl mnoho příležitostí k navázání zajímavých kontaktů a **jednalo se také o největší akci toho typu ve střední a východní Evropě**. Pro navázání partnerství a rozšíření portfolia služeb autorku na tomto veletrhu zaujala především společnost **Horsemade**, která využívá metod učení za asistence koní. Tato metoda je ve světě známa pod zkratkou HAE (horse assisted education). Úspěšně se praktikuje především na firemní skupiny a individuální koučink. Základem metody je využití koně jako katalyzátoru zprostředkování okamžité zpětné vazby přístupu člověka k vedení.

Společnost nabízí programy jako intuitivní leadership, přirozený management, change management, týmová souhra, individuální koučink a vůdčí ženy. Tyto programy jsou určeny vrcholovému managementu, firemním i otevřeným skupinám či jednotlivcům.

5.2 Vztahy se zákazníky

Společnost si správně uvědomuje, že nejlepší reklamu mu dělají sami spokojení zákazníci, neboť předávají své dobré zkušenosti svým známým a doporučují tu či onu službu resp. jejich poskytovatele. Tato verbální reklama může vylepšovat image společnosti, avšak v případě negativní zkušenosti či nedbalého vztahu se stávajícími zákazníky působí úplně opačně a v očích klientů (stálých či potenciálních) ztrácí na atraktivitě.

Společnost ČNP Consulting v rámci nejasné corporate identity a neodpovídající péči stálých zákazníků může přijít o značnou část svým klientů. Autorka by proto doporučila hlubší znalost klienta (B2B). Například historii vztahů, členy týmu (věk, narozeniny, hobby, oblíbená jídla), firemní zásady, realizované zakázky, silné, slabé stránky a obchodní výsledky, úroveň spokojenosti, zpětnou vazbu atd. A dále by autorka doporučila průzkum potřeb u stávajících zákazníků.

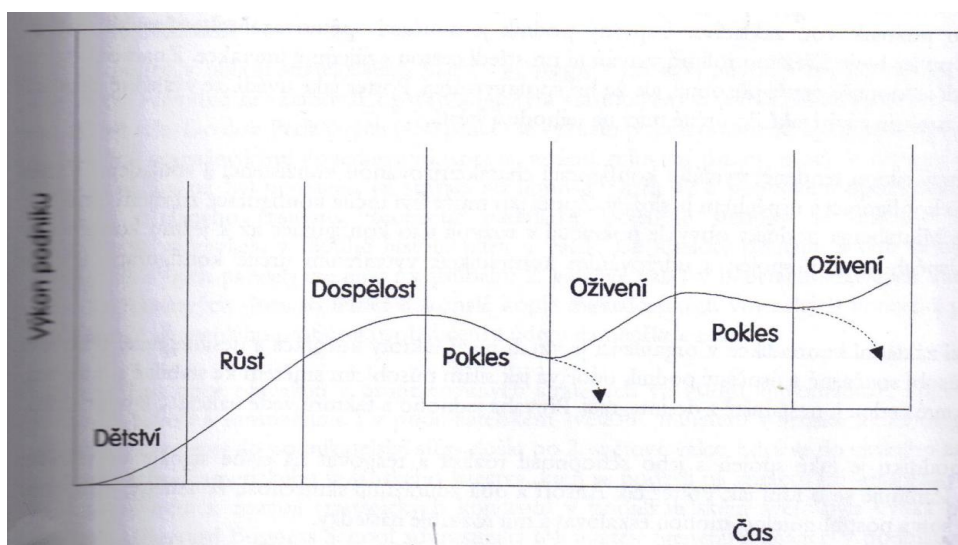
Autorka by proto doporučila společnosti průzkum potřeb u stávajících zákazníků. Průzkum potřeb by mohl probíhat pomocí strukturovaného dotazníku zaslaného e-mailem konkrétním osobám nebo předáním při osobní schůzce. Cílem by bylo zjistit, jestli byla naplněna jejich očekávání (popřípadě v čem ano a ne), v čem spočívá jejich spokojenost, jak měřili efektivitu poskytovaných služeb a zda je třeba další spolupráce, jak vnímají společnost ČNP Consulting vůči konkurenci atd.

Důležitým výstupem těchto opatření by bylo prohloubení a budování vztahu se zákazníky, s primárním cílem společnosti zlepšit klientovy výkony a zvýšit jeho ziskovost.

5.3 Model Millera a Friesena

Současnou situaci ČNP bych zhodnotila pomocí modelu Millera a Friesena. V jejich modelu prochází podnik stádiem zrodu (stává se životaschopnou entitou), růstovou fází (podnik vybudoval konkurenční výhody a těší se úspěchu na trhu), stádiem dospělosti (charakteristickým stabilizovanou úrovní odbytu, poklesem inovační aktivity), stádiem zániku (spolu se stagnací trhu, nedostatkem inovace a externích faktorů), fází oživení, která je obvykle fází diverzifikace a expanze výrobku nebo trhu. Podnik v této fázi obvykle zavází sofistikovanější systémy řízení a kontroly.

Schéma 6: Model Millera a Friesena



Zdroj: Tichá, Hron 2002

Autorka odhaduje, že se společnost nachází v důležité fázi mezi úpadkem a oživením. Společnost by se měla zaměřit na výše zmíněné skutečnosti v rámci udržení konkurenceschopnosti a zdokonalit marketingový mix, který je v současné době špatně nastaven.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí vysoce ceněné poradenské a vzdělávací společnosti ČNP Consulting s.r.o. Dále vypracování návrhu na zefektivnění produkce, zkvalitnění výstupů a udržení konkurenceschopnosti v návaznosti na aktuální tržní podmínky.

Z detailních průzkumů vybrané společnosti vyplynulo, že při poskytování svých služeb dbá na podrobné profesionální analýzy. Tyto procesy jsou určeny k identifikování klientových potřeb a zajištění konkrétních, měřitelných cílů. Dále jsou aplikovány kombinace poradenství a tréninků, které poskytují maximální přidanou hodnotu klientům, díky profesionalitě, flexibilitě a kreativitě zaměstnanců společnosti.

Důležitou analýzou marketingového mixu služeb bylo zjištěno, že nejsou správně nastaveny jeho nástroje, jejichž pomocí utváří společnost vlastnosti služeb. Pokusila jsem se proto navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení nynějšího stavu. Tyto návrhy na změny se týkají oblasti zjišťování aktuálních trendů, tvorby cenové strategie, marketingové komunikace, materiálního prostředí a navázání partnerství.

Dále bylo pomocí Porterova modelu pěti sil zjištěno, že se společnost nachází v prostředí vysoké koncentrace konkurenčních firem, kde ti nejsilnější mají vysoký náskok. Sledovaná firma zaostává v rámci nejasné corporate identity a šíře partnerství, což také potvrzuje špatně nastavený marketingový mix. Dále bylo zjištěno, že společnost spolupracuje na projektech s řadou klientů. Patří k nim společnosti větší i malé, projekty od jednorázových školení až po dlouhodobé a systematické vzdělávání celé firmy klienta. V rámci péče o stálé zákazníky byly ale objeveny nedostatky. Návrhy na zlepšení se týkají dlouhodobého budování a prohlubování vztahů se zákazníky.

Dále byly na základě SWOT analýzy identifikovány silné a slabé stránky, které zobrazují současnou situaci společnosti, a dále byly zhodnoceny její příležitosti a ohrožení plynoucí z externího prostředí. Ze SWOT matice vyplynulo, že vhodnou strategií pro společnost je strategie konfrontace. To znamená, že společnost bude za pomoci silných stránek omezovat hrozby přicházející z vnějšího prostředí.

Závěrem lze říci, že vzdělávací a poradenská společnost ČNP Consulting s r.o. se nachází před důležitými interními změnami v rámci nejasné corporate identity, marketingového mixu a přístupu ke svým klientům s cílem zkvalitnění těchto výstupů a udržení konkurenceschopnosti.

Společnost ČNP Consulting si je vědoma všech konkurenceschopnosti snižujících stránek. Všechna tato opatření jsou v aktuálním jednání a řešení společnosti.

7 RESUMÉ

The aim of this bachelor thesis was to analyze the market conditions, the internal environment of this high-priced consulting and training company CNP Consulting Ltd. further to develop a proposal to make production more effective, improve outcomes and maintain competitiveness in relation to current market conditions.

Detailed survey showed that this company attends to work with detailed professional analysis by providing its services to its customers. These processes are intended to identify clients needs and to secure specific, measurable goals. Furthermore there are applied combinations of counseling and training, which provides the maximum added value to the clients of the company, thanks to professionalism, flexibility and creativity of company employees.

There was found out by important analysis of the service marketing mix ,that there are not correctly set up the tools which help to shape the features of services to the company. Thats why, I tried to suggest solutions that would lead to improve the current situation. These amendments are connected with the detection of current trends, creating pricing strategy, marketing communication, physical environment and establishing partnership.

According to Porter's five forces model was find out that the company is located in an environment with high concentration of competing firms, where the fittest have a high headstart. Watched company is lagging in the framework of unclear Corporate Identity and width of partnership. It also confirms the incorrect set up of the marketing mix. It was found that the company cooperates on projects with a lot of clients. Clients are bigger and smaller companies. Projects include everything from singlemade training to long-term and systematic training of the whole clients company. There were also discovered lacks in the cusotmer service for stable clients. Suggestions for improvements are related to build and to deepen relationships with long-term customers.

Based on the SWOT analysis were identified strengths and weaknesses that reflect the current situation of the company, and were assessed the opportunities and threats arising from the external environment. The SWOT matrix showed that a suitable strategy for the company is strategy of confrontation. This means that the company is using its strengths to limit the threat comes from the outside environment.

In conclusion we can say, that analyzed educational and consulting company CNP Consulting Ltd. Stands before important internal changes in the framework of corporate identity, marketing mix and in approach to their clients in order to improve these outcomes and remain competitive.

CNP Consulting Company is aware of all the pages that reduce competitiveness. All these findings are in current negotiations and solutions.

8 POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BOUČKOVÁ, J.: *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-71694-22-3.

HRON, J., TICHÁ, I.: *Strategické řízení*. Skripta ČZU Praha, 2002.

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb* Skripta ZF JU České Budějovice, 2004.

PORTER, E. M.: *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

ROLÍNEK, L.: *Management I*. Skripta ZF JU České Budějovice, 2003.

TRUNEČEK, J.: *Management v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.

VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEBER, J.: *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2006 [cit. 2011-04-4]. Dostupné z WWW: <www.justice.cz>.

ČNP CONSULTING S.R.O. *Cnp* [online]. 2008 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z WWW: <www.cnp.cz>.

ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ. *Česká asociace koučů* [online]. 2008 [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <www.cako.cz>.

ARRAY development [online]. 2010 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.arraydev.com/>>.

11 11 11 11 11 11 11 11 11 11

12 13 14 15 16 17 18 19 20 21

12 12 12 12 12 12 12 12 12 12

13 14 15 16 17 18 19 20 21

13 13 13 13 13 13 13 13

14 15 16 17 18 19 20 21

14 14 14 14 14 14 14

15 16 17 18 19 20 21

15 15 15 15 15 15

16 17 18 19 20 21

16 16 16 16 16

17 18 19 20 21

17 17 17 17

18 19 20 21

18 18 18

19 20 21

19 19

20 21

20

21

Zdroj: Autorka