

Projekt vzdělávacího kurzu pro klienty firmy Marlin, s. r. o.

Bc. Zuzana Mandincová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana MANDINCOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt vzdělávacího kurzu pro klienty firmy Marlin, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti vzdělávání pracovníků a přípravy vzdělávacích kurzů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav poptávky po vzdělávacích programech mezi českými firmami.
- Vypracujte projekt vzdělávacího kurzu, který by firma Marlin, s. r. o. mohla uvést na trh.
- Vyhodnoťte očekávané náklady, přínosy a rizika spojené s nabídnutím navrženého kurzu klientům firmy Marlin, s. r. o.

Závěr

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

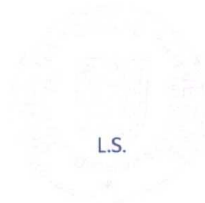
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 339 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[4] PROKOPENKO, J. et al. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30.4.2010



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

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cieľom diplomovej práce je návrh programu vzdelávacieho kurzu pre firmu MARLIN, s. r. o., ktorá má v úmysle rozšíriť svoje portfólio.

Úvodná časť práce je venovaná rozboru dostupnej literatúry v oblasti marketingu služieb a navrhovania vzdelávacích programov. Následne sa práca zameriava na charakteristiku spoločnosti a jej materiálne a ľudské prostriedky a tiež na analýzu vzdelávacích potrieb medzi potenciálnymi zákazníkmi vzdelávacej agentúry.

V projektovej časti práce je popísaný návrh vzdelávacieho kurzu internetového marketingu, časová a nákladová analýza a tiež analýza rizík navrhovaného projektu.

Kľúčová slova: vzdelávanie pracovníkov, marketing služieb, analýza vzdelávacích potrieb, vzdelávací kurz, internetový marketing, plán vzdelávacieho kurzu, riziková analýza.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to project educational program for company MARLIN, s. r. o., which intends to expand its portfolio.

Prelusion of the work is focused to analyse available literature about marketing services and projecting educational programs. Thereafter the work defines characteristic of the company and its material and human resources and analyses educational needs of potential customers.

Project covers draft of educational program of internet marketing, time analysis, cost analysis and risk analysis of the project.

Keywords: employee education, market services, analysis of educational needs, educational program, internet marketing, project of educational program, risk analysis.

Rada by som poďakovala Ing. Jane Matoškovej, Ph.D. za odborné vedenie a ochotne poskytnuté rady pri písaní práce a tiež všetkým, ktorí ma pri písaní práce podporovali.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 MARKETING SLUŽIEB	12
1.1 PRODUKT A PRODUKTOVÁ STRATÉGIA.....	12
1.2 VOĽBA CENOVEJ STRATÉGIE.....	13
1.3 TVORBA DISTRIBUČNEJ STRATÉGIE.....	14
1.4 TVORBA KOMUNIKAČNEJ STRATÉGIE.....	15
1.4.1 Nástroje komunikačného mixu	15
1.5 DOPLŇUJÚCE NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU.....	16
2 NÁVRH VZDELÁVACIEHO PROGRAMU	18
2.1 ANALÝZA POTRIEB	18
2.2 ANALÝZA ÚČASTNÍKOV	19
2.3 STANOVENIE CIELOV	20
2.4 PLÁN VZDELÁVACIEHO KURZU	21
2.4.1 Výber techník vzdelávania a rozvoja	22
2.5 REKLAMA A MARKETING PROGRAMU	26
2.6 HODNOTENIE.....	27
3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI	29
II PRAKTICKÁ ČASŤ	30
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY MARLIN, S. R. O.	31
4.1 ČINNOSŤ FIRMY	31
4.1.1 Oblasť vzdelávania.....	31
4.1.2 Poradenská oblasť	32
4.1.3 Projektová činnosť	33
4.1.4 Agentúra práce	34
4.2 ĽUDSKÉ ZDROJE SPOLOČNOSTI MARLIN, S. R. O.	34
4.3 EKONOMICKÉ UKAZOVATELE SPOLOČNOSTI MARLIN, S. R. O.	35
4.4 ANALÝZA MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE SPOLOČNOSTI MARLIN, S. R. O.	37
4.5 MATERIÁLNE PROSTRIEDKY SPOLOČNOSTI MARLIN, S. R. O.	38
4.6 ZÁKAZNÍCI SPOLOČNOSTI MARLIN, S. R. O.	38
4.7 ANALÝZA FIREMNÉHO VZDELÁVANIA.....	38
4.7.1 Analýza a interpretácia výsledkov dotazníkového šetrenia.....	39
4.8 ANALÝZA PONUKY KURZU Z OBLASTI INTERNETOVÉHO MARKETINGU U KONKURENCIE	49
5 PROJEKT NÁVRHU VZDELÁVACIEHO PROGRAMU	50

5.1	ANALÝZA VZDELÁVACÍCH POTRIEB	50
5.2	ANALÝZA ÚČASTNÍKOV	50
5.3	CIELE VZDELÁVACIEHO KURZU	51
5.4	PLÁN VZDELÁVACIEHO KURZU	51
5.4.1	Obsah kurzu internetový marketing	52
5.4.2	Účastníci kurzu internetový marketing	53
5.4.3	Voľba metód vzdelávania	53
5.4.4	Personálne zabezpečenie vzdelávacieho kurzu	54
5.4.5	Časový plán vzdelávacieho kurzu	54
5.4.6	Miesto konania vzdelávacieho kurzu	57
5.4.7	Plán nákladov a ceny kurzu	58
5.5	REKLAMA A MARKETING VZDELÁVACIEHO KURZU	59
5.6	HODNOTENIE VZDELÁVACIEHO KURZU	61
5.7	ANALÝZA RIZÍK	62
5.8	FINANČNÁ NÁVRATNOSŤ PROJEKTU	65
	ZÁVER	67
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	68
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	70
	ZOZNAM OBRÁZKOV	71
	ZOZNAM TABULIEK	72
	ZOZNAM PRÍLOH	73

ÚVOD

Význam vzdelávania neustále vzrastá vzhľadom na zvyšujúci sa dopyt po kvalifikovanej pracovnej sile. Preto organizácie poskytujú svojim pracovníkom možnosť vzdelávať sa a zvyšovať svoje schopnosti, znalosti a dovednosti v priebehu pracovného života v organizácii. Mnohé z nich k tomuto účelu využívajú agentúry so zameraním na vzdelávanie a poradenstvo.

V dnešnej dobe, kedy je na trhu veľmi veľká konkurencia, sa každá firma snaží o prilákanie nových a udržanie doterajších zákazníkov. Preto je nevyhnutné dôležité poznať svojich zákazníkov a uspokojovať ich potreby a to čo možno najkvalitnejšími výrobkami či službami. Každá organizácia, by sa teda mala snažiť prispôbiť produkt potrebám zákazníkov.

Cieľom tejto diplomovej práce je projekt návrhu vzdelávacieho programu pre firmu MARLIN, s. r. o., ktorá má v úmysle doplniť svoje portfólio o nový kurz, na základe analýzy dopytu firmami. V práci sa spája oblasť marketingu služieb a personálneho managementu, konkrétne oblasti vzdelávania pracovníkov.

Teoretická časť práce bude zahŕňať literárnu rešerš dostupných zdrojov, ktorá bude obsahovať časť venovanú marketingu služieb a problematike návrhu vzdelávacieho programu. Marketing služieb bude v práci preto, že sa jedná o zavádzanie novej služby na trh. Bude teda nutné popísať marketingový mix, ktorý sa pri vytváraní novej služby použije. Teoretický popis návrhu vzdelávacieho kurzu bude obsahovať jednotlivé kroky, ktoré sú v tomto procese nevyhnutné a na základe ktorých bude kurz navrhovaný v praktickej časti.

Praktická časť sa sprvu zameria na charakteristiku firmy MARLIN, s. r. o., na jej činnosť a ponúkané služby a tiež na analýzu konkurencie na trhu vzdelávacích služieb. Dôležitou súčasťou bude aj analýza silných a slabých stránok spoločností. Následná analýza dopytu medzi potenciálnymi zákazníkmi bude mať za úlohu odhaliť nové možnosti vo vzdelávaní, ktoré by firma MARLIN, s. r. o. mohla zahrnúť do svojho portfólia. Praktická časť bude pokračovať vlastným návrhom konkrétneho vzdelávacieho kurzu spolu s vyčíslením nákladov na kurz, časovým harmonogramom a návrhom marketingovej kampane. Záver práce bude venovaný zhodnoteniu predpokladanej návratnosti finančných prostriedkov do navrhnutého kurzu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MARKETING SLUŽIEB

Táto diplomová práca sa zaoberá návrhom vzdelávacieho programu pre konkrétnu firmu, ktorá by ho chcela ponúkať svojim klientom. Jedná sa teda o návrh novej služby pre zákazníkov, preto je nutné do teórie zahrnúť aj marketing služieb.

Služba je zložitý produkt, ktorý možno definovať ako súbor hmotných a nehmotných prvkov, ktoré obsahujú funkčné, sociálne a psychologické úžitky alebo výhody. Služby vo všeobecnosti majú štyri základné vlastnosti:

- nemateriálnosť – služby nemajú fyzicko-materiálny charakter, sú to užitočné efekty, ktoré nenadobúdajú viditeľnú formu,
 - neoddeliteľnosť – produkcia a spotreba služby prebieha súčasne,
 - variabilita – služby sú veľmi variabilné a ich kvalita je závislá od toho, kto, kde a ako poskytuje službu,
 - neskladovateľnosť – služby sa nedajú skladovať, nemožno ich vyrobiť do zásoby.
- [2]

Cieľom organizácie je získať a udržať si zákazníka. Všetky marketingové aktivity firmy by sa preto mali zameriavať na poznávanie a uspokojovanie potrieb zákazníka. K tomuto cieľu slúži firme základný marketingový mix, ktorý zahŕňa produkt, cenu, distribúciu a komunikáciu. Vplyvom vlastností služieb sa základný marketingový mix rozšíril o ďalšie nástroje, ktoré službu zákazníkovi približujú a zviditeľňujú produkt. Sú to ľudia, procesy a materiálne prostredie. Neustále zmeny potrieb a tržných podmienok vzbudzujú snahy o jeho ďalšie doplnenie. [11, 12]

1.1 Produkt a produktová stratégia

Ponuku služieb organizácií, ktoré poskytujú služby, môžeme rozdeliť na **klúčový produkt** a **periférny produkt**. Klúčový produkt je hlavnou príčinou ku kúpe a periférny je ponúkaný v rámci služby a pridáva k nej určitú hodnotu. K takýmto doplnkovým službám patrí:

- poskytovanie informácií a poradenské služby,
- preberanie objednávok a účtovanie,
- starostlivosť o zákazníka a jeho bezpečnosť

- a špeciálne služby.

Organizácie obvykle poskytujú tzv. mix služieb, teda rozsiahly sortiment služieb. Rozhodovanie o sortimente služieb (o jeho hĺbke a šírke) je pre firmu strategicky významné. Zúženie alebo rozšírenie sortimentu prináša úsporu alebo zvýšenie nákladov. Organizácia musí ponuku svojich služieb prispôbiť svojim schopnostiam, dostupným zariadeniam a dostupnému kapitálu.

Rovnako ako výrobky aj služby prechádzajú rôznymi etapami životného cyklu. Tieto etapy sú zavádzanie na trh, rast, zrelosť a útlm, môže však dochádzať aj k ich modifikáciám, teda niektoré etapy môžu byť kratšie alebo sa môžu úplne vynechať. Pre firmu je dôležité sledovať životný cyklus svojich výrobkov (služieb), aby včas rozpoznala nutnosť vývoja nového výrobku (služby) a udržať objem predaja, poprípade jeho rast a tým aj rast zisku. [12]

1.2 Voľba cenovej stratégie

Základom pre cenové rozhodovanie firmy je cenová stratégia. Je to súhrn postupov, zásad a pravidiel, ktoré firma využíva pri formovaní cenovej politiky, aby dosiahla vytýčené dlhodobé strategické ciele.

Najjednoduchší prístup k tvorbe ceny je prostredníctvom **nákladovo orientovaných stratégií**. Výsledná cena sa určí prirážkou k vypočítaným nákladom, prirážkou k nákupnej cene produktu. Zisková prirážka sa pritom môže stanoviť ako minimálna, extrémne vysoká alebo optimálna.

Dopytovo orientovaná stratégia určuje cenu na základe odhadu množstva produktu, ktoré firma môže realizovať. Špecifické stratégie tvorby ceny podľa odhadu dopytu sú cieľová cenotvorba a cenotvorba založená na riadení výnosnosti.

Cieľová cenotvorba je založená na zistení ceny, za ktorú by zákazníci boli ochotní produkt s požadovanými vlastnosťami kúpiť. Firma si kladie za cieľ zistiť, ako zákazník vníma hodnotu produktu. K tomuto účelu sa najčastejšie používajú tieto metódy:

- metóda priameho cenového porovnávania,
- metóda priameho porovnávania vnímaných hodnôt,
- diagnostická metóda.

Základom cenotvorby založenej na riadení výnosnosti je účtovanie rôznych cien rôznym zákazníkom.

Ak uplatňujeme **konkurenčne orientovanú cenovú stratégiu**, zameriavame sa predovšetkým na ceny svojich konkurentov. Firma tak môže určiť nižšiu cenu (výhoda nízkych nákladov), rovnakú cenu (bežná cena) alebo vyššiu cenu (konkurenčná výhoda). Na zmeny cien svojich konkurentov môže firma reagovať buď zachovaním ceny, znížením ceny, zachovaním ceny a zvýšením vnímanej kvality alebo zvýšením ceny a zlepšením kvality. [2]

1.3 Tvorba distribučnej stratégie

Firma si musí ujasniť akým spôsobom dostane produkt k zákazníkovi, tj. určiť akú distribučnú stratégiu použije. Z dôvodu neskladovateľnosti služieb je voľba vhodnej distribučnej stratégie veľmi dôležitá. Distribučná stratégia je výber spôsobu a miesta poskytovania služby zákazníkovi, pretože produkcia a spotreba služby sú navzájom prepojené. Distribúcia je súbor operácií, prostredníctvom ktorých sa služba odovzdáva k dispozícii spotrebiteľovi alebo používateľovi v správnom množstve, kvalite, cene, mieste a čase. Distribúcia služby teda predstavuje predaj služby. V súčasnosti sa väčšina produktov nepredáva priamo od výrobcu k spotrebiteľovi, ale firma využíva sieť rôznych marketingových sprostredkovateľov.

Medzi najčastejšie používané cesty predaja v oblasti služieb patria:

- priamy predaj,
- zástupca (sprostredkovateľ),
- zástupca predávajúceho a kupujúceho,
- dodávatelia poskytujúci službu na základe zmluvy (licencie),
- statické distribučné cesty (bankové služby),
- mobilné distribučné cesty (bankové služby),
- distribúcia prostredníctvom médií (bankové služby). [2]

1.4 Tvorba komunikačnej stratégie

Pre firmu je dôležité, aby si ujasnila, akým spôsobom sa o jej produktoch dozvedia zákazníci, preto je komunikačná stratégia významnou časťou marketingového plánu. Marketingová komunikácia patrí k najviditeľnejším a najdiskutovanejším nástrojom marketingového mixu s rastúcim vplyvom na spoločnosť a podnikanie. Marketingová komunikácia zahŕňa nástroje, ktorými firma komunikuje s cieľovými skupinami za účelom podpory predaja ponúkaných služieb alebo imidžu podniku.

Marketingová komunikácia v službách má strategický charakter, pretože vzťah medzi poskytovateľom služby a spotrebiteľom sa zakladá na dobrej vzájomnej komunikácii. Z dôvodu nehmotného charakteru služieb by mala firma pri marketingovej komunikácii využívať, také prostriedky, ktoré ju pomáhajú materializovať. K tomuto účelu slúžia letáky, brožúry, presadzuje sa jednotný reklamný motív, slogan, farba, uniformy apod. [2]

Komunikačná stratégia pozostáva z nasledujúcich krokov:

- situačná analýza,
- stanovenie cieľov marketingovej komunikácie,
- stanovenie rozpočtu,
- stratégia uplatnenia nástrojov komunikačného mixu,
- vlastná realizácia komunikačnej stratégie v praxi,
- vyhodnotenie úspešnosti komunikačnej stratégie. [12]

1.4.1 Nástroje komunikačného mixu

K tradičným nástrojom komunikačného mixu patrí:

- reklama,
- podpora predaja,
- osobný predaj,
- public relations.

V posledných rokoch však dochádza k vyčleňovaniu ďalších nástrojov komunikačného mixu. K týmto novým nástrojom, ktoré majú v marketingovej komunikačnej praxi už svoje nezastupiteľné miesto patria:

- direct marketing,
- internetová komunikácia. [12]

Taktiež dochádza k obohacovaniu nástrojov komunikačnej stratégie o úplne nové spôsoby, ku ktorým patria:

- event marketing - marketing prostredníctvom usporiadania nejakej spoločenskej, športovej či inej akcie,
- guerilla marketing – nekonvenčná marketingová kampaň, ktorej účelom je dosiahnutie maximálneho efektu s minimom zdrojov,
- virálny marketing – získavanie zákazníkov tak, aby si sami medzi sebou povedali o výrobku, či službe s využitím e-mailu,
- produkt placement – spočíva v tom, že výrobky alebo služby partnera sú zakomponované do filmového deja,
- mobilný marketing – veľmi rýchla komunikácia so zákazníkom, ktorá využíva mobilné telefóny. [4]

1.5 Doplnujúce nástroje marketingového mixu

Špecifikom marketingu služieb je doplnenie o ďalšie tri marketingové nástroje, ktoré firma môže pri svojej marketingovej komunikácii využiť.

Ľudia sú základným faktorom pri výrobe a dodávke služieb a sú teda ich neoddeliteľnou súčasťou. Reprezentujú firmu u zákazníkov a zvyšujú tým hodnotu firmy. Najväčší význam majú zamestnanci v organizáciách, kde dochádza k vysokému kontaktu so zákazníkom. V službách sa kladie väčší dôraz na riadenie zamestnancov, pretože sú najdôležitejšou časťou marketingového mixu. Preto by firma mala mať prepracovaný systém prijímania, vzdelávania, odmeňovania a kontroly zamestnancov. Dôležitá je najmä správna motivácia zamestnancov, aby podávali čo najlepšie výkony. [11]

Do **procesov** v mixe služieb je možné zahrnúť všetky činnosti, postupy a mechanizmy od vzniku výroby samotnej služby až po dodávanie služby zákazníkovi. Hlavný dôraz je kladený na organizáciu a riadenie procesov. Procesy sa môžu v priebehu času meniť. Rozoznávame:

- predpredajné činnosti – zásady služby a komunikácie so zákazníkom, technická podpora, reklama, informácie,
- predajné činnosti – spracovanie dopytu, časovanie, úroveň služieb, podporné služby, monitorovanie prostredia, financovanie, dodávka služby,
- popredajné služby – zdokonaľovanie služieb, vybavovanie reklamácií a sťažností, nápravné opatrenia.

Prvky materiálneho prostredia musia byť v súlade s Corporate Identity firmy, ktorá v sebe zahŕňa podnikovú komunikáciu vo vnútri organizácie v smere zhora dolu, ale tiež navonok. Je tvorená slovnými symbolmi, jednaním a materiálnymi symbolmi. Medzi prvky materiálneho prostredia služby zaradíme exteriér, interiér, osvetlenie, značenie, farby, vôňu a hudbu. Kombinácie farieb, priestoru, svetla, doplnené vôňou, hudbou a podporené image firmy tvoria celkovú atmosféru služby. Firma by si mala vopred ujasniť, akou atmosférou chce na svojho zákazníka pôsobiť (veselo, živo, nudne, luxusne, kreatívne atd.).

[11]

2 NÁVRH VZDELÁVACIEHO PROGRAMU

Po objasnení problematiky marketingu služieb je potreba vymedziť postup návrhu konkrétneho vzdelávacieho programu, tj. defacto navrhnúť produkt. Návrh vzdelávacieho programu môže byť definovaný ako proces prípravy učebných osnov a materiálov, ktoré spĺňajú požiadavky vzdelávania a rozvoja. Efektívny návrh programu by preto mal byť zameraný na pracovnú výkonnosť a nie na obsah témy alebo preferencie lektorského zboru.

Návrh programu sa skladá z troch fáz:

Prípravná fáza – požadovaná pracovná výkonnosť sa porovnáva s pracovnou výkonnosťou dosahovanou v súčasnosti. Zisťujú sa nedostatky, ktoré sú ďalej analyzované a zisťuje sa, akú ich časť je možné eliminovať vzdelávaním.

Fáza rozvoja – spracovávanie jednotlivých etáp vzdelávacieho programu a výstupy vo forme pracovných úloh, náplne a poradia jednotlivých učebných hodín, tj. akým spôsobom bude vzdelávanie prebiehať.

Fáza zdokonaľovania – hodnotenie všetkých častí vzdelávacieho programu vzhľadom k cieľu vzdelávania za účelom zistenia možného zlepšenia.

Hlavné súčasti návrhu programu sú:

- Analýza potrieb.
- Analýza účastníkov.
- Stanovenie cieľov.
- Plánovanie a výber techník vzdelávania a rozvoja.
- Propagácia programu.
- Hodnotenie. [10]

2.1 Analýza potrieb

Analýza potrieb vzdelávania pomáha vyhľadať najdôležitejšie problémy a potreby a určiť, ktoré z nich môžu byť vyriešené opatrením v oblasti vzdelávania a ktoré organizačnými opatreniami. [10]

Potrebou vzdelávania je každý zistený nedostatok, medzera či problém, ktorý bráni pracovníkovi alebo zamestnávateľovi v dosiahnutí individuálnych alebo strategických cieľov a môže byť prekonaný niektorou metódou vzdelávania. Ak nepoznáme ciele a doterajšie výsledky na úrovni jednotlivých zamestnancov, tímov, organizačných jednotiek a zamestnávateľa ako celku, nemôže byť vzdelávanie nikdy efektívne.

Dobre prevedená analýza vzdelávacích potrieb je teda nutným predpokladom pre vytvorenie efektívneho vzdelávacieho programu. Pri identifikácii potrieb vzdelávania v organizácii je možné vychádzať zo štyroch základných skupín údajov:

- údaje, ktoré sa týkajú celej organizácie (počet a štruktúra pracovníkov, podnikateľský program, údaje o pracovnej neschopnosti, neospravedlnené neprítomnosti v práci apod.),
- údaje, ktoré sa týkajú pracovných miest (napr. popis pracovných miest a ich špecifikácia),
- údaje o pracovníkoch (vzdelanie, kvalifikácia, výsledky hodnotenia pracovného výkonu, postoje, názory apod.),
- údaje o okolí organizácie (profesijno-kvalifikačná štruktúra ľudských zdrojov, doterajšie skúsenosti so získavaním pracovníkov, aktivity iných organizácií pôsobiacich na rovnakom trhu). [3]

Organizácia, ktorá poskytuje vzdelávacie kurzy a chce zaviesť nový kurz, môže analyzovať potreby svojich potenciálnych klientov napríklad formou dotazníku. Z pohľadu organizácie, ktorá zaisťuje vzdelávanie už pre konkrétnu firmu a jej pracovníkov, to znamená, že musí od svojho klienta získať informácie o potrebách a cieľoch, ktoré chce klient vzdelávacím programom dosiahnuť.

2.2 Analýza účastníkov

Analýzy účastníkov môžu priniesť zásadné informácie o ich schopnostiach učiť sa a o potrebnej dĺžke vzdelávania a jeho rozsahu. Základné rozdiely medzi jednotlivcami obvykle ovplyvňujú ich schopnosti učiť sa a teda ovplyvňujú aj návrh programu. Tieto rozdiely je potrebné analyzovať v oblastiach:

- Intelektuálna spôsobilosť.

- Predchádzajúce znalosti alebo odbornosti v oblasti, ktorá sa bude vyučovať.
- Motivácia k učeniu.

Intelektuálna spôsobilosť sa môže prejavovať v schopnosti účastníkov plánovať si učenie, v koncepcnej a intelektuálnej pripravenosti zaoberať sa učebnými úlohami a materiálmi. Schopnosť uchádzača venovať pozornosť dôležitým častiam programu a ignorovať tie nepodstatné, dávať do súvislosti nové vedomosti s tým, čo už vie, odvodiť trendy a prijať praktické závery.

Predchádzajúce znalosti alebo odbornosti v oblasti, ktorá sa bude vyučovať, zreteľne ovplyvňujú šírku a hĺbku úrovne kurzu, obsah a tempo prednášok. Ak je úroveň kurzu príliš nízka a tempo prednášok príliš pomalé alebo naopak, účastníci budú frustrovaní. Preto je potrebné prispôbiť rozdielne vedomosti a odbornosti jednotlivých účastníkov kurzu prostredníctvom doplňujúcich školení, oddelených od základného kurzu.

Motivácia k učeniu ovplyvňuje efektívnosť učenia. Závisí najmä na hodnote, ktorú účastníci prikladajú učebným úlohám alebo cieľom vo vzťahu k ich súčasnému pracovnému zaradeniu a budúcej kariére, na vnímaní úrovne vlastných vedomostí a schopností učiť sa, a na obtiažnosti úloh a stanovených cieľov. Ak návrh programu nevychádza zo záujmov a zistených individuálnych potrieb, účastníci nebudú ochotní venovať programu plnú pozornosť. [10]

Organizácia, ktorá poskytuje vzdelávacie služby, by mala analyzovať úroveň vzdelania alebo dovedností pracovníkov, ktorí sa zúčastnia vzdelávacieho programu, aby mohla prispôbiť jeho obsah ich schopnostiam a dovednostiam. V prípade ponúkaného hotového kurzu organizácia musí vymedziť pre akú úroveň znalostí je určený.

2.3 Stanovenie cieľov

Porovnávaním súčasnej a predpokladanej pracovnej výkonnosti alebo na základe analýzy potrieb vzdelávania a rozvoja pracovníkov sa stanovujú ciele vzdelávania. Je vhodné si ciele rozdeliť do dvoch kategórií:

- **Programové ciele** zahrnujúce vzdelávacie ciele celého programu, vyplývajúce z analýzy potrieb vzdelávania.
- **Ciele lekcie** zahrnujúce vzdelávacie ciele jednotlivých lekcí.

Cieľ zameraný na výkonnosť musí mať tieto vlastnosti:

- konkrétnosť – musí sa vzťahovať ku konkrétnej činnosti,
- merateľnosť – musí byť stanovená požadovaná kvalita a množstvo,
- dosiahnuteľnosť – musí existovať možnosť ho dosiahnuť,
- relevantnosť – musí byť v súlade s požadovaným chovaním,
- časová vymedzenosť – musí byť splnený do určitej doby alebo za určitý čas. [10]

Tieto ciele teda vymedzí aj ponúkajúca organizácia a prezentuje ich svojim klientom.

2.4 Plán vzdelávacieho kurzu

Ak sú stanovené ciele a analyzované rozvojové potreby, na ktoré bude kurz zameraný, je možné sa prejsť k detailnému naplánovaniu kurzu. Dobře vypracovaný plán vzdelávacieho programu by mal odpovedať na nasledujúce otázky:

A. AKÉ VZDELÁVANIE MÁ BYŤ ZABEZPEČENÉ? (Čo má byť obsahom vzdelávacieho programu.)

B. KOMU? (Kto bude vzdelávaný – jednotlivci, skupiny, kritéria výberu účastníkov...)

C. AKÝM SPÔSOBOM? (Voľba metód vzdelávania.)

D. KÝM? (Kto zabezpečí vzdelávací program a bude ho riadiť.)

Pri plánovaní programu je potrebné vziať v úvahu koľko vlastných zamestnancov sa bude na ňom podieľať, koľko externých poradcov a lektorov a koľko pracovníkov bude pôsobiť v administratíve a ďalších zabezpečovacích zložkách. Dostupnosť týchto ľudí je však obmedzená a limituje obdobie realizácie kurzu.

E. KEDY? (Termín, časový plán.)

Čas na prípravu vzdelávacieho programu závisí od počtu účastníkov, zložitosti programu, profesionality pracovníkov, ich pracovnou náplňou, metód vzdelávania a obsahu vzdelávania.

Dĺžka kurzu – dáva predstavu o tom, ako efektívne kombinovať metódy a kedy ich používať.

Denná doba, kedy program prebieha – najlepšia doba pre prednášky je ranná, a pre precvičovanie nadobudnutých vlastností poobedná.

Všeobecne by sa dalo povedať, že prázdninové obdobie nie je príliš populárne pre usporiadanie kurzu, niektoré univerzity však plánujú vzdelávacie programy práve v tejto dobe, pretože sú k dispozícii zdroje, aj napriek nedostatku uchádzačov.

F. KDE? (Miesto konania vzdelávania.)

Školiace, ubytovacie a stravovacie kapacity – niektoré techniky vyžadujú malé miestnosti, iné veľké miestnosti, všetky však musia byť vybavené potrebnými učebnými pomôckami. Faktory ktoré treba brať do úvahy pri výbere prednáškových miestností:

- Dostupnosť v dobe konania seminárov.
- Náklady (ubytovanie, stravovanie, technické zabezpečenie atď.).
- Doprava (verejná alebo vlastnými autami).
- Prednáškové miestnosti (veľkosť, vzhľad, osvetlenie, výzdoba, zvuková izolácia, vetranie a ostatné požiadavky komfortu).
- Zabezpečovacie služby (stravovanie, ubytovanie, rekreácia, verejné telefóny, kvalita služieb a podobne).
- Ostatné (celkový dojem, kultúrnosť prostredia, čistota, ochota).

G. AKÚ CENU S AKÝMI NÁKLADMI? (Rozpočtová stránka plánu.)

H. AKO SA BUDÚ HODNOTIŤ VÝSLEDKY VZDELÁVANIA A ÚČINNOSŤ JEDNOTLIVÝCH VZDELÁVACÍCH PROGRAMOV? (Metódy hodnotenia, kto bude hodnotiť, kedy sa bude hodnotiť.) [3, 7, 10]

2.4.1 Výber techník vzdelávania a rozvoja

Jedným z krokov pri plánovaní vzdelávacieho programu je aj voľba techník vzdelávania. Techniky vzdelávania a rozvoja manažérov sú dôležitým nástrojom zabezpečenia vzdelávacieho procesu. Pri výbere techník vzdelávania musíme brať v úvahu nasledujúce faktory:

- Ľudský faktor – účastník (intelektuálne schopnosti, predchádzajúce vzdelanie a skúsenosti, motivácia), lektor (vzdelanie, manažérske a pedagogické skúsenosti a osobnosť).

- Programové ciele – ciele manažérskeho vzdelávania sú definované ako zmeny, ktoré majú byť dosiahnuté v oblasti vedomostí, postojov a dovedností, ktoré môžu vyvolať kladné zmeny v manažérskom chovaní. Ak sa od vzdelávania očakáva zlepšenie mnohých dovedností, mali by sa k tomu využiť rôzne kognitívne a participatívne metódy učenia.
- Obory – rôzne obory majú svoje špecifické rysy. Pre manažéra je dôležité okrem poznania oboru aj schopnosť realizovať svoje znalosti v praxi. Praktické dovednosti sa môžu rozvíjať pomocou prípadových štúdií, podnikateľských hier, modelovaním, cvičením atď. [10]

Samotné metódy vzdelávania môžeme rozlišovať podľa miesta, kde sa odohrávajú na metódy vzdelávania na pracovisku (on-the-job training) a metódy vzdelávania mimo pracoviska (off-the-job training). Nejedná sa však o striktné rozdelenie, pretože v praxi často dochádza k modifikáciám, ktoré si vyžadujú špecifické organizačné potreby.

Metódy vzdelávania na pracovisku poskytujú možnosť individuálneho prístupu k vzdelávanému pracovníkovi, rešpektujú jeho osobnosť a špecifický prístup osvojovania si informácií a dovedností. Dôležitú úlohu zohráva osoba školiteľa a jeho prístup k zamestnancovi. Medzi najčastejšie metódy vzdelávania na pracovisku patria:

- Inštruktáž pri výkone práce – najjednoduchší spôsob zácvičenia nového alebo menej skúseného pracovníka. Využíva sa u jednoduchších pracovných postupov a je obvykle jednorazová alebo krátkodobá.
- Asistovanie – formovanie pracovných schopností pracovníka prostredníctvom asistovania skúsenému pracovníkovi. Metóda sa využíva pri vzdelávaní manuálnych zamestnaní ale aj pri výchove riadiacich pracovníkov.
- Rotácia práce – vzdelávaný pracovník je postupne poverovaný pracovnými úlohami v rôznych častiach organizácie, vždy na určité obdobie.
- Coaching – dlhodobé inštruovanie, vysvetľovanie a pripomienky k výkonu pracovníka nadriadeným alebo vzdelávateľom.
- Mentoring – obdoba couchingu, kde však vzdelávaný nesie určitú zodpovednosť a iniciatívu sám a vyberá si mentora, ktorý mu radí, stimuluje ho a pomáha mu v jeho kariére.

- Counselling – vzájomné konzultovanie a ovplyvňovanie pracovníka a nadriadeného alebo vzdelávaného a vzdelávajúceho.

Vzdelávanie mimo pracoviska predpokladá skôr hromadný ako individuálny charakter. Metódy poskytujúce väčšiu mieru komunikácie medzi účastníkmi by nemali byť zväzované úzko vymedzeným scenárom. Vzdelávanie mimo pracoviska prebieha v učebniach, školiacich zariadeniach, výukových dielňach apod. Býva zabezpečované ako internými vzdelávacími útvarmi, tak aj externými vzdelávacími inštitúciami. K najčastejším metódam vzdelávania mimo pracoviska patria:

- Prednášky – zamerané na sprostredkovanie faktických informácií alebo teoretických poznatkov. Sú nenáročné na podmienky, ale účastníci majú len malú alebo žiadnu participáciu.
- Demonštrovanie – sprostredkovanie znalostí a dovedností názorným spôsobom. Využíva audiovizuálne techniky, počítače, trenažéry, výukové dielne apod.
- Workshop a prípadové štúdie – analýza určitej udalosti za účelom odhalenia problému. Praktické riešenie problému v tímoch z komplexnejšieho hľadiska.
- Brainstorming a brainwriting – účinné metódy, ktoré prinášajú nové nápady a alternatívne prístupy k riešeniu problémov. Návrhy účastníkov by nemali byť kritizované.
- Simulácia – metóda zameraná na prax a aktívnu účasť vzdelávaných. Táto metóda formuje schopnosti vyjednávať a rozhodovať sa, ale je veľmi náročná na prípravu.
- Hranie úloh – zamerané na rozvoj praktických schopností účastníkov. Od vzdelávaných sa vyžaduje značná aktivita, samostatnosť a potrebná dávka hravosti.
- Assessment centre – účastníci plnia rôzne úlohy a riešia každodenné manažérske problémy. Vzdelávaní si osvojujú svoje manažérske dovednosti a učia sa prekonávať stres.
- Outdoor training – skutočné hry a akcie spojené so športovými výkonmi, pri ktorých sa manažéri učia nájsť optimálne riešenie, koordinovať činnosti, komunikovať a viesť spolupracovníkov, orientovať sa apod.

Medzi metódy ktoré stoja na rozhraní medzi pracoviskom a mimo pracoviska patria:

- Pracovné porady – účastníci sa zoznamujú s problémami a faktami týkajúcimi sa nielen vlastného pracoviska, ale celej organizácie.
- Action learning – metóda zameraná na sústavné učenie pri riešení denných reálnych problémov s využitím rád a pripomienok spolupracovníkov, nadriadených apod.
- Trainee programs – orientačný program uplatňovaný najmä k adaptácii absolventov vysokých škôl. Odborná príprava pre manažérske funkcie v dĺžke 6 mesiacov až 2 roky.
- Samoštúdium – vzdelávaný si sám dopĺňa znalosti prostredníctvom štúdia literatúry, kníh, učebníc a podnikových materiálov.
- E-learning – vzdelávanie pomocou počítačov umožňuje simulovať pracovnú situáciu a uľahčuje učenie pomocou schém, grafov, obrázkov apod. Poskytuje rôzne testy a cvičenia a tým umožňujú priebežné hodnotenie procesu osvojovania znalostí a dovedností. [1, 3, 7]

Medzi základné faktory, ktoré ovplyvňujú voľbu techník vzdelávania patria:

Potreba vzájomnej súčinnosti medzi vyučujúcim a účastníkom – niektoré úlohy alebo účastníci vyžadujú vysoký stupeň súčinnosti (napr. živý prednášajúci za podpory počítača).

Zmeny obsahu – možnosti zmien obsahu a ich rozsah musí byť vždy revidovaný skôr, než sa uskutoční výber techník a príprava potrebných materiálov pre program.

Výhodnosť faktorov a náklady – dôležitá je poloha. Lektor musí zvážiť, či je výhodnejšie presunúť účastníkov do školiaceho strediska alebo presunúť kurz k účastníkom.

Počet účastníkov – pokiaľ sa bude jednať o veľký počet školených manažérov, je nutné zvážiť počiatočné investície do prípravy prostriedkov. Náklady na vzdelávanie by mali byť porovnávané s jeho predpokladanou účinnosťou.

Kedy má byť vzdelávanie realizované – ak sa má vzdelávanie uskutočniť pre skupinu zamestnancov v priebehu krátkej doby, na výbere techník sa musí prejaviť časová obmedzenosť.

Podmienky organizácie – organizácie majú problém s uvoľňovaním zamestnancov, ďalšie problémy vznikajú pri prevádzke na zmeny, kedy sa časový plán vzdelávania musí prispô-

sobiť rozpisu zmien. Vhodným riešením je napríklad systém pružného počítačového vzdelávania, kedy sa zamestnanci môžu vzdelávať priamo na svojom pracovisku v dobe, ktorá im vyhovuje.

Organizácia a jej priority – napriek odporúčaniam, aby techniky boli vyberané tak, aby vyhovovali cieľom programu vzdelávania, niekedy po celkovej analýze alternatív môžeme prísť k inému záveru. Ak má konkrétna organizácia k dispozícii určité techniky a má skúsenosti s ich využívaním, je výhodnejšie využiť tieto techniky. Nutnosťou je zváženie s ohľadom na náklady a výsledky zavádzania nových techník.

Strach z navštevovania kurzov – niektorí účastníci môžu mať strach z odhalenia nedostatkov odborných znalostí. To taktiež ovplyvňuje výber techník vzdelávania. Napr. individualizované učenie prostredníctvom kníh alebo pružný systém vyučovania umožňuje manažérovi zvýšiť svoje odborné znalosti bez toho, aby bol vystavený rozpakom pred ostatnými účastníkmi. [10]

Organizácia, ktorá poskytuje vzdelávacie služby pre firmy, bude pravdepodobne voliť metódy vzdelávania mimo pracoviska.

2.5 Reklama a marketing programu

Propagácia si vyžaduje vypracovanie stratégie, ktorá je spomenutá v kapitole 1.4, a spracovanie materiálov, ktoré sú zamerané na nábor do vzdelávacieho programu. Ako propagačné materiály je možné použiť:

- informačné brožúry,
- informačné materiály zasielané poštou,
- inzeráty v novinách a časopisoch,
- osobný kontakt,
- letáky a plagáty,
- propagácia v rozhlase a televízii. [10]

Nutnosťou je aj včasné informovanie účastníkov školenia a distribúcia inštrukcií ku kurzu.

2.6 Hodnotenie

Základným problémom pri vyhodnocovaní výsledkov vzdelávania a vyhodnocovaní účinnosti vzdelávacieho programu je stanovenie kritérií hodnotenia. Kvalifikácia a vzdelanie ako kvalitatívne charakteristiky sú ťažko kvantifikovateľné a ich úroveň alebo veľkosť zmeny je možné zistiť iba nepriamo. [7]

Vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania sleduje dva základné ciele. Ako prvé overuje, či bol školiaci proces ten najefektívnejší z ponúkaných možností pre danú vzdelávaciu potrebu vrátane hľadiska nákladov a slúži k predloženiu návrhu na zlepšenie budúcich vstupov. Druhým cieľom je zisťovanie, či pod vplyvom vzdelávania dochádza k dlhodobému zlepšovaniu alebo trvalej pozitívnej zmene pracovného výkonu. [4]

Procesom hodnotenia vzdelávacieho programu môže firma poskytujúca program získať spätnú väzbu ale aj poskytnúť výsledky vzdelávania svojim klientom. Hodnotenie je možné rozdeliť do štyroch základných rovín.

Rovina odozvy – získava sa z reakcií účastníkov po každej lekcii, alebo po ukončení kurzu. Bezprostredná spätná väzba lektorom umožňuje zodpovedajúcim spôsobom usmerniť priebeh kurzu.

Rovina vzdelávania – určuje množstvo znalostí, ktoré účastníci v priebehu vzdelávacieho programu získali. Vzdelávanie je nutné merať podľa programových cieľov, cieľov jednotlivých lekcii a celého programu.

Rovina pracovných návykov – posudzuje, či zamestnanec prenáša a aplikuje svoje vedomosti v pracovnom procese. Je ťažké posudzovať túto oblasť, pretože sa odohráva mimo program, na konkrétnom pracovnom mieste. Tu môže organizácia, ktorá poskytuje vzdelávacie služby poskytnúť odporúčania firme, pre ktorú vzdelávanie zabezpečovala, akým spôsobom a podľa akých kritérií je možné hodnotiť prínos vzdelávania.

Rovina funkčná – posudzuje zmeny vo výkonnosti oddelenia alebo organizácie, v ktorej prebiehalo vzdelávanie. Odhady sa robia ťažko, pretože výkonnosť ovplyvňuje okrem vzdelávania aj množstvo iných faktorov. Existujú však rôzne štatistické a analytické metódy, pomocou ktorých môžeme vplyv ostatných faktorov eliminovať. Aj v tejto rovine zaisťujúca organizácia maximálne poskytne nejaké odporúčania.

Výsledky vzdelávacieho procesu je teda možné konkrétne vyhodnotiť na základe kritérií ako napríklad zvýšenie produktivity práce, zvýšenie predaja, zvýšenie kvality výrobkov či služieb, pokles nákladov, pokles fluktuácie pracovníkov, ktorý vyplýva zo zvýšenej spokojnosti pracovníkov v práci, alebo aj zvýšenie spokojnosti zákazníkov, ktorú si firma môže analyzovať napríklad prostredníctvom krátkeho dotazníku medzi svojimi zákazníkmi.

[7]

3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Téma diplomovej práce je zameraná na marketing služieb a proces návrhu vzdelávacieho programu. Marketing služieb je uvedený z toho dôvodu, že cieľom práce je navrhnuť novú službu, ktorú by mohla firma zahrnúť do svojej ponuky. Preto je dôležité poznať marketingový mix, ktorý pri tomto procese využije. Marketingový mix sa skladá zo štyroch klasických nástrojov, tj. produkt, cena, distribúcia a komunikácia. Najmä voľba cenovej a komunikačnej stratégie je v dnešnej krízou zasiahnutej dobe kľúčová, aby prilákala potenciálnych klientov a neodradila ich vysokými cenami a nízkou kvalitou služieb. Špecifikom marketingového mixu služieb je jeho doplnenie o ďalšie tri nástroje, ktoré napomáhajú zhmotneniu služby. Sú nimi ľudia, ktorí poskytujú službu, procesy a tiež prvky materiálneho prostredia, ktoré vhodnou kombináciou napomáhajú navodiť želanú atmosféru.

V ďalšej kapitole je rozpísaný postup pri návrhu vzdelávacieho kurzu, ktorý bude využitý v praktickej časti tejto práce. Pre firmu je dôležité, aby pred konkrétnym návrhom poznala potreby svojich zákazníkov. Preto musí analyzovať potreby vzdelávania a následne účastníkov vzdelávania, aby mohla prispôbiť kurz úrovni ich znalostí, schopností a dovedností. Následne firma vypracuje konkrétny plán vzdelávacieho kurzu. Musí teda určiť čo bude obsahom kurzu, aké metódy pri vyučovaní využije, kto zabezpečí vzdelávací proces, ako dlho bude kurz trvať a kde sa budú vzdelávacie služby poskytovať. Potom musí určiť náklady, ktoré bude mať na poskytnutie vzdelávacieho kurzu a na základe toho určiť primeranú cenu. V neposlednom rade je potrebné určiť, akým spôsobom bude komunikovať s potenciálnymi zákazníkmi, tj. stanoviť plán propagácie novej služby.

V praktickej časti bude najprv charakterizovaná firma MARLIN, s. r. o. a stručne popísaná jej činnosť. Následne sa práca zameria na analýzu potrieb potenciálnych zákazníkov spoločnosti a analýzu ľudských a materiálnych prostriedkov, ktoré firma pri poskytovaní svojich služieb využíva. Jedná sa teda o školiteľov a lektorov, technické vybavenie a priestory. Na základe analýzy bude vypracovaný projekt návrhu vzdelávacieho kurzu, vyčíslené náklady na kurz a naplánovaná jeho marketingová reklamná kampaň.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY MARLIN, S. R. O.

Nasledujúca kapitola diplomovej práce popisuje charakter spoločnosti MARLIN, s. r. o. jej činnosť, ľudské zdroje, materiálne prostriedky a finančnú analýzu a tiež analýzu zákazníkov v oblasti firemného vzdelávania.

4.1 Činnosť firmy

Centrum celoživotného vzdelávania MARLIN, s. r. o. sídli v Uherskom Hradišti a na trhu vzdelávania pôsobí už od roku 1994. Hlavnou náplňou činnosti je tvorba a realizácia vzdelávacích a poradenských programov a v tejto oblasti nadobudla už mnoho skúseností. Spoločnosť poskytuje firemné služby v oblasti rozvoja ľudského kapitálu, realizuje rekvalifikačné kurzy, zaoberá sa poradenstvom pri riešení špecifických problémov v oblasti pracovnej diagnostiky, výberu nových zamestnancov, individuálneho koučovania a prípravy uchádzačov o zamestnanie podľa potrieb konkrétnej firmy. Taktiež sa zaoberá verejnými zákazkami, grantmi a projektovou činnosťou a ponúka služby pracovnej agentúry. [8]

4.1.1 Oblasť vzdelávania

Portfólio firemnej ponuky v oblasti vzdelávania je pomerne rozsiahle vzhľadom na široké spektrum klientov firmy. V ponuke sú zákazkové programy pre firemnú klientelu, rekvalifikačné programy pre uchádzačov o zamestnanie, rekvalifikačné programy pre pracovníkov v sociálnych službách a mnoho ďalších. Hlavným cieľom spoločnosti je ponúkať prvotriednu kvalitu a spoľahlivosť. Dokladom toho je Certifikát systému riadenia akosti ISO 9001:2000, ktorého je firma držiteľom už od roku 2003. [8]

Ponuka vzdelávania pre organizácie obsahuje nasledujúce oblasti:

- Profesionálne školenia a kurzy – poskytovanie služieb v oblasti odborných kurzov a školení. Školenia pracovníkov (žeriavníci, viazači, lešenári, vodiči motorových vozíkov a pod.). Všetky školenia sú zaistované ako základné aj ako opakovacie kurzy.
- Počítačové školenia – obsah, termíny a dĺžka trvania kurzov sú stanovené podľa individuálnych potrieb konkrétneho zákazníka. Obsah výuky je možné po konzultácii s lektorom upraviť konkrétnym požiadavkám klienta. Patria sem kurzy v oblasti

MS Windows XP, MS Office 2007, Word, Excel, MS Power Point, AutoCad, MS Project a pod.

- Školenia manažérskych dovedností – poskytované na základe analýzy vzdelávacích potrieb zamestnancov klienta a konzultácií s vedením firmy o cieľoch vzdelávania. Kurzy poskytuje firma z oblastí ako riadenie ľudských zdrojov, manažérske kompetencie, obchod a marketing, riadenie akosti, asistentky a komunikácia a prezentácia.
- Poradenstvo v oblasti rozvoja ľudského kapitálu a podnikania – príprava uchádzačov o zamestnanie podľa potrieb konkrétnej firmy, outplacement, pomoc pri výbere nových zamestnancov, analýza vzdelávacích potrieb, analýza zdrojov, rozvoj vlastných zdrojov, koučovanie a pod.
- Riadenie projektov – vzdelávacie programy, ktoré sprostredkujú znalosti využiteľné pri získavaní peňazí z Európskych fondov pre rozvoj podnikania. V ponuke sú vzdelávacie programy pre na projektového manažéra, administrátora projektu a finančného manažéra projektu.
- Jazyková výuka – jazykovú výuku poskytuje spoločnosť MARLIN, s. r. o. vo svojich priestoroch ale ponúka aj možnosť dochádzania svojich lektorov do firmy klienta. Výuka je prispôbena pokročilosti účastníkov kurzu a cieľom vzdelávania. V ponuke firmy sú anglický, nemecký, ruský, francúzsky a španielsky jazyk. Ponuka taktiež zahŕňa kurz češtiny pre cudzincov. [8]

4.1.2 Poradenská oblasť

Jednou z prioritných činností firmy je poskytovanie služieb v oblasti personálneho poradenstva v nasledujúcich oblastiach:

- orientácia na trhu práce,
- problematika nezamestnanosti,
- voľba a zmena povolania,
- voľba prípravy k práci osôb so zdravotným postihnutím,
- personalizácia práce,
- zvládanie záťažových situácií,

- motivácia a koučing,
- sebazpoznanie a rozvoj vlastných zdrojov,
- pracovná psychológia, bilančná diagnostika,
- pracovná rehabilitácia. [8]

Spoločnosť ponúka aj unikátny spôsob práce – **systematické koučovanie**, ktoré je postavené na novom vnímaní úlohy klienta a úlohy pracovníka a ich spoločnej práce. V spektre činností sa nachádzajú aj **supervízie** a to individuálne aj tímové, ktoré majú pre klientov a ich pracovníkov mnoho prínosov. Prispievajú k vyjasňovaniu poslania pracoviska a celej organizácie, k prevencii zahltenosti a prepracovania, k prevencii syndrómu vyhasnutia pracovníkov a k účinnejšiemu zaobchádzaniu s vlastnými zdrojmi pracovníkov. V ponuke je aj poradenská činnosť zameraná na analýzu osobných zdrojov. Jedná sa o **bilančnú diagnostiku**, tj. použitie psychodiagnostickej metodológie pre zistenie osobnostných vlastností jednotlivých pracovníkov, výkonových schopností, komunikačných dovedností a pod. [8]

4.1.3 Projektová činnosť

Ďalšou z aktivít spoločnosti MARLIN, s. r. o. je projektová činnosť. Jedná sa o tvorbu a realizáciu projektov, ktoré sú spolufinancované z prostriedkov Európskej únie. Spoločnosť má bohaté skúsenosti získané pri realizácii mnohých projektov oblasti rozvoja ľudských zdrojov spolufinancovaných Európskym sociálnym fondom. V rámci projektovej činnosti ponúka firma žiadateľom o finančnú podporu z jednotlivých fondov EU nasledujúce služby:

- spracovanie projektovej dokumentácie,
- zaistenie výberového riadenia v rámci projektu,
- administráciu projektu,
- projektové riadenie,
- odborné poradenstvo a služby. [8]

4.1.4 Agentúra práce

V prípade nedostatku kvalifikovaných pracovníkov spoločnosť MARLIN, s. r. o. ponúka firmám:

- **Agentúrne zamestnávanie** – dočasné pridelenie zamestnancov agentúry MARLIN s. r. o. do klientskej firmy, zaistenie preškolených a kvalifikovaných pracovníkov zo zahraničia, krátkodobé prideľovanie pracovníkov v období dovoleniek, inventúr a pod., zaistenie pracovných síl pre štátne a samosprávne úrady.
- **Sprostredkovateľskú činnosť** – vyhľadanie a sprostredkovanie nových kandidátov na pracovné miesta podľa špecifických požiadaviek klienta.
- **Krátkodobé praxe** – krátkodobé využitie frekventantov rekvalifikačných kurzov v rámci bezplatných odborných praxí u zamestnávateľov.
- **Príspevok na novo vytvorené pracovné miesta** - možnosť získania zamestnancov z projektu financovaného Európskym sociálnym fondom a štátnym rozpočtom ČR, na ktorých bude agentúra MARLIN, s. r. o. poskytovať príspevok na mzdu až do výšky 100 % mzdových nákladov.
- **Pracovnú diagnostiku a personálne poradenstvo** – v rámci poradenskej činnosti a centra bilančnej diagnostiky zaistenie pracovnej diagnostiky kandidátov v rámci výberových riadení a hodnotenie externých kandidátov pri výbere na dôležité pozície. [8]

4.2 Ľudské zdroje spoločnosti MARLIN, s. r. o.

Riaditeľom a zakladateľom spoločnosti MARLIN, s. r. o. je Ing. Dušan Bellovič. Do tímu vedúcich pracovníkov patrí:

- riaditeľka ľudských zdrojov a vzdelávania - zodpovedá za ponuku vzdelávacích programov, ich tvorbu a kvalitnú realizáciu,
- vedúci manažér CCV Pardubického kraja – v spoločnosti pôsobí od roku 2006,
- vedúca manažérka CCV Juhomoravského kraja – v spoločnosti pracuje od roku 2005 a jej prioritou je oblasť profesného poradenstva,
- vedúci ekonomického tímu,

- vedúca projektového tímu – je súčasťou spoločnosti od roku 2006, prináša inová­tívne a kreatívne riešenia podporujúce rozvoj spoločnosti. [8]

Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva 101 pracovníkov (viz Tab.1) z toho asi 10-12 ľudí sú ženy na materskej dovolenke. Firma vo veľkej miere spolupracuje s externými lektormi. V priemere na pobočku má asi 150 lektorov v databáze a 20, s ktorými aktívne pracuje v období jedného roka. Externí lektori sú platení hodinovou mzdou, ktorá sa pohybuje v rozmedzí 190 – 800 Kč/hod a závisí od typu a náročnosti vzdelávacieho programu. Inter­ní lektori sú platení podľa svojej pozície, ktorú vo firme zastávajú a podľa toho tiež učia. Za navrhovanie nových vzdelávacích kurzov okrem riaditeľky vzdelávania zodpovedá tiež obchodný zástupca spoločnosti. Závisí to od vývoja trhu, pripravovaných a vypísaných štátnych zákaziek, odporúčaní úradov pre obsahy projektov ESF a pod. [5]

*Tab. 1 Počet zamestnancov firmy MARLIN, s. r. o.
v roku 2009 a v prvom štvrtroku 2010 [5]*

Mesiac	Rok	Počet zamestnancov
január	2009	51
február	2009	51
marec	2009	41
apríl	2009	39
máj	2009	39
jún	2009	52
júl	2009	59
august	2009	64
september	2009	66
október	2009	68
november	2009	70
december	2009	71
január	2010	84
február	2010	95
marec	2010	101

4.3 Ekonomické ukazovatele spoločnosti MARLIN, s. r. o.

Spoločnosť MARLIN, s. r. o. pravidelne zverejňuje svoje účtovné výkazy na stránkach obchodného registra. Jej posledné účtovné obdobie je stanovené od 1.11.2008 do 31.10.2009. Pre zjednodušenie budem používať označenie účtovné obdobie za rok 2009 a predchádzajúce účtovné obdobie ako rok 2008. Všetky finančné ukazovatele firmy boli

v roku 2009 veľmi výrazne poznačené prebiehajúcou celosvetovou hospodárskou krízou. [5]

Tab. 2 Ekonomické ukazovatele spoločnosti MARLIN, s. r. o.

[vlastné spracovanie]

Ekonomické ukazovatele	Rok 2008	Rok 2009
Tržby	83 131 tis. Kč	23 449 tis. Kč
Náklady	154 496 tis. Kč	45 866 tis. Kč
Výnosy	164 410 tis. Kč	46 037 tis. Kč
Zisk pred zdanením	9 914 tis. Kč	171 tis. Kč
Zisk po zdanení	7 730 tis. Kč	8 tis. Kč
Bežná likvidita	1,19	1,38
Okamžitá likvidita	0,87	0,27
Rentabilita tržieb	9,411%	0,034%
Obrat aktív	2,78	1,01

V roku 2009 sa tržby pohybovali vo výške 23 449 tis. Kč, čo je o takmer 60 000 tis. Kč menej ako v účtovnom období 2008. Celkové výnosy boli takisto neporovnateľne nižšie v roku 2009 ako v roku 2008. Ich hodnota klesla z 164 410 tis. Kč na 46 037 tis. Kč. Náklady za rok 2009 dosiahli výšku 45 866 tis. Kč, naproti tomu v roku 2008 činili 164 410 tis. Kč. Z toho osobné náklady v roku 2008 boli 58 378 tis. Kč a v roku 2009 klesli na necelú polovicu a dosiahli výšku 26 551 tis. Kč (viz Tab.3). Nepriaznivá ekonomická situácia teda vyústila v zníženie zisku (po zdanení) zo 7 730 tis. Kč na slabých 8 tis. Kč a firma sa len tesne vyhla strate. [5]

Tab. 3 Štruktúra osobných nákladov spoločnosti Marlin, s. r. o. [vlastné spracovanie]

Nákladové položky	Rok 2008	Rok 2009
Mzdové náklady	44 332 tis. Kč	20 574 tis. Kč
Náklady na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie	12 766 tis. Kč	5 932 tis. Kč
Sociálne náklady	1 280 tis. Kč	45 tis. Kč
Osobné náklady celkom	58 378 tis. Kč	26 551 tis. Kč

Ukazovatele bežnej likvidity (viz Tab.2) sa pohybujú v roku 2008 (1,19) aj v roku 2009 (1,38) pod odporúčanou hodnotou, zatiaľ však nie sú extrémne rizikové a obrátka obežných aktív bude vyššia ako obrátka krátkodobých záväzkov. Ukazovateľ okamžitej likvidity (viz Tab.2) sa v roku 2008 (0,87) pohyboval mimo odporúčanú hodnotu, naproti tomu v roku 2009 (0,27) jeho hodnota spadala do optimálneho rozmedzia, čo by sme mohli zhodnotiť

pozitívne, pretože firma podľa všetkého začala efektívnejšie využívať svoje finančné prostriedky. [5]

Rentabilita tržieb (viz. Tab.2) ukazuje, že spoločnosť bola v oboch rokoch zisková, aj keď v roku 2009 bol tento zisk nepatrný a spoločnosť mala veľmi blízko k dosiahnutiu straty. V roku 2008 by sa dala dosiahnutá ziskovosť tržieb 9,41 % zhodnotiť pozitívne.

Obrat celkových aktív je roku 2008 vysoko nad minimálnou hodnotu 1, čo je možné hodnotiť pozitívne, pretože z 1 Kč majetku dosiahla firma takmer 2,8 Kč tržieb. Nasledujúce účtovné obdobie už však nie je také priaznivé a firma bola schopná premeniť 1 Kč majetku iba na niečo veľmi málo nad 1 Kč tržieb.

Fluktuácia pracovníkov za rok 2009 bola približne 21,5 % , čo je veľmi vysoká hodnota ale dá sa to odôvodniť hospodárskou krízou, ktorá v roku 2009 zasiahla celý podnikateľský sektor. Za prvý štvrťrok roku 2010 firma nebola nútená prepustiť žiadneho zamestnanca (viz Tab.1), takže fluktuácia je zatiaľ nulová. [5]

4.4 Analýza marketingovej komunikácie spoločnosti MARLIN, s. r. o.

Základné ťažisko marketingovej komunikácie organizácie tvorí web (www.marlin.eu), kde sa nachádzajú všetky informácie pre fyzické osoby, firmy, sociálne služby, úrady práce a iné úrady. Na týchto stránkach sa môžu záujemcovia dozvedieť o vzniku spoločnosti, jej činnosti v oblasti vzdelávania, poradenstva, o projektovej činnosti a tiež o spolupráci s úradom práce. Taktiež si môžu prezrieť kompletnú ponuku vzdelávacích programov, získať kontaktné údaje a referencie spokojných klientov. Firma aktuálne rozpracováva nový web, ktorý by z hľadiska veľkého množstva informácií bol prehľadnejší ako ten doterajší.

Pre marketingovú komunikáciu s firmami využíva spoločnosť MARLIN, s. r. o. prezentačné zložky a príležitostné darčeky ako golfové loptičky, čokoláda (pralinky), župany, trička, zložky, vizitkovníky, hrnčeky, kanvičky, PF karty a pod. Predovšetkým však veľký dôraz kladie na priame oslovovanie a osobný kontakt s firemnými klientmi.

Samotní účastníci vzdelávacích kurzov dostávajú od spoločnosti bloky, ceruzky, tašky, flash disky, zložky a pod. v závislosti na aktivitách, ktorých sa zúčastňujú a tiež na tom, či sa jedná o zákazku pre úrad práce alebo o firemné vzdelávanie.

Firma na svoju propagáciu využíva aj niekoľko billboardov, ktoré sú rozmiestnené predovšetkým v Uherskom Hradišti. Súčasťou reklamy je rovnako pár bannerov na spriaznených weboch firmy. Podľa druhu zákaziek bývajú využité rôzne typy inzercie. [5]

4.5 Materiálne prostriedky spoločnosti MARLIN, s. r. o.

Pri realizácii vzdelávacích kurzov je nutné, aby firma disponovala aj zariadením, ktoré je pri výuke potrebné. V prípade vzdelávacích aktivít má firma možnosť využiť svoje PC učebne, klasické učebne a konzultačné miestnosti. V prípade outdoor tréningu závisí miesto konania na konkrétnom type programu. Firma má vo svojom vlastníctve aj penzión, ktorý však využíva iba ako možnosť ubytovania pri príležitosti konania nejakých akcií.

Každá metóda výuky si vyžaduje odlišný prístup a tiež odlišné použité pomôcky. Firma je veľmi dobre technicky vybavená a disponuje všetkými potrebnými zariadeniami, ktoré sú nutné pre dodržanie vysokej kvality poskytovaných vzdelávacích služieb. Lektori pri svojej práci podľa požiadaviek kurzu využívajú dataprojektory, notebooky, flipcharty, meotary, tabule a iné pomôcky a rekvizity ako napríklad figurína na nácvik prvej pomoci. Firma je teda schopná zabezpečiť vzdelávacie kurzy požadovaným vybavením. [5]

4.6 Zákazníci spoločnosti MARLIN, s. r. o.

Firma MARLIN, s. r. o. ma široké spektrum zákazníkov. Patria medzi nich ako jednotlivci (fyzické osoby), tak aj firmy. Veľmi významnou časťou klientely sú úrady práce, pre ktoré spoločnosť zabezpečuje rekvalifikačné kurzy a taktiež poradenstvo pre nezamestnaných usilujúcich nájsť si prácu. Medzi zákazníkov patria aj inštitúcie verejnej správy, ktorým firma poskytuje vzdelávanie a poradenstvo v oblastiach komunikačných dovedností, asertívneho správania, prevencie vyhoreniu úradníkov a pod. [8]

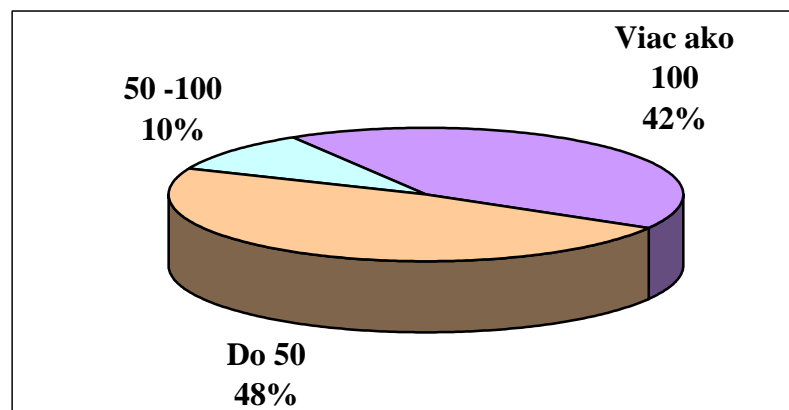
Momentálne by sa spoločnosť chcela zamerať na určitú skupinu zákazníkov, ktorou sú firmy. Práve preto je vhodné uskutočniť analýzu potrieb vzdelávania vo firmách, aby spoločnosť zistila, aké sú ich požiadavky a následne mohla prispôbiť svoju ponuku.

4.7 Analýza firemného vzdelávania

Spoločnosť MARLIN, s. r. o. má záujem rozšíriť svoje portfólio o kurz, ktorý by využívali firmy v Zlínskom kraji pri vzdelávaní svojich pracovníkov. Na základe požiadaviek firmy

bol vypracovaný dotazník (viz. príloha č. 2), ktorého úlohou bolo zistiť akým spôsobom si firmy zaistujú vzdelávacie potreby, preskúmať povedomie firiem v Zlínskom kraji o spoločnosti MARLIN, s. r. o., určiť, ktoré kurzy spoločnosti využívajú najčastejšie a tiež určiť o aké kurzy by spoločnosti mali v budúcnosti záujem a aké aktivity spojené s kurzom by mala zabezpečovacia agentúra poskytovať. Distribúcia a zber dotazníkov boli zaistené prostredníctvom e-mailu. Oslovených bolo 250 firiem, z ktorých 57 na dotzník odpovedalo. Využité boli iba správne vyplnené dotazníky. Dáta boli zozbierané v marci 2010 a spracované pomocou programu Microsoft Office Excel.

Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 50 firiem, pričom všetky boli zo Zlínskeho kraja. Obor podnikania firiem bol veľmi rozmanitý (telekomunikácie, výroba, bankovníctvo, stavebníctvo, automobilový priemysel, zlievárenstvo a pod.), preto podrobný zoznam oboru podnikania všetkých dotazovaných firiem je uvedený v prílohe č. 3. Z oslovených respondentov 24 uviedlo počet zamestnancov do 50 pracovníkov, čo tvorí 48 % všetkých tázaných. Počet pracovníkov od 50 do 100 uviedlo vo svojej odpovedi iba 5 respondentov a z celkového počtu dotazovaných firiem tvorí táto hodnota iba 10%. Viac ako 100 pracovníkov pracuje v 21 oslovených firmách a tvoria 42 % percent z celkového počtu.



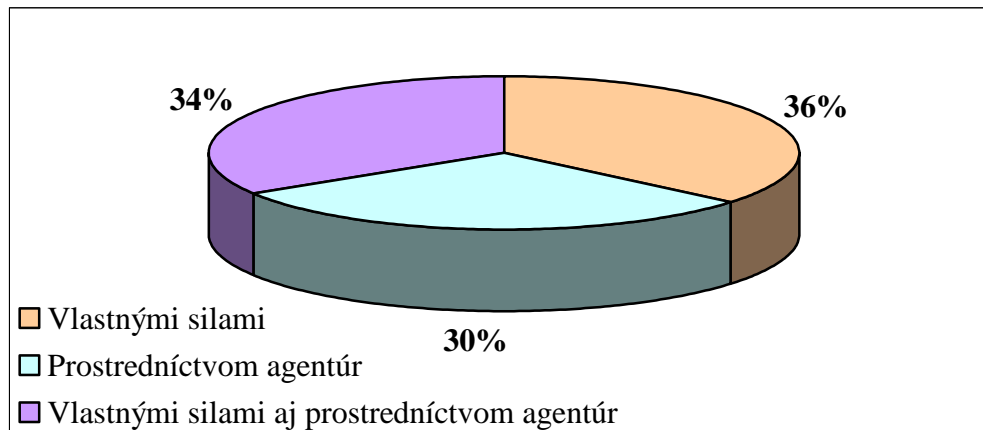
Graf 1 Počet pracovníkov vo firmách respondentov [vlastné spracovanie]

4.7.1 Analýza a interpretácia výsledkov dotazníkového šetrenia

Otázky v dotazníku by sa dali zaradiť do troch skupín a to otázky zamerané na zisťovanie súčasného stavu a spôsobu vzdelávania pracovníkov vo firme, povedomie a spokojnosť so službami firmy MARLIN, s. r. o. a prieskum súčasných potrieb vzdelávania pracovníkov vo firmách.

Vzdelávanie pracovníkov u respondentov

Z 50 dotazovaných firiem si vlastnými silami zabezpečuje vzdelávanie zamestnancov 18 firiem, čo je 36 % z celkového počtu. Výlučne služby vzdelávacích agentúr využíva 15 firiem, čo je 30 % zo všetkých tázaných a 17 firiem, t.j. 34 % vzdeláva svojich pracovníkov vlastnými silami ale využíva aj agentúrne vzdelávanie.



Graf 2 Spôsoby zabezpečovania vzdelávacích aktivít vo firmách [vlastné spracovanie]

V nasledujúcich tabuľkách (tab. 4 a 5) sú uvedené príčiny samovzdelávania pracovníkov a tiež dôvody, pre ktoré firmy využívajú služby agentúr. Z údajov možno vyčítať, že vlastnými silami si spoločnosti najčastejšie zabezpečujú vzdelávanie týkajúce sa vnútro podnikových organizačných činností (10 respondentov) a tiež činnosti, ktoré sú špecifické pre danú firmu (8 respondentov). Objavujú sa aj odpovede, že firma má vlastných školiteľov (6 respondentov) a vzdelávanie pracovníkov týmto spôsobom pre nich predstavuje nižšie náklady ako pri využití agentúr (5 respondentov). Zvyšní 4 respondenti uviedli, že ich pracovníci sa vzdelávajú samoštúdiom. Dôvody vedúce k využívaniu služieb vzdelávacích agentúr sa dali zaradiť do niekoľkých skupín. Najčastejšie uvádzanou príčinou využívania externých dodávateľov vzdelávania boli nedostatočné odborné znalosti v požadovanom obore vzdelávania. Túto možnosť uviedlo až 15 dotazovaných firiem. Pre možnosť využitia dotácií na vzdelávanie sa do externých vzdelávacích programov zapája 7 firiem. Využitie skúseností a znalostí od iných spoločností, nedisponovanie internými školiteľmi a využívanie agentúr pri školení mäkkých dovedností uviedli v každej skupine 4 firmy.

Tab. 4 Dôvody vzdelávania vlastnými silami [vlastné spracovanie]

Dôvody vzdelávania vlastnými silami	Počet odpovedí
Firma má vlastných vyškolených pracovníkov	6
Vnútropodnikové organizačné školenia	10
Nižšie náklady	5
Malá firma, samoštúdium zamestnancov	4
Špecifické potreby firmy	8

Tab. 5 Dôvody vzdelávania prostredníctvom agentúr [vlastné spracovanie]

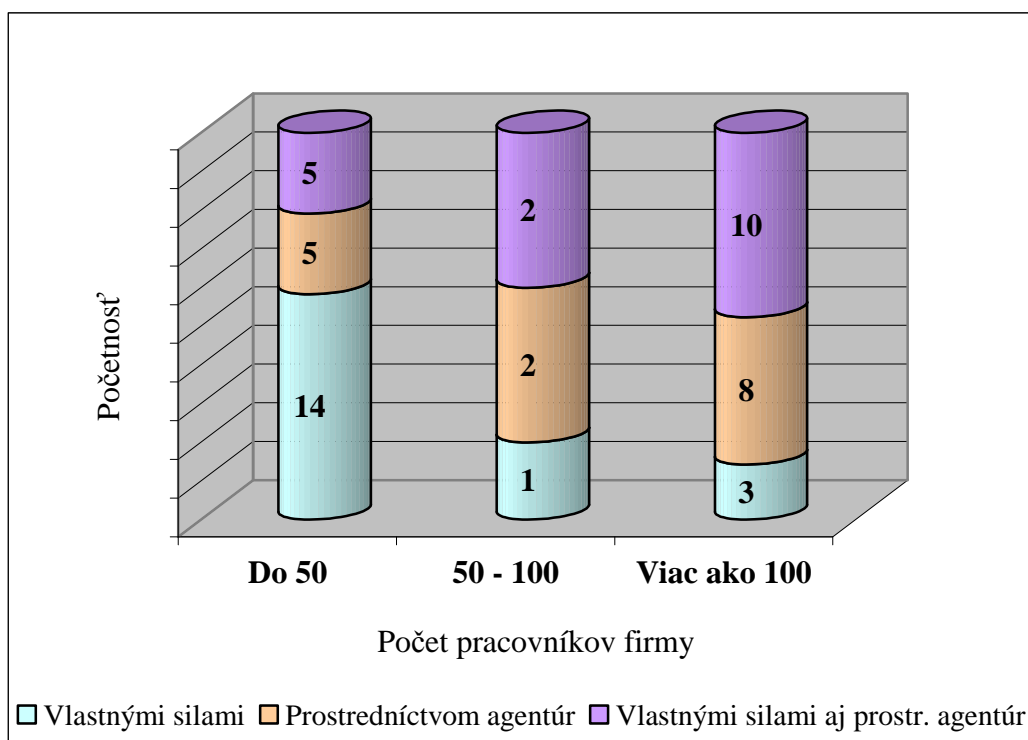
Dôvody vzdelávania prostredníctvom agentúr	Počet odpovedí
Školenie mäkkých dovedností	4
Využívanie dotovaných projektov	7
Nedostatočné odborné znalosti v školenej oblasti	15
Využitie skúseností a znalostí od iných spoločností	4
Firma nemá interných školiteľov	4

Pre firmu MARLIN, s. r. o. by mohlo byť dôležité rozpoznať, ktoré firmy z hľadiska počtu pracovníkov najčastejšie využívajú služby vzdelávacích agentúr. V nasledujúcej tabuľke a grafe (viz Tab. 6 a Graf 3) je možné vidieť spôsoby vzdelávania pracovníkov v závislosti na počte pracovníkov v dotazovaných firmách. Graf ukazuje, ktoré firmy (z hľadiska počtu pracovníkov) si vzdelávacie aktivity najčastejšie zabezpečujú vlastnými silami, a ktoré radšej využívajú služby vzdelávacích agentúr. Malé firmy do 50 pracovníkov si vzdelávanie zabezpečujú najčastejšie vlastnými silami (až 14 z 24 respondentov, čo je viac ako polovica). Zvyšných 10 respondentov s počtom pracovníkov menej ako 50 je rovnomerne rozdelených do skupiny, ktorá využíva služby agentúr a do skupiny, ktorá využíva obe z uvedených možností. Malé firmy teda uprednostňujú vzdelávanie internými zdrojmi. Nemusí to však platiť vždy, pretože záleží aj na type vzdelávacieho programu. Prieskumu sa zúčastnilo iba 5 firiem od 50 do 100 zamestnancov, čo je veľmi malá vzorka na to, aby sme považovali výsledok pri tejto kombinácii otázok za vypovedajúci. Naproti malým firmám, firmy s počtom pracovníkov nad 100 najčastejšie využívajú oba menované spôsoby vzdelávania svojich pracovníkov (10 respondentov), o niečo menej využívajú tieto firmy len služby vzdelávacích agentúr (8 respondentov) a iba 3 respondenti s počtom pracovníkov nad 100 si zabezpečujú vzdelávanie vlastnými silami. Pre veľké firmy je zrejme výhodnejšie vzdelávať svojich pracovníkov s využitím externých vzdelávacích agentúr a pre

malé firmy zasa vzdelávanie pracovníkov vlastnými silami. Nedá sa to však jednoznačne povedať bez podrobnejšieho skúmania vzdelávacích aktivít firiem.

Tab. 6 Spôsoby zaistenia vzdelávania v závislosti na počte pracovníkov [vlastné spracovanie]

Spôsob zaistenia vzdelávania	Počet pracovníkov		
	Do 50	50 - 100	Viac ako 100
Vlastnými silami	14	1	3
Prostredníctvom agentúr	5	2	8
Vlastnými silami aj prostr. agentúr	5	2	10



Graf 3 Spôsoby zaistenia vzdelávania v závislosti na počte pracovníkov [vlastné spracovanie]

Prostredníctvom neparametrickeho testu závislosti dvoch nominálnych premenných môžeme overiť, či spôsob vzdelávania pracovníkov závisí na počte pracovníkov v danej firme. Je stanovená nulová hypotéza: spôsob vzdelávania pracovníkov závisí na počte pracovníkov v danej firme. Pre posúdenie závislosti oboch premenných vypočítame charakteristiku χ^2 . Hypotetické početnosti potrebné pre výpočet danej charakteristiky sú uvedené v tabuľke č. 7.

Tab. 7 Hypotetické početnosti

Spôsob zaistenia vzdelávania	Počet pracovníkov			Súčty n_i
	Do 50	50 - 100	Viac ako 100	
Vlastnými silami	14	1	3	18
Prostredníctvom agentúr	5	2	8	15
Vlastnými silami aj prostr. agentúr	5	2	10	17
Súčty n_j	24	5	21	50

Testové kritérium bolo vypočítané podľa nasledujúceho vzorca:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*} \quad [6]$$

Tabuľka s pomocnými výpočtami pre určenie testového kritéria je uvedená v prílohe č. 5. Hladina významnosti bola stanovená na 5 %, teda $\alpha = 0,05$ a kritickou hodnotou bude kvantil rozdelenia χ^2 o $(3-1) \cdot (3-1) = 4$ stupňoch voľnosti. Tento kvantil je rovný 9,49. Kritický obor bude vymedzený nerovnosťou $\chi^2 \geq 9,49$. Hodnota vypočítaného testového kritéria je 10,151. Táto hodnota je v kritickom obore, takže test zamietá na 5% hladine významnosti hypotézu o nezávislosti. S 5% rizikom omylu je možné povedať, že spôsoby zaistenia vzdelávania pracovníkov vo firmách závisia na počte pracovníkov v danej firme.

Pre posúdenie, či ide o silnú alebo slabú závislosť je možné použiť Pearsonov kontingenčný koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}; P \in (0;1). \quad [6]$$

Po dosadení do vzorca je $P = 0,4108$. Tento koeficient naznačuje strednú štatistickú závislosť spôsobu zaistenia vzdelávania na počte pracovníkov danej firmy v súbore 50 respondentov.

Dotazník mal za úlohu zistiť aj to, ktoré kurzy firmy najčastejšie využívali alebo momentálne využívajú pri vzdelávaní svojich pracovníkov. Všetky kurzy ponúknuté respondentom na výber (viz. príloha č. 2, otázka č. 6) sa nachádzajú aj v portfóliu spoločnosti MARLIN, s. r. o. Počet možných odpovedí nebol nijakým spôsobom obmedzený, takže firma mohla označiť všetky kurzy, ktoré už využila a k dispozícii bola aj možnosť „iné“, pre prípad, že by okrem uvedených kurzov využívali niektoré ďalšie. Výsledky možných odpovedí sú spracované v samostatnej tabuľke.

Tab. 8 Typy kurzov, ktoré firmy už využili, či momentálne využívajú [vlastné spracovanie]

Typy kurzov, ktoré firmy už využili, či momentálne využívajú	Počet odpovedí
Obchod a marketing	23
Práca s PC (využívanie informačných a komunikačných technológií)	22
Manažérske zručnosti (napr. vedenie tímovej práce, motivácia a hodnotenie zamestnancov)	18
Komunikačné a interpersonálne zručnosti (napr. riešenie konfliktných situácií, tímová práca, asertivita)	17
Iné	17
Obsluhu strojov a zariadení	16
Komunikácia a prezentácia	11
Outdoor tréning	7
Príprava a realizácia projektov	5
Spoločenské chovanie a etiketa	0

Dotazované firmy označili za najviac využívané kurzy obchodu a marketingu (23 respondentov) a prácu s PC (22 respondentov). Následne za nimi sú najvyužívanejšie kurzy manažérskych zručností (18 respondentov), komunikačných a interpersonálnych zručností (17 respondentov) a kurzy obsluhy strojov a zariadení (16 respondentov). Ďalšie zastúpenie má vo využívaných kurzoch aj komunikácia a prezentácia (11 respondentov) a tiež outdoor tréning (7 respondentov), ktorého uvedené zameranie bolo na leadership, teambuilding a tímovú prácu. Najmenej podnikov využilo vzdelávanie v oblasti prípravy a realizácie projektov (5 respondentov) a žiadna z firiem nevyužila kurzy spoločenského chovania a etikety. Zastúpenie iných kurzov je uvedené v samostatnej tabuľke (viz Tab. 9).

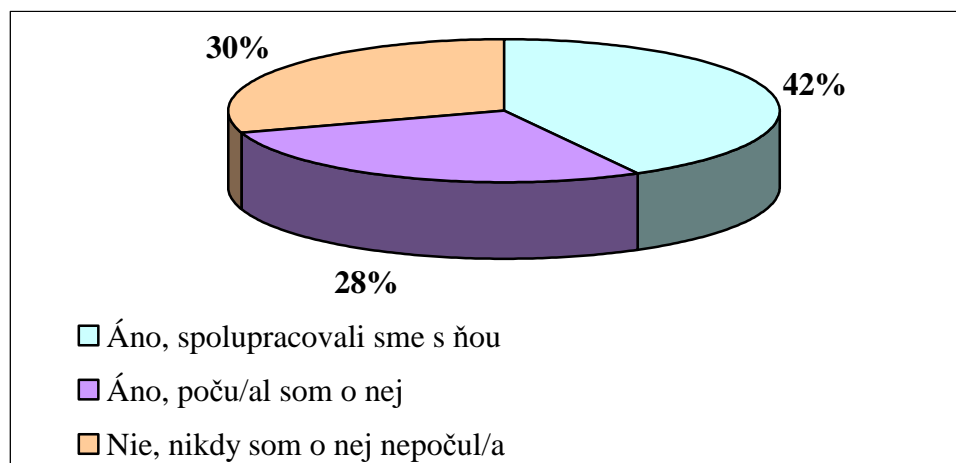
Tab. 9 Iné typy kurzov využívané firmami [vlastné spracovanie]

Typ kurzu	Počet odpovedí
Vzdelávanie zamerané k oboru činnosti	3
Kvalita	1
Enviroment	1
Zákonné školenia	1
Sústružník, žeriavnik, viazač a pod.	2
Pracovné právo	1
Účtovníctvo a dane	4
Logistika a skladové hospodárstvo	1
BOZP	2
Koučing	1

Povedomie o firme MARLIN, s. r. o.

Nasledujúca časť práce je zameraná na prieskum povedomia o spoločnosti MARLIN, s. r. o. a spokojnosť respondentov s jej vzdelávacími službami. Z výsledkov vyplynulo, že 21 firiem už spolupracovalo pri vzdelávaní pracovníkov s agentúrou MARLIN, s. r. o., 14 firiem o nej už počulo, ale nespôpracovali s ňou a 15 opýtaných spoločností o nej nikdy nepočulo. Pre MARLIN, s. r. o. je pozitívna skutočnosť, že takmer tri štvrtiny respondentov firmu poznajú.

Z dotazovaných respondentov, ktorí odpovedali, že firmu poznajú a spolupracovali s ňou (21 respondentov) 16, tj. 76 % uviedlo, že boli veľmi spokojní a 5, tj. 24 %, že boli skôr spokojní. Žiadna z firiem nemala teda negatívne skúsenosti pri spolupracovaní s danou agentúrou. Pre firmu je toto jednoznačne pozitívnym ukazovateľom, že svoje služby poskytujú k čo najväčšej spokojnosti svojich zákazníkov.



Graf 4 Povedomie o spoločnosti MARLIN, s. r. o. [vlastné spracovanie]

Tab. 10 Spokojnosť firiem so službami spol. MARLIN, s. r. o. [vlastné spracovanie]

Spokojnosť firiem so službami spoločnosti MARLIN, s. r. o.	Počet odpovedí
Veľmi spokojní	16
Skôr spokojní	5
Skôr nespokojní	0
Veľmi nespokojní	0

Keďže v predchádzajúcej otázke nikto z respondentov neoznačil možnosť skôr nespokojní či veľmi nespokojní, žiadny z nich ani neodpovedal na otázku, ktorá mala odhaliť príčiny nespokojnosti so službami firmy MARLIN, s. r. o. Firma môže byť spokojná s kvalitou poskytovaných služieb, pretože najlepším merítkom je spokojný zákazník.

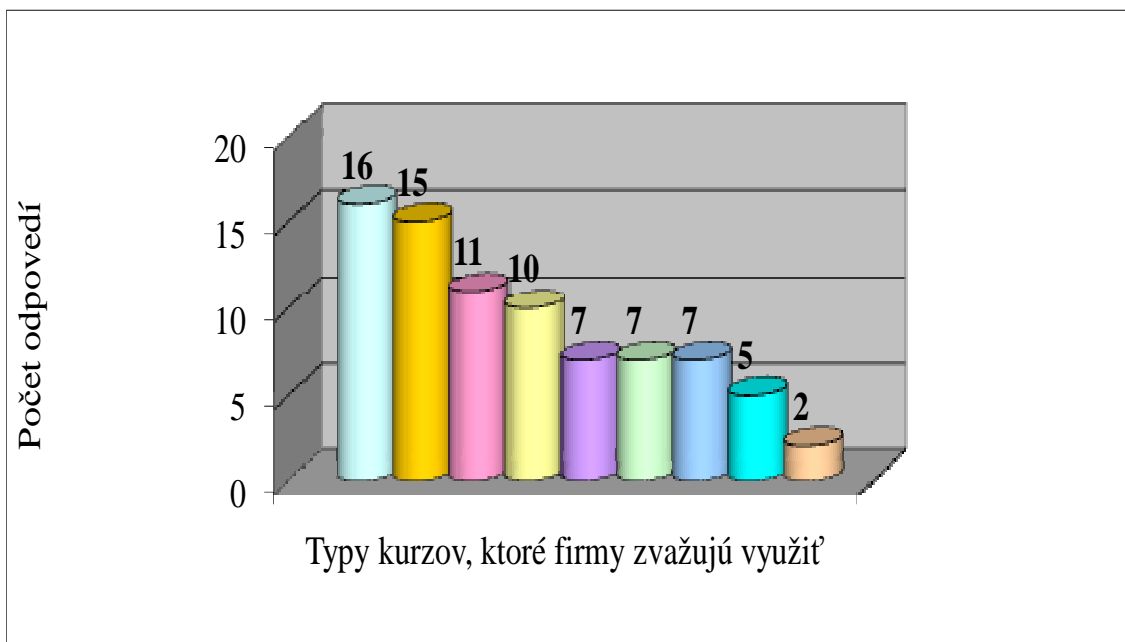
Súčasn \acute{e} potreby vzdelávania u respondentov

Keďže agentúra MARLIN, s. r. o. má veľmi široké portfólio v oblasti firemného vzdelávania, bolo by veľmi ťažké navrhovať konkrétny vzdelávací program na základe prieskumu s nepriamymi otázkami týkajúcich sa potrieb vzdelávania vo firmách. Preto bolo vybraných niekoľko kurzov, ktoré firma MARLIN, s. r. o. na rozdiel od konkurenčných firiem neponúka a z nich dostali dotazované firmy na výber. Počet možných odpovedí bol obmedzený na maximálne tri a k dispozícii bola aj možnosť „iné“ pre prípad, že firma nemá záujem o žiadny z uvedených kurzov.

Tab. 11 Typy kurzov, ktoré firmy zvažujú využiť [vlastné spracovanie]

Typy kurzov, ktoré firmy zvažujú využiť	Počet odpovedí
Internetový marketing (fungovanie vlastných webových stránok z pohľadu maximálnej efektivity z informačného a obchodného hľadiska; potreba optimalizácie; grafická a textová vyváženosť)	16
Iné	15
Aktualizácia práva (účtovného, pracovného, obchodného....)	11
Krízová komunikácia (zvládanie internej a externej komunikácie firmy pri kríze)	10
Vymáhanie pohľadávok a reklamácií (efektívne zvládnutie procesu vymáhania pohľadávok a reklamácií)	7
Tvorivé riešenie problémov (využitie kreatívneho potenciálu človeka pri riešení problémov)	7
Nové formy marketingu (guerrila, buzzmarketing, event marketing, mobilní marketing, product placement, virální marketing, Hoax Cross-marketing)	7
Assesment centre (výber zamestnancov metódou modelových situácií)	5
Corporate identity – grafický dizajn (systém jednotného firemného štýlu a kultúry)	2

Z kurzov, ktoré firmy v budúcnosti plánujú využiť si najviac respondentov vybralo kurz internetového marketingu (16 respondentov). Druhý v poradí bol kurz aktualizácie účtovného, pracovného a obchodného práva (11 respondentov), a hneď za ním kurz krízovej komunikácie (10 respondentov). Kurz vymáhania pohľadávok a reklamácií, tvorivého riešenia problémov aj nových foriem marketingu označilo vo svojich odpovediach 7 respondentov. Najmenší záujem dotazované firmy prejavili o kurz assesment centre (5 respondentov) a kurz corporate identity firmy (2 respondenti).



Graf 5 Prehľad kurzov, ktoré firmy zvažujú využiť [vlastné spracovanie]

Čo sa týka iných kurzov, ktoré by firmy mali v budúcnosti záujem využiť, vo viacerých odpovediach sa opakovali počítačové školenia (3 respondenti). Prehľad všetkých kurzov, ktoré firmy doplnili do dotazníku je uvedený v nasledujúcej tabuľke (viz Tab. 12).

Tab. 12 Iné typy zvažovaných kurzov [vlastné spracovanie]

Typ kurzu	Počet odpovedí
CAINZEN a CANBAN vo výrobe	1
Obchod a marketing	2
Komunikácia a prezentácia	1
Príprava a realizácia projektov	2
Profesné kurzy	1
Počítačové školenia	3
Obsluha strojov a zariadení	1
Spoločenské chovanie a etiketa	1
Outdoor training - teambuilding	1
Momentálne žiadne	2

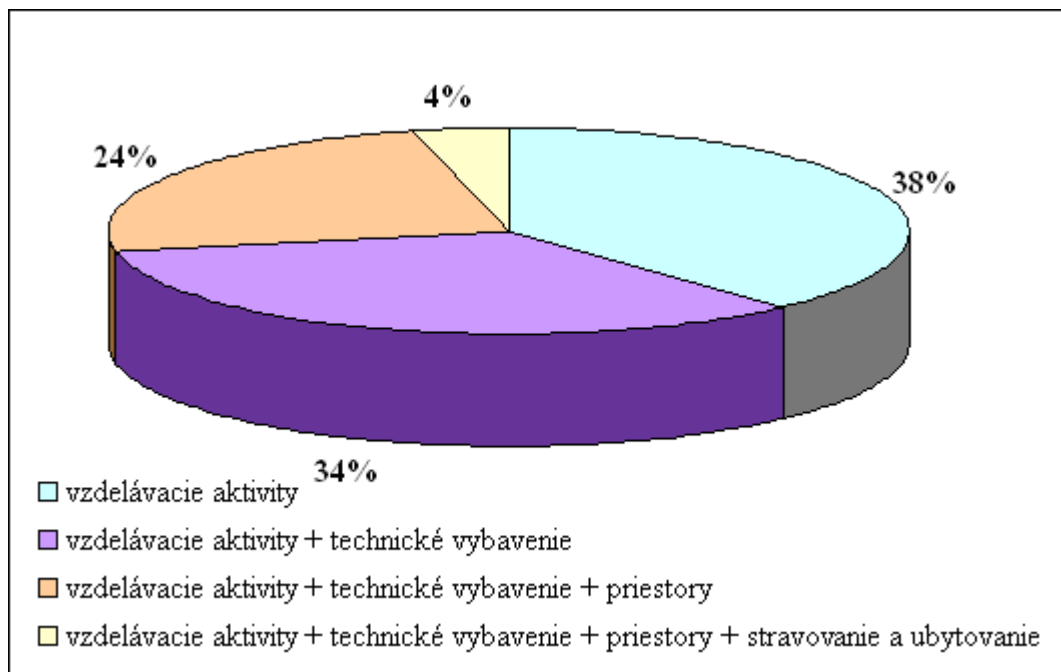
Každý z kurzov bol spomenutý zväčša iba raz. Kurzy obchod a marketing, a príprava a realizácia projektov sa opakovali dvakrát. Dvaja respondenti uviedli, že nemajú v najbližšej dobe záujem využívať žiadny vzdelávací kurz. Všetky z uvedených kurzov okrem CAIZEN a CANBAN má firma MARLIN, s. r. o. v ponuke firemného vzdelávania. Je teda schopná vyhovieť prípadným záujmom o tieto kurzy. Najdôležitejšia informácia, ktorá bola získaná vyhodnotením tejto otázky je typ kurzu, ktorý by firma MARLIN, s. r. o.

mohla zahrnúť do svojho portfólia. Jedná sa o kurz internetového marketingu (fungovanie vlastných webových stránok z pohľadu maximálnej efektivity z informačného a obchodného hľadiska, potreba optimalizácie, grafická a textová vyváženosť). V časti projektu návrhu vzdelávacieho kurzu bude popísaný návrh vyššie spomenutého vzdelávacieho programu.

Úlohou prieskumu bolo aj zistiť, čo všetko by firmy pri vzdelávaní svojich pracovníkov požadovali od agentúry zaisťujúcej konkrétny program. Pričom šlo o vzdelávacie služby, technické vybavenie, priestory a stravovanie a ubytovanie.

Tab. 13 Požadované služby [vlastné spracovanie]

Požadované služby	Počet odpovedí
vzdelávacie aktivity	19
vzdelávacie aktivity + technické vybavenie	17
vzdelávacie aktivity + technické vybavenie + priestory	12
vzdelávacie aktivity + technické vybavenie + priestory + stravovanie a ubytovanie	2



Graf 6 Požadované služby [vlastné spracovanie]

Z prieskumu je možné vidieť, že firmy majú najčastejšie záujem o samotné vzdelávacie aktivity (až 19 z 50 respondentov). Takmer rovnaký záujem bol prejavovaný o zabezpečenie vzdelávacích aktivít a technického vybavenia kurzu (17 z 50 respondentov). Do značnej miery to závisí aj od druhu kurzu. Zaistenie vzdelávacích aktivít, technického vybavenia

a priestorov by požadovalo 12 z dotazovaných respondentov a iba dve firmy prejavili záujem aj o stravovanie a ubytovanie pre účastníkov kurzu.

4.8 Analýza ponuky kurzu z oblasti internetového marketingu u konkurencie

Projekt diplomovej práce sa zameria na návrh kurzu internetového marketingu vzhľadom na výsledky dotazníkového šetrenia, ktoré bolo prevedené. Je teda nutné poznať situáciu na trhu vzdelávacích služieb v súvislosti s ponukou kurzov zameraných na internetový marketing.

Vzdelávacie kurzy zamerané na oblasť internetového marketingu má vo svojej ponuke niekoľko konkurenčných firiem. Konkrétne kurz Internetový marketing – všeobecný prehľad, má vo svojej ponuke firma Sova studia a cena kurzu je 3 200,- Kč, ďalším konkurenčným kurzom je kurz Internetový marketing pre e-shopy, ktorý ponúka firma PC-DIR, s. r. o. a cena tohto kurzu je 2 990,- Kč. Kurz s najvyššou cenou na trhu je kurz firmy Unicorn Education Reklama na internete, ktorého cena sa pohybuje vo výške 3 450,-Kč. Všetky tieto kurzy sú organizované v priebehu jedného dňa.

5 PROJEKT NÁVRHU VZDELÁVACIEHO PROGRAMU

V tejto časti diplomovej práce bude popísaný proces návrhu vzdelávacieho programu, do ktorého spadá analýza potrieb vzdelávania, analýza účastníkov, plán vzdelávacieho kurzu a tiež marketingový mix novo navrhovanej služby.

5.1 Analýza vzdelávacích potrieb

Pre zavedenie nového vzdelávacieho programu je nutné najprv určiť o aký kurz by mali potenciálni zákazníci záujem. Preto je vhodné analyzovať ich potreby v oblasti vzdelávania. Túto analýzu som sa rozhodla uskutočniť pomocou dotazníkového šetrenia medzi firmami v Zlínskom kraji, ktoré je vyhodnotené v predchádzajúcej analytickej časti práce (viz kapitola 4.7). Výsledky tejto analýzy ukázali, že najčastejšie označovaný kurz, o ktorý by mali potenciálni zákazníci agentúry MARLIN, s. r. o. záujem je kurz internetového marketingu. Z opýtaných 50 firiem ho označilo až 16 respondentov. Medzi týmito respondentmi bol následne vykonaný telefonický prieskum ohľadom ceny kurzu a počtu účastníkov, ktorého výsledky sú zohľadnené v návrhu vzdelávacieho programu. Žijeme v dobe, kedy sa už bez počítača človek nezaobíde a internet je využívaný na nespočetne veľa účelov. Jedným z nich je aj propagácia firiem prostredníctvom webových stránok, využívanie e-marketingu či možnosť nakupovania cez internet. Každá spoločnosť, ktorá chce úspešne fungovať, by mala teda mať kvalitne spracované webové stránky, a mala by vedieť efektívne využívať možnosti internetu pre svoje marketingové účely. Firmy sú si vedomé tejto skutočnosti, preto sa zaujímajú o internetový marketing a jeho využívanie vo svoj prospech. Myslím si, že táto problematika je veľmi aktuálna, preto považujem návrh vzdelávacieho kurzu zaoberajúceho sa internetovým marketingom za službu, ktorá by mohla byť úspešným produktom spoločnosti MARLIN, s. r. o.

5.2 Analýza účastníkov

Pred navrhnutím konkrétneho vzdelávacieho kurzu a jeho obsahu, je nutné vyjasniť si cieľovú skupinu zákazníkov, ktorým bude vzdelávací kurz určený. K tomu nám pomôže analýza z predchádzajúcej kapitoly. Výsledky prieskumu ukázali, že služby vzdelávacích agentúr využívajú najmä veľké firmy. Malé firmy si vzdelávanie zabezpečujú radšej vlastnými silami. Ako som už vyššie uviedla, nemusí to platiť vždy, závisí to na druhu vzdelávacieho

kurzu. Preto som sa v dotazníkoch zamerala na tie firmy, ktoré v budúcnosti majú záujem využiť práve kurz internetového marketingu. Z šetrenia vyplynulo, že zo 16 respondentov, ktorí tento kurz označili, je 13 firiem s počtom zamestnancov do 50, jedna firma od 50 do 100 zamestnancov a dve firmy s počtom pracovníkov vyšším ako 100. Predpokladám, že vo veľkých firmách majú prostriedky na zamestnávanie špecialistu v obore internetového marketingu, no v malých firmách táto úloha spadá na pracovníka, ktorého prvoradou náplňou práce internetový marketing nie je. Preto firmy majú záujem vzdelávať svojich pracovníkov v tejto oblasti a uspieť na vysoko konkurenčnom trhu s využitím nových znalostí v oblasti využívania marketingu na internete. Preto by sa firma mala pri vytváraní návrhu vzdelávacieho kurzu zamerať práve na malé firmy. Kurz by teda mal byť určený pre majiteľov alebo manažérov malých a stredných firiem, ktorí majú veľkú motiváciu uspieť na internete a chcú hlbšie pochopiť problematiku internetového marketingu.

Účastníci, ktorí by sa takéhoto kurzu chceli zúčastniť by mali mať základné znalosti z oblasti marketingu, ovládania PC a používania internetu. A tiež by im pojem internetový marketing nemal byť úplne neznámy.

5.3 Ciele vzdelávacieho kurzu

Cieľom vzdelávacieho kurzu internetový marketing bude oboznámiť účastníkov so špecifikami využívania internetového marketingu pri podnikaní. Účastníci sa dozvedia, ktoré základné faktory ovplyvňujú úspešnosť webu. Po absolvovaní kurzu budú vedieť ako na svoj web prilákať návštevníkov so záujmom o ich produkty, ako zvýšiť objem predaja svojich výrobkov či služieb bez investícií do reklamy, a tiež využiť štatistiku návštevnosti k maximalizácii zisku.

5.4 Plán vzdelávacieho kurzu

Plán vzdelávacieho kurzu zahŕňa obsah vzdelávacieho kurzu, výber účastníkov, voľbu metód vzdelávania, zaistenie lektorov pre kurz, časový plán kurzu, voľba miesta konania vzdelávania, rozpočtovú stránku plánu a metódy hodnotenia vzdelávania.

5.4.1 Obsah kurzu internetový marketing

Obsah kurzu bude zameraný na špecifiká marketingu na internete, reklamu na internete, e-mail marketing, optimalizáciu pre vyhľadávače, štatistiky návštevnosti a podobne. Kurz bude rozdelený do niekoľkých blokov pre zlepšenie prehľadnosti jeho obsahu.

1. blok kurzu: Špecifiká podnikania a marketingu na internete, základné faktory ovplyvňujúce úspešnosť webu (1 hod.)

- konkurenčné výhody marketingu na internete,
- ekonomické odlišnosti internetu,
- ciele a cieľové skupiny webu,
- nástroje pre analýzu dopytu,
- analýza konkurencie,
- monitorovanie trhu a médií,
- testovanie obchodných modelov a produktov.

2. blok kurzu: Reklama na internete a e-mail marketing (2,5 hod.)

- platobné modely reklamy (PPC, CPM/CPT, CPA),
- reklama vo vyhľadávačoch (AdWords, Sklik),
- kontextová reklama,
- plošná reklama na webe,
- reklama v sociálnych sieťach (Facebook),
- interaktívna reklama (reklamné aplikácie),
- lokálna on-line reklama a reklama v mobilných telefónoch,
- nevhodné metódy internetovej reklamy,
- optimalizácia investícií do reklamy na internete,
- automatizovaný e-mail marketing a jeho nástroje.

3. blok kurzu: Optimalizácia pre vyhľadávače a budovanie spätných odkazov (2 hod.)

- možnosti, ciele a stratégie SEO,

- obsahové metody SEO (informačná architektúra webu),
- technické metody SEO a časté chyby,
- význam odkazov na webe,
- internetové public relations,
- základné metody budovania spätných odkazov.

4. blok kurzu: Využívanie štatistík návštevnosti webu (2 hod.)

- webová analýza a jej využitie,
- odhalenie slabých miest na webe a ich zlepšenie,
- vyhodnotenie efektivity propagácie,
- spôsob inštalovania systému pre sledovanie návštevnosti.

Všetky časti budú doplnené o názorné príklady z praxe a účastníci kurzu sa budú môcť kedykoľvek lektora na čokoľvek spýtať a diskutovať s ním o svojich problémoch či skúsenostiach.

5.4.2 Účastníci kurzu internetový marketing

Firma MARLIN, s. r. o. bude tento kurz ponúkať v rámci firemného vzdelávania. Prihlásiť sa môžu prostredníctvom telefónu alebo mailom. Účastníci kurzu nemusia splňať žiadne výberové kritériá. Nebudú od nich vyžadované žiadne špeciálne predchádzajúce skúsenosti, iba základy marketingu a práce na PC. Maximálny počet účastníkov bude 15 osôb. V prípade, že by o tento kurz mala záujem nejaká veľká spoločnosť, ktorá by prihlásila do kurzu aspoň 10 svojich pracovníkov, firma by bola ochotná pre ňu zorganizovať samostatný kurz aj v sídle zákazníckej spoločnosti.

5.4.3 Voľba metód vzdelávania

Pre kurz internetového marketingu sa najlepšie hodí metóda vzdelávania pracovníkov mimo pracoviska, a to prednáška spojená so seminárom a taktiež demonštrácia. Lektor bude prednášať o danej problematike, pričom okrem teoretických poznatkov bude do prednášky zahrňovať aj príklady z praxe, aby účastníci kurzu lepšie pochopili danú problematiku. Účastníci budú môcť počas prednášky klásť otázky a tým sa aktívne zapájať do celého pro-

cesu. Lektor tam bude pre účastníkov a kedykoľvek pripravený diskutovať o problémoch v oblasti internetového marketingu. Rozsiahli priestor pre otázky bude aj na konci školenia. Súčasťou kurzu bude aj demonštrácia zadávania reklamy na internete (vo vyhľadávačoch, na Facebooku a pod.). Po ukončení školenia budú mať účastníci semináru možnosť bezplatne využiť konzultácie s lektorom prostredníctvom e-mailu.

5.4.4 Personálne zabezpečenie vzdelávacieho kurzu

V spoločnosti MARLIN, s. r. o. zodpovedá za tvorbu vzdelávacích programov a ich kvalitnú realizáciu riaditeľka ľudských zdrojov a vzdelávania. Bude mať teda na starosti aj personálne zabezpečenie kurzu internetový marketing. Administratívu kurzu vykonáva asistentka riaditeľky ľudských zdrojov a vzdelávania. Pri návrhu kurzu bude firma spolupracovať priamo s lektorom, ktorý bude následne prednášať prihláseným účastníkom. Spoločnosť MARLIN, s. r. o. momentálne vo svojej databáze lektorov disponuje dvoma vhodnými adeptmi na tento post. O výbere jedného z nich rozhodla nielen požadovaná mzda ale aj časová dostupnosť a doterajšie skúsenosti lektorov. Firma zvolila lektora, ktorý požadoval hodinovú mzdu 450,- Kč a časovo bol flexibilný k prípadným zmenám v termínoch konania kurzu. Lektor bude musieť dochádzať z miesta svojho bydliska v Brne do miesta konania kurzu v Uherskom Hradišti a agentúra MARLIN, s. r. o. mu bude preplácať cestovné náklady. Nocľah bude zabezpečený v penzióne Na Stavidle, ktorý prevádzkuje firma MARLIN, s. r. o.

5.4.5 Časový plán vzdelávacieho kurzu

Pri výpočte časového plánu vzdelávacieho kurzu bol využitý program WinQSB a jeho metóda CPM (Critical Path Method), teda metóda kritickej cesty. V tabuľke č. 14 sú uvedené činnosti projektu, doba trvania jednotlivých činností a ich náväznosť. Doba trvania projektu bola teda naplánovaná na 26 týždňov. Momentálne sa projekt nachádza vo fáze analýzy rizík navrhovaného vzdelávacieho kurzu. V máji bude možné zahájiť reklamnú kampaň a počas koncom júna by mali začať prebiehať prvé kurzy. Z rozpisu činností projektu pomocou programu WinQSB je možné určiť najkratšiu možnú dobu pre návrh a realizáciu vzdelávacieho kurzu, vtypovať kriticke cesty a zistiť celkové rezervy v trvaní jednotlivých činností.

Tab. 14 Rozpis činností projektu [vlastné spracovanie]

Činnosť	Popis činnosti	Doba trvania (týždne)	Predchádzajúca činnosť
A	Návrh dotazníku	1	-
B	Zhromažďovanie údajov	3	A
C	Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia	1	B
D	Voľba projektového tímu	1	C
E	Stanovenie cieľov vzdelávania	1	D
F	Vymedzenie obsahu vzdelávacieho kurzu	2	C
G	Voľba metód vzdelávania	1	F
H	Obstaranie personálneho zabezpečenia kurzu	2	F
I	Zabezpečenie priestorov	2	E,G
J	Časový plán	1	E
K	Plán nákladov	1	H,I
L	Reklamná kampaň	4	J,K
M	Analýza rizík	1	J,K
N	Získanie akreditácie kurzu	3	M
O	Realizácia vzdelávacieho kurzu	1	N
P	Hodnotenie vzdelávania	1	O

Nasledujúca tabuľka (viz Tab.15) obsahuje výpočet kritických ciest aj spomínaných časových rezerv v trvaní činností.

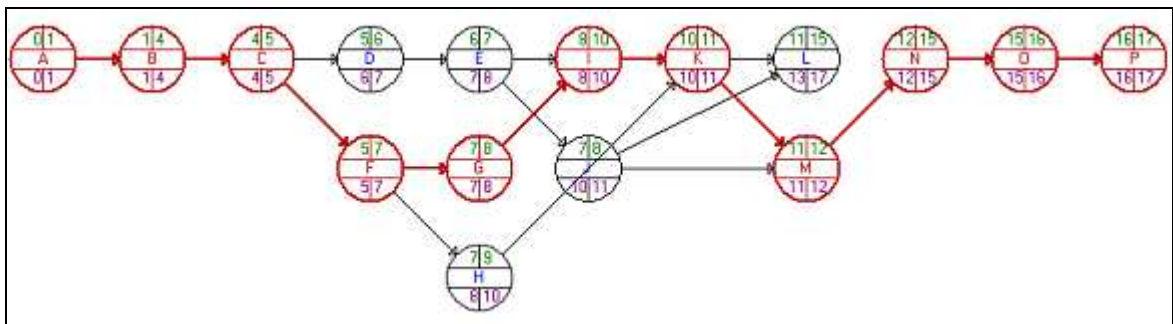
Tab. 15 Tabuľka s výpočtom kritickej cesty a časových rezerv [WinQSB]

04-28-2010 13:02:39	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	3	1	4	1	4	0
3	C	Yes	1	4	5	4	5	0
4	D	no	1	5	6	6	7	1
5	E	no	1	6	7	7	8	1
6	F	Yes	2	5	7	5	7	0
7	G	Yes	1	7	8	7	8	0
8	H	no	2	7	9	8	10	1
9	I	Yes	2	8	10	8	10	0
10	J	no	1	7	8	10	11	3
11	K	Yes	1	10	11	10	11	0
12	L	no	4	11	15	13	17	2
13	M	Yes	1	11	12	11	12	0
14	N	Yes	3	12	15	12	15	0
15	O	Yes	1	15	16	15	16	0
16	P	Yes	1	16	17	16	17	0
	Project Completion Time		=	17	weeks			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

Tab. 16 Kritická cesta [Win QSB]

04-28-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	F
5	G
6	I
7	K
8	M
9	N
10	O
11	P
Completion Time	17

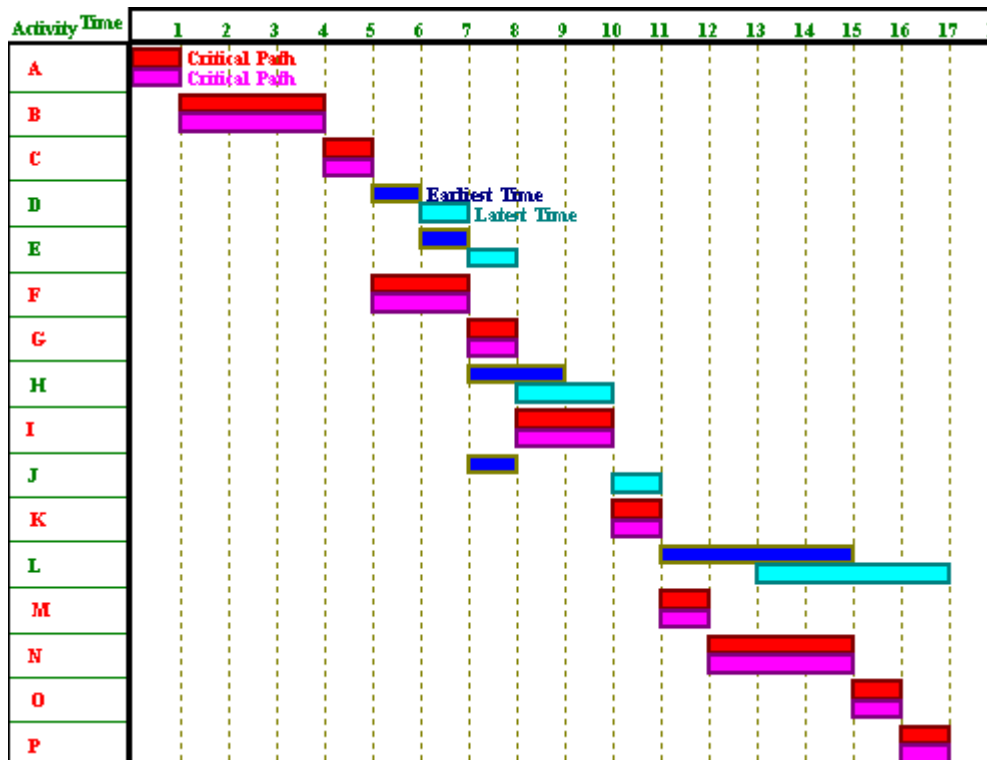
Pomocou programu WinQSB bolo zistené, ktoré činnosti ležia na kritickej ceste (viz Tab.16), je teda nutné ich dokončiť v stanovených lehotách, aby sa nepredžila celková doba zavedenia navrhovaného kurzu do praxe. Dĺžka jedinej nájdenej kritickej cesty je 17 týždňov.



Graf 7 Uzlovo ohodnotený sieťový graf [Win QSB]

Informácie obsiahnuté v tabuľke boli využité pre zostavenie sieťového grafu (viz Graf 7), ktorý rešpektuje všetky návaznosti pri uskutočňovaní jednotlivých činností.

Posledný obrázok týkajúci sa kritickej cesty znázorňuje časový harmonogram jednotlivých činností projektu (Ganttov graf).



Graf 8 Časový harmonogram jednotlivých činností projektu [Win QSB]

Samotný kurz by mal byť realizovaný počas dvoch dní. Prednášky budú začínat' o 13:00 a budú trvať do 18:00. O 15:30 budú mať účastníci pauzu v trvaní pol hodiny. Od 17:30 bude účastníkom ponechaný priestor na otázky a diskusiu. Téma internetový marketing obsahuje množstvo informácií a tým, že sa kurz rozdelí do dvoch dní, získa účastník možnosť spracovať informácie a premyslieť si svoje dotazy na lektora.

5.4.6 Miesto konania vzdelávacieho kurzu

Pri výbere miesta konania vzdelávacieho kurzu je nutné zvážiť, čo je pre firmu výhodnejšie, či priviesť účastníkov kurzu do sídla poskytovateľa alebo poskytnúť vzdelávaciu službu priamo v sídle zákazníka. Keďže z prieskumu vyplynulo, že o tento kurz majú záujem predovšetkým malé firmy, je nepravdepodobné, že by prihlásili do takéhoto kurzu viac ako jedného alebo dvoch účastníkov. Pre firmu MARLIN, s. r. o. by teda bolo veľmi neefektívne uskutočňovať kurz v mieste zákazníka. Agentúra bude preto poskytovať možnosť využitia vzdelávacieho kurzu internetový marketing vo svojich vlastných priestoroch. Disponuje totiž priestormi, ktoré sú na tento účel vhodné. Pre kurz sa bude využívať počítačová učebňa v mieste sídla spoločnosti MARLIN, s. r. o. a účastníci tak budú mať k dispozícii všetko potrebné vybavenie. Okrem počítačov s pripojením na internet bude k dispozícii

aj wifi sieť pre všetkých záujemcov, ktorý si na školenie prinesú svoj vlastný laptop. Súčasťou vybavenia miestnosti je aj dataprojektor, plátno a tabuľa, ktoré bude využívať lektor pri prednáške. Keďže kurz bude prebiehať počas celého dňa, pre účastníkov bude zabezpečené stravovanie v blízkej reštaurácii, ktoré bude zahrnuté v cene kurzu.

5.4.7 Plán nákladov a ceny kurzu

Náklady, ktoré spoločnosť bude mať na realizovanie kurzu internetového marketingu, a ktoré budú odrazené v cene kurzu sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 17 Náklady zahrnuté v cene kurzu [vlastné spracovanie]

Položky	N/1 osoba	Celkom
Energie	400,00 Kč	6 000,00 Kč
Mzda lektora (450,- Kč/hod, 10 h)	300,00 Kč	4 500,00 Kč
Cestovné náklady lektora (Brno - UH a späť)	16,67 Kč	250,00 Kč
Študijné materiály celkom, z toho:	220,00 Kč	3 300,00 Kč
- tlačaná publikácia o internetovom marketingu	200,00 Kč	3 000,00 Kč
- prednáška na CD s poznámkami lektora	20,00 Kč	300,00 Kč
Písacie potreby	48,00 Kč	720,00 Kč
Certifikát o absolvovaní kurzu	20,00 Kč	300,00 Kč
Občerstvenie celkom, z toho:	412,00 Kč	6 180,00 Kč
- šunkový chlebíček - 8 ks na osobu (15,- Kč/ks)	120,00 Kč	1 800,00 Kč
- koláčik tvarohový - 4 ks na osobu (8,- Kč/ks)	32,00 Kč	480,00 Kč
- nealko nápoje 250 ml - 8 ks na osobu (25,- Kč/ks)	200,00 Kč	3 000,00 Kč
- káva 250 ml - 4 ks na osobu (15 Kč,- ks)	60,00 Kč	900,00 Kč
Celkové náklady	1 416,67 Kč	21 250,00 Kč
Zisk	708,33 Kč	10 625,00 Kč
Celková cena bez dane	2 125,00 Kč	31 875,00 Kč
DPH	403,75 Kč	6 056,25 Kč
Celková cena s DPH	2 444,08 Kč	36 661,25 Kč
Zaokrúhlene	2 450,00 Kč	36 750,00 Kč

Do nákladov sú zahrnuté ceny energie, mzda lektora, tlačené materiály poskytnuté účastníkom priamo na kurze, certifikát o absolvovaní kurzu, a občerstvenie pre účastníkov. Náklady sú prepočítané na 15 účastníkov. Pri nižšom počte účastníkov sa okrem energií a nákladov na mzdu a cestovné lektora budú všetky ostatné celkové náklady prepočítavať podľa konkrétneho počtu účastníkov kurzu. Ako je vyššie spomenuté, lektor bude ubytovaný v penzióne Na Stavidle, ktorý patrí spoločnosti MARLIN, s. r. o. čím odpadajú náklady na jeho prenocovanie. Ziskovú prirážku si firma stanovila na 50 %. Pri stanovení ceny boli do úvahy brané okrem nákladov aj ceny konkurencie na podobne zamerané kurzy. Cena

kurzu internetový marketing bola stanovená na 2 125,- Kč bez DPH a vrátane DPH po zaokrúhlení 2 450,- Kč. Zákazníkom, ktorí už v minulosti minimálne raz využili služby spoločnosti MARLIN, s. r. o. bude poskytnutá zľava na kurz 10%. Cena pre týchto účastníkov bez DPH bude teda vo výške 1 913,- Kč a s DPH po zaokrúhlení 2 280,- Kč.

5.5 Reklama a marketing vzdelávacieho kurzu

Pred stanovením komunikačnej kampane je dôležité si stanoviť ciele propagácie a teda určiť komu je reklamná správa určená, čo ňou chce firma oznámiť, ako chce na príjemcu zapôsobiť, aké finančné prostriedky je ochotná investovať, aké kanály budú využité, aké reakcie sú očakávané od adresáta a akým spôsobom bude reklamné aktivity riadiť a hodnotiť ich efektívnosť.

Komu je reklamná kampaň určená? Firma MARLIN, s. r. o. sa chce v prípade kurzu internetový marketing zamerať na firemné vzdelávanie, preto bude komunikácia zameraná na malé a stredné výrobné-obchodné spoločnosti v Zlínskom kraji. Prípadne oslovenie iných ako firemných klientov však nebude vnímané negatívnym spôsobom.

Čo chce firma adresátovi oznámiť? Prostredníctvom komunikačnej kampane by firma chcela prilákať potenciálnych záujemcov o kurz internetový marketing, prezentovať výhody absolvovania kurzu a tiež zvýšiť dopyt firiem po vzdelávacích službách.

Ako by mala kampaň na príjemcu zapôsobiť? Kampaň by mala v príjemcovi vyvolať záujem o využitie ponúkanej služby a tiež presvedčiť ho o prínosoch ponúkaného vzdelávacieho kurzu pre jeho podnikateľskú činnosť.

Aké finančné prostriedky je firma ochotná investovať? Výška prostriedkov, ktoré chce spoločnosť MARLIN, s. r. o. do reklamnej kampane novo navrhovaného kurzu internetový marketing investovať zatiaľ nie je presne stanovená, ale odhaduje sa na približne 30 000,- Kč a bude sa upravovať podľa aktuálnej situácie.

Aké komunikačné kanály budú využité? Pri realizácii reklamnej kampane bude využitá tradičná reklama a to najmä so zameraním na využívanie internetu a e-mailového marketingu. V menšej miere budú využité aj tlačené propagačné materiály.

Aké reakcie sú od adresáta očakávané? Odozva na reklamnú kampaň vzdelávacieho kurzu internetový marketing by mala byť badateľná vo forme zvýšeného dopytu po danom kurze a teda zvyšovanie počtu uchádzačov kurzu.

Akým spôsobom budú reklamné aktivity riadené a hodnotené? Pri využívaní reklamy vo vyhľadávачoch je možné sledovať a upravovať reklamné aktivity a tiež vyhodnocovať rôzne štatistiky kampane (počet zobrazení inzerátu a podobne). Najlepším spôsobom ako zhodnotiť celkovú efektivitu kampane, bude v určitom čase sledovať nárast uchádzačov o kurz internetový marketing.

Pri reklame nového vzdelávacieho kurzu bude firma MARLIN, s. r. o. najviac využívať svoju internetovú stránku www.marlin.eu (neskôr nový web, ktorý je vo fáze spracovávania). Na tejto stránke v sekcii vzdelávanie – ponuka služieb pre firmy – firemné vzdelávanie bude vzdelávací program internetový marketing zaradený do kategórie obchod a marketing. Tu bude stručne uvedený cieľ a obsah kurzu. Na hlavnej stránke bude v aktualitách upozornenie na dostupnosť nového kurzu internetového marketingu a po kliknutí bude užívateľ presmerovaný do vyššie uvedenej sekcii s popisom. Firma chce taktiež zaviesť možnosť objednávok priamo prostredníctvom svojej webovej stránky. Keďže webové stránky firma už zriadené má, vzniknú firme náklady iba vo forme mzdy webového dizajnéra, ktorý na stránke doplní vyššie uvedené informácie.

Firma na oslovenie potenciálnych záujemcov využije aj emailový marketing. K tomuto účelu disponuje pomerne širokou zákazníckou databázou, ktorá obsahuje približne 1000 kontaktných adries. Na tieto adresy firma zašle informácie o novo otvorenom kurze spolu s možnosťou prihlásenia účastníkov a tiež informáciou o zľave poskytovanej v prípade, že firma už v minulosti využila služby agentúry MARLIN, s. r. o. Je nutné sledovať počet doručených a otvorených e-mailov a priebežne databázu aktualizovať. Užívatelia musia mať možnosť zasielanie takýchto e-mailov zrušiť. Výhodou tejto formy reklamy sú nízke náklady a rýchla odozva. V tomto prípade budú náklady tvoriť náklady obetované príležitosti, tj. výška mzdy pracovníkov za čas, ktorí budú tráviť zasielaním e-mailov, sledovaním ich doručenia a prečítania aktualizáciou databáze klientov a mohli by ho venovať iným činnostiam.

Firma využije aj možnosť zadania kampane prostredníctvom Skliku, ktorého výhodou je, že si môže sama nastaviť PPC, teda cenu za preklik na odkaz a tiež maximálnu výšku ná-

kladov za jeden deň. Najnižšia možná cena je pritom 20 halierov za jeden preklik. Firma teda môže stanoviť túto cenu na 2,- Kč a maximálny limit za deň vo výške 400,- Kč. Čím si zaistí 200 preklikov za jeden deň. Kampaň môže ľubovoľne aktivovať, či pozastaviť podľa požiadaviek. Pri prepočítavaní nákladov je dĺžka kampane stanovená na jeden mesiac tj. 30 dní.

Ďalším krokom pri reklamnej kampani bude doplnenie informácií o novo zavedenom vzdelávacom kurze internetového marketingu do firemnej brožúry ponúkaných programov. Táto aktualizácia by mala prebehnúť po zvážení všetkých možných zmien v doterajšej brožúre. Počet nových doplnených brožúr by mal byť pre začiatok 200 kusov. Náklady na vydanie jednej brožúry predstavujú 50,- Kč.

Okrem doplnenia firemnej brožúry budú pre reklamu vzdelávacieho kurzu využité aj samostatné letáčky, ktoré budú k dispozícii v sídle spoločnosti a na jej pobočkách. Budú tiež súčasťou propagačných materiálov, ktoré dostanú účastníci akýchkoľvek vzdelávacích kurzov poskytovaných agentúrou MARLIN, s. r. o. Pri prepočte nákladov je množstvo objednaných letákov stanovené na 500 kusov pri nákladoch 3,- Kč za jeden leták.

V nasledujúcej tabuľke je uvedená výška maximálnych nákladov na reklamnú kampaň novo zavedeného kurzu internetového marketingu.

Tab. 18 Prehľad nákladov na reklamnú kampaň [vlastné spracovanie]

Položka	Suma
Mzda webového dizajnéra	500,00 Kč
Mzda administratívnych pracovníkov (mzda za čas, ktorý by sa mohli venovať iným činnostiam)	1 200,00 Kč
Maximálne náklady na mesačnú kampaň Sklik	12 000,00 Kč
Náklady na vydanie 200 ks brožúr	10 000,00 Kč
Náklady na vydanie 500 ks letákov	1 500,00 Kč
Celkom	25 200,00 Kč

5.6 Hodnotenie vzdelávacieho kurzu

Proces hodnotenia vzdelávacieho kurzu je pre firmu MARLIN, s. r. o. veľmi dôležitý, pretože získané informácie môžu využiť pre zlepšenie poskytovaných služieb. Pri hodnotení vzdelávacieho kurzu internetový marketing je dôležitá bezprostredná spätná väzba lektora s účastníkmi kurzu. Na základe pripomienok účastníkov už počas kurzu je lektor schopný

usmerniť priebeh kurzu tak, aby maximálne vyhovoval požiadavkám zúčastnených. V tomto prípade je výhodou aj to, že kurz prebieha počas dvoch dní, takže v prípade, že by účastníci v prvý deň mali dotazy, na ktoré by lektor potreboval dlhšiu prípravu, je možné ich do druhého dňa kurzu spracovať. Pre získanie informácií o spokojnosti účastníkov kurzu s jeho priebehom, poskytnutými informáciami a taktiež o miere, v ktorej kurz splnil ich očakávania firma využije krátky dotazník, ktorý účastníkom rozdá v závere kurzu. Obsahuje pár otázok mieriach na spokojnosť s priebehom kurzu, úrovni poskytnutých znalostí a miere uspokojenia očakávaní zúčastnených (viz. príloha č. 6). Na základe týchto informácií by agentúra MARLIN, s. r. o. získala prehľad o spokojnosti zákazníkov s poskytovaným kurzom internetového marketingu.

Firma MARLIN, s. r. o. odporučí zákazníckym firmám meranie efektívnosti vzdelávania sledovaním kritérií ako nárast počtu návštevníkov stránok, zvýšenie objednávok prostredníctvom internetu, zvyšovanie zisku a pod.

5.7 Analýza rizík

Pri realizácii každého projektu existujú možné riziká, ktoré je nutné definovať a snažiť sa ich výskyt eliminovať. V nasledujúcej analýze rizika je zohľadnená pravdepodobnosť výskytu rizika a jeho dopad na projekt. V oboch prípadoch bola využitá desaťstupňová škála (min = 0, max = 10). Následne boli obe kritériá vzájomne prenasobené.

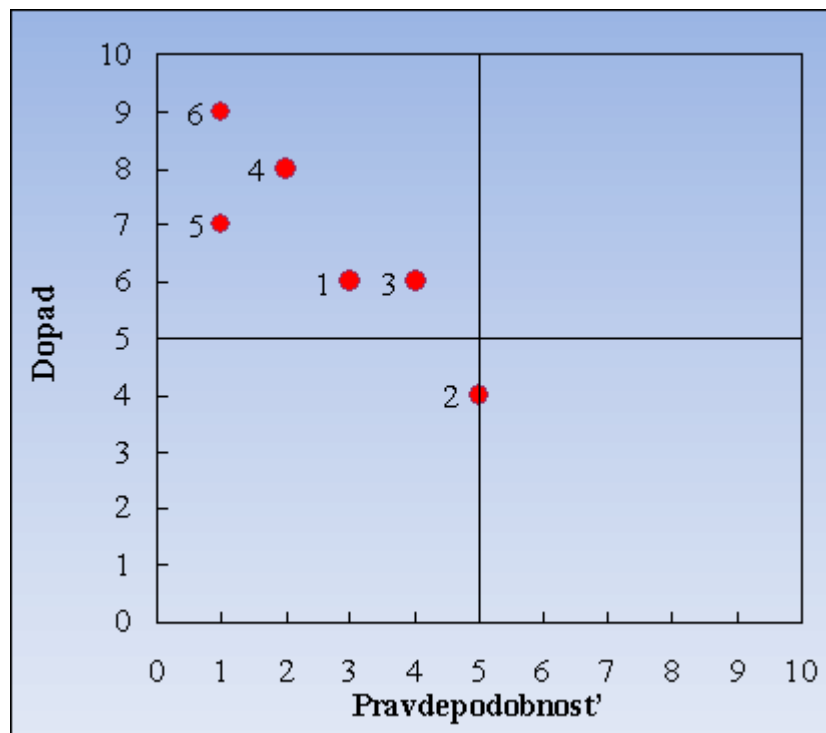
Tab. 19 Prehľad rizík projektu [vlastné spracovanie]

Číslo	Riziko	Dopad	Pravdepodobnosť	Hodnota rizika (dopad x pravdepodobnosť)
1	Nízky záujem o kurz	6	3	18
2	Prekročenie doby trvania projektu	4	5	20
3	Prekročenie plánu nákladov	6	4	24
4	Kurz nesplní očakávania účastníkov	8	2	16
5	Zlé personálne zabezpečenie kurzu	7	1	7
6	Zlyhanie technického zabezpečenia kurzu	9	1	9

Z tabuľky č. 19 vyplýva, že pre projekt je z hľadiska dopadu najväčším rizikom zlyhanie technického zabezpečenia kurzu. Je tým myslené zlyhanie pripojenia na internet v čase priebehu kurzu alebo zlyhanie vizuálnych pomôcok, ktoré by znemožnili realizáciu kurzu priamo na mieste. Ďalším rizikom s vysokým dopadom je nesplnenie očakávaní účastníkov

kurzu, čo môže viesť k negatívnej reklame spoločnosti MARLIN, s. r. o. Riziko zlého personálneho zabezpečenia kurzu by mohlo spôsobiť nespokojnosť klientov a tiež príliš vysoké náklady na mzdu lektora. Riziko nízkeho záujmu o kurz a prekročenia nákladov projektu by mali na projekt rovnako veľký dopad a ako riziko s najnižším dopadom na projekt je označené riziko prekročenia doby trvania programu. Je to z toho dôvodu, že firma nie je v časovej tiesni, čo sa týka rozšírenia portfólia o novo navrhovaný kurz.

Z pohľadu pravdepodobnosti výskytu rizika sa ako najväčšie riziko javí prekročenie doby trvania projektu. Keďže firma nemôže presne predpokladať rôzne možné vzniknuté komplikácie pri jednotlivých aktivitách súvisiacich s návrhom a realizáciou kurzu internetového marketingu, je pravdepodobnosť predĺženia predpokladanej doby trvania projektu pomerne vysoká. S pomerne značnou pravdepodobnosťou môže dôjsť aj k navýšeniu nákladov na projekt, čo by mohlo súvisieť aj s predĺžením doby trvania projektu. Riziko z nízkeho záujmu o kurz nemôžeme vylúčiť, aj keď bola vopred vykonaná analýza vzdelávacích potrieb firiem, pretože tieto potreby sa môžu veľmi rýchlo meniť a tiež dotazovaná vzorka nemusí byť dostatočne veľká na presný odhad budúceho vývoja dopytu po vzdelávacom kurze v oblasti internetového marketingu. Pravdepodobnosť ostatných rizík je veľmi nízka.



Graf 9 Prehľad pravdepodobnosti a dopadu rizík projektu

[vlastné spracovanie]

Po prenasobení kritéria dopadu a pravdepodobnosti vzniku rizika je najzávažnejším rizikom prekročenie plánu nákladov. Druhým najväčším rizikom je prekročenie doby trvania projektu a následne nízky záujem o kurz a nesplnenie očakávaní účastníkov kurzu. Riziká s najnižšou prenasobenou hodnotou sú zlyhanie technického zabezpečenia kurzu a zlé personálne zabezpečenie kurzu.

Ako je už vyššie spomenuté, riziká je potrebné nielen poznať, ale aj vyvíjať snahu o ich elimináciu:

Nízky záujem o kurz – pravdepodobnosť výskytu je v tomto prípade pomerne nízka, pretože firma pred návrhom kurzu zrealizovala analýzu (viz kapitola 4.7), ktorá preukázala záujem firiem o kurz internetového marketingu. Keby aj napriek tomu záujem o kurz poklesol, firma by mala efektívne využiť svoju marketingovú komunikáciu a prilákať, čo najväčší počet záujemcov o kurz a prípadne zvážiť aj zníženie ceny kurzu. Je však nepravdepodobné, že to bude potrebné, pretože ceny kurzu sú v porovnaní s konkurenciou veľmi výhodné.

Prekročenie doby trvania projektu – toto riziko je možné eliminovať presným dodržaním časového plánu stanoveného v časovej analýze projektu. Celý projekt bol naplánovaný na 26 týždňov, pričom analýza ukázala 8-týždňovú rezervu, ktorá by mala v prípade komplikácií stačiť a projekt by nemal byť nijakým spôsobom zbrzdený.

Prekročenie plánu nákladov – prekročeniu nákladov sa firma môže vyhnúť tým, že bude mať záväzné zmluvy so svojimi dodávateľmi, a tiež ak sa bude držať časového harmonogramu projektu. Predĺžením kurzu môžu totiž vzniknúť dodatočné náklady.

Nesplnenie očakávaní účastníkov kurzu – riziko z nesplnenia očakávaní zákazníkov je vždy pravdepodobné, ale spoločnosť MARLIN, s. r. o., ktorá poskytuje službu priamo svojim zákazníkom, je schopná riadiť ho v priebehu vzdelávacieho kurzu. Prostredníctvom dotazov zúčastnených priamo pri školení je možné sa zamerať priamo na problémy, ktoré ich zaujímajú.

Zlé personálne zabezpečenie kurzu – firma má vo svojej databáze spoľahlivých lektorov, s ktorými už má svoje skúsenosti a pri výbere lektora na kurz internetového marketingu boli brané do úvahy nielen náklady na mzdy ale aj potrebné odborné znalosti a skúsenosti lektora. Precíznym výberom vhodného lektora pre tento kurz firma eliminovala možné vzniknutie tohto rizika.

Zlyhanie technického zabezpečenia kurzu – v prípade technického zlyhania má firma k dispozícii technika, ktorý chybu v minimálnom čase opraví. V prípade, že chyba by sa nedala opraviť, firma je schopná účastníkom navrhnúť náhradný termín konania kurzu a preplatiť ich cestovné náklady.

5.8 Finančná návratnosť projektu

Pre zhodnotenie projektu návrhu vzdelávacieho programu z finančnej stránky je vhodné vypočítať čistú súčasnú hodnotu, ktorá určí, či je vhodné realizovať tento projekt. Čistá súčasná hodnota bola prepočítaná na nasledujúce tri roky, pretože po tejto dobe bude nutná aktualizácia kurzu. V nasledujúcej tabuľke je uvedená výška cash flow v jednotlivých rokoch. Pri stanovovaní výšky cash flow sme predpokladali, že v prvom roku využije náš kurz 45 uchádzačov, v druhom roku 35 uchádzačov a v poslednom roku 32 uchádzačov.

Tab. 20 Prehľad cash flow a kapitálových výdajov [vlastné spracovanie]

Rok	2010	2011	2012
CF	95 625 Kč	74 375 Kč	68 000 Kč
Diskontované CF	83 152 Kč	56 238 Kč	44 711 Kč
Diskontované KV	57 450 Kč	49 957 Kč	43 440 Kč

Kapitálové výdaje, ktoré firma predpokladá na zabezpečenie kurzu počas nasledujúcich troch rokov museli byť takisto diskontované a stanovené na 150 847,- Kč a boli do nich zarátané náklady na reklamu a tiež náklady na zabezpečenie prevádzky kurzu v jednotlivých rokoch. Minimálna požadovaná výnosnosť projektu bola stanovená vo výške 15 %. Čistá súčasná hodnota bola prepočítaná podľa vzťahu:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K, \text{ kde}$$

CF_t – peňažné toky z realizácie projektu v jednotlivých rokoch,

K – výdaj spojený s projektom,

n – doba pôsobenia projektu,

i – diskontná miera odrážajúca požadovanú výnosnosť projektu. [9]

Hodnota $NPV = 33\,254,-$ Kč a keďže táto hodnota sa pohybuje nad nulou, firma prijme investíciu do projektu návrhu vzdelávacieho programu.

Minimální požadovaná výnosnost projektu byla stanovena na 15 %. Prostřednictvím vnitřního výnosového procenta je možné vypočítat, či je projekt pro firmu z hlediska výnosnosti výhodný:

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + |NPV_V|} \cdot (i_V - i_N), \text{ kde}$$

i_N je diskontní sazba, při které je NPV kladná (NPV_N),

i_V je diskontní sazba, při které je NPV záporná (NPV_V). [9]

Po dosazení byla vypočítaná hodnota vnitřního výnosového procenta $IRR = 19,3 \%$, což je o 4 % více, než firma požaduje. Projekt je tedy pro společnost velmi výhodný.

ZÁVER

Diplomová práca mala za úlohu navrhnúť vzdelávací program pre firmu MARLIN, s. r. o. Cieľom práce bolo analyzovať vzdelávacie potreby firiem a na základe tejto analýzy navrhnúť kurz, o ktorý bude medzi firmami v budúcnosti najväčší záujem.

Teoretická časť práce obsahuje rešerš dostupných zdrojov z oblasti marketingu služieb a z oblasti vzdelávania, konkrétne sa zameriava na postu návrhu vzdelávacieho kurzu.

Následne v analytickej časti je prostredníctvom dotazníkového šetrenia uskutočnená analýza potrieb vzdelávania vo firmách v Zlínskom kraji. Analýza sa týka spôsobov zaisťovania vzdelávania vo firmách, povedomia dotazovaných spoločností o agentúre MARLIN, s. r. o. a súčasných potrieb vzdelávania vo firmách respondentov. Výsledok analýzy ukázal, že najväčší záujem firmy prejavili o kurz internetového marketingu.

V projektovej časti práce je rozpracovaný konkrétny postup návrhu vzdelávacieho kurzu internetového marketingu pre firmu MARLIN, s. r. o. Prvým krokom bola analýza potrieb vzdelávania, na základe ktorej bol pre projekt návrhu vybraný kurz internetového marketingu. Následná analýza účastníkov bola podkladom pre stanovenie cieľov a obsahu vzdelávacieho programu. Pri výbere vhodným metód vzdelávania bol braný ohľad a typ kurzu a informácie, ktoré budú v kurze poskytované. Pre stanovenie minimálnej doby trvania kurzu bola využitá časová analýza prostredníctvom programu WinQSB, ktorá odhalila kritickú cestu a časové rezervy. Ďalším krokom v procese návrhu kurzu bolo stanovenie nákladov na kurz, ktoré spolu s analýzou konkurencie boli podkladom pre určenie ceny kurzu. Následne bola naplánovaná reklamná kampaň, ktorá má za úlohu propagovať nový kurz a tiež vyčíslené náklady súvisiace s propagáciou. Taktiež bola prevedená analýza možných rizík a ich dopadu na projekt a stanovené spôsoby ich eliminácie.

V závere práce je vyhodnotená finančná návratnosť projektu prostredníctvom čistej súčasnej hodnoty a vnútorného výnosového percenta, ktoré je však nutné brať s rezervou, pretože výška diskontovaných cash flow a kapitálových výdajov je iba predpokladaná a bude sa meniť podľa aktuálnej situácie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání* . 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] CIBÁKOVÁ, Viera; RÓZSA, Zoltán; CIBÁK, Luboš. *Marketing služieb*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2008. 214 s. ISBN 978-80-8078-210-8.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] FREY, Peter. *Marketingová komunikace : to nejlepší z nových trendů* . 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
- [5] Interné informácie firmy MARLIN, s. r. o.
- [6] KLÍMEK, Petr. *Aplikovaná statistika : přednášky*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, 2008. 201 s. ISBN 978-80-7318-671-5.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] MARLIN, s. r. o. *Marlin.eu* [online]. 1.0. 2007 [cit. 2010-04-28]. Centrum celoživotního vzdělávání. Dostupné z WWW: <<http://www.marlin.eu/>>.
- [9] PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.
- [10] PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů* . 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 631 s. ISBN 8071692506.
- [11] STAŇKOVÁ, Pavla; VORLOVÁ, Růžena; VLČKOVÁ, Ilona. *Marketing obchodu a služeb : studijní pomůcka pro distanční studium* . 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, 2010. 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

- [12] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb : efektivně a moderně* . 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CPM	Critical Path Method.
IRR	Internal Rate of Return.
NPV	Net Present Value.
PPC	Price Per Click
SEO	Optimalizácia pre vyhľadávače (Search Engine Optimization)
WinQSB	Windows Quantitative Systems for Business

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Graf 1 Počet pracovníkov vo firmách respondentov [vlastné spracovanie]</i>	<i>39</i>
<i>Graf 2 Spôsoby zabezpečovania vzdelávacích aktivít vo firmách [vlastné spracovanie]</i>	<i>40</i>
<i>Graf 3 Spôsoby zaistenia vzdelávania v závislosti na počte pracovníkov [vlastné spracovanie]</i>	<i>42</i>
<i>Graf 4 Povedomie o spoločnosti MARLIN, s. r. o. [vlastné spracovanie]</i>	<i>45</i>
<i>Graf 5 Prehľad kurzov, ktoré firmy zvažujú využiť [vlastné spracovanie]</i>	<i>47</i>
<i>Graf 6 Požadované služby [vlastné spracovanie]</i>	<i>48</i>
<i>Graf 7 Uzlovo ohodnotený sieťový graf [Win QSB]</i>	<i>56</i>
<i>Graf 8 Časový harmonogram jednotlivých činností projektu [Win QSB]</i>	<i>57</i>
<i>Graf 9 Prehľad pravdepodobnosti a dopadu rizík projektu [vlastné spracovanie]</i>	<i>63</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 Počet zamestnancov firmy MARLIN, s. r. o. v roku 2009 a v prvom štvrtroku 2010 [5]</i>	35
<i>Tab. 2 Ekonomické ukazovatele spoločnosti MARLIN, s. r. o. [vlastné spracovanie]</i>	36
<i>Tab. 3 Štruktúra osobných nákladov spoločnosti Marlin, s. r. o. [vlastné spracovanie]</i>	36
<i>Tab. 4 Dôvody vzdelávania vlastnými silami [vlastné spracovanie]</i>	41
<i>Tab. 5 Dôvody vzdelávania prostredníctvom agentúr [vlastné spracovanie]</i>	41
<i>Tab. 6 Spôsoby zaistenia vzdelávania v závislosti na počte pracovníkov [vlastné spracovanie]</i>	42
<i>Tab. 7 Hypotetické početnosti</i>	43
<i>Tab. 8 Typy kurzov, ktoré firmy už využili, či momentálne využívajú [vlastné spracovanie]</i>	44
<i>Tab. 9 Iné typy kurzov využívané firmami [vlastné spracovanie]</i>	44
<i>Tab. 10 Spokojnosť firiem so službami spol. MARLIN, s. r. o. [vlastné spracovanie]</i>	45
<i>Tab. 11 Typy kurzov, ktoré firmy zvažujú využiť [vlastné spracovanie]</i>	46
<i>Tab. 12 Iné typy zvažovaných kurzov [vlastné spracovanie]</i>	47
<i>Tab. 13 Požadované služby [vlastné spracovanie]</i>	48
<i>Tab. 14 Rozpis činností projektu [vlastné spracovanie]</i>	55
<i>Tab. 15 Tabuľka s výpočtom kritickej cesty a časových rezerv [WinQSB]</i>	55
<i>Tab. 16 Kritická cesta [Win QSB]</i>	56
<i>Tab. 17 Náklady zahrnuté v cene kurzu [vlastné spracovanie]</i>	58
<i>Tab. 18 Prehľad nákladov na reklamnú kampaň [vlastné spracovanie]</i>	61
<i>Tab. 19 Prehľad rizík projektu [vlastné spracovanie]</i>	62
<i>Tab. 20 Prehľad cash flow a kaptiálových výdajov [vlastné spracovanie]</i>	65

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I: Identifikačné údaje firmy

PRÍLOHA P II: Dotazník – Zisťovanie vzdelávacích potrieb vo firmách

PRÍLOHA P III: Obory podnikania firiem

PRÍLOHA P IV: Tabuľky a grafy k vyhodnotenému dotazníku

PRÍLOHA P V: Tabuľka pre výpočet testového kritéria

PRÍLOHA P VI: Dotazník pre účastníkov po absolvovaní kurzu

PRÍLOHA P VII: Uzávierka firmy MARLIN, s. r. o.

PRÍLOHA P I: IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE FIRMY

Obchodný názov spoločnosti: MARLIN, s. r. o.

Sídlo spoločnosti: Studentské námestí 1531
686 01 Uherské Hradiště
Česká republika

Telefón: 572 551 764

Tel./fax: 572 556 110

e-mail: uh@marlin.eu

web: www.marlin.eu

IČO: 607 33 306

DIČ: CZ60733306

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Deň zápisu do OR: 14.12.1994

Predmet činnosti:

- vzdelávanie podnikateľov a ich zamestnancov,
- poradenstvo v oblasti personalistiky,
- činnosť podnikateľských, finančných, organizačných a ekonomických poradcov,
- špecializovaný maloobchod,
- sprostredkovanie služieb,
- výuka jazykov,
- správa a údržba nehnuteľností
- poradenská činnosť v oblasti spoločenských vied a rozvoja osobnosti,
- psychologické poradenstvo a diagnostika,
- usporadúvanie odborných kurzov, školení a iných vzdelávacích akcií vrátane lektorskej činnosti.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Zisťovanie vzdelávacích potrieb vo firmách

Vážený pán/Vážená pani,

volám sa Zuzana Mandincová, som študentkou Univerzity Tomáše Bati v Zlíne a touto cestou by som Vás rada požiadala o spoluprácu pri analýze vzdelávacích potrieb vo firmách, ktorá bude podkladom pre projekt návrhu nového vzdelávacieho programu pre firmu MARLIN, s. r. o. v mojej diplomovej práci. Vašu odpoveď vyznačte ľubovoľným spôsobom (podčiarknutie, farebne, hrubé písmo....). Za Vašu ochotu a za Váš čas vám vopred ďakujem.

V prípade akýchkoľvek otázok ma prosím kontaktujte na adresu
zuzana.mandincova@gmail.com.

Zuzana Mandincová

Prosím vyplňte stručné informácie o vašej firme:

Názov:

Sídlo (mesto):

Obor podnikania:

1. Koľko pracovníkov zamestnáva vaša firma?

- do 50
- 50 – 100
- viac ako 100

2. Vzdelávanie pracovníkov si zabezpečujete:

- vlastnými silami, pretože

.....

- prostredníctvom agentúr, pretože

.....

3. Poznáte firmu MARLIN, s. r. o.?

- Áno, spolupracovali sme s ňou
- Áno, počul/a som o nej (prejdite k otázke č. 6)
- Nie, nikdy som o nej nepočul/a (prejdite k otázke č. 6)

4. Ak ste pri vzdelávaní pracovníkov už využili vzdelávaciu agentúru MARLIN, s. r. o., boli ste s jej službami:

- veľmi spokojní
- skôr spokojní
- skôr nespokojní
- veľmi nespokojní

5. Ak ste na predošlú otázku odpovedali možnosťami nespokojní, môžete stručne uviesť prečo?

.....

6. Ktoré typy kurzov ste pri vzdelávaní svojich pracovníkov už využili, či momentálne využívate? (nielen v spolupráci s firmou MARLIN, s. r. o.)

- práca s PC (využívanie informačných a komunikačných technológií)
- komunikačné a interpersonálne zručnosti (napr. riešenie konfliktných situácií, tímová práca, asertivita)
- manažérske zručnosti (napr. vedenie tímovej práce, motivácia a hodnotenie zamestnancov)
- spoločenské chovanie a etiketa
- outdoor tréning, zameraný na:.....
- obchod a marketing
- komunikácia a prezentácia
- príprava a realizácia projektov
- obsluhu strojov a zariadení
- iné:.....

7. Využitie ktorého z nasledujúcich kurzov by ste v budúcnosti zvažovali? (prosím označte maximálne 3 možnosti)

- internetový marketing (fungovanie vlastných webových stránok z pohľadu maximálnej efektivity z informačného a obchodného hľadiska; potreba optimalizácie; grafická a textová vyváženosť)
- corporate identity – grafický dizajn (systém jednotného firemného štýlu a kultúry)
- vymáhanie pohľadávok a reklamácií (efektívne zvládnutie procesu vymáhania pohľadávok a reklamácií)
- krízová komunikácia (zvládanie internej a externej komunikácie firmy pri kríze)

- tvorivé riešenie problémov (vyžitie kreatívneho potenciálu človeka pri riešení problémov)
- assesment centre (výber zamestnancov metódou modelových situácií)
- aktualizácia práva (účtovného, pracovného, obchodného....)
- nové formy marketingu (guerrila, buzzmarketing, event marketing, mobilní marketing, product placement, virální marketing, Hoax Cross-marketing)
- iné.....

Miesto pre vaše poznámky (ohľadom termínu, počtu zúčastnených osôb a pod.):

8. Pri využívaní vzdelávacej agentúry by ste požadovali zaistenie:

- vzdelávacích aktivít
- vzdelávacích aktivít + technické vybavenie
- vzdelávacích aktivít + technické vybavenie + priestorov
- vzdelávacie aktivity + technické vybavenie + priestorov + stravovanie a ubytovanie

9. Ste ochotný/á odpovedať telefonicky alebo e-mailom na niekoľko doplňujúcich otázok týkajúcich sa ceny, a množstva účastníkov navrhovaného kurzu (max. 3-5 minút)?

- áno Váš telefón: _____ Váš e-mail: _____
- nie

PRÍLOHA P III: OBORY PODNIKANIA FIRIEM

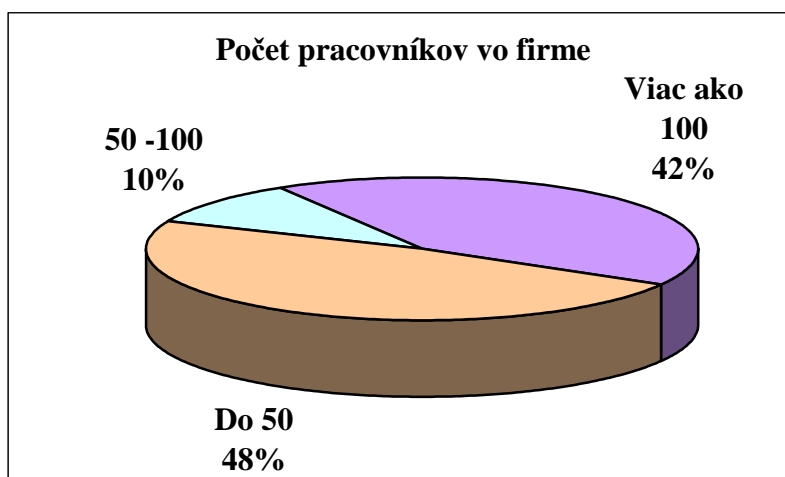
Obory podnikania, ktoré firmy uviedli v dotazníku:

- telekomunikácie,
- automobilový priemysel,
- výroba a predaj nábytku,
- výroba a predaj tovaru z lepenky,
- zlievárenstvo,
- výroba drátových rezistorov,
- výroba a predaj modulárnych systémov stavieb,
- IT systémy,
- sociálne služby,
- strojárnská výroba,
- bezdrátové komunikácie,
- stavebníctvo,
- výroba konštrukcií,
- elektronické komunikácie,
- predaj obalových materiálov,
- bankovníctvo,
- výroba a predaj výplní otvorov,
- spracovanie plastov,
- poskytovanie účtovníckych služieb,
- poskytovanie softvéru,
- maloobchod.

PŘÍLOHA P IV: TABULKY A GRAFY K VYHODNOTENÉMU DOTAZNÍKU

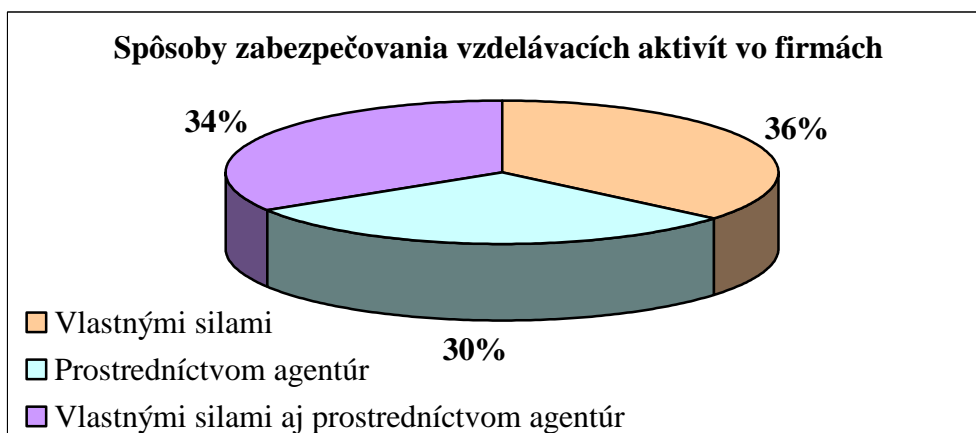
Otázka č. 1: Koliko pracovníkov zamestnáva Vaša firma?

Počet pracovníkov	Počet odpovedí
Do 50	24
50 -100	5
Viac ako 100	21



Otázka č. 2: Vzdelávanie pracovníkov si zabezpečujete:

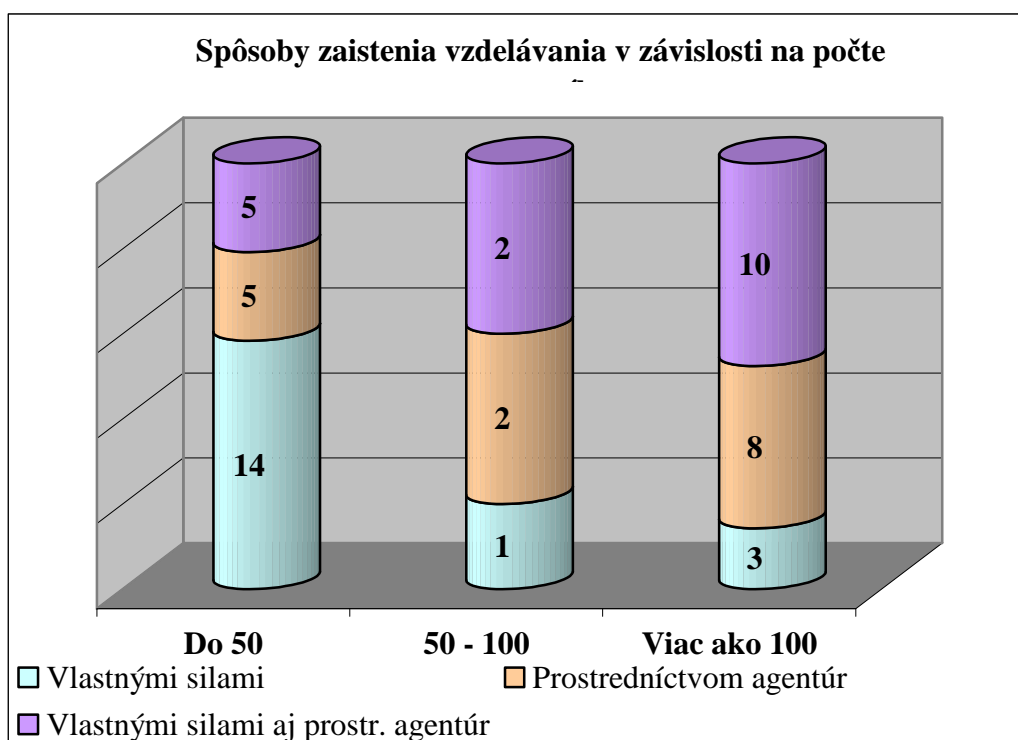
Spôsoby zabezpečovania vzdelávacích aktivít	Počet odpovedí
Vlastnými silami	18
Prostredníctvom agentúr	15
Vlastnými silami aj prostredníctvom agentúr	17



Dôvody vzdelávania vlastnými silami	Počet odpovedí
Firma má vlastných vyškolených pracovníkov	6
Vnútropodnikové organizačné školenia	10
Nižšie náklady	5
Malá firma, samoštúdium zamestnancov	4
Špecifické potreby firmy	8

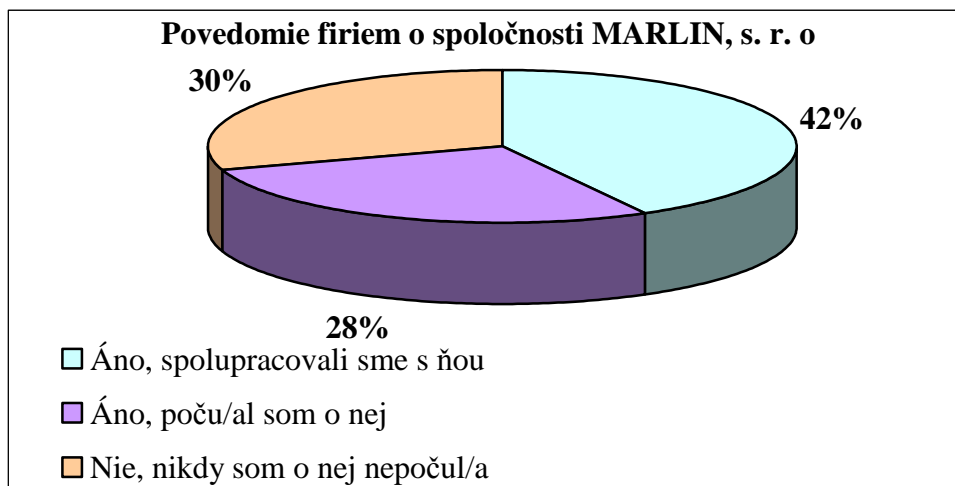
Dôvody vzdelávania prostredníctvom agentúr	Počet odpovedí
Školenie mäkkých dovedností	4
Využívanie dotovaných projektov	7
Nedostatočné odborné znalosti v školenej oblasti	15
Využitie skúseností a znalostí od iných spoločností	4
Firma nemá interných školiteľov	4

Spôsob zaistenia vzdelávania	Počet pracovníkov		
	Do 50	50 - 100	Viac ako 100
Vlastnými silami	14	1	3
Prostredníctvom agentúr	5	2	8
Vlastnými silami aj prostr. agentúr	5	2	10



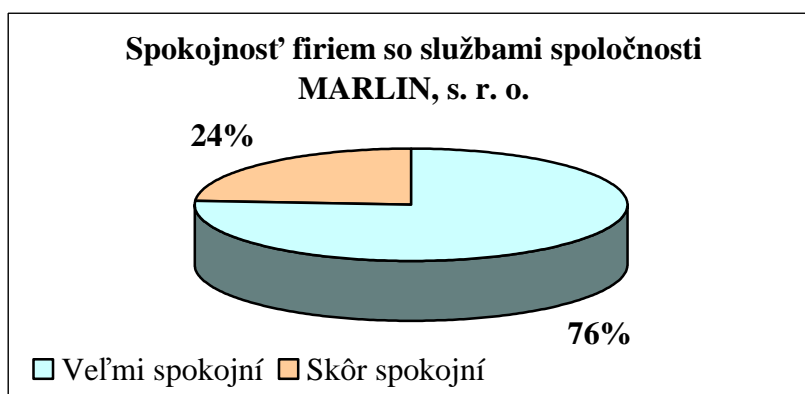
Otázka č. 3: Poznáte firmu MARLIN, s. r. o.?

Povedomie firiem o spoločnosti MARLIN, s. r. o.	Počet odpovedí
Áno, spolupracovali sme s ňou	21
Áno, poču/al som o nej	14
Nie, nikdy som o nej nepočul/a	15



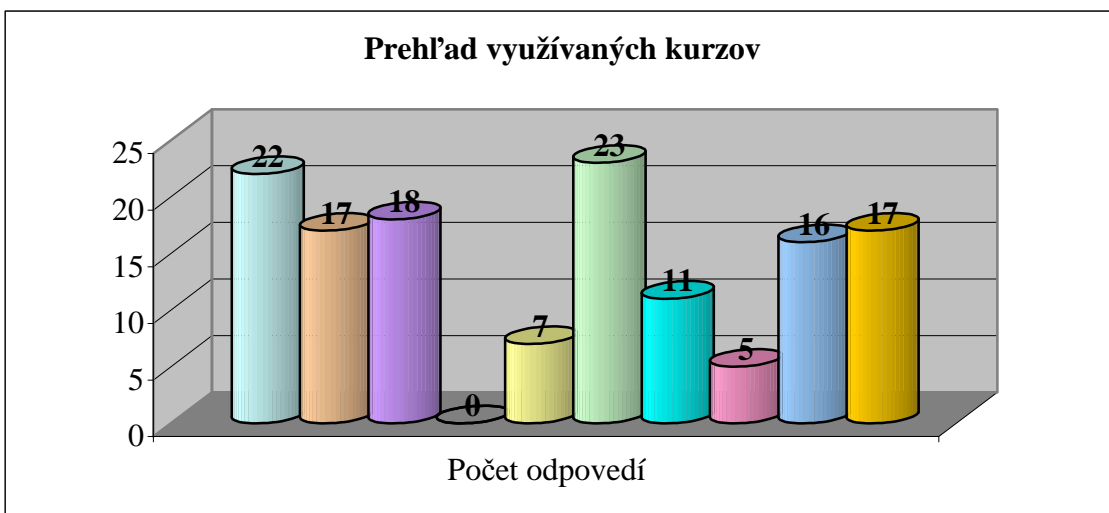
Otázka č. 4: Ak ste pri vzdelávaní pracovníkov už využili vzdelávaciu agentúru MARLIN, s. r. o., boli ste s jej službami:

Spokojnosť firiem so službami spoločnosti MARLIN, s. r. o.	Počet odpovedí
Veľmi spokojní	16
Skôr spokojní	5
Skôr nespokojní	0
Veľmi nespokojní	0



Otázka č. 6: Ktoré typy kurzov ste pri vzdelávaní svojich pracovníkov už využili, či momentálne využívate?

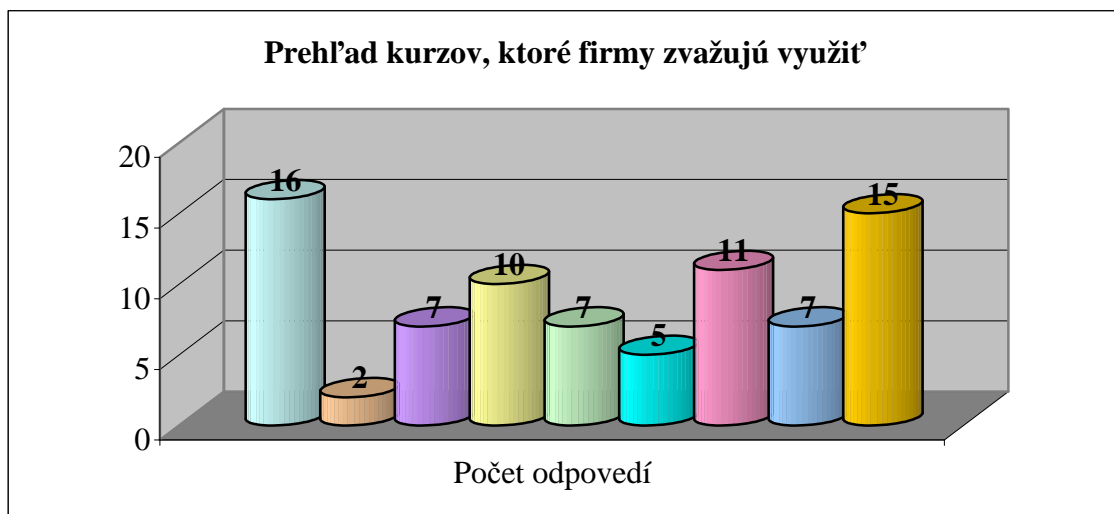
Typy kurzov, ktoré firmy už využili, či momentálne využívajú	Počet odpovedí
Práca s PC (využívanie informačných a komunikačných technológií)	22
Komunikačné a interpersonálne zručnosti (napr. riešenie konfliktných situácií, tímová práca, asertivita)	17
Manažérske zručnosti (napr. vedenie tímovej práce, motivácia a hodnotenie zamestnancov)	18
Spoločenské chovanie a etiketa	0
Outdoor tréning	7
Obchod a marketing	23
Komunikácia a prezentácia	11
Príprava a realizácia projektov	5
Obsluhu strojov a zariadení	16
Iné	17



Typ kurzu	Počet odpovedí
Vzdelávanie zamerané k oboru činnosti	3
Kvalita	1
Enviroment	1
Zákonné školenia	1
Sústružník, žeriavnik, viazač a pod.	2
Pracovné právo	1
Účtovníctvo a dane	4
Logistika a skladové hospodárstvo	1
BOZP	2
Koučing	1

Otázka č. 7: Využitie, ktorého z nasledujúcich kurzov by ste v budúcnosti zvažovali?

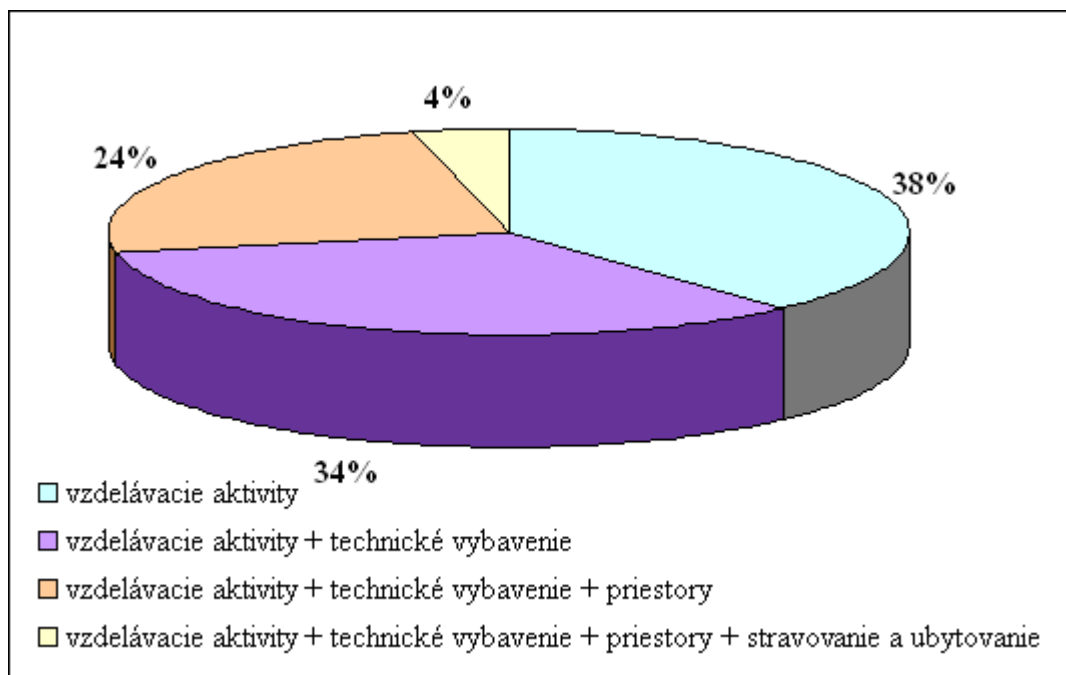
Typy kurzov, ktoré firmy zvažujú využiť	Počet odpovedí
Internetový marketing (fungovanie vlastných webových stránok z pohľadu maximálnej efektivity z informačného a obchodného hľadiska; potreba optimalizácie; grafická a textová vyváženosť)	16
Corporate identity – grafický dizajn (systém jednotného firemného štýlu a kultúry)	2
Vymáhanie pohľadávok a reklamácií (efektívne zvládnutie procesu vymáhania pohľadávok a reklamácií)	7
Krízová komunikácia (zvládanie internej a externej komunikácie firmy pri kríze)	10
Tvorivé riešenie problémov (využitie kreatívneho potenciálu človeka pri riešení problémov)	7
Assesment centre (výber zamestnancov metódou modelových situácií)	5
Aktualizácia práva (účtovného, pracovného, obchodného....)	11
Nové formy marketingu (guerrilla, buzzmarketing, event marketing, mobilní marketing, product placement, virální marketing, Hoax Cross-marketing)	7
Iné	15



Typ kurzu	Počet odpovedí
CAINZEN a CANBAN vo výrobe	1
Obchod a marketing	2
Komunikácia a prezentácia	1
Príprava a realizácia projektov	2
Profesné kurzy	1
Počítačové školenia	3
Obsluha strojov a zariadení	1
Spoločenské chovanie a etiketa	1
Outdoor training - teambuilding	1
Momentálne žiadne	2

Otázka č. 8: Pri využívaní vzdelávacej agentúry by ste požadovali zaistenie:

Požadované služby	Počet odpovedí
vzdelávacie aktivity	19
vzdelávacie aktivity + technické vybavenie	17
vzdelávacie aktivity + technické vybavenie + priestory	12
vzdelávacie aktivity + technické vybavenie + priestory + stravovanie a ubytovanie	2



PRÍLOHA P V: TABUĽKA PRE VÝPOČET TESTOVÉHO KRITÉRIA

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij}-n_{ij}^*$	$(n_{ij}-n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2/n_{ij}^*$
14	8,64	5,36	28,7296	3,3252
1	1,8	-0,8	0,64	0,3556
3	7,56	-4,56	20,7936	2,7505
5	7,2	-2,2	4,84	0,6722
2	1,5	0,5	0,25	0,1667
8	6,3	1,7	2,89	0,4587
5	8,16	-3,16	9,9856	1,2237
2	1,7	0,3	0,09	0,0529
10	7,14	2,86	8,1796	1,1456
50	50	0	x	10,151

PRÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PRE ÚČASTNÍKOV PO ABSOLVOVANÍ KURZU

Boli ste spokojný s priebehom vzdelávacieho kurzu? (časové rozvhnutie, možnosť klásť otázky, diskusie a pod.)

- áno úplne
- skôr áno
- skôr nie
- absolútne nie

Považujete úroveň poskytnutých znalostí za dostačujúcu?

- áno úplne
- skôr áno
- skôr nie
- absolútne nie

Splnil vzdelávací kurz internetový marketing vaše očakávanie?

- áno úplne
- skôr áno
- skôr nie
- absolútne nie

Miesto pre Vaše poznámky:

PRÍLOHA P VII: UZÁVIERKA FIRMY MARLIN, S. R. O.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MARLIN, s.r.o.

ke dni **31.10.2009**
(v celých tisících CZK)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
liši-li se od bydliště

Studentské nám. 1531
686 01 Uherské Hradiště

IČ
60733306

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	23 312	- 150	23 162	29 901
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	5 056	- 150	4 906	6 866
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007				
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill (+/-)	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	5 056	- 150	4 906	6 866
B.II. 1.	Pozemky	014	1 348		1 348	280
2.	Slavby	015				2 142
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	150	- 150		60
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	3 558		3 558	4 384
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční	030				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	17 811		17 811	22 654
C.I.	Zásoby	032	13		13	89
C.I. 1.	Materiál	033	13		13	23
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				66
	3. Výrobky	035				
	4. <i>Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny</i>	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. <i>Odloužená daňová pohledávka</i>	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	14 340		14 340	6 016
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	6 347		6 347	992
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	052	217		217	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				73
	6. Stát-daňové pohledávky	054	9		9	143
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	953		953	888
	8. Dohadné účty aktivní	056	6 802		6 802	3 919
	9. Jiné pohledávky	057	12		12	1
C.IV.	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	058	3 458		3 458	16 549
C.IV. 1.	Peníze	059	2 581		2 581	2 287
	2. Účty v bankách	060	877		877	14 262
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení	063	445		445	381
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	445		445	381
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	23 162	29 901
A.	Vlastní kapitál	068	7 419	10 890
A.I.	Základní kapitál	069	100	100
A.I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A.II.	Kapitálové fondy	073		
A.II. 1.	Emisní ažie	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077		
A.III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	10	10
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	10
	2. Statutární a ostatní fondy	080		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	7 301	3 050
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	7 301	3 050
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	8	7 730
B.	Cizí zdroje	085	15 181	19 011
B.I.	Rezervy	086		
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3. Rezerva na daň z příjmů	089		
	4. Ostatní rezervy	090		
B.II.	Dlouhodobé závazky	091		
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
	3. Závazky - podstatný vliv	094		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
	6. Vydané dlouhopisy	097		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8. Dohadné účty pasivní	099		
	9. Jiné závazky	100		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
10.	Odloužený daňový závazek	101		
B.III.	Krátkodobé závazky	102	12 247	19 011
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4 767	769
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	1 415	
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 297	1 697
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	800	459
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	956	15 721
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	1 840	
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	158	332
11.	Jiné závazky	113	14	33
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	2 934	
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	2 274	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	660	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C.I.	Časové rozlišení	118	562	
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	562	
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 07.01.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Dušan Bellovič
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Vzdělávací činnost

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MARLIN, s.r.o.

za období **01.11.2008 – 31.10.2009**
(v celých tisících CZK)

Stálo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
liš-li se od bydliště

Studentské nám. 1531

686 01 Uherské Hradiště

IČ
60733306

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	23 383	83 118
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	23 449	83 131
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-66	-13
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	14 752	53 273
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2 043	11 038
2.	Služby	10	12 709	42 235
+	Přidaná hodnota	11	8 631	29 845
C.	Osobní náklady	12	26 551	58 378
C. 1.	Mzdové náklady	13	20 574	44 332
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 932	12 766
4.	Sociální náklady	16	45	1 280
D.	Daně a poplatky	17	272	187
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	103	182
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	4 300	50
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4 300	50
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	2 379	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 379	
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	18 348	81 136
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 472	42 086
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	502	10 198

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		22
N.	Nákladové úroky	43	49	67
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6	84
O.	Ostatní finanční náklady	45	288	323
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 331	- 284
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	163	2 184
1.	- splatná	50	163	2 184
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	8	7 730
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	8	7 730
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	171	9 914

Pozn.:

Sestaveno dne: 07.01.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Dušan Bellovič
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Vzdělávací činnost

Odstavec 3

Prům. přepočtený počet zaměstnanců během ÚO: 96
Osobní náklady: 26 551 tis. Kč

Členové řídicích orgánů (počet): 1
Osobní náklady: 571 tis. Kč

Odstavec 4

Osoby, které jsou statutárním orgánem:

Mgr. Dušan Bellovič

Osoby, které jsou členové statutárních orgánů, vč. bývalých osob a členů těchto orgánů:

Mgr. Dušan Bellovič

Osoby, které jsou členové jiných řídicích a dozorčích orgánů, vč. bývalých osob a členů těchto org.:

Mgr. Dušan Bellovič je jednatelem společností WERIFIKAT s.r.o., a MARLIN reality, s.r.o.

Odstavec 5 a)

Použité obecné účetní zásady:

Účetnictví účetní jednotky je vedeno v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví v platném znění, vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, v platném znění a Českými účetními standardy pro podnikatele v platném znění.

Použité účetní metody:

Účetní jednotka účtuje podvojnými zápisy o skutečnostech, které jsou předmětem účetnictví, do období, s nímž tyto skutečnosti časově a věcně souvisí. Není-li možno tuto zásadu účetní jednotka dodržet, může účtovat i v účetním období, v němž zjistila uvedené skutečnosti s návazností na účet 428.100 - Nerozdělený zisk minulých let a následně účetní jednotka podá dodatečné daňové přiznání z příjmů právnických osob.

Způsob oceňování:

Dlouhodobý majetek je oceňován pořizovací cenou.
Zásoby jsou oceňovány pořizovací cenou, přičemž vedlejší pořizovací náklady nevznikají.
Závazky, pohledávky, náklady a výnosy jsou oceňovány jmenovitou hodnotou.

Způsob odpisování:

Účetní jednotka používá způsob odpisování, kdy účetní odpisy odpovídají daňovým odpisům.

Odstavec 5 b)

Odchytky od věrného a poctivého obrazu předmětu účetnictví:

Účetní jednotka se od věrného a poctivého obrazu předmětu účetnictví neodchyluje.

Odstavec 5 c)

Způsob stanovení opravných položek:

Účetní jednotka stanovuje opravné položky k pohledávkám ve výši 100% hodnoty neuhrazených pohledávek starších 12 měsíců po splatnosti.

Způsob stanovení oprávek k majetku:

Účetní jednotka stanovuje oprávky jakou součet doposud provedených účetních odpisů.

Způsob přepočtu údajů v cizích měnách na českou měnu:

Účetní jednotka používá pro přepočet z cizích na českou měnu denní kurz vyhlášený Českou národní bankou.

Způsob stanovení reálné hodnoty majetku a závazků:

Pro stanovení reálné hodnoty majetku a závazků slouží účetní jednotce inventarizace majetku a závazků.

Způsob oceňování cenných papírů a derivátů reálnou hodnotu, změny reálné hodnoty vč. změn v ocenění podílu ekvivalencí podle jednotlivých druhů finančního majetku vč. jejich zaúčtování:

Účetní jednotka neeviduje žádný finanční majetek.

Odstavec 6

Významné položky z rozvahy podstatné pro analýzu a pro hodnocené finanční a majetkové situace a výsledku hospodaření ÚJ, které nevyplývají přímo z rozvahy:

Snížení částek uváděných ve rozvaze oproti hodnotám uvedených v minulém účetním období, je způsobeno nižší ekonomickou aktivitou ve sledovaném účetním období a faktem že předchozí účetní období trvalo 22 měsíců.

Významné položky z rozvahy podstatné pro analýzu a pro hodnocené finanční a majetkové situace a výsledku hospodaření ÚJ, které nevyplývají přímo z výkazu zisku a ztrát:

Podstatné snížení částek uváděných ve výkazu zisku a ztrát oproti hodnotám uvedených v minulém účetním období, je způsobeno výpadkem v tržbách za služby a faktem že předchozí účetní období trvalo 22 měsíců.

Zvláště uváděné významné údaje, které nejsou v rozvaze a výkazu zisku a ztráty samostatně vykázány:

Účetní jednotka uvedla všechny významné údaje v rozvaze a výkaze zisku a ztráty.

Odstavec 7

Rozbor položky "Zřizovací výdaje":

Účetní jednotka ve sledovaném účetním období o zřizovacích výdajích neúčtovala.

Pohledávky a závazky po lhůtě splatnosti:

Účetní jednotka k rozvahovému dni eviduje:
Pohledávky po lhůtě splatnosti : 168 tis. Kč
Závazky po lhůtě splatnosti: 1 848 tis. Kč

Pohledávky a závazky, které k rozvahovému dni mají dobu splatnosti delší než pět let:

Účetní jednotka neeviduje k rozvahovému dni pohledávky ani závazky se splatností delší než pět let.

Pronajatý majetek:

Účetní jednotka eviduje k rozvahovému dni pronajatý majetek. Jde o osobní automobil pořizovaný formou finančního leasingu.

Majetek zatížený zástavním právem nebo věcným břemenem, s uvedením převedeného nebo poskytnutého zajištění:

Ve sledovaném účetním období bylo zřízeno zástavní právo k nemovitostem (budově bez č.p. na parcele 520/20, pozemku parc. č. St. 520/20 a parc. č. 6164/48) za účelem poskytnutí úvěru a bankovní záruky Českou spořitelnou a.s..

Drobný nehmotný a hmotný majetek neuvedený v rozvaze, uváděný v příloze s ohledem na princip významnosti:

Drobný hmotný majetek pořízený v průběhu účetního období je uveden v příloze č. 1.
Drobný nehmotný majetek nebyl v průběhu sledovaného účetního období pořízen.

Cizí majetek:

Účetní jednotka ve sledovaném účetním období nepoužívala cizí majetek s výjimkou osobního automobilu pořizovaného formou finančního leasingu.

Významné události, které se stanou mezi rozvahovým dnem a okamžikem sestavení účetní závěrky:

Mezi rozvahovým dnem a dnem sestavení účetní závěrky nedošlo k žádným událostem, které by měly vliv na účetní závěrku.

Odstavec 8

Rozpis položek výkazu a ztráty sestaveného podle přílohy č. 3 k vyhlášce 500/2002 Sb.:

Účetní jednotka ne zvolila pro sestavení účetní závěrky výkaz zisku a ztráty podle přílohy č. 3 vyhlášky 500/2002.

Odstavec 9

Akcie vydané během ÚO (rozpis pro každý druh zvlášť):

Účetní jednotka nevydává akcie

Významné položky zvýšení nebo snížení u jednotlivých složek vl. kapitálu:

Významně se navýšila pouze položka vlastního kapitálu Nerozdělený zisk minulých let.

Struktura vl. kapitálu po případné přeměně:

U struktury vlastního kapitálu účetní jednotky nedošlo ve sledovaném účetním období k přeměnám.

Odstavec 10

Vydávání registrovaných cenných papírů:

Účetní jednotka nevydává registrované cenné papíry.

Rozvrhnutí tržeb podle druhu činnosti a zeměpisného umístění trhu, které se od sebe významnou měrou liší:

Tržby účetní jednotky pochází pouze ze vzdělávacích činností realizovaných na území České republiky

Přílohy:

Příloha č. 1 - Seznam drobného dlouhodobého hmotného majetku pořízeného od 1.11.2008 do 31.10.2009

Sestaveno dne: 07.01.2010	Sestavil: Urban	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Bellovič Dušan.
------------------------------	--------------------	--

PREMIER system (c) 1995 - 2008

Příloha č. 1

Seznam drobného dlouhodobého HM

MARLIN, s.r.o.
Studentské nám. 1531
686 01 Uherské HradištěZe dne: 31.10.2009
Strana: 1

Aktivní majetek

Nastavení filtru: Inv. číslo od 2652 do 2669

Datum zařazení	Inventurní číslo	Popis	Umístění	Kategorie	Vstupní cena [CZK]	Pročet kusu	Cena za kus [Kč]	Poznámka
08.06.2009	2652	PC stůl, lampy, nast.	Uherské Hradiště	Nábytek	9 096,71	1	9 096,71	
15.06.2009	2653	Židle, stůl	Uherské Hradiště	Nábytek	8 674,42	1	8 674,42	
01.07.2009	2654	Toyota RAV4	Uherské Hradiště	Ostatní	1 190,00	1	1 190,00	
12.08.2009	2655	tiskárna Samsung	Pelhřimov	Tiskárny	2 957,90	1	2 957,90	
01.09.2009	2656	použitá výpočetní technika	Pardubice	Ostatní kanc.	48 907,56	1	48 907,56	
02.09.0009	2657	kuchyňská linka	Uherský Brod	Ostatní	5 033,40	1	5 033,40	
04.09.2009	2658	kancelářské židle	Svitavy	Nábytek	12 216,64	1	12 216,64	
10.09.2009	2659	kuchyňský dřez	Uherský Brod	Ostatní	1 487,33	1	1 487,33	
14.09.2009	2660	počítače	Uherské Hradiště	PC	188 945,00	23	8 215,00	
01.10.2009	2661	tiskárna HP Color Laser Jet	Zlín	Ostatní kanc.	3 864,54	1	3 864,54	
31.10.2009	2662	kancelářské židle	Svitavy	Nábytek	4 703,02	1	4 703,02	
31.10.2009	2663	počítače	Brno	PC	77 232,00	8	9 654,00	
31.10.2009	2664	počítače	Brno	PC	86 886,00	9	9 654,00	
31.10.2009	2665	monitory	Brno	Monitory	21 424,00	8	2 678,00	
31.10.2009	2666	monitory	Brno	Monitory	24 102,00	9	2 678,00	
31.10.2009	2667	Projektor	Brno	Ostatní kanc.	6 395,50	1	6 395,50	
31.10.2009	2668	Projektor	Brno	Ostatní kanc.	6 395,50	1	6 395,50	
29.10.2009	2669	kancelářská židle	Brno	Nábytek	3 360,36	1	3 360,36	
					512 871,88			

Součty: