



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMNET
INSTITUTE OF MANAGEMNET

NÁVRH STRATEGIE PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI TANEČNÍ ŠKOLY DANZA

PROPOSAL OF STRATEGY TO INCREASE COMPETITIVENESS OF THE DANCE SCHOOL
DANZA

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. HANA PIKALOVÁ

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.,Ph.D

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Hana Pikalová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy Danza

v anglickém jazyce:

Proposal of Strategy to Increase Competitiveness of the Dance School Danza

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P., 1998. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. 1. vydání. Praha: Grada, 710 s. Populárně odborné příručky. ISBN 80-7169-600-5.
- KOZEL, R., 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. Vydání. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-x
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. Business strategie: krok za krokem. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.
- PREUSS, Karel. Podnikatelské strategie: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006, 626 s. ISBN 80-726-5096-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.

		
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA Ředitel ústavu		doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. Děkan

V Brně, dne 31.3.2014

Abstrakt

Diplomová práce sleduje problematiku konkurenceschopnosti a návrh strategie pro její zvýšení pro taneční školu Danza. Základem pro tvorbu strategie jsou údaje získané na základě teoretických poznatků, aplikace dotazníkového šetření a z analýz obecného, oborového a interního prostředí a SWOT analýzy. Výstupem diplomové práce jsou, na základě zpracování a vyhodnocení zjištěných údajů, návrhy jednotlivých prvků strategie podle složek marketingového mixu. Návrh strategie je předpokladem k posílení konkurenceschopnosti taneční školy Danza a vytvoření její stabilní pozice na trhu.

Klíčová slova

Strategie, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, hodnota, hodnotový řetězec, marketingový mix

Abstract

This master's thesis is focused on competitiveness and consequent formation of the proposal of the strategy for increasing competitiveness of dance school Danza. Base data for the new strategy are gained from theoretical knowledge, the application of a questionnaire survey and from analysis of general, branch and internal environment and SWOT analysis. Particular components of strategy, elements of marketing mix, are proposed on the base of data processing and their evaluating. This strategy is prerequisite for increasing competitiveness of the dance school Danza and creating her steady position on the market.

Keywords

Strategy, competition, competitiveness, competitive strategy, value, value chain, marketing mix

Bibliografická citace diplomové práce dle ČSN ISO 690

PIKALOVÁ, H. *Návrh strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy Danza*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 145 s.
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D., Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých literárních pramenů je úplná, že jsme ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně

.....

Bc. Hana Pikalová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda vyjádřila poděkování vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D., Ph.D. za věnovaný čas a odborné rady, které byly významným přínosem při vypracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	11
Vymezení problému a cíle diplomové práce	12
1. Teoretická část	14
1.1 Strategie.....	14
1.1.1 Obchodní strategie	18
1.1.2 Strategické cíle.....	20
1.2 Konkurence	21
1.2.1 Porterova teorie konkurenčních sil	23
1.2.2 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráska.....	26
1.2.3 Čtyři typy konkurence podle Kotlera.....	27
1.2.4 Strategické skupiny	28
1.3 Konkurenceschopnost	29
1.3.1 Pojem konkurenceschopnost.....	29
1.3.2 Faktory konkurenceschopnosti podniku	31
1.4 Konkurenční strategie	32
1.4.1 Porterovi generické konkurenční strategie	33
1.4.2 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera	35
1.5 Konkurenční výhoda	36
1.6 Hodnota	37
1.6.1 Pojem hodnota	37
1.6.2 Měření hodnoty pro zákazníka	38
1.6.3 Kategorie hodnoty pro zákazníka	39
1.7 Hodnotový řetězec	40
1.8 Marketingový mix	44

1.8.1	Produkt.....	45
1.8.2	Cena	45
1.8.3	Distribuce.....	46
1.8.4	Propagace.....	46
1.8.5	Lidé	46
1.9	Souhrn teoretických východisek	47
2.	Analytická část.....	48
2.1	Základní charakteristika taneční školy Danza.....	48
2.2	Analýza obecného prostředí	49
2.2.1	Politické a legislativní faktory	49
2.2.2	Ekonomické faktory.....	50
2.2.3	Sociální faktory.....	52
2.2.4	Technologické faktory	55
2.3	Analýza oborového prostředí	56
2.3.1	Vymezení trhu.....	56
2.3.2	Analýza dodavatelů.....	56
2.3.3	Analýza zákazníků	57
2.3.4	Analýza konkurence	57
2.3.5	Zhodnocení oborového prostředí Porterovým modelem	62
2.4	Interní analýza.....	64
2.4.1	Analýza podle zdrojů	64
2.4.2	Analýza podle marketingového mixu	69
2.5	SWOT analýza	76
2.5.1	Fáze hodnocení	77
2.5.2	Analýza silných stránek	78
2.5.3	Analýza slabých stránek	80

2.5.4	Analýza příležitostí	81
2.5.5	Analýza hrozeb	83
2.5.6	Strategie SWOT	85
2.6	Průzkum trhu – dotazníkové šetření	90
2.6.1	Časový harmonogram	90
2.6.2	Příprava dotazníku	90
2.6.3	Sběr, analýza a zpracování dat	90
2.6.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	91
3.	Návrhová část	98
3.1	Zvolená strategie	98
3.2	Vymezení segmentů	99
3.3	Hodnota pro zákazníky	100
3.3.1	Dětské kurzy	100
3.3.2	Kurzy pro dospělé	100
3.4	Hodnotový řetězec taneční školy	100
3.5	Produkty taneční školy	102
3.5.1	Rozšíření variability produktu	102
3.5.2	Rozšíření nabídky kurzů	103
3.5.3	Přidání „bonusů“ k jednotlivým kurzům	104
3.5.4	Vytvoření spolupráce s mateřskými školami	106
3.6	Cena jednotlivých kurzů	107
3.7	Místo poskytování služeb taneční školy	107
3.8	Propagace taneční školy	108
3.8.1	Logo taneční školy	108
3.8.2	Internet	109
3.8.3	Propagační materiály	111

3.8.4 DANCE LIFE EXPO	115
3.9 Personální uspořádání taneční školy	115
3.9.1 Rozdělení kompetencí mezi členy rodiny	115
3.10 Vyhodnocení a časový rámec návrhu	116
Závěr	120
Literatura.....	122
Seznam obrázků	128
Seznam grafů	128
Seznam tabulek	128
Přílohy.....	130

Úvod

Schopnost konkurovat, neboli konkurenceschopnost, je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Základem pro úspěšné konkurování v daném prostředí je schopnost reagovat na měnící se podmínky, které mají vliv na fungování společnosti a vědět co naši stávající i potenciální zákazníci chtějí, co jim tedy můžeme nabídnout. Aby firma byla schopná adekvátně reagovat na neustále se měnící podmínky, je nezbytné poznat charakter prostředí, jeho vlastnosti a chování jeho prvků, aby byla schopná předvídat jejich změny a včas na ně reagovat. Pro posílení konkurenceschopnosti v závislosti na tržním prostředí každý podnik volí svoje cíle a strategii jak toho dosáhnout.

Význam strategií v podnikání dále roste jednak vlivem rostoucího konkurenčního prostředí, jednak vlivem pokračující globalizace v důsledku rostoucí potřeby využívání přírodních zdrojů na jedné straně a potřebou uchování životního prostředí na druhé straně. Strategie jsou však významné i pro podniky poskytující služby, kde není kladen takový důraz na podporu životní prostředí. Každý podnik má stanovené své cíle, kterých chce na trhu dosáhnout. Základním předpokladem dosažení stanovených cílů podniku je zvolení správné strategie k jejich dosažení. Správné zvolení strategie záleží na dokonalé znalosti prostředí firmy, potřeb jejích zákazníků a samozřejmě firmy samotné.

Jedním z nejdůležitějších faktorů v konkurenčním prostředí pro získání zákazníků je způsob komunikace s nimi prostřednictvím reklamy. V dnešním světě přesyceném reklamami hraje důležitou roli marketing, díky jehož nástrojům lze zodpovědět na otázky nejen co prodávat, ale také kdy, kde, jakým způsobem a v neposlední řadě také jak komunikovat a předávat informace zákazníkům. Pro úspěšnou komunikaci se zákazníky je důležité, aby byla efektivní, oboustranná a snažila se zaměřit na konkrétní cílovou skupinu, popřípadě i na jednotlivce.

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě dlouholetých zkušeností a kladnému vztahu k tanci i ke sportu obecně, bližšímu vztahu k taneční škole Danza a z důvodu zájmu o marketingovou problematiku a o způsoby zvyšování konkurenceschopnosti firmy, jež jsou oblastí, kterými bych se ráda dále zabývala v pracovním životě a neustále se v nich zdokonalovala.

Vymezení problému a cíle diplomové práce

Taneční škola Danza byla založena jako občanské sdružení, působí tedy na trhu jako nezisková organizace. Ovšem jako každá firma nějaký ten zisk ke svému fungování potřebuje. Taneční škola působí v Brně, kde v oblasti různých druhů tance je silné konkurenční prostředí. Taneční škola Danza má poměrně širokou nabídku kurzů, avšak ne všechny se těší velké návštěvnosti. Příčinou může být především nedostatečná propagace a její forma. Cílem diplomové práce je na základě získaných poznatků, informací z odborné literatury a analýzy trhu, kde se taneční škola vyskytuje, navrhnout strategii pro zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy. Základními hledisky pro navrhovanou strategii jsou jednotlivé složky marketingového mixu, které zohledňují podmínky a zjištěné informace prostřednictvím analýz a dotazníkového šetření.

První část práce se zabývá teoretickými poznatky z odborné literatury, vztahující se k dané problematice. Obsahem teoretické části je popis terminologie strategie a s ní související typy konkurenčních strategií a konkurenceschopnost. V závěru teoretické části jsou popsány pojmy hodnota a hodnotový řetězec a jednotlivé složky marketingového mixu pro firmy poskytující služby.

Druhá část diplomové práce je věnována analýze obecného, oborového a vnitřního prostředí taneční školy. Analytická část začíná základní charakteristikou taneční školy a její stručnou historií. Dále pokračuje analýza obecného prostředí taneční školy, pro kterou byla použita metoda PEST. Prostřednictvím této metody byly zhodnoceny politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory, které působí na taneční školu, ale ta nemůže jejich dopad ovlivnit, avšak musí s nimi počítat.

V rámci analýzy oborového prostředí bylo provedeno vymezení trhu, na kterém taneční škola působí, analýza dodavatelů, analýza zákazníků a analýza konkurence. Poznatky byly dále shrnuty použitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který zkoumá, jak velkou vyjednávací sílu mají jednotlivé položky (substituty, dodavatelé, zákazníci, vstup nové konkurence, stávající konkurence) vůči sobě na daném trhu.

Interní analýza taneční školy byla zaměřena na analýzu podle zdrojů a analýzu podle marketingového mixu. Analýza podle zdrojů zahrnuje všechny zdroje (hmotné,

nehmotné, lidské a schopnosti), které má taneční škola k dispozici a posuzuje jejich hodnotu a jedinečnost. (ZICH, 2013) Dále analýza podle marketingového mixu hodnotí jednotlivé položky - produkt, cena, distribuce, propagace a lidé.

Výsledky všech předchozích analýz jak vnějšího, tak vnitřního prostředí, jsou shrnuty ve SWOT analýze, která popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby taneční školy. Dle Bažanta (2010) jsou položkám spadajícím do jednotlivých oblastí přiděleny váhy, na jejichž základě je vyhodnocována jejich důležitost vůči sobě. Dále jsou zjištěné údaje využity pro tvorbu strategií SWOT. Tyto strategie se zaměřují na možnost využitím silných stránek přeměnit příležitosti ve výhodu (SO), prostřednictvím silných stránek eliminovat, snížit pravděpodobnost nebo dopad hrozeb (ST), eliminovat slabé stránky využitím příležitostí (WO) a překonat slabé stránky vedoucí k hrozbám (WT).

Analytická část je zakončena vyhodnocením dotazníkového šetření, které bylo provedeno prostřednictvím elektronického strukturovaného dotazníku. Dotazník byl sestaven z uzavřených a polouzavřených otázek, kde respondenti mohli volit dle druhu otázky buď jen jednu možnost, nebo více možností.

Třetí část diplomové práce se zabývá samotným návrhem strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy. Popisuje návrhy, vytvořené na základě zjištěných informací z provedených analýz a dotazníkového šetření, pro zlepšení jednotlivých složek marketingového mixu, především využitím silných stránek a příležitostí taneční školy.

Pro potřeby zpracování diplomové práce, zpracování a vyhodnocení analýz bylo použito programové sady Microsoft Office, konkrétně Microsoft Word a Microsoft Excel, pro výzkum prostřednictvím elektronického dotazníku bylo využito služeb webové stránky vyplnto.cz.

1. Teoretická část

1.1 Strategie

Pojem strategie pochází z řeckého slova „*strategos*“, které v překladu znamená generál. V minulosti strategie doslovně znamenala umění organizovat vojenské síly. V dnešní době se strategie využívá i v podnikání, kde popisuje, jakým způsobem chce organizace dosáhnout svých vytyčených cílů. Jednoduše řečeno strategie může být definována jako soubor myšlenek a kroků pro vytvoření a zabezpečení budoucnosti. Strategií se zabývá strategický management, který můžeme definovat jako systematický přístup umísťování podnikání ve vztahu k jeho okolí tak, aby byl zajištěn kontinuální úspěch firmy a zároveň vytvořena ochrana proti rizikům. V odborné literatuře neexistuje jednotná, všeobecně přijímaná definice strategie, jelikož strategie je různými autory vnímána z odlišných pohledů. Pro představu si můžeme uvést následující definice:

- Ansoff:

„Strategie je pravidlo pro rozhodování.“

- Alfred D. Chandler:

„Strategie může být definována jako stanovení základních dlouhodobých cílů a záměrů podniku, přizpůsobení předmětů činnosti a přidělování zdrojů pro realizaci těchto cílů.“

- Kenichi Ohame:

„Strategie je způsob, kterým se firma snaží pozitivně odlišit od svých konkurentů, pomocí svých relativně silných stránek, aby lépe uspokojila potřeby zákazníků.“

- Richard Vancil:

„Strategie organizace, nebo podjednotky větší organizace je konceptualizace vyjádřená nebo implikovaná vedoucími představiteli organizace ohledně dlouhodobých cílů nebo záměrů organizace, ohledně všeobecných omezení a politiky uložené buď samotným vedoucím, nebo jím přijaté od jeho nadřízených, která v současnosti omezují rozsah organizačních aktivit a ohledně aktuálního souboru plánů a krátkodobých cílů, které byly přijaty s očekáváním, že přispějí k dosažení organizačních cílů.“

- William F. Glueck:

„Strategie je definována jako jednotný, komplexní a integrovaný plán, jehož cílem je zajistit dosažení základních stanovených cílů podniku.“ (SEKHAR, 2009)

Strategie je vysvětlením toho, jak organizace bude tvářit v tvář konkurenci dosahovat mimořádné výkonnosti. Jde o správný způsob myšlení, aby organizace dosáhla úspěchu. Klíč ke konkurenčnímu úspěchu, a to jak v případě podnikových organizacích, tak i v případě organizací neziskových, spočívá ve schopnosti organizace vytvářet jedinečnou hodnotu. Strategie objasňuje, jak organizace vystavená konkurenci bude dosahovat mimořádné úrovně výkonnosti. (PORTER, 2012)

Například Henry Mintzberg definuje strategii pomocí 5 P (MINTZBERG, 1992):

- *plan* (plán) – nejčastější pojetí, které se objevuje v definicích z vojenské oblasti, z oblasti teorie her i z oblasti managementu, kde je strategie definována jako unifikovaný, komplexní a integrovaný plán navržený k zabezpečení toho, že bude dosaženo základních cílů podniku.
- *ploy* (komplot) – strategie chápána jako plánovaný manévr oznamovaný konkurenci s cílem odradit ji od podobných kroků, případně zjistit její možnosti.
- *pattern* (vzor/model chování) – budoucí strategie se odvíjí od již realizovaných strategií a zdůrazňuje konzistenci v chování organizace.
- *position* (pozice) – toto pojetí klade důraz na umístění organizace v prostředí a vymezuje strategii pomocí specifických produktů dodávaných na specifický trh.
- *perspective* (perspektiva/charakter organizace) – strategie je způsob (koncept) podnikání, perspektiva sdílená všemi členy organizace.

Základním charakteristickým rysem strategie je specifická nosná myšlenka, která jí dává jedinečnost a určuje charakter činnosti pro určité období. Strategii nelze považovat za detailní plán nebo program plný instrukcí. V podnikání strategie slouží spíše jako jednotící téma, které dává aktivitám a rozhodnutím manažerů a dalších pracovníků, tím i celé organizaci, soudržnost a směr. Úspěšná strategie vyžaduje:

- jednoduché, konzistentní, dlouhodobé cíle jednoznačně formulované;
- porozumění konkurenčnímu prostředí, znalost charakteru odvětví;
- schopnost zhodnocení zdrojů, jejich potřeby a charakteru. (PREUSS, 2006)

Strategie je jednoduše řečeno plán. Uskutečnitelný akční plán, který popisuje jak jednotlivec nebo organizace dosáhne stanovenou misi. Strategie je často vnímána jako nehmotná, neurčitá, protože neobsahuje nic na dotek, nejsou zde žádné fyzické atributy spojené se strategií. Plán, který popisuje, co organizace navrhuje provést k dosažení stanoveného poslání. (ULWICK, 1999)

V souvislosti se strategií můžeme za poměrně užitečné a v zásadě také klíčové označit zejména tyto skutečnosti:

- původ slova, tedy konec konců i celkové pojetí, je ve vojenství;
- strategie je spojována s dlouhodobým fungováním organizace nebo jakéhokoli subjektu, pro nějž je tvořena;
- strategie má být spjata s dosažením konkrétních cílů;
- strategie zasahuje a čerpá z mnoha oblastí;
- přijetí konkrétní strategie je zpravidla dosti zásadním rozhodnutím, ovlivňujícím podstatnou část firmy nebo dokonce firmu celou;
- strategie musí zohlednit jak prostředí, ve kterém má být realizována, tak zdroje, které jsou k dispozici;
- strategie musí být spjata s rozvojem konkurenceschopnosti firmy, protože prostředí, ve kterém se pohybuje, je zpravidla konkurenční. (ZICH, 2012)

Strategie představuje určení dlouhodobých základních cílů podnikatelského subjektu a určení nezbytných činností a zdrojů potřebných pro jejich dosahování. Účelem strategie je formulovat a prostřednictvím strategických cílů a s nimi spojených specifických hrozeb popsat cílový obraz podnikání.

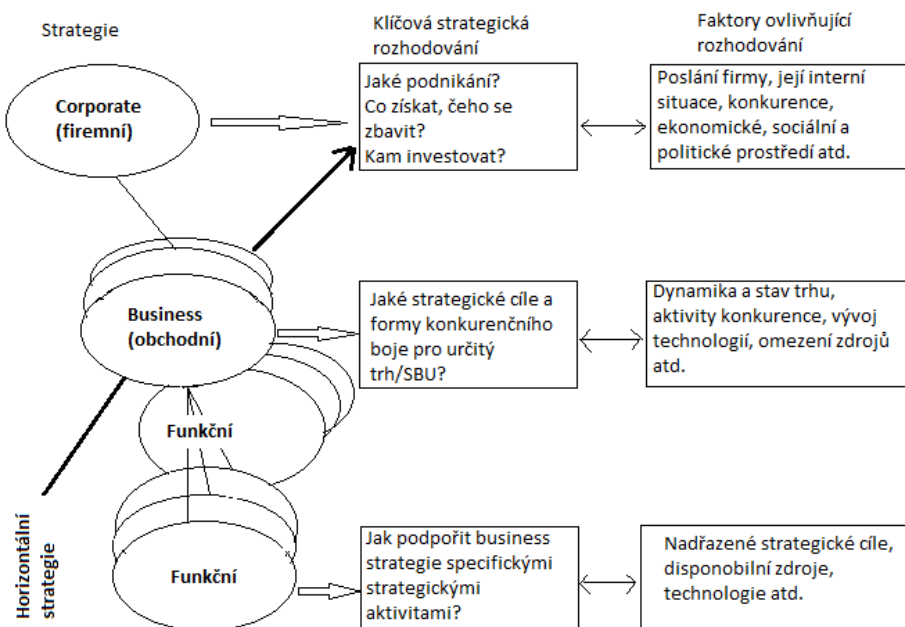
Na strategie lze nahlížet ze dvou úhlů pohledů a to jak na její význam navenek, tak i na její vnitřní význam. Navenek spočívá zásadní význam strategie v tom, že činí podnikatelský subjekt skutečným činitelem, aktérem, tedy tím, kdo usiluje o dosažení konkrétních cílů, kdo vstupuje do konkurenčního boje jako aktivní osoba v určité oblasti podnikání. Cílem není přesně definovat budoucnost, ale určit nejdůležitější cíle, kterých má být dosaženo a to ve všech hlavních směrech činnosti podniku. Strategie musí vycházet z jasněho vědomí cílů, znalosti svých konkurentů, respektování schopnosti podniku, jako je konkurenceschopnost, tržní podíl apod.

Vnitřní význam strategie spočívá v tom, že musí být zřetelně formulována, jen tak jí budou moci vlastní pracovníci pochopit a uskutečňovat, musí být realizovatelná a musí mít motivační charakter. Strategie má pro podnik celou řadu funkcí, za hlavní můžeme označit následující:

- soustředění úsilí společnosti;
- orientace ve složitých situacích, při rozhodování v nejistotě;
- motivační funkci;
- poznávací funkci ve vztahu k možnostem a budoucnosti firmy;
- formování firemní kultury, zlepšení funkčnosti systému řízení.

V rámci jakékoliv organizace by měla existovat hierarchická soustava na sebe navazujících strategií tvořená firemní (corporate), obchodní (business) a funkční (functional) úrovní, kterou znázorňuje obrázek č. 1 (KEŘKOSVKÝ, 2002):

Obrázek 1: Hierarchie strategií (Zdroj: Keřkovský, 2002)



Firemní (corporate) strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí týkající se například toho, v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá organizace působit, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován, a který utlumován apod. Na této úrovni řízení se rovněž rozhoduje o tom, do jakých strategických obchodních jednotek (SBU) bude daná organizace rozdělena a jaké budou jejich základní strategické cíle a formy konkurenčního boje. (POŠVÁŘ, 2004)

1.1.1 Obchodní strategie

Základním cílem podnikatelské strategie je dosáhnout úspěchu v podnikání, dlouhodobé obchodní i finanční stability. Úkolem je určit chování vlastního subjektu v určitém období, na které je strategie vytvořena. (PREUSS, 2006)

Obchodní (business) strategie jsou plány, volby a rozhodnutí používané k vedení společnosti k větší ziskovosti a úspěchu. Inspirující a jasně uvážená strategie poskytuje podnět pro komerční úspěch, zatímco slabá, nesrozumitelná nebo nepochopená strategie může vést společnost až k ukončení podnikatelské činnosti. Pochopení toho, co

představuje strategie je velmi důležité pro rozvoj úspěšného podnikání, aby se podnik vyhnul tendenci označovat každý plán a rozhodnutí za strategické, kdy většina z nich je o uskutečnění strategie spíše než její sestavování. Neméně důležité je, aby strategie byla jasně a účinně sdělena všem, kteří mají na starost její provádění, dále akcionářům a dalším zainteresovaným stranám. (KOURDI, 2009)

Obchodní strategie je dokument, který jasně formuluje směr podnikání a definuje kroky, pomocí nichž se bude firma snažit dosáhnout svých cílů. Ve standardním plánu obchodní strategie vyplývá z cílů stanovených na podporu stanoveného poslání podniku. Typická obchodní strategie je vyvinuta ve třech krocích: analýza, integrace a implementace.

V analytické fázi vývoje obchodní strategie, je provedena analýza trhu, na kterém se firma vyskytuje, analýza zdrojů, překážek k úspěchu a specifické výhody. Cílem strategické analýzy je identifikovat to, čeho chce firma dosáhnout, silné stránky, které mohou přispět k dosažení cílů a nedostatky, které je třeba řešit ještě před integrací a implementací strategie.

Integrace obchodní strategie je obvykle jedním z mnoha kroků ve větším procesu podnikatelského plánování. Podnikatelský plán začíná s celkovou vizí. Z vize jsou odvozeny plány pro podnikání pro naplnění poslání. Čím kratší a přesnější jsou plány pro obchodní strategii tím lépe. Mise vede ke specifickým cílům podnikání, aby bylo možné dosáhnout a splnit své poslání. Specifické taktiky jsou obvykle pak vyvinuty pro podporu obchodní strategie. (Wisegreek.org, 2014)

Business strategii lze charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky marketingového mixu:

- *product* (soubor výrobků/služeb dané SBU);
- *price* (cenová politika);
- *place* (vymezení trhu);
- *promotion* (propagace a distribuční kanály);

- *people* (lidské zdroje, pracovníci).

Pro každé z výše uvedených aspektů strategie by v návrhu business strategie měly být na základě výsledků specificky zaměřených analýz vytyčeny strategické cíle, které by měla daná SBU v uvažovaném časovém horizontu business strategie svými aktivitami naplnit. (HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, 2013)

1.1.2 Strategické cíle

Pojem strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy firmy nebo její části, kterých má být dosaženo, resp. firma se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností. Ve strategii by strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem **SMART**, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- *specifický* (specific) – cíle musí být jasné, navrhované řešení by mělo být přesně popsáno;
- *měřitelný* (measurable) – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné, měřitelnost spočívá ve schopnosti ověřit, že navržené řešení bylo úspěšně realizováno;
- *akceptovatelný* (acceptable, achievable) – cíle by měly být dosažitelné, akceptovatelné pro všechny důležité stakeholders, tj. pro činitele mající něco společného s firmou. Patří sem především vlastníci, zaměstnanci, odbory, nátlakové skupiny, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy;
- *realistický* (realistic) – reálné, skutečně dosažitelné;
- *definovaný v čase* (timed) – určené v čase, řešení musí být zakotveno v určitém časovém horizontu, v němž by mělo být dosaženo.

Strategie by tak měla kromě strategických cílů, které mají být v budoucnu naplněny, vyjadřovat představy o tom, jakou cestou budou strategické cíle dosaženy, předurčovat budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik k naplnění svých strategických cílů

dojde. Rozhodování o strategii tak zahrnuje dva základní aspekty: CO? (strategické cíle) a JAK? (vytyčení cest jejich naplnění). (HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, 2013)

Cíl by neměl být definován ani příliš úzce, neboť nám pak mohou uniknout možné alternativy řešení. Na druhou stranu široké vymezení cíle může vést ke zbytečně velkým nákladům. Dobře definovaný cíl znamená určení řešení problému, navržení, kde hledat informace a jaké a na jejich základě najít alternativy řešení. (KOZEL, 2006)

1.2 Konkurence

Konkurence dle slovníku cizích slov, představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Z uvedeného výčtu lze usoudit, že pojem konkurence zasahuje nejen do ekonomické sféry ale rovněž do sociální, kulturní, etické, sociální, politické atd. V podnikání je nutné brát zřetel na všechny tyto oblasti konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Důležité je si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů. Aby konkurent mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí být konkurenční, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem;
- a musí mít konkurenční zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost, když hovoříme o konkurenci v podnikání. (MIKOLÁŠ, 2005)

Při zkoumání konkurence z hlediska strategie se soustředíme zejména na tři otázky:

- jaký je stav daného odvětví;
- jaký je stupeň konkurence v daném odvětví;
- jaký je práh pro vstup do podnikání v daném odvětví.

Stav odvětví lze charakterizovat jako roztržité, nové, vyzrálé, upadající nebo globální odvětví. Otázkou pro strategii pak bude buď změna, překonání stavu odvětví, nebo jeho respektování, vypořádání se s ním. Obecně platí, že čím více je na trhu soutěžitelů s přibližně stejnou tržní silou, tím vyšší je stupeň konkurence v daném odvětví. Se

stupněm konkurence pak přímo souvisí stabilita daného odvětví. Nestabilní prostředí je vždy náchylné k prudkým reakcím na změny konkurenčního prostředí a v důsledku toho i k vypuknutí konkurenční války. Vedle stability odvětví je dalším důležitým znakem intenzita konkurence, která v něm panuje. (PREUSS, 2006)

Konkurenční rivalita je vytrvalý proces, jenž neustále působí na schopnost firmy nacházet a udržovat si výhodu. To jak uvažujeme o konkurenci, vymezí škálu rozhodnutí, která přijmeme ve věci toho, jak budeme konkurovat. Strategické soupeření znamená vybrat si odlišnou cestu, než si vybrali druzí. Usilování o konkurenční odlišení, o dosažení jedinečnosti je odrazem odlišného chápání povahy konkurence a konkurenčního jednání. Porter poukazuje na dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci znázorněný na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci (Zdroj: Porter, 2012)

Být nejlepší	Být jedinečný
• Být jedničkou • Soustředit se na tržní podíl • "Nejlepším zákazníkům poskytovat "nejlepší" produkt • Konkurovat prostřednictvím napodobování • NULOVÝ SOUČET • Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit	• Dosahovat vyšší návratnosti • Soustředit se na zisky • Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků • Konkurovat prostřednictvím inovací • KLADNÝ SOUČET • Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín

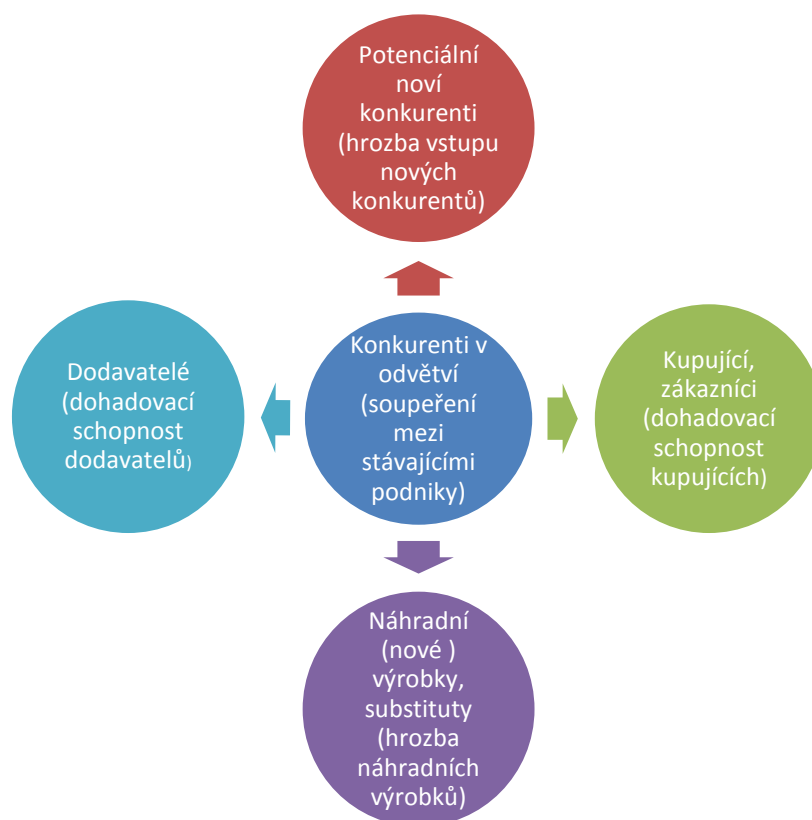
Takto se firmy soustřeďují na jedinečné způsoby konkurenčního jednání, které se zaměřují na uspokojování rozdílných souborů potřeb zákazníků. Důraz je, jinými slovy, kladen na vytváření mimořádné hodnoty pro vybrané zákazníky, nikoli na napodobování soupeřů a vyrovnávání se jejich nabídkám. (PORTER, 2012)

1.2.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Konkurence v odvětví není dána jen působením samotných přímých konkurentů. Podílejí se na ní i činitelé vstupující do odvětví zvenčí. Tato teorie vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví je určena pěti základními konkurenčními silami. Působení těchto sil je v každém odvětví různé, ale souhrnné působení těchto sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví.

Na konkurenčních podmínkách se vedle firem již existujících v odvětví podílejí jednak firmy usilující o vstup do odvětví a dále firmy, jejichž produkty jsou schopny z části nebo zcela produkty odvětví nahradit. Významně se na konkurenčních podmínkách v odvětví podílejí i dodavatelé a odběratelé vlivem své vyjednávací pozice. Obrázek č. 3 zobrazuje konkurenční síly v odvětví. (PORTER, 1994)

Obrázek 3: Konkurenční síly v odvětví (Zdroj: Tomek, 2011)



Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou konkurenty firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech.

Nově vstupující firmy

Rivalita začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit. Rychlost vstupu nových firem na trh je obvykle ovlivněna dvěma typy bariér:

- bariéra strategická – současní výrobci dělají vše pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní;
- bariéra strukturální – pro nově příchozí společnosti je dána:
 - požadovanou výrobní kapacitou, kterou potřebují, aby dosáhly rozumné nákladové ceny;
 - nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům;
 - investicemi, které jsou nezbytné, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým.

Substituty

Substituční výrobky vždy představují hrozbu pro stávající výrobce. Jsou to výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku nebo když zákazníci mohou lehce přecházet od našeho výrobku k substitutu.

Vyjednávací síla zákazníků

Hlavní prioritou firmy je uspokojit potřeby zákazníka, vnímat přání a názory zákazníků, aby jim nabídla výrobek nebo službu co nejvíce odpovídající jejich představám. Tímto nechává podnik částečně „rozhodovat“ o svém produktu zákazník a dává jim tak určitou vyjednávací sílu. Síla zákazníků závisí na následujících pěti faktorech:

- počet zákazníků – zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou relativně jednotní, tzn., mohou se operativněji zorganizovat v prosazování svých zájmů;
- stupeň koncentrace zákazníka – jestliže se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují relativně velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek dodávky je lepší;
- nebezpečí zpětné integrace – ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k integraci dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což často vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá;
- stupeň diferenciacie produktu – jestliže odběratel nemá jinou možnost než nakupovat od určitého výrobce, má malou sílu při vyjednávání. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má i více možností při vyjednávání;
- citlivost na kvalitu produktu – pokud zákazník preferuje kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé disponují obdobnými faktory jako odběratelé, které mají vliv na jejich vyjednávací sílu. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. Můžeme zde zahrnout následující vyjednávací síly:

- zvýšení svého stupně konkurence;
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace;
- dodávky jedinečných produktů;
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu;
- opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.

Konkurence v odvětví

Jedná se o firmy, které již jsou na trhu, podnikají ve stejném odvětví a navzájem mezi sebou soutěží. Existuje šest faktorů, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje:

- stupeň koncentrace – vztahuje se na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Čím je větší stupeň koncentrace, tím je i ostřejší konkurence. Aktivita u jednoho okamžitě způsobí reakci u konkurence. V takovémto případě se často stává, že firmy sjednávají dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci;
- diferenciací výrobků – konkurence roste tehdy, jestliže se produkty méně diferencují v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurence může být oslabena diferenciací produktu a vznikem preference značky;
- změna velikosti trhu – při zvětšení trhu dojde rychle k oslabení konkurence. Na druhé straně když dojde k jeho stabilizaci, nadbytečné kapacity vedou často k intenzivnější konkurenci;
- struktura nákladů – když mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si konkurovat více cenou při smršťujícím se trhu;
- rostoucí výrobní kapacita – ostrá konkurence vznikne, jestliže nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit;
- bariéra vstupu – jakmile je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu, příčinou může být odpor ze strany zaměstnanců, konkurence se zvyšuje. (MIKOLÁŠ, 2005)

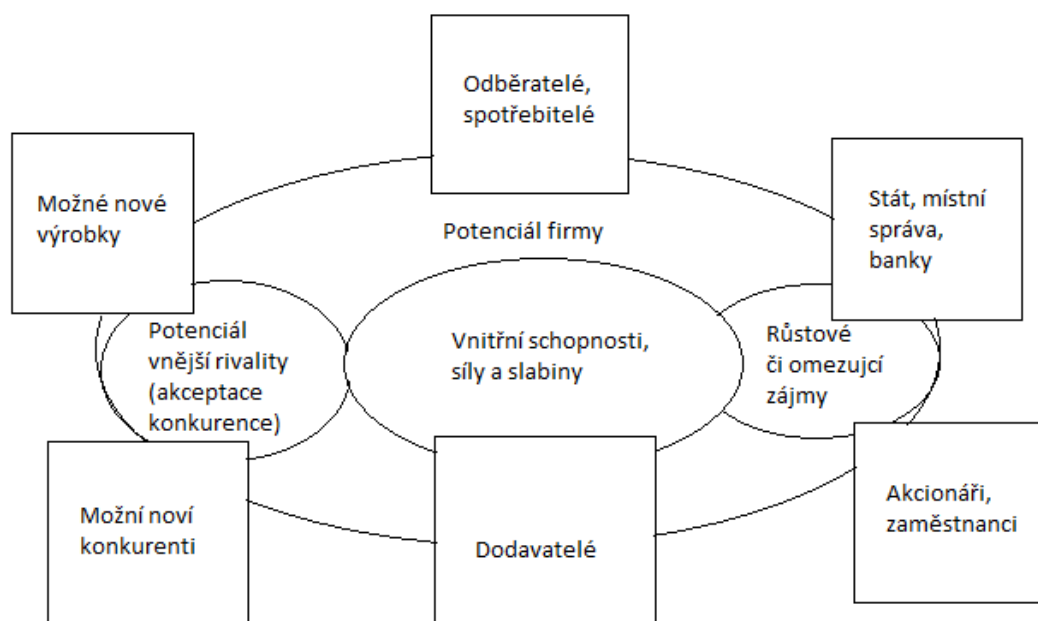
Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. (PORTER, 1994)

1.2.2 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráka

Jirásek navazuje a rozvíjí pojetí konkurenčních sil od Portera ve vztahu k formování konkurenční strategie firmy. Ve své koncepci vymezuje dva okruhy sil a to vnitřní a vnější. Mezi vnější síly řadí: dodavatele, odběratele, možné nové konkurenty, možné nové výrobky jiných výrobců, akcionáře (vlastníky), zaměstnance, stát, místní správu,

banky. Do vnitřních konkurenčních sil firmy jsou zahrnuty: vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality (akceptace konkurence) firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy (tzn. příležitosti nebo ohrožení okolí). Obrázek č. 4 znázorňuje model sil, které mají vliv na konkurenční strategii. (JIRÁSEK, 1993)

Obrázek 4: Model sil působících na konkurenční strategii (Zdroj: Mikoláš, 2005)



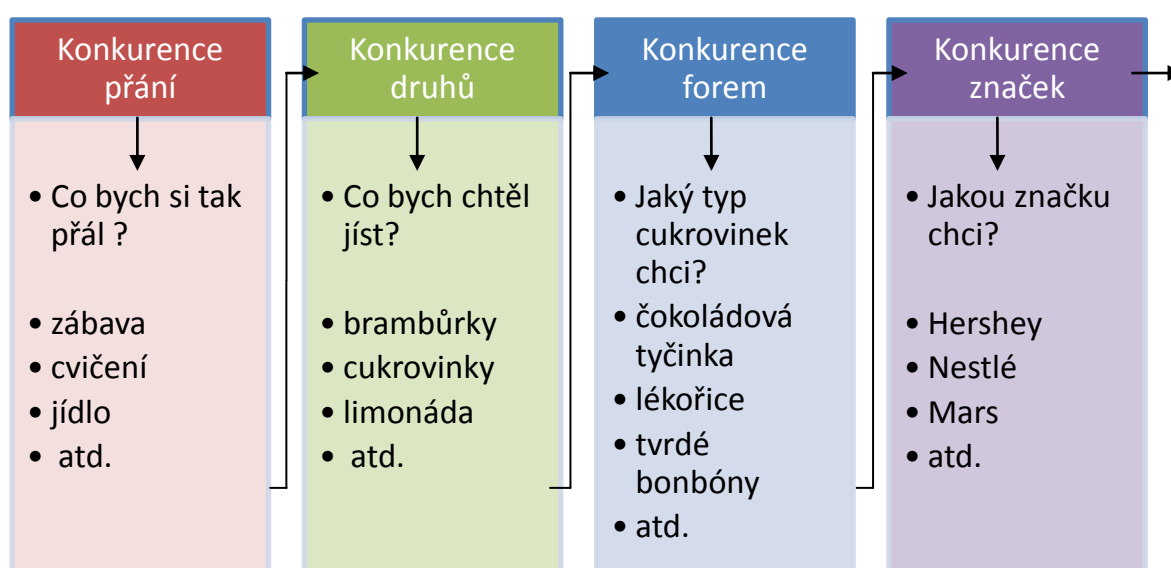
Z modelu je patrné určité rozšíření rozsahu konkurenčních sil a zejména rozšíření pojetí strategického potenciálu firmy o reflexi působení vnějších sil v jejím vnitřním prostředí. Tímto Jirásek posouvá teorii konkurenčních sil směrem k teorii potenciálu. Konkurenceschopnost v tomto zorném úhlu postihuje jako potenciál firmy i řadu externalit nezahrnutých do základního modelu konkurenčních sil od Portera. Současně je dáno analytické východisko pro tvorbu podnikatelské strategie. (MIKOLÁŠ, 2005)

1.2.3 Čtyři typy konkurence podle Kotlera

Konkurenční prostředí nezahrnuje pouze další firmy, ale i řadu jiných základních věcí. Nejlepší způsob, jak pochopit plný rozsah konkurence je, zaujme-li firma hledisko kupujícího. Předpokládejme, že určitá osoba tvrdě pracovala a potřebuje odpočinek. Tato osoba si položí otázku: „Co bych si přál?“. Mezi možnostmi, které ji napadnou, je společenská zábava, cvičení a jídlo (viz obr. č. 5). Tyto možnosti nazýváme konkurencí přání. Předpokládejme, že nejvýraznějším přáním této osoby je něco sníst. Pak ovšem

přichází otázka: „Co chci jíst?“. Zmíněná osoba má chuť na různé potraviny, na brambůrky, cukrovinky, sušenky a ovoce. Tuto konkurenci nazýváme konkurence druhů, a to proto, že představují různé základní způsoby, jak uspokojit tutéž potřebu. Předpokládejme, že se osoba rozhodne pro cukrovinky. Pak si položí otázku: „Jaký typ cukrovinek chci?“. A napadají ji různé druhy cukroví, např. čokoládové tyčinky, lékořicové cukrovinky a tvrdé bonbóny. Tyto druhy cukrovinek představují konkurenci forem. Konečně, jestliže se zákazník rozhodne pro čokoládovou tyčinku, přijdou mu na mysl různé značky, Hershey, Nestlé a Mars. Ty pak nazýváme konkurencí značek.

Obrázek 5: Čtyři typy konkurence (Zdroj: Kotler, 1991)



Aby firma efektivně konkurovala, musí mít neustále na paměti čtyři dimenze (v originále nazývané čtyři C), týkající se postavení na trhu. Musí brát v úvahu povahu zákazníků (customers), marketingových kanálů (channels), konkurence (competition) a charakteristiku své vlastní společnosti (company). Úspěšnost marketingu je záležitostí jeho vlivu na dosažení efektivního působení na zákazníky, na efektivním využívání marketingových zprostředkovatelů a na dosažení dobré konkurenční pozice. (KOTLER, 1991)

1.2.4 Strategické skupiny

Dynamický rozvoj tržních vztahů, mimo jiné i trendy ke globalizaci trhů, přinášejí do analytických metod požadavek rovnocenné orientace na konkurenci. Jednou z možností jak vymezit konkurenci je rozdělit ji do strategických skupin. Za strategickou skupinu

jsou považovány podniky jednoho oboru, které jsou srovnatelné z hlediska strategického chování. Jde o firmy, které jsou na obdobné úrovni využívání vertikálního marketingu srovnatelné rozsahem výrobků, využíváním obdobných distribučních kanálů apod. Z tohoto pohledu jsou možné mezi podniky oboru dva extrémy:

- obor představuje v podstatě jednu homogenní strategickou skupinu podniků vyznačujících se takřka totožným strategickým chováním, pak zaniká analýza strategických skupin v analýze oboru;
- každý podnik v rámci oboru sleduje zcela heterogenní strategii, čímž se každý v podstatě stává samostatnou strategickou skupinou, pak se analýza mění v klasickou analýzu konkurence.

V praxi existuje v rámci oboru několik strategických skupin, mezi nimiž existují bariéry v tom smyslu, že se mohou pohybovat od jedné skupiny k druhé pouze při vynaložení určitých nákladů a času a za podstoupení určitého rizika. Cílem analýzy podle skupin je:

- odvození rozdílů v rentabilitě;
- zjištění významu konkurenční síly;
- porozumění soutěžním parametrům uvnitř oboru. (TOMEK, 2011)

1.3 Konkurenceschopnost

1.3.1 Pojem konkurenceschopnost

V dnešní dynamické globalizované ekonomice představují inovace klíčový zdroj konkurenční výhody firem. Jejich snahou je přicházet na trh s takovými inovacemi, které jim pomáhají udržovat, případně zlepšovat pozici na trhu, tedy být konkurenceschopné.

K pochopení konkurenceschopnosti je třeba znát její zdroje. Zjednodušeně řečeno, konkurenční výhoda je zdrojem konkurenceschopnosti. Představuje potenciální prospěch, který může daný subjekt dosáhnout v rámci konkurence díky existenci nějakých specifických charakteristik, které jsou v jeho vlastnictví. Těm potom říkáme konkurenční charakteristiky. Je třeba zdůraznit, že pouze a jen konkurenční

charakteristiky jsou ve vlastnictví daného subjektu, nikoliv konkurenční výhoda. Ta může být identifikovatelná pouze srovnáním dvou či více aktérů ve specifickém tržním kontextu. Jejím základem jsou právě rozdílné konkurenční charakteristiky sledovaných subjektů, kdy tyto rozdíly vedou k tomu, že nějaký subjekt má následně v něčem konkurenční výhodu oproti jinému subjektu.

Konkurenceschopnost je v dlouhodobém časovém horizontu ovlivněna charakterem konkurenční výhody. Zároveň ale platí, že dosažená ekonomická či technologická úroveň působí na konkurenční charakteristiky, tedy na zdroje a zaměření konkurenční výhody. Tyto konkurenční charakteristiky se v jednotlivých etapách rozvoje liší.

Konkurenceschopnost může být dle definice produktivity, kterou obecně chápeme jako hodnotu produkce na jednotku vstupů, založena jednak na růstu čitatele (kvalitativní), tak na poklesu jmenovatele (cenově-nákladová). Zatímco cenově-nákladová konkurenceschopnost je do značné míry dlouhodobě limitována, kvalitativní konkurenceschopnost je udržitelná i v dlouhodobém horizontu.

Velký význam pro konkurenceschopnost má kreativita. Význam kreativity pro konkurenceschopnost spočívá ve tvorbě vysoké přidané hodnoty, která vzniká díky jedinečnosti výsledků kreativního procesu. Ovšem ne vždy vede kreativita k inovacím. Výzvou pro firmy, regiony i země je pokusit se komercializovat rovněž tyto nekomerční výsledky kreativního procesu. Cestou je spojení kreativních odvětví s dalšími sektory ekonomiky za účelem pomoci kreativnímu podnikání přinést tyto ideje do ziskového byznysu.

V případě vymezení konkurenceschopnosti firmy je třeba odlišit krátkodobé a dlouhodobé hledisko. Ve statickém pojetí lze za nejkonkurenceschopnější firmu považovat takovou, která je nejproduktivnější, resp. vytváří svým vlastníkům nejvyšší hodnotu, v určité tržní situaci za dané rovnováhy. V dynamickém pojetí je konkurenceschopnost založena na schopnosti tuto rovnováhu narušovat. Základem je inovační proces, který přetváří vstupy na kreativní výstup. Nejvíce konkurenceschopnou je taková firma, která se dokáže nejlépe přizpůsobovat měnícímu se prostředí, případně jej svými inovacemi sama vytváří. Konkurenceschopnost tak lze do značné míry ztotožnit s flexibilitou, avšak tuto schopnost musíme spojovat také s jistou výkonností

firmy na trhu. Nelze vyloučit, že i firma, která není příliš flexibilní, může těžit ze svých konkurenčních výhod, které mají trvalejší charakter. Potom i taková firma je vysoce konkurenceschopnou.

Dobrá image firmy je v delším časovém období patrně tím nejlepším znakem konkurenceschopnosti. Taková firma z něj dokáže těžit jednak na trzích produkce, také na straně poptávky po zaměstnancích, na trhu komponent a v neposlední řadě také na finančním trhu. Zatím však stojí schopnost dlouhodobě využívat těchto výhod a neusnout na vavřínech. (BLAŽEK, 2008)

Základním přístupem k budování konkurenčně schopného podniku je nahradit dosavadní eliminování jeho konkurenčních nevýhod hledáním cest jak naopak budovat jeho konkurenční výhody a příležitosti. Je to úloha vytváření strategie, která musí podnik vést k vytvoření jasné vize, jak se od konkurence odlišovat, jak být jedinečný v nabízených produktech, a jak se dokonce jinak věnovat i jiným zákazníkům než konkurence.

Ukazuje se, že základním faktorem budování vlastní konkurenceschopnosti je především dokonalý průzkum dynamiky vlastního oboru, podílení se na jeho tvorbě a jeho transformaci a vytváření si v takto nově budovaném oboru jedinečné postavení, vlastní budoucnost. Cesta k takto samostatně vytvořené budoucnosti musí vést k určité specializaci jak ve vyráběném produktu, tak ve výběru zákazníků, kterým ho firma bude nabízet a tím se odlišovat od konkurence a ztěžovat jí cestu napodobování. Originální vytváření oborové vize a z ní vycházející strategie musí vytvářet základní rámec inovací. Kombinace inovačních kroků vede k vytvoření nové (maximální) hodnoty produktů firmy pro zákazníky, to je konkurenční výhoda, o kterou musí podnikům jít.

1.3.2 Faktory konkurenceschopnosti podniku

Konkurenceschopnost podniku je dána mnoha různými faktory a lze předpokládat, že úspěšný podnik vykazuje vždy určitou kombinaci těchto faktorů. Budeme ale zřejmě obtížně hledat univerzální kombinaci úrovně těchto faktorů, která by zajistila podniku úspěch na trhu, a která by byla platná pro každý podnikatelský subjekt.

1.3.2.1 Vnitřní faktory

Vnitřní faktory jsou ty, které má podnik možnost ovlivnit, neboť se nalézají uvnitř podniku, tvoří jeho součást. Mezi vnitřní faktory jsou podle firem zahrnuty:

- inovační aktivita;
- schopnost pružného přizpůsobení se požadavkům zákazníka;
- kvalita produkce;
- náklady na pracovní sílu a ostatní náklady;
- kvalifikace pracovníků;
- péče o zákazníky;
- přístup k finančním zdrojům;
- cenění jména (značky) firmy.

1.3.2.2 Vnější faktory

Za vnější faktory jsou považovány takové aspekty podnikání, které působí na podnik z vnějšku a podnik nemá možnost je ovlivnit nebo je tato možnost jen omezená, nepřímá. Vybranými faktory jsou následující:

- konkurenční boj;
- vyjednávací síla odběratele a dodavatele;
- zájem vstoupit do pracovního poměru v daném podniku;
- korupce prostředí;
- podpora státních orgánů a orgánů veřejné správy. (BLAŽEK, 2008)

1.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. Tvorba konkurenční strategie vychází z přitažlivosti

odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktorů, které ji určují a z určení rozhodujících činitelů, určujících vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Přitažlivost odvětví i konkurenční odvětví se mění. Zatímco přitažlivost odvětví je zčásti odrazem faktorů, které může podnik jen málo ovlivňovat, konkurenční strategie má značnou schopnost učinit určité odvětví více nebo méně přitažlivým. Konkurenční strategie musí vyrůstat z pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. Konečným cílem konkurenční strategie je vyrovnat se s těmito pravidly, a do té míry jak je to možné, změnit je ve prospěch podniku. Konkurenční strategie tedy nejen odpovídá danému prostředí, ale snaží se také toto prostředí utvářet ve prospěch podniku. (PORTER, 1993)

Konkurenční strategii je možno chápat jako sled činností a přístupů, který má při správné realizaci dané firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném marketingovém prostředí a daném okamžiku. (BARTES, 2011)

1.4.1 Porterovi generické konkurenční strategie

Důležitým krokem pro každou firmu je zpracování analýzy konkurence a na jejím základě navržení strategie, se kterou firma vstoupí na daný trh. Cílem firmy je uhájit si své postavení v odvětví, úspěšně čelit pěti konkurenčním silám a zabezpečit tak sobě co největší výnosnost vloženého kapitálu. Nejlepší strategie pro danou firmu je opřena o vytvoření jedinečné varianty, která odráží všechny zvláštnosti jejího postavení. (MIKOLÁŠ, 2005)

Podle Portera existují tři potenciálně úspěšné generické strategické přístupy, které vedou k předstížení jiných firem v odvětví: strategie nízkých nákladů, diferenciacie, soustředění pozornosti (specializační strategie). (PORTER, 1994)

Strategie nízkých nákladů

Cílem této strategie je dosáhnout prvenství v celkových nákladech v příslušném odvětví. Pro úspěšné zavedení strategie musí mít firma nejnížší náklady v daném odvětví na daném trhu. To vyžaduje zavést moderní a výkonné zařízení, což může z počátku vést k velkým počátečním nákladům vloženým do technologického zařízení. Nakonec firma musí dospět ke snižování přímých a režijních nákladů, vyvarovat se

zákazníků, kteří mají problémy s krytím svých závazků, a také minimalizovat náklady v oblasti výzkumu a vývoje, reklamy, prodeje atd. Ovšem neznamena to, že lze zcela ignorovat oblasti, jako jsou kvalita, služby apod.

Při úspěchu této strategie má firma nadprůměrné výnosy ve svém odvětví, a to bez ohledu na ostatní konkurenční síly, protože veškeré soupeření o výši zisku může omezit jen na úroveň dalšího nejúspěšnějšího konkurenta. Nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli i dodavateli. Jakmile se jednou firmě podaří dosáhnout postavení nízkých nákladů, přináší jí to velké ziskové rozpětí, které může dále reinvestovat do nového zařízení.

Pro využití této strategie je důležité dosáhnout vysokého podílu na trhu nebo jiných výhod, jako je například snadný přístup k potřebným surovinám. Firmy musí co nejvíce zjednodušovat výrobní postupy produktu a musí se vyvarovat prudkému rozšíření výrobního spektra. (MIKOLÁŠ, 2005)

Diferenciace

Cílem druhé generické strategie je vytvořit jedinečný produkt. Firma se snaží, aby se její výrobek lišil v kvalitě a především v postavení značky. Firma spoléhá na to, že zákazníci vědí, jak je značka jejich produktu známá a ve výborné kvalitě. Toto firmě umožňuje stanovit vyšší cenu bez ovlivnění poptávky. Strategie diferenciaci nám nedovoluje zcela ignorovat náklady, avšak v tomto případě oblast nákladů není hlavním strategickým cílem.

Tato strategie může firmě zaručit nadprůměrné výnosy v jejím odvětví. Diferenciace vytváří ochranu proti pěti konkurenčním silám, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce. Podnik, který se tolik odlišuje, že získal věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení i ve vztahu k substitutům než jeho konkurenti. Ovšem velkým rizikem této strategie je imitace značky a produktů, která se stává stále častější.

Soustředění pozornosti

Cílem této strategie je zaměřit svou pozornost na konkrétní skupinu odběratelů. Základním principem této strategie je vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Firma se soustředí na malé segmenty trhu, které jsou velkými dodavateli opomíjené, jejich

snahou stát se nejlevnějšími nebo nejlepšími, a tak je firma schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti. Firma v této pozici buď dosáhne diferenciacce, nebo vykazuje nejnižší náklady, nebo popřípadě dosáhne obojího.

Při realizování generických strategií se firmy zaměřují převážně na jeden z těchto přístupů. Sledování více než jednoho přístupu nenabízí přesvědčivé výsledky, neboť se jejich účinky oslabí. Obrázek č. 6 znázorňuje tři generické strategické přístupy. (MIKOLÁŠ, 2005)

Obrázek 6: Generické konkurenční strategie (Zdroj: Porter v Milokáš, 2005)

Strategická výhoda jako Strategická výhoda	jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
v celém odvětví	DIFERENCIACE	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI (specializační strategie)	

1.4.2 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

V rámci této teorie při vymezení konkurenční strategie vycházíme z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje. Rozeznáváme čtyři pozice konkurence a jim čtyři odpovídající strategie.

Vedoucí firma na trhu

Jde o strategii dodavatele, který má dominantní nebo významné postavení na trhu, např. zaujímá 40 %. Takovýto dodavatel obvykle vede trh a určuje tržní podmínky. Předbíhá ostatní konkurenty změnami cen, zaváděním nových výrobků, reklamou atd.

Tržní vyzyvatel

Je to firma, která se nachází na druhé, třetí nebo až čtvrté pozici, avšak má také výrazné postavení na trhu a obvykle využívá ofenzivní strategii. Hledá slabá místa ve službách nebo cenách konkurenta a pak útočí. Zmíněná strategie je obvykle zaměřena na malé a střední podniky, ale někdy může působit i na velkou firmu.

Následovatel

Dodavatel v tomto postavení má menší podíl na trhu. Obvykle se snaží vyhýbat konkurenčním bojům a následuje vedoucí firmu s novými výrobky, zlepšováním služeb a cenovými změnami.

Výklenkář

Do této kategorie řadíme ty, kteří se zaměřují na výklenky na trhu. Jejich snahou je pokrytí těch částí trhu, na které velcí dodavatelé zapomínají. Výklenkáři se rovněž vyhýbají konkurenčním střetům a snaží se zaměřit na určitý segment trhu, geograficky vymezenou skupinu zákazníků nebo specifický typ výrobku.

1.5 Konkurenční výhoda

Skutečná konkurenční výhoda znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujeme nižších nákladů, účtujeme si vyšší ceny, popř. děláme obojí. Konkurenční výhoda je tedy otázkou vytváření mimořádné hodnoty a mimořádné výkonnosti. Konkurenční výhoda znamená, že vytváříme hodnotu pro zákazníky, a že jsme schopni získávat hodnotu pro sebe, neboť strategické postavení, které jsme v odvětví zaujali, nás účinně ochrání před takovými důsledky působení pěti sil, jimiž jsou ztráty zisků. Jednoduše řečeno to znamená, že jste objevili způsob, jak podávat lepší výkon na základě odlišení. (PORTER, 2012)

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující, a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. (PORTER, 1993)

Konkurenční výhoda firmy je dána takovým podnikovým výkonem, který dosahuje vyšší hodnoty než výkon konkurence. Pro zjištění zdrojů konkurenční výhody je nutné systematicky zkoumat všechny činnosti, které podnik provádí a prověřit, jak na sebe vzájemně působí. (PORTER, 1993)

1.6 Hodnota

1.6.1 Pojem hodnota

Nejdůležitější otázkou pro každou firmu je, co vlastně hodnota pro zákazníka znamená? Na takovou otázku jednoznačná odpověď neexistuje a ani autoři, kteří se hodnotou pro zákazníka zabývají, se neshodují na jednotné definici.

Hodnota je vždy subjektivní záležitostí, neboť jde spíše o to, jak zákazník výrobek nebo službu vnímá, než že by ji bylo možné určit objektivně prodávajícím. Každý zákazník má jiné potřeby a přání a tedy dva různí zákazníci budou vnímat hodnotu jednoho výrobku či služby rozdílně. Toto vnímání produktu zákazník porovnává s tím, co musí obětovat, zaplatit. (LOŠŤÁKOVÁ, 2009)

Kotler definuje hodnotu pro zákazníka jako spotřebitelskou přidanou hodnotu, což znamená rozdíl mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou (soubor užitků, které spotřebitel od výrobku či služby očekává) a celkovou spotřebitelskou cenou (soubor nákladů, které musí zákazník vynaložit). (KOTLER, 2001)

Vlček hodnotu pro zákazníka definuje jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.

$$\textbf{Hodnota} = \frac{\textit{Uspokojení potřeb}}{\textit{Použité zdroje}} = \frac{\textit{Velikost užitku}}{\textit{Celkové náklady}}$$

Druhá část vzorce přidává kategorii hodnoty možnost kvantifikace. Pro lepší vysvětlení pojmu hodnota je vhodné definovat i další pojmy z definice. (VLČEK, 2002)

1.6.1.1 Potřeby

Potřebu lze definovat mnoha způsoby. Buchtová (2003) uvádí, že potřeba je pocíťována jako nedostatek nebo přebytek určitých faktorů, který člověka aktivizuje, aby negativně prožívaný stav odstranil. Potřeby se stávají přáními v momentě, kdy se zaměří na určitý produkt. (KOTLER, 2007)

Specifikace pojmu potřeba z ekonomického hlediska říká, že odstranit pocit nedostatku může člověk pouze spotřebou, která je procesem uspokojování potřeb. (FUCHS,

TULEJA, 2005) Toto je již specifický pohled a neplatí doslova vždy. Proto je vhodné podívat se na pojem potřeba i z úplně jiného úhlu pohledu, který přináší Maslow, ten dělí potřeby na: (Psychology.about.com, 2014)

- fyziologické potřeby;
- potřebu bezpečí;
- potřebu sounáležitosti a lásky;
- potřebu uznání;
- potřebu seberealizace.

Ty by měly být uspokojovány postupně, a čím více se posouváme po hierarchii potřeb, tím méně lze potřeby uspokojit pouhou spotřebou statků a více záleží na sociální rovině. Ale i v této oblasti záleží na individuálních přáních a potřebách jednotlivých zákazníků. Zatímco někdo se seberealizuje pomocí druhým, například charitativní činností, pro jiného bude nejlepší způsob seberealizace koupě domu nebo koupě letenky na Hawai.

1.6.1.2 Zdroje

Zdroje jsou hmotné či nehmotné statky, které jsou k uspokojení potřeb nezbytné a vyjadřujeme je v peněžních jednotkách, ať už v ceně nebo nákladech. (VLČEK, 2002)

1.6.2 Měření hodnoty pro zákazníka

Znalost úrovně hodnoty pro zákazníka, kterou společnost vytváří, umožňuje srovnání s konkurencí. Cílem je pak nabídnout zákazníkům takový produkt, který přináší vyšší hodnotu než konkurence. Zákazníkovi je zkrátka nutno nabídnout přesně to, co si přeje a navíc za dobrou cenu. Jedině tímto způsobem budou uspokojeny jeho potřeby a on se bude znovu a znovu vracet.

Pro stanovení úrovně hodnoty je nutné znát zákazníky, porozumět jejich potřebám a nákupnímu chování, zjistit, co považují za důležité a co nikoliv. Rovněž je vhodné poznat, jak hodnotí nabídku konkurence, a zda ji hodnotí lépe, či hůře než nabídku našeho podniku, tedy jakou pozici si u zákazníků drží náš podnik. Na základě tohoto

zjištění by se mělo zákazníkovi nabídnout přesně to, co žádá, co pro něj má vysoký užitek, za co nejnižší vynaložené náklady, co nejnižší cenu. (LOŠŤÁKOVÁ, 2009)

1.6.3 Kategorie hodnoty pro zákazníka

Univerzální vysvětlení hodnoty pro zákazníka zahrnuje významově i užší pojmy marketingového a inovačního pojetí hodnoty.

Marketingová hodnota pro zákazníka je hodnotou, kterou spotřebitel v okamžiku nákupu určitého statku nebo služby získává. Udává tedy výhodnost, popř. nevýhodnost nákupu produktu pro zákazníka.

Inovační hodnota je hodnotou vycházející z měření a hodnocení technicko-ekonomické úrovně inovovaných objektů.

Vedle marketingové a inovační hodnoty, obsahuje univerzální pojetí hodnoty celou řadu dalších hledisek:

- *procesní hledisko* – podnik je v současnosti vnímán jako seskupení procesů, z nichž každý má svůj výstup určený pro zákazníka, kterými avšak nejsou jen vnější zákazníci, ale i vnitřní.
- *hledisko spotřeby* – tato kategorie hodnoty je využitelná nejen při okamžité spotřebě daného objektu, ale i při spotřebě střednědobé či dlouhodobé.
- *hledisko stáří inovovaného objektu* – hodnota je univerzálně použitelná ať už se jedná o produkty stávající či zcela nové.
- *hledisko spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem* – zahrnuje nejenom hodnotu statků a služeb, ale i hodnotu vznikající spoluprací zákazníka na vytváření konečné hodnoty. Tento nový přístup dává zákazníkovi novou, aktivní roli, která zákazníkovi zprostředkuje jedinečnou zkušenost a vytvoří nový, velice osobní, rozměr hodnoty.
- *hledisko materiálnosti* – hodnota je využitelná v případě objektů materiální i nemateriální povahy. (VLČEK, 2008)

Kotler dělí spotřebitelskou hodnotu do čtyř kategorií – hodnota produktu, služeb, personálu a image. (KOTLER, 2001)

Simová rozděluje dimenze hodnoty pro zákazníka následovně:

- *funkční dimenze* – sem patří kvalita služeb, racionální a ekonomické hodnocení produktu zákazníkem;
- *afektivní dimenze* – jež zahrnuje pocity a vnitřní emoce;
- *sociální dimenze* – ta zahrnuje sociální dopad nákupu produktu, například získání určitého postavení ve společnosti. (Mandk.cz, 2007)

Podle dalšího způsobu dělení existuje pět dimenzí, ve kterých zákazníci vnímají hodnoty, ty jsou následující:

- *funkční* – schopnost plnit svůj funkční účel;
- *sociální* – image produktu, možnost získat díky užívání produktu jisté sociální postavení;
- *emocionální* – užitek získaný díky pocitům a emocím, které s produktem souvisí;
- *epistemická* – souvisí s překvapením, zvědavostí, fantazií a touhou zákazníka po něčem novém;
- *situační* – zákazník získává užitek z produktu při určitých společenských situacích, či fyzických okolnostech. (LOŠŤÁKOVÁ, 2009)

1.7 Hodnotový řetězec

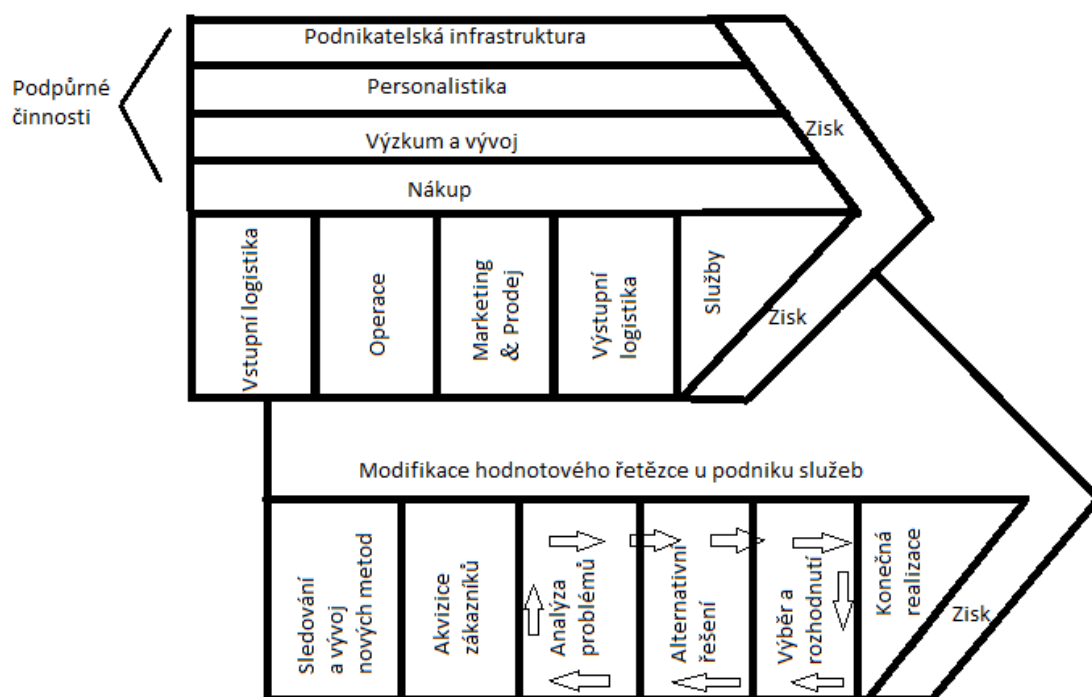
Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek mající pro jeho kupce určitou hodnotu. Marže je rozdíl

mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností.

Hodnotový řetězec je základním nástrojem pro stanovení konkurenční výhody podniku a nalezení cesty k jejímu zvýšení. Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho jednotlivých strategicky významných samostatných činností konaných při projektování, výrobě, uvádění na trh a distribuci jeho výrobku či služeb, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciací. (PORTER, 1993)

Na výkonu firmy se podílí řada podnikových, hodnototvorných funkcí. Proto analýzu hodnotového řetězce je možno chápat jako analýzu všech aktivit podniku. Každá hodnototvorná činnost používá ke splnění své funkce zakoupené vstupy, pracovní síly a nějaký druh technologie. Dále také používá a vytváří informační údaje. Hodnotový řetězec ve svém znázornění pak rozlišuje podnikové funkce na primární (základní) a podpůrné.

Obrázek 7: Modifikovaný hodnotový řetězec pro služby (Zdroj: Tomek, 2004)



Pokud jde o *primární aktivity*, jedná se o ty činnosti, které mají přímý, bezprostřední podíl na zhotovení výkonu (produktu). Je to tedy především základní řetězec

zahrnovaný do subsystému operativního řízení výroby, tj. fyzické zajištění hmotného toku (vlastní nákup – logistika), vlastní výroba a prodej včetně poprodejních služeb zákazníkovi, jinými slovy by se dalo říct, že jde o fyzickou tvorbu výrobku, jeho prodej a dodání zákazníkovi a následný servis. (TOMEK, 2011)

- *řízení vstupních operací* – jde o činnosti spojené s přejímáním, skladováním, a rozdělováním vstupů na daný výrobek, např. manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace výše zásob a vrácení zboží dodavateli.
- *výroba a provoz* – činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku, např. strojní obrábění, balení, montáž, údržba zařízení.
- *řízení výstupních operací* – činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím, např. uskladnění hotových výrobků, manipulace s nimi, postupné zpracování objednávek a časový plán jejich vyřizování.
- *marketing a odbyt* – činnosti, které mají kupujícím umožnit koupit si daný výrobek a lákat je ke koupi, např. reklama, propagační akce spojené s prodejem, výběr distribučních cest a stanovení cen.
- *servisní služby* – činnosti spojené s poskytováním služeb k zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku, např. jeho instalace, opravy, zaškolení obsluhy, seřízení výrobku. (PORTER, 1993)

Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají koupené vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce. Za podpůrné aktivity se považují funkce směřující k zajištění výrobních činitelů (plán nákupu, personalistika, investice), výzkum a vývoj a činnosti podnikové infrastruktury. Přitom je třeba si uvědomit, že výše uvedené činnosti nejsou identické s organizačním uspořádáním těchto funkcí podle jednotlivých podnikových útvarů. Je třeba je chápat skutečně jako činnosti ovlivňující přímo, či nepřímo hodnototvorný proces. Bylo by možno v tomto případě vycházet i ze známého členění procesů na hlavní na straně jedné a pomocné a obslužné na straně druhé. Hodnotový řetězec je tedy třeba přesně specifikovat vždy podle konkrétního podniku. (TOMEK, 2011)

- *obstaravatelská činnost* – obstarávání je zde chápáno jako funkce, tedy jako nákup vstupů užitých v hodnotovém řetězci podniku, nikoli jako koupené vstupy samotné. Obstaravatelská činnost často proniká celým podnikem.
- *technologický rozvoj* – každá hodnototvorná činnost má v sobě technologii, ať je to know-how, výrobní postupy nebo technologie vložená do výrobních zařízení. Technologický rozvoj sestává z řady činností, které lze zhruba seskupit do úsilí zkvalitnit výrobek a snahy zlepšit výrobní postup.
- *řízení pracovních sil* – řízení pracovních sil zahrnuje činnosti týkající se náboru, najímání, výcviku, dalšího rozvoje a platů zaměstnanců všeho druhu.
- *infrastruktura podniku* – infrastruktura podniku se sestává z řady činností, jež zahrnují generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti. (PORTER, 1993)

Jak primární, tak podpůrné hodnototvorné činnosti svojí úrovní, vazbami a působením v určité konkrétní firmě, určují způsob, jakým budou realizovány její náklady či diferenciace od konkurentů a tím stanovena její konkurenční výhoda. (BARTES, 2011)

Jedná se o faktory, které ovlivňují přímo či nepřímo hodnototvorný proces. Hodnototvorný řetězec přitom bude vždy specifický podle konkrétního zaměření tvorby hodnot dané firmy. Je třeba respektovat skutečnost, že podnikatelské modely vycházejí z definovaných aktivit tvorby hodnot, které jsou vázány na využití potenciálu firmy. Jednotlivé aktivity je třeba charakterizovat podle jejich struktury, obsahu a efektivnosti. Vlastní strukturalizace a koordinace aktivit musí být podřízena základní funkci podniku. (TOMEK, 2004)

Aby byla splněna výchozí myšlenka požadavku dosažení konkurenční výhody, je třeba za rozhodující považovat ty činnosti podnikového hodnototvorného řetězce, které vykazují vysoký potenciál diferenciace z pohledu zákazníka a jsou významně spojeny s ovlivňováním výše nákladů. Jedině tak je splněn smysl této analytické metody tím, že hodnototvorný řetězec slouží k:

- identifikaci hodnotových aktivit vedoucích ke zvýšení užítku pro zákazníka;

- analýze vzniku nákladů a možností jejich snižování. (TOMEK, 2011)

Poněkud jiný pohled bude na *hodnototvorný řetězec podniku služeb*. Posláním firmy je v tomto případě analýza klientských problémů a jejich řešení v rámci možností firmy. Tomu musí odpovídat volba a kombinace nasazených zdrojů, která musí být přizpůsobena jednotlivým případům. Celková činnost je provázena vysokým stupněm nejistoty, integrace a individuality. Řešení musí vycházet z prvotního rozdělení na dílčí problémy a jejich selekci. Případ se samozřejmě netýká anonymních služeb, které jsou běžně na trhu k dispozici, ty jsou naopak charakteristické vysokým stupněm standardizace. Pro řešení klasických služeb zajišťovaných individuálně (poradenství, projekční činnost atp.) je typické to, že vlastní průběh je cyklický, interaktivní, nevyužívá jednoduchého vzoru, který jednoznačně popisuje začátek a konec aktivit. Během řešení se zpravidla vyskytují nové informace, nové zvraty a problémy, je nutná rychlá reakce. (TOMEK, 2004)

1.8 Marketingový mix

Marketingový mix je základním nástrojem marketingové strategie. Touto analýzou rozkládáme systém na několik prvků (faktorů), nejčastěji na čtyři až sedm – *produkt, cena, propagace, umístění, lidé, zisk, plánování, produktivita*. Kombinace přístupů k tvorbě nových produktů, návrhu vhodné cenové politiky, k vytváření vhodných distribučních cest a k volbě propagačních kampaní je označována jako marketing mix. (BARTOŠOVÁ, 2011) Definice marketingového mixu se v pojetí různých autorů liší, pro představu uvádíme dvě následující definice.

Podle Kotlera (2007) marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Marketingový mix tvoří souhrn nástrojů, které vyjadřují vztah firmy k jeho podstatnému (zájmovému) okolí, tj. zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím a dalším prostředníkům. (HESKOVÁ, 2001)

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které podnik vyvíjí, aby vzbudil poptávku po produktu. Bez ohledu na znění definice lze tyto kroky standardně utřídit do čtyř skupin proměnných, které jsou známy jako 4P.

Efektivní marketingový mix by měl řešit zásadní aspekty obchodního procesu. Součástí tohoto procesu je strategie, která definuje jakou službu, výrobek nebo hodnotu chceme prodávat svým zákazníkům, jak chceme prodávat, jak oslovit a přesvědčit zákazníka k nákupu, za jaké ceny jsme schopni reálně prodávat. Tyto úvahy musí vycházet z reálných podmínek trhu, je třeba mít k dispozici data o zákaznících, trhu, metodách distribuce, konkurenci, realizovatelnosti našeho podnikatelského záměru.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny marketingové cíle. Marketingový mix je základním nástrojem nejen marketingové strategie, ale i strategie celého podniku. Všechny prvky marketingového mixu musí být spotřebiteli vnímány jako jednotný celek. (BARTOŠOVÁ, 2011)

1.8.1 Produkt

Produkt (product) označuje výrobky či služby, které podnik nabízí zákazníkům na cílovém trhu. Produkt označuje nejen tzv. jádro produktu, ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, služby, celkovou záruku a další faktory, které z pohledu zákazníka rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání. V tomto smyslu výrobce nenabízí spotřební výrobek jen jako souhrn užitných vlastností, ale jako vyřešení určitého problému spotřebitele. Takto chápaný produkt je označován jako „komplexní výrobek“.

1.8.2 Cena

Cena (price) představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby produkt získal. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky platby, náhrady nebo možnosti úvěru. Základní podmínkou pro fungování ceny v tržní ekonomice je volnost prodávajícího cenu stanovit. Patří k nejdůležitějším nástrojům a její volba je náročná. Podnik ji určuje v souladu s předem vytyčeným cílem.

1.8.3 Distribuce

Distribuce, místo (place) zahrnuje aktivity směřující k tomu, aby se produkt stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným. Tato činnost uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy. Např. přímý prodej – prodej výrobním podnikem zákazníkovi, či přímé dodávky do prodejny jiného podniku (maloobchodu). Nepřímý prodej – prodej prostřednictvím velkoobchodu, výrobce dodává zboží do velkoobchodu, ve kterém nakupují maloobchodní podnikatelé, jež prodávají zboží spotřebitelům.

1.8.4 Propagace

Propagace, jinak také komunikační politika (promotion) zahrnuje aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s produktem, a aby si jej zakoupil. Komunikační politika neboli „jak se spotřebitelé o produktu dozvědí“ zahrnuje aktivity od přímého prodeje přes reklamu, podporu prodeje, vztahy s veřejností (public relations), osobní prodej a přímý marketing. Ovlivňování prodeje lze uskutečnit pouze při zajištění komunikace mezi výrobcem a spotřebitelem. Cílem je, aby zákazníci získali co nejvíce informací jak o firmě samotné, tak o produktech. Jde především o působení na spotřebitele tak, aby pod vlivem argumentace výrobce dotvářel a případně i měnil své potřeby v souladu s působením výrobce. (BARTOŠOVÁ, 2011)

1.8.5 Lidé

Základní koncepce marketingového mixu složená ze 4P bývá pro oblast služeb rozšířena o faktor lidé (people). Neboť při poskytování služeb jsou lidé jejími realizátoři, tedy ti, kdo vědí jak danou věc udělat a dělají ji unikátním a jedinečným způsobem, a tudíž mají přímý a tím i výraznější vliv na zákazníka, i na celkový dojem, který zákazník ze služby má. Jelikož lidé jsou ti, kdo danou službu přináší zákazníkům, můžeme říct, že vlastně představují součást produktu, do značné míry jsou oním produktem. Každý člověk má jiné kvality a zkušenosti, a na jejich základě si určuje i svou cenu, lidé jsou tedy i cenou. Lidé determinují místo, neboli způsob distribuce a jsou těmi, kdo komunikují a jsou komunikováni. Faktor lidé jsou tedy součástí všech 4P. (Bacuvčík.com, 2008)

1.9 Souhrn teoretických východisek

V teoretické části jsou definovány a blíže charakterizovány pojmy jako strategie, konkurence, konkurenceschopnost. Možnostmi, které mohou pomoci taneční škole lépe konkurovat, se zabývá konkurenční strategie. S tímto pojmem je spojen autor M. E. Porter, který ji definuje jako hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví.

S konkurenční strategií úzce souvisí pojmy konkurenční výhoda a strategické cíle, jež definují strategii, aby bylo dosaženo konkurenční výhody, např. nabízet nižší cenu než konkurence nebo nadstandardní servis k produktu nebo službě. M. E. Porter vymezuje dva základní typy konkurenční výhody, a to nízké náklady a diferenciaci.

Dále jsou v teoretické části popsány pojmy hodnota a hodnotový řetězec. Každá firma se snaží přijít na to, co hodnota pro zákazníka znamená a snaží se ji pro něj vytvořit, avšak pro tento pojem neexistuje jednotná definice. V práci vycházím z Vlčka, který hodnotu definuje jako poměr uspokojení potřeb a zdrojů potřebných k jejich uspokojení. Hodnotový řetězec úzce souvisí jak s hodnotou, tak i s konkurenční výhodou. V práci vycházím ze dvou autorů M. E. Portera, který je autorem hodnotového řetězce a Tomka, který definuje modifikovaný hodnotový řetězec pro firmy poskytující služby. Hodnotový řetězec systematicky zkoumá všechny činnosti, které podnik provádí a prověřuje, jak na sebe navzájem působí. Na základě zvolené konkurenční výhody se podnik pak snaží všechny činnosti v hodnotovém řetězci kontrolovat, popřípadě upravovat tak, aby každá podporovala zvolenou konkurenční výhodu.

Na závěr jsou zde popsány jednotlivé složky marketingového mixu pro firmu poskytující služby. Marketingový mix zahrnuje vše, co má vliv na poptávku po nabízeném produktu či službách firmy.

2. Analytická část

2.1 Základní charakteristika taneční školy Danza

Základní informace o taneční škole Danza jsou následující (Or.justice.cz, 2014):

Název:	DANZA Brno o. s.
Datum zápisu:	1. ledna 2014 ¹
Datum vzniku:	19. března 1993
Sídlo:	Zámečnická 90/2, Brno-město, 602 00 Brno
Provozovna:	Tř. Generála Píky 827/2, Brno-Černá Pole, 613 00 Brno
IČ:	48511536
Právní forma:	Spolek

Manželé Květa a Zdeněk Jančovi vyučovali společenský tanec a výchovu od roku 1949. Od roku 1953 působili v Brně, kde vyučovali na mnoha místech. Taneční kurzy vyučovali také v brněnském okolí - ve Slavkově, Bučovicích, Vyškově, Kyjově, Boskovicích atd. V mnoha místech pořádali nejen kurzy, ale také se podíleli na přípravách plesů, společenských událostí atd.

Práce s mládeží spolu s hereckou praxí Zdeňka Janče, seniora rodu (za 25 sezón na jevištích divadel v Praze, Liberci, Opavě a Brně) přinesla dlouholetou tradici dětských pořadů, zejména karnevalů, mikulášských a firemních akcí pro děti. Kombinace hereckých a pedagogických zkušeností dává taneční dětské zábavě specifický ráz oceňovaný mnoha generacemi.

Vedle pedagogické práce se angažovali také v podpoře soutěžní podoby společenského tance. Z tanečních kurzů přivedli do brněnských soutěžních klubů mnoho nadšenců, porotovali a pořádali soutěže doma i v zahraničí. Stali se členy Svazu učitelů tance ČR – nejstaršího profesního sdružení tanečních mistrů v Evropě.

¹ Podle zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti od 1.1.2014

Od roku 1993 pracuje taneční škola manželů Jančových jako soukromá firma pod názvem DANZA. Pedagogickou práci přebíral juniorský pár - Jana a Viktor Jančovi. K dalším aktivitám patří organizace:

- tanečních soutěží, včetně prestižních soutěží jako je Mistrovství České republiky a následně i Mistrovství Evropy v diskotékových formacích, Mistrovství Evropy mažorettek NBTA;
- společenských akcí.

Škola dále svoji nabídku rozšířila o dětské pohybové kurzy, cvičení pro ženy, zumbu, street, jazz dance a další. (Danza.cz, 2014)

2.2 Analýza obecného prostředí

Pro správnou analýzu podniku je důležité určení jejího postavení v prostředí. Taneční škola Danza se nachází v Brně, pod okresem Brno-město, v Jihomoravském kraji. Pomocí PEST analýzy budou určeny vnější faktory v okolí firmy, které ji ovlivňují.

2.2.1 Politické a legislativní faktory

V zastupitelstvu Jihomoravského kraje jsou zastoupeny čtyři politické strany: ČSSD, KDU-ČSL, ODS a KSČM. Největší počet mandátů, 26, má strana ČSSD, což představuje 40 % zastupitelstva. Na druhém místě je KDU-ČSL s 18 mandáty, tím zastupují 27,7 %. Třetí stranou je ODS, která má 11 mandátů (16,9 %) a poslední strana, která je zastoupena v zastupitelstvu Jihomoravského kraje je KSČM s 10 mandáty (15,4 %). Politické složení a následně vedoucí politická strana mají jistě vliv na politické prostředí v Jihomoravském kraji. (Kr-jihomoravský.cz, 2014)

Faktory, které ovlivňují firmu Danza o. s. v právní oblasti, jsou především změny v legislativě. Jedná se o změny zákonů vztahující se k podnikání, zejména změny zákonů č. 280/2009 Sb. Daňový řád, č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník, č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník, č. 16/1993 Sb. Zákon o dani silniční, č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty, č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů, č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví, č. 262/2006 Sb. Zákoník práce a mnoho dalších. V současné době sazba daně činí 19 %. Nejvýznamnější novelou v legislativě byla novela Zákona o dani z přidané hodnoty z roku 2013.

2.2.2 Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů nás budou především zajímat ty základní jako je HDP, míra nezaměstnanosti, míra inflace a průměrná mzda. Z dostupných informací je regionální HDP za rok 2012 pro jihomoravský kraj 403 636 mil Kč, což je pokles o -0,4 % oproti předešlému roku.

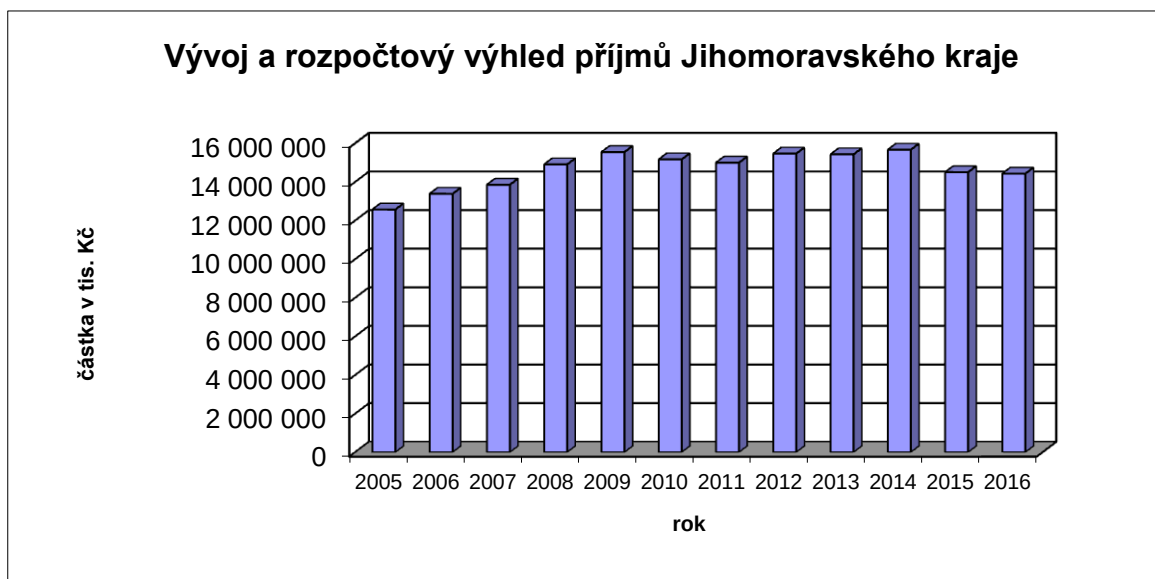
Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2012 dosáhla částky 26 405 Kč. To je druhá nejvyšší mzda v mezikrajském srovnání. Oproti 4. čtvrtletí roku 2011 vzrostla o 1 039 Kč, tj. o 4,1 %. Vývoj reálné mzdy je však ovlivněn vývojem cenové úrovně (inflace), která ve 4. čtvrtletí činila 2,8 %. Celková reálná mzda v Jihomoravském kraji tak vzrostla o 1,3 %. (Czso.cz, 2012)

V letošním roce se odhaduje výše inflace kolem dvou procent. Inflace za rok 2013 činila 1,4 %. Pro srovnání, inflace v roce 2012 činila 3,3 %, o rok dříve, tedy v 2011, pak 1,9 %. (Investia.cz, 2014) Průměrná míra inflace dle makroekonomické predikce MF ČR se v roce 2014 předpokládá ve výši 1,7 %, v roce 2015 1,9 % a v roce 2016 činí odhad 1,1 %. (Kr-jihomoravsky.cz, 2014)

Dalším ukazatelem je obecná míra nezaměstnanosti, která ve 3. čtvrtletí roku 2013 byla pro Jihomoravský kraj 6,6 %, což je 5. nejnižší míra nezaměstnanosti podle krajů a je také nižší než průměr pro Českou republiku, která má hodnotu 6,9 %. Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji ve 3. čtvrtletí roku 2012 byla 8 %, což je pokles o 1,4 %. (Vdb.czso.cz, 2013)

Taneční škola v rámci realizací některých svých projektů také využívá dotace z Jihomoravského kraje. Rozpočet Jihomoravského kraje na rok 2014 je schodkový. Příjmy Jihomoravského kraje na rok 2014 jsou stanoveny ve výši 5 301 971 tis. Kč. Schválený rozpočet příjmů je složen z daňových příjmů, nedaňových příjmů, kapitálových příjmů a dotací. Daňové příjmy zahrnují zejména očekávané podíly Jihomoravského kraje na sdílených daních ve výši 4 433 795 tis. Kč, což představuje 83,7 % z celkových příjmů. Nedaňové příjmy obsahují příjmy z poskytování služeb a výrobků ve výši 300 tis. Kč, to je 13,7 % z celkových příjmů. Kapitálové příjmy jsou stanoveny ve výši 25 130 tis. Kč (0,5 %) a dotace se podílejí na celkových příjmech 2,1 %.

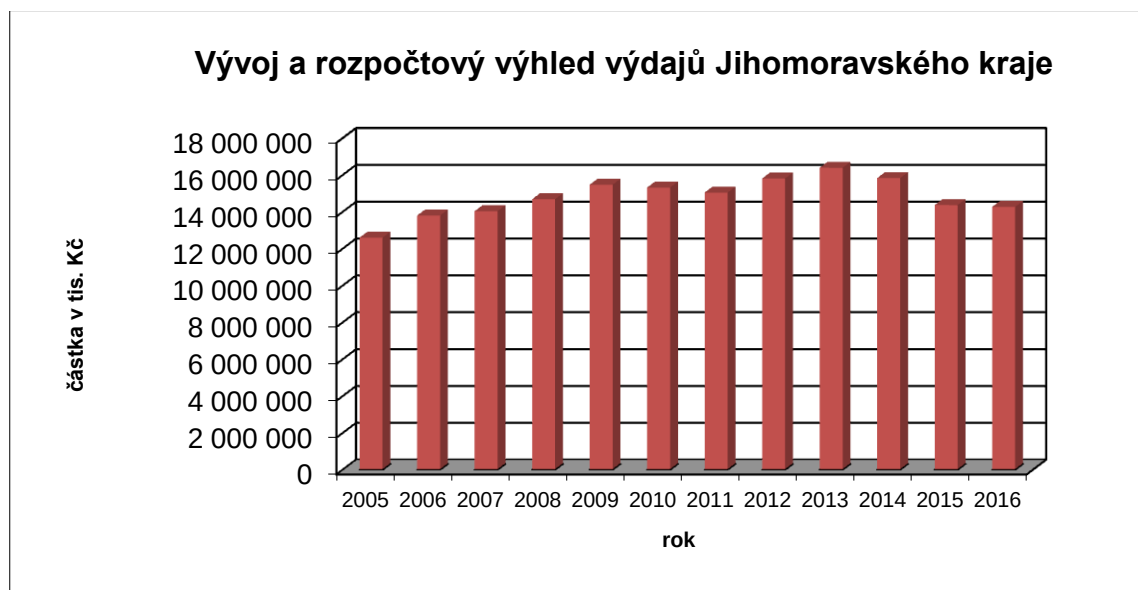
Graf 1: Výhled a vývoj příjmů Jihomoravského kraje (Zdroj: Kr-jihomoravsky.cz, 2014)



Graf č. 1 zachycuje rozpočtový výhled příjmů na období 2014 – 2016. Tento výhled byl stanoven kvalifikovaným odhadem odboru ekonomického na základě zkušeností z vývoje těchto příjmů v minulých obdobích, vývoje plnění těchto příjmů v prvním čtvrtletí roku 2013 a na základě aktuální hospodářské situace.

Schválený rozpočet výdajů Jihomoravského kraje na rok 2014 činí 5 933 335 tis. Kč. Rozpočet výdajů je členěn na běžné výdaje a kapitálové výdaje. V rámci schváleného rozpočtu výdajů Jihomoravského kraje pro rok 2014 je pro §3419 – Ostatní tělovýchovná činnost, konkrétně dotace v oblasti tělovýchovy a sportu určeno 10 000 tis. Kč. Graf č. 2 znázorňuje výhled výdajů na období 2014-2016. Rozpočtový výhled vychází z upraveného rozpočtu roku 2013.

Graf 2: Výhled a vývoj výdajů Jihomoravského kraje (Zdroj: Kr-jihomoravsky.cz, 2014)



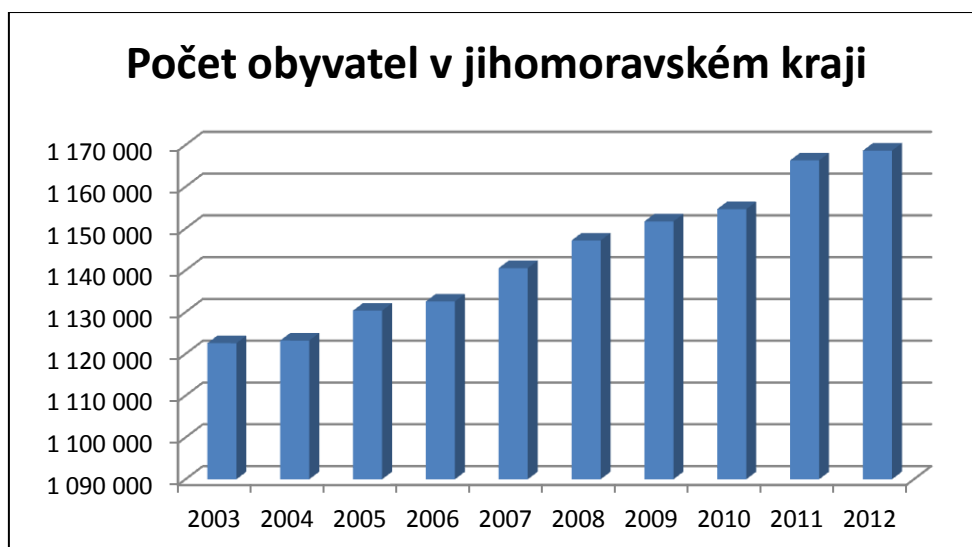
Tabulka 1: Schodkový rozpočet Jihomoravského kraje 2014 (Zdroj: Kr-jihomoravsky.cz, 2014)

Jihomoravský kraj 2014	Příjmy	Výdaje	Rozdíl
v tis. Kč	5 301 971	5 933 335	- 631 364

2.2.3 Sociální faktory

V rámci demografických údajů jsou pro taneční školu zajímavé údaje o celkovém počtu obyvatel, obyvatel ve věku 15-64 let a z toho počet obyvatel ve věku 20-29 let a dále počet studentů vysokých škol v jihomoravském kraji. Vývoj těchto ukazatelů je zachycen v grafech č. 3, č. 5, č. 6 a č. 7.

Graf 3: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji (Zdroj: Czso.cz, 2012)



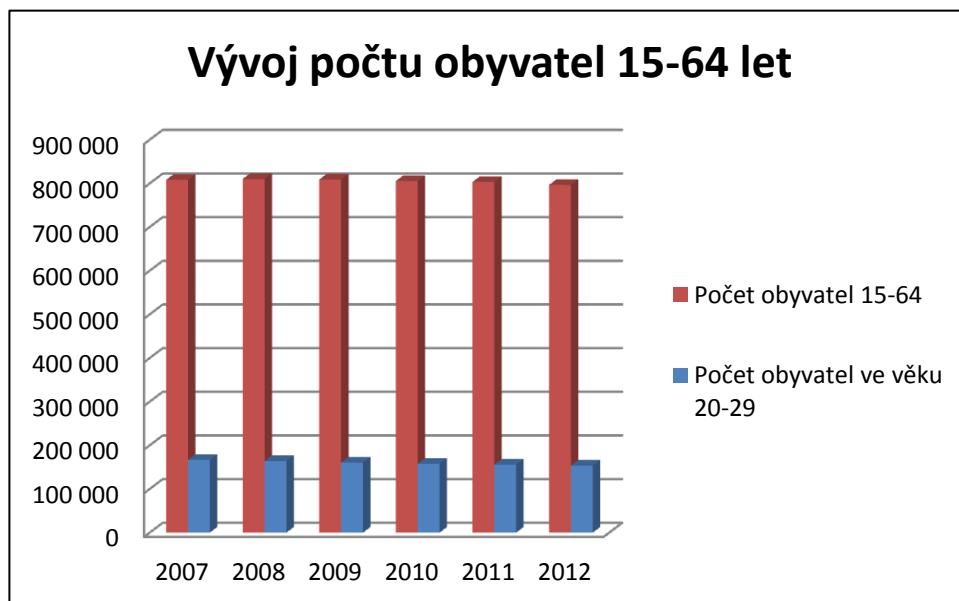
Na území Jihomoravského kraje k 30.9.2013 žilo 1 169 734 lidí, což představuje 0,1% nárůst oproti roku 2012. Z hlediska počtu obyvatel v Jihomoravském kraji sledujeme neustálý postupný nárůst počtu obyvatelstva s nejvýraznějším skokem cca 11 000 obyvatel v roce 2011 oproti předešlému roku. Populace v jihomoravském kraji postupně stárne, průměrný věk obyvatel se zvyšuje a za 20 let vzrostl téměř o pět let, u mužů nyní na 39,9 let a u žen na 43 let.

Vlivem oživení porodnosti v posledních letech, již čtvrtý rok v řadě, vzrostl podíl dětské složky populace (v roce 2012 činil 14,6 %). Faktem ovšem zůstává, že v kraji můžeme pozorovat také nárůst osob v poproduktivním věku, již v roce 2005 podíl osob ve věku 65 let a více velikostí přesáhl podíl dětské složky a každoročně se zvyšuje (na konci roku 2012 dosáhl 17,3 %). (Czso.cz, 2012)

Graf 4: Věková struktura a průměrný věk v Jihomoravském kraji (Zdroj: Czso.cz, 2012)

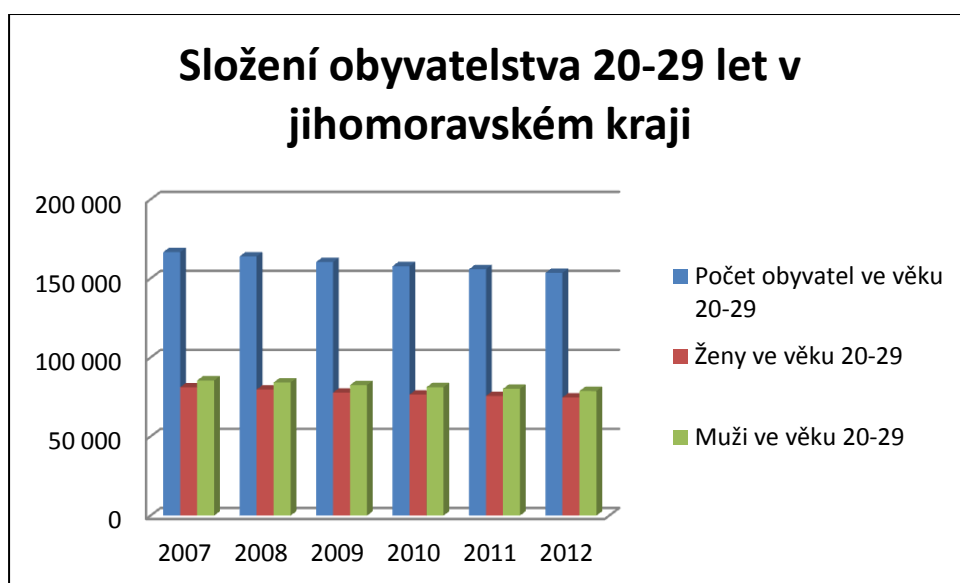


Graf 5: Vývoj počtu obyvatel ve věku 15-64 let (Zdroj: Vdb.czso.cz, 2012)



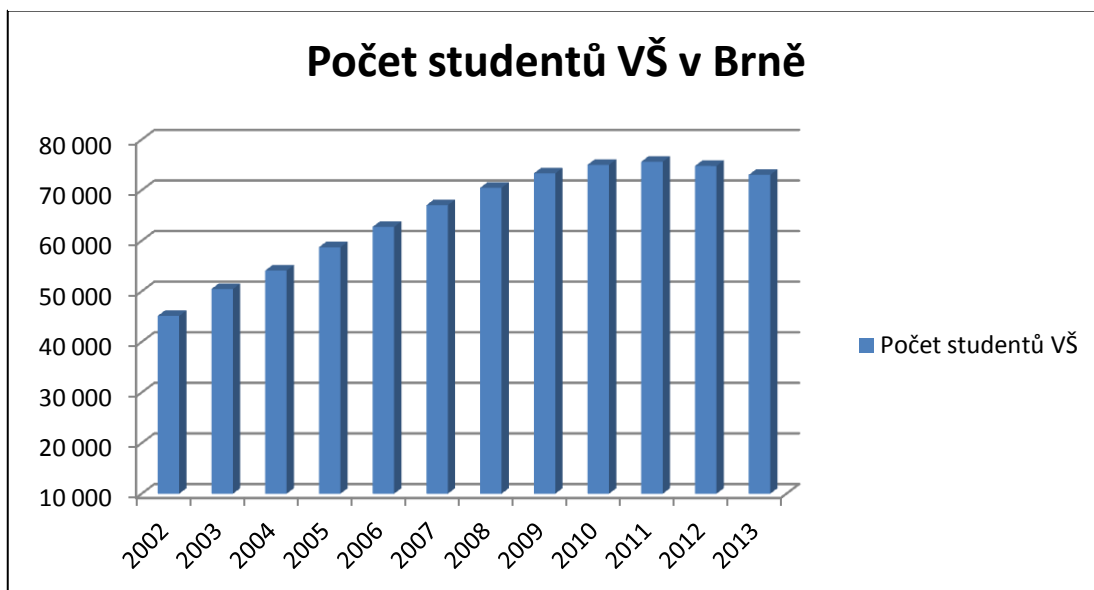
Podle věkové struktury obyvatelstva zauímají největší podíl osoby ve věku 15-64 let, což představuje 68,2 %. Druhou nejpočetnější skupinou, která tvoří 17,3 % a neustále se zvyšuje, jsou osoby ve věku nad 65 let, což potvrzuje aktuální trend stárnutí populace. Nejnižší podíl, a to 14,6 %, tvoří obyvatelé ve věku do 14 let. Graf č. 5 zachycuje mírný klesající trend ve vývoji počtu obyvatelstva ve věku 15-64 let. Obyvatelstvo ve věku 20-29 let zastupuje přibližně 20 % ve věkové skupině 15-64 let, přičemž tento poměr zůstává stabilní. (Czso.cz, 2012)

Graf 6: Složení obyvatelstva ve věku 20-29 let (Zdroj: Vdb.czso.cz, 2012)



K 31. 12. 2012 bylo v jihomoravském kraji 153 557 obyvatel ve věku 20-29 let. Z grafu č. 6 je patrné, že ve věkové skupině 20-29 let mírně převažují muži, přičemž poměr muži x ženy zůstává stabilní. (Czso.cz, 2012) Převážně na tuto věkovou skupinu by se chtěla taneční škola Danza zaměřit jako na své potenciální zákazníky, které představují studenti, čerství absolventi vysokých škol, mladí lidé většinou ještě bez větších závazků a dále také na maminky s malými dětmi do 6 let.

Graf 7: Počet studentů VŠ v Brně (Zdroj: Dsia.uiv.cz, 2014)



K 31. 12. bylo v Brně 73 032 studentů veřejných vysokých škol. Především tito studenti představují jednu z potenciálních skupin zákazníků, na kterou by se taneční škola Danza chtěla zaměřit. Od roku 2011 byl zaznamenán mírný pokles počtu studentů. Tento vývoj je částečně způsoben trendem snížené porodnosti v letech 1989-1994, a který pokračoval až do roku 2008. Od roku 2009 můžeme sledovat opět nárůst trendu porodnosti. Za příčinu poklesu počtu studentů na vysokých školách v Brně můžeme také považovat neustále se rozvíjející možnosti, kde studovat, jak po celé České republice, tak hlavně v zahraničí. (Czso.cz, 2012)

2.2.4 Technologické faktory

Technologický postup je v dnešní době nevyhnutelnou součástí života. Vzhledem k tomu, že předmětem taneční školy Danza není výroba, která především klade velký důraz na inovace a modernizaci v technické a technologické oblasti, ale poskytování služeb musí se taneční škola zaměřit na technologie, které mohou ovlivnit poskytované služby. Za jeden z hlavních faktorů můžeme považovat internet, jelikož internet je v dnešní době silným prvkem jak v první řadě oslovit potenciálního zákazníka. Dobrá internetová reklama je v dnešní době velmi důležitým a efektivním nástrojem komunikace jak se zákazníky, tak i s ostatními firmami, které se můžou stát našimi dodavateli. Proto by se taneční škola měla zaměřit na svou propagaci na internetu.

Dalším faktorem, který v této oblasti může taneční škola z velké části ovlivnit je hudební a audiovizuální technika, kterou využívá k provozování své činnosti. Je důležité, aby ke všem svým kurzům a dalším různým akcím, které pořádá, měla kvalitní techniku odpovídající požadavkům zákazníka. S vývojem času se rozvíjí technika, tak i hudba, která je hlavním doplňkem tance. Je tedy nutné, aby taneční škola sledovala vývoj i v této oblasti, uměla vystihnout druh hudby, který bude vhodný pro jednotlivé kurzy, akce, atd. a měla přehled o různých počítačových programech, které slouží k úpravě hudby, aby mohla co nejlépe vyhovět různým požadavkům zákazníků.

Poskytované služby taneční školou, ve formě výuky tance a organizování společenských akcí, nejsou příliš závislé na využívání nových technologií a techniky. Z hlediska využívání nových technologií je pro taneční školu důležité, najít vhodné dodavatele pro položení tanečního parketu. Ten pokud je dobře provedený, vydrží dlouho, a tak zde dále není nutnost zabývat se novými technologiemi. Technická a technologická úroveň dodavatelů je tedy faktorem, který může mít jen částečný vliv na poskytované služby taneční školou.

2.3 Analýza oborového prostředí

Analýza oborového prostředí zahrnuje vymezení trhu, analýzu dodavatelů, analýzu zákazníků, analýzu konkurence. Následně jsou jednotlivé analýzy shrnuty Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil.

2.3.1 Vymezení trhu

Regionální vymezení trhu, který se taneční škola snaží obsloužit, je Brno a jeho nejbližší okolí. Další možnost, jak můžeme určit trh, na kterém se taneční škola vyskytuje, je nabídka volnočasové aktivity, způsob trávení volného času, a dále také možnost udržování se v kondici.

V rámci poskytování vystoupení, doprovodného programu a organizování různých akcí můžeme vymezení trhu pro taneční školu rozšířit na celou Českou republiku.

2.3.2 Analýza dodavatelů

Taneční škola Danza poskytuje služby, které nevyžadují žádné nezbytně nutné dodavatele, na kterých by byla její činnost závislá, tedy z této strany jí nehrozí žádné

nebezpečí. Případní dodavatelé mohou být výrobci podlah, v případě potřeby výměny tanečního parketu, což by vyžadovalo důkladný průzkum dodavatelů na trhu, ale v případě správného výběru a provedené práce vydrží taneční parket několik desítek let samozřejmě se správnou péčí o něj. Taneční škola je tedy spíše závislá na práci a dobré organizaci vedení a trenérů.

2.3.3 Analýza zákazníků

Mezi potenciální zákazníky taneční školy můžeme zahrnout lidi ve věku 3 – 90 let. Od věku 19 let a více budou potenciálními zákazníci spíše ženy, které mají větší zájem o tanec jako volnočasovou aktivitu a bývají to především ony, kdo iniciuje, aby šel pár například do tanečních. V dnešní době, kdy se čím dál víc lidí zajímá o zdravější životní styl, ke kterému patří i pohyb, mají zákazníci široký výběr z aktivit, které mohou dělat ve svém volném čase i z míst, ze kterých si mohou vybrat pro svou volnočasovou aktivitu. Proto je nutné usilovat o jejich získání a udržení. Mezi nejvýznamnější faktory, podle kterých se zákazník rozhoduje, patří cena, kvalita, časová vhodnost a propagace. Taneční škola může nabídnout srovnatelné ceny s její konkurencí a má kvalifikované trenéry s trenérskými licencemi. Je důležité, aby tito lidé, jejichž prostřednictvím jsou služby taneční školy podávány, uměli tyto služby poskytnout takovým způsobem, aby zákazníci zaujali a přesvědčili k dalším návštěvám. Prostřednictvím pozitivního zážitku z kurzu a jeho kladného hodnocení mezi známými může taneční škola získat další zákazníky.

2.3.4 Analýza konkurence

Pro hodnocení konkurence v odvětví rozdělíme konkurenci do čtyř skupin, konkurence přání, konkurence druhů, konkurence forem a konkurence značek. V jednotlivých skupinách jsou pak vybrány firmy, které představují největší konkurenci v dané oblasti.

Konkurence přání

Dělení podle konkurence přání je nejširším pojetím konkurence, jelikož v této fázi se zákazník rozhoduje, jakým způsobem chce trávit svůj volný čas a do čeho chce investovat své peníze. Za konkurenci tedy můžeme považovat jakékoliv centrum, kde zákazníci mohou provozovat sport, cestovní kanceláře, divadla, kina, restaurace a v neposlední řadě i internet. V této práci budeme předpokládat, že naši zákazníci se již

rozhodli trávit svůj volný čas nějakou pohybovou aktivitou a jsou ochotni do ní investovat, proto se zaměříme na užší okruh konkurence.

Konkurence druhů

V této oblasti konkurence již předpokládáme, že se naši potenciální zákazníci rozhodli pro nějakou pohybovou aktivitu. Za naši konkurenci můžeme považovat fitcentra, sportovní haly, taneční centra, plavecké bazény a další objekty, které nabízejí sportovní vyžití. Největší konkurenci pro taneční školu představují fitcentra a halové sporty, jako jsou squash, badminton, tenis atd.

V oblasti tanečního sportu na soutěžní úrovni je největším problémem jeho finanční náročnost, která některé účastníky odradí, nebo spíše rodiče dětí, které se tomu věnují. Kromě peněz za samotný kurz jsou dále potřebné výdaje za taneční obuv a za soutěžní oblečení, které je na této soutěžní úrovni velmi nákladné, především pro partnerky. Dále s rozvojem tanečního páru jsou předpokládány i výdaje za individuální lekce s trenérem. Záleží tedy především na rodičích dětí, jestli jsou ochotni vynakládat tyto nemalé finanční částky na tento druh sportu nebo se raději rozhodnou své dítě přihlásit do jiného kroužku, který je finančně méně náročný. V tomto případě taneční škola může za substituty pokládat veškeré pohybové aktivity, které jsou levnější.

Z fitness center v Brně můžeme zmínit fitness centrum Velký průvan, AZ fitness a Big one fitness, všechny tyto fitcentra nabízejí kvalitní stroje a odbornou pomoc od osobních trenérů, což je lákavé jak pro zákazníky, kteří už mají zkušenosti a chtějí si jít zacvičit, tak i pro začátečníky, kteří pomoc od osobních trenérů přivítají. Pro halové sporty můžeme zmínit například Club classic, který nabízí sportoviště pro tenis, badminton, squash, fotbal a plážový volejbal.

U dětských kurzů je tato konkurence velkým problémem. Děti v předškolním věku a děti na prvním stupni mají mnoho svých kroužků – plavání, balet, atletika, gymnastika, flétna, klavír atd. a je těžké rodiče přesvědčit o tanečním kroužku navíc a dalších výdajích. Taneční škola nabízí kurzy pro děti od 3 let. O pohybových aktivitách a zájmech mladších dětí, přibližně ve věku 3-11 let, rozhodují jejich rodiče, kteří většinou mají zájem, aby jejich děti chodily do kroužků pravidelně a často. Jelikož je to většinou rozhodnutí rodičů, je brán velký zřetel na místo jejich výkonu. Většinou jsou

navštěvovány kroužky v místě mateřské školky, či základní školy nebo v blízkosti místa bydliště. Také velký vliv má doporučení od známých, tedy je nutné vytvořit si dobrou reputaci mezi stávajícími zákazníky. Přibližně ve věku od 11 let si už děti sami určují, co je baví, co by chtěly, či nechtěly dělat. Často se stane, že v tomto věku přestávají chodit do kroužků, chtějí trávit čas koukáním na televizi, hraním her na počítači a brouzdáním na internetu nebo trávit čas s kamarády. Pro taneční školu je důležité, aby děti zaujala již v mladším věku, aby v dané aktivitě chtěly nadále pokračovat, a také by se trenéři měli snažit vytvořit v kurzu přátelské prostředí, kam budou děti chodit rády a budou zde mít své přátele.

Konkurence forem

Konkurence mezi různými druhy tance je velká, je zde spousta možností, ze kterých si zákazníci mohou vybírat. Taneční školy nebo i některá sportovní centra nabízejí kurzy zumby, jazzu, street dance, společenského tance (latinskoamerické a standardní tance) a klasiky (balet). Taneční škola Danza se zaměřuje především na kurzy společenského tance na sportovní úrovni, ale svoji nabídku kurzů má rozšířenou i o kurzy společenského tance pro dospělé, zumby, street dance a jazz, tím může získat více zákazníků, kteří mají zájem o tanec, neboť se snaží nabídnout potenciálním zákazníkům téměř všechny druhy tance. Především hodiny zumby jsou v poslední době velice populární, jelikož jsou vhodné pro všechny příznivce pohybu, nevyžadují žádné předchozí zkušenosti, takže je dobré, že ji má taneční škola zahrnutou v nabídce.

Konkurence značek

Pro dokonalejší rozbor konkurence taneční školy Danza budeme posuzovat konkurenty podle kurzů tance, které tato taneční škola nabízí.

1) Společenský tanec

V oblasti společenského tance na sportovní úrovni má taneční škola v Brně velkou konkurenci. Mezi nejvýznamnější konkurenty patří tři taneční školy. Jednou z nich je jednoznačně taneční škola Starlet. Tato taneční škola má v Brně již dlouholetou tradici a mezi zákazníky je velké povědomí o její existenci. Má širokou taneční základnu, jejichž páry z velké míry získává ze středoškolských tanečních, pro které je známá, a které pořádá pro řadu brněnských středních škol. Taneční škola Starlet

se především zaměřuje na společenský tanec, ale také nabízí kurzy zumby, street, salsy atd. ale jen okrajově.

Další taneční školou je DSP Kometa Brno. Tato taneční škola se výhradně věnuje společenskému tanci na sportovní úrovni. Tuto školu založili bývalí úspěšní tanečníci, kteří začínali v jiných klubech. Její největší silnou stránkou je její image, kterou má založenou na trenérech, kteří jsou bývalými účastníky televizní taneční soutěže Star dance – Jan Tománek a Kamila Tománková. V této taneční škole také působí jeden z nejlepších trenérů standardních tanců, za kterým dojíždí páry i z jiných měst ČR, což je další výhodou této taneční školy. Také její poloha, Brno-Tuřany, představuje pozitiva, jelikož si tento prostor vybudovali sami, odpadá jim finanční náročnost s pronájmem prostor.

Taneční škola Orel Telnice je třetím konkurentem. I když tento klub sídlí v Telnici u Brna, své taneční prostory má i v centru Brna, na Mendlově náměstí. I tento klub se postupně dostává do podvědomí zákazníků. Má menší základnu tanečních párů, ale jsou zde páry, které se věnují tanci na vrcholové úrovni, finalisté mistrovství ČR a učí zde špičkový trenéři, kteří měli úspěch i na mezinárodním poli.

Taneční škola Starlet, Orel Telnice i Danza díky své poloze v centru města čelí větší konkurenci o zákazníky nejen mezi sebou, ale i mezi méně známými tanečními školami, které mají své sídlo v centru Brna.

2) Zumba

Kurzy zumby dnes nabízí spousta tanečních škol v Brně, ale i fitcentra, tím se zvyšuje boj o potenciální zákazníky. Zumba je v posledních letech velice oblíbený druh tance, takže potenciálních zákazníků je mnoho. Ti si většinou vybírají kurz podle místa, například v blízkosti bydliště nebo popřípadě práce. Výuka zumby nevyžaduje ani příliš vysoké nároky na trenéry a jejich odbornost, certifikát na trenéra je poměrně snadné získat. Samozřejmě větší zkušenosti a především originalita jsou skutečnosti, které mohou přilákat zákazníky. Další možností jak přilákat zákazníky je nabídnout jim něco navíc, například kurz pro děti ve stejnou dobu nebo možnost hlídání.

3) *Kurzy pro děti*

Konkurencí taneční školy jsou především mateřské školky a základní školy, které nabízí různé kroužky. Výhodou je, že jsou levnější, neboť školky i školy využívají pro kurzy své prostory, učí zde pedagogové v rámci pracovního poměru a i propagace je velice snadná a poměrně nenákladná. To vše snižuje náklady, se kterými se taneční školy potýkají, tím pádem i kurzovné je levnější. Rodiče raději volí kurzy v rámci školky/školy, jelikož je pro ně jednodušší, aby jejich děti navštěvovaly kroužek v místě školky/školy, jim tak odpadne starost s přemísťováním dítěte někam jinam. Dětské kurzy ale nabízí i další taneční školy, kde největším konkurentem je škola Starlet, opět díky své povědomosti mezi zákazníky. Další taneční školy, které nabízí dětské kurzy, jsou Victoria, Centrum tance aj.

4) *Jazz dance*

Taneční škola Danza provozuje jazz dance na vyšší úrovni, než ostatní taneční školy. V této oblasti tedy v Brně nemá příliš velkou konkurenci. Tyto kurzy jsou jen výběrové a taneční škola se svými atraktivními choreografiemi dosahuje velkých úspěchů jak na domácích, tak na zahraničních soutěžích. Dále jsou tyto choreografie využívány jako doprovodný program pro různé společenské a kulturní akce. Ostatní taneční školy nabízejí kurzy jazz dance na základnější úrovni, kde není vyžadována žádná taneční zkušenost, tím pádem je taneční škola Danza od nich nepocituje téměř žádnou konkurenční rivalitu.

5) *Klasické taneční*

Klasické taneční kurzy jsou nabízeny pravidelně v rámci středních škol. V této oblasti je největším konkurentem taneční škola Starlet, především díky své dlouholeté tradici, jak již bylo zmíněno výše. Mnoho středních škol jsou již předem domluvené, že jejich žáci budou navštěvovat taneční kurzy právě zde. Výhodou této taneční školy je také velká kapacita a následně i množství žáků díky čemuž může taneční škola nabídnout lepší ceny nebo jiné výhody například ve formě místa pořádání závěrečných plesů v Boby centru, což je velké lákadlo. Větší prostor

konkurovat této taneční škole je v oblasti tanečních pro dospělé, které začínají být také v „kurzu“. Zde je možné nabídnout individuálnější přístup podle požadavků jednotlivých zákazníků a získat je tak na svou stranu.

Následující tabulka č. 2 zachycuje vždy největšího konkurenta taneční školy Danza v rámci jednotlivých kurzů, které sama nabízí.

Tabulka 2: Největší konkurenti taneční školy Danza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Konkurence taneční školy Danza		
Pro jednotlivé kurzy	Konkurence	Poznámka
<i>Sportovní tanec</i>	TŠ Kometa*	důraz na svoji image
<i>Taneční</i>	TŠ Starlet	největší povědomí mezi zákazníky
<i>Dětské kurzy</i>	mateřské školky, základní školy	nižší náklady
<i>Zumba</i>	fitness centra	v poslední době velice rozšířená nabídka
<i>Jazz</i>	nejlepší na trhu	jediná, kdo se jazzu věnuje na sportovní úrovni

2

2.3.5 Zhodnocení oborového prostředí Porterovým modelem

2.3.5.1 Substituty

Substituty představují jednu z největších hrozeb taneční školy. Za substitut můžeme považovat jakoukoliv pohybovou aktivitu, ale také různé způsoby pasivního trávení volného času. Záleží, do čeho chtějí zákazníci investovat svoje peníze. Největší hrozba je v oblasti dětských kurzů a tanečního sportu.

2.3.5.2 Potenciální noví konkurenti

Noví konkurenti nepředstavují pro taneční školu příliš velkou hrozbu. Zakladateli tanečních škol jsou buď bývalí tanečníci, kteří již ukončili svoji aktivní taneční kariéru nebo ještě aktivní tanečníci, jelikož založit svoji taneční školu je snem spousty tanečníků. Se založením taneční školy jsou spojeny vysoké finanční náklady. Nejdůležitější pro taneční školu vedle trenérů jsou taneční prostory, což zahrnuje kvalitní podlahovou krytinu a její velikost, zrcadla, osvětlení, zvukovou a audiovizuální

² *TŠ – taneční škola

techniku a další. Aby taneční škola mohla nejlépe vyhovět potřebám svých zákazníků, jsou pro ni důležité i časové možnosti využití prostor. Proto je pro jakoukoliv taneční školu nejvýhodnější, nejjednodušší a nejefektivnější když má své vlastní prostory nebo si je postaví podle svých potřeb. Ovšem to je pro většinu finančně nedostupné, proto si většina tanečních škol prostory pronajímá, i tato částka však bývá velmi vysoká. Navíc pronajaté prostory ve většině případů potřebují rekonstrukci pro lepší podmínky potřebné k provozování tanečních kurzů. Především kvůli této finanční náročnosti v Brně a jeho okolí nevzniká moc nových tanečních škol a center. Tanečníci, kteří se dál chtějí věnovat tanci a jeho výuce, volí možnost učit již v existujících tanečních školách nebo v některém z fit center.

2.3.5.3 Konkurence v odvětví

Konkurenční rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví je vysoká. Největší konkurenci má taneční škola v oblasti společenského tance, jak na sportovní úrovni, tak i v oblasti tanečních. Zde jsou dva největší konkurenti a to taneční škola DSP Kometa Brno a taneční škola Starlet. Poměrně velká konkurenční síla je i v oblasti zumbly. Tento druh pohybové aktivity se stal velice oblíbeným a je velmi často doplňující nabídkou fitness center.

2.3.5.4 Zákazníci

Vyjednávací síla zákazníků je v případě trhu, na kterém se taneční škola Danza vyskytuje poměrně vysoká. V dnešní době mají zákazníci k dispozici širokou nabídku různých sportovních aktivit a také míst, kde tyto aktivity nabízejí. Pro taneční školu je tedy důležité zaujmout zákazníka a nabídnout mu takové služby za takovou cenu, aby ho přesvědčila vybrat si ze široké nabídky možností právě ji.

2.3.5.5 Dodavatelé

Taneční škola nabízí svým zákazníkům volnočasové aktivity, k jejichž provozování primárně potřebuje taneční prostory a trenéry. Není tedy svou činností závislá na dodavatelích, jejichž služby využívá minimálně, proto jejich vyjednávací sílu můžeme považovat za zanedbatelnou.

2.4 Interní analýza

Pro interní analýzu taneční školy Danza je použita analýza zdrojů a dále analýza firmy podle jednotlivých složek marketingového mixu.

2.4.1 Analýza podle zdrojů

Při interní analýze je nutné identifikovat a následně analyzovat významné zdroje, které má podnik k dispozici. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin.

2.4.1.1 Hmotné zdroje

V budově, která se nachází v areálu Univerzity obrany má taneční škola k dispozici dva taneční sály, velký sál o rozloze 150 m² a malý sál o rozloze 36 m². Dále je zde možnost v případě potřeby ještě větších prostor pronajmutí velké tělocvičny, která se také nachází v areálu.

Rovněž mezi fyzické zdroje, kterými taneční škola disponuje, můžeme zařadit audiozařízení, a to jak to, které má na sále a také to, které používá při ozvučení na společenských akcích. Dalšími fyzickými zdroji jsou vizuální zařízení jako je dataprojektor, který je používán jako pomůcka k přednáškám a různým dalším akcím. V neposlední řadě sem patří i počítač, tiskárna, televize a veškeré kuchyňské zařízení, které má taneční škola v rámci svých prostor k dispozici.

2.4.1.1.1 Finanční zdroje

V roce 2012 byly příjmy taneční školy přibližně 880 000 Kč a v posledních letech mají klesající tendenci. Výdaje za rok 2012 činily 770 000 Kč, z toho nájemné za prostory využívané k činnosti taneční školy je 350 000 Kč. (JANČ, 2014) Finanční zdroje můžeme rozdělit na vlastní a cizí.

Cizí zdroje

Cizí zdroje, které taneční škola využívá a má možnost získat, jsou především dotace a sponzorské příspěvky nebo dary. Sponzorské příspěvky, které taneční škola získává, jsou pouze jednorázové, na konkrétní akci nebo událost.

V oblasti dotací má taneční škola možnost čerpat z dotací Jihomoravského kraje nebo dotací z EU. Příkladem dotací Jihomoravského kraje jsou například: Zkvalitnění

sportovního prostředí v Jihomoravském kraji nebo Rozvoj materiálně technické základny mimoškolních zájmových aktivit dětí a mládeže.

Dalším způsobem jak taneční škola získává finanční zdroje, jsou poplatky za jednotlivé kurzy, za vystoupení, za organizování akcí a za své služby, které poskytuje.

Vlastní zdroje

Do vlastních zdrojů můžeme zahrnout zisk, který taneční škola dostane, když příjmy z poplatků za kurzy, organizací akcí a všech služeb poskytovaných taneční školou budou vyšší než její náklady. (JANČ, 2014)

2.4.1.2 Nehmotné zdroje

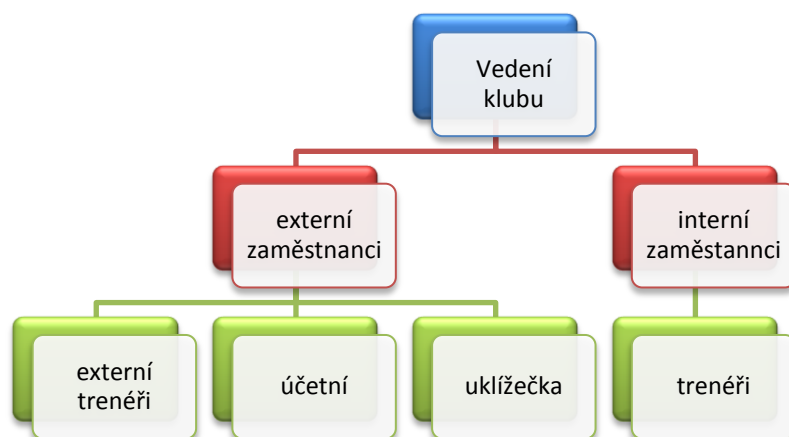
Zástupce taneční školy a jeho žena jsou držitelé certifikátu „Taneční škola SUT ČR“ a držitelé ochranné známky „Euro Dance Center“. Mezi další nehmotné zdroje taneční školy můžeme zařadit počítačové licence a programy na střihání hudby a videí, které členové taneční školy používají k vytvoření potřebných materiálů k vystoupením a dalším akcím. (Danza.cz, 2014)

2.4.1.3 Lidské zdroje

2.4.1.3.1 Organizační struktura

Taneční škola Danza je poměrně malá škola, která je založená jako občanské sdružení, její organizační struktura je tedy velice jednoduchá, řídí ji jeden člověk a to zástupce. V rámci rozhodování má tedy poslední slovo on. Dalšími nepostradatelnými členy taneční školy jsou její trenéři, někteří jsou rodinnými příslušníky vedení taneční školy, ti se podílejí na správě webových stránek, organizaci tanečních soustředění, zajištění některých společenských akcí atd. Trenéři jsou nejdůležitější složkou taneční školy, protože jsou to právě oni, kdo jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Do taneční školy jsou zváni i externí trenéři jak z celé České republiky, tak i ze zahraničí. Pro účetní služby a úklid využívá taneční škola externí služby. (JANČ, 2014)

Obrázek 8: Organizační struktura taneční školy Danza (Zdroj: Vlastní zpracování)



2.4.1.3.2 Kvalifikace zaměstnanců

Všichni interní trenéři mají potřebné certifikáty pro danou činnost, kterou vyučují na různých úrovních. Děti vedení, kteří vyučují společenský tanec, mají certifikát trenéra III. třídy ČSTS³ a jelikož se stále aktivně věnují tanci, mají lekce s top trenéry jak tuzemskými, tak i zahraničními a neustále tak získávají nové informace a zdokonalují se. Manželka zástupce taneční školy, která se také věnuje výuce má certifikát trenéra II. třídy ČSTS a porotce II. třídy ČSTS.

Externí trenéři jsou bývalí mistři ČR, trenéři a porotci I. třídy ČSTS a v neposlední řadě aktivní zahraniční tanečníci na úrovni profesionálů, kteří jsou finalisté a semifinalisté světových pohárů, ME a MS.

Další službou, kterou taneční škola nabízí je konferenciér, který bývá jednou z nejdůležitějších osob na společenských akcích. Taneční škola Danza poskytuje služby konferenciéra s mnohaletou zkušeností v této oblasti i s možností moderovat akce v cizím jazyce. (Danza.cz, 2014)

2.4.1.3.3 Motivace zaměstnanců

Jak pro interní, tak pro externí trenéry je tanec jejich život, ve většině případů se mu věnují již od malička, popřípadě od mládežnických let. Tanec tedy milují a jsou ochotni mu věnovat všechnen čas a úsilí. Většina interních trenérů jsou rodinní příslušníci vedení taneční školy, tedy k taneční škole mají hlubší vztah. Největší motivací pro trenéry jsou

³ČSTS – český svaz tanečního sportu

jak jejich samotné taneční úspěchy, tak i dobré výsledky jejich párů, které mají na starosti, což považují za svůj trenérský úspěch. Samozřejmě ale i zde je také motivací finanční odměna za lekce, jejichž cenu lze následně zvyšovat na základě dlouhodobých výborných tanečních výsledků.

2.4.1.4 Schopnosti

Největší schopností taneční školy Danza je využívat mnohaletých zkušeností a dovedností svých trenérů, díky čemuž může nabídnout svým zákazníkům jedinečný zážitek z tance. Využíváním technického vybavení na ozvučení a dále programů na střihání a mixování hudby může taneční škola zákazníkům vytvořit doprovodný program vyhovující co nejvíce jejich přáním a požadavkům.

Tabulka 3: Zdroje a schopnosti taneční školy Danza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zdroje a schopnosti	Vzácné	Nenahraditelné	Hodnotné	Neimitovatelné	Proč nelze imitovat			
					Fyzicky unikátní	Časově náročné	Skryté	Ekonomicky založené
Hmotné	taneční prostory		audiozařízení, dataprojektor, počítač, tiskárna, televize					
Nehmotné		certifikát "Taneční škola SUT ČR", ochranná známka "Euro Dance Center"	počítačové licence					
Lidské zdroje	motivace zaměstnanců	dlouholeté zkušenosti	kvalifikace zaměstnanců	externí trenéři - finalisté MS, ME	x			
Schopnosti				jedinečný zážitek z tance, vytvoření vysoce kvalitního vystoupení dle přání zákazníka včetně hudebního	x		x	

2.4.2 Analýza podle marketingového mixu

2.4.2.1 Produkt

Předmětem podnikání taneční školy Danza jsou služby. Taneční škola poskytuje kurzy společenského tance, jazz dance, zumbly, street dance a kurzy pro děti. Dále nabízí služby například organizace společenských akcí, taneční vystoupení, dětské pořady, konferenciér, hostesky. (Danza.cz, 2014)

1) Společenský tanec

- *sportovní tanec* - v rámci společenského tance poskytuje škola několik druhů kurzů. Prvním z nich je sportovní tanec v rámci tanečního klubu, který je součástí taneční školy. Jedná se o sportovní aktivitu, kde se páry (muž a žena) vyučují klasické standardní a latinsko-americké tance na soutěžní úrovni. Taneční páry jezdí na soutěže pořádané tanečním svazem ČSTS a jejich cílem je postupovat ve výkonnostních třídách a dostat se co nejvýše. Do standardních tanců patří Waltz, Tango, Valčík, Slowfoxtrot a Quickstep, mezi latinsko-americké tance – Samba, Cha-Cha, Rumba, Paso-Doble, Jive. V dětských kategoriích je zařazena také Polka. V rámci kurzovního jsou zahrnuty tréninky 4krát týdně a možnost volných tréninků, dále je možnost individuálních lekcí navíc dle domluvy s trenérem.
- *taneční* – jsou další formou výuky společenského tance. Výuka klasických středoškolských tanečních a tanečních pro dospělé probíhá pod vedením rodu Jančů již od roku 1953. V tanečních kurzech jsou vyučovány základy klasických tanců – Waltz, Tango, Valčík, Foxtrot, Cha-Cha a Jive, ale také novější, modernější a také netradiční tance jako jsou Salsa, Merengue, Charleston a jiné. Tyto taneční jsou vedeny jednoduchou a srozumitelnou výukou, aby ji porozuměl opravdu každý. Součástí taneční výuky především pro středoškolské taneční je i společenská výchova. Každá taneční sezóna je zakončena plesem v Janáčkově divadle nebo Besedním domě v Brně.

2) Jazz dance

Jazz dance je složka zařazená pod taneční klub. Výuka probíhá 3krát týdně a kurzy zaměřené na jazzové choreografie jsou rozděleny na klasický balet, výrazový a scénický tanec, moderní styly tanců, show choreografie a další. Taneční klub se každoročně účastní mnoha soutěží organizovaných CDO (Czech dance organization) a SUT (Svaz učitelů tance) v rámci ČR a zahraničních soutěží MS a ME v rámci mezinárodní taneční organizace (IDO).

3) Zumba

Tento poměrně nový druh tance je spojením aerobních a latinsko-amerických prvků. Tyto kurzy probíhají 2krát týdně a jsou určeny pro zákazníky jakéhokoliv věku, váhy i kondice, kteří si chtějí užít pohyb, zpevnit a vytvarovat svoji postavu a zlepšit svoji fyzickou kondici. (Danza.cz, 2014)

4) Street dance

Tyto kurzy taneční škola provozuje 2krát týdně pouze v rámci Domu dětí Domeček Brno-Vinohrady. Výuka je rozdělena na dva kurzy a to pro děti od 7 let a pro děti od 12 let. Jde o kurzy moderního tance zaměřené na choreografie, techniku. Žáci kurzů se účastní soutěží a různých vystoupení. (Domeckvinohradybrno.cz, 2014)

5) Dětské kurzy

Dětské kurzy jsou pro děti do 15 let a jsou rozděleny podle věku dětí a dle zaměření na několik skupin.

- *DK3* – kurz je určen pro děti od 3 let. Cílem je rozvoj pohybového aparátu a pohybových schopností malých dětí. Kurz je zaměřen na rozvoj koordinace, správné držení těla, vnímání hudby a rozvoj citu pro rytmus, což je podporováno pomocí říkanek a písniček. Další pomůcky, které jsou v rámci výuky používány, jsou žíněnky, kladiny, míče, kruhy, švihadla a další.
- *DK2* – tento kurz navštěvují děti ve věku 7-15 let. V těchto kurzech je výuka zaměřená na další rozvoj pohybových dovedností, vnímání prostoru při pohybu a dále se zde děti naučí základy jednotlivých společenských tanců, především Waltz, Quickstep, ChaCha, Rumba, Jive, Polka a jiné.

- *BABYJAZZ* – kurz je věnován především dívkám od 10 let. Tento kurz již představuje určitou náročnost a zaměření. Na účastníky kurzu už jsou kladeny předpoklady na zvládnutí náročnějších prvků, choreografií, což zároveň vyžaduje schopnost rychleji vnímat a zapamatovat si dané prvky. Lekce zahrnují klasický balet, jazz dance, taneční techniku, rozvoj fyzické kondice, ale i rozsahových schopností dívek.
- *Klub Šikulka* – tato složka v rámci taneční školy je určena pro děti od 3 let, které ještě nenavštěvují mateřskou školku, popřípadě se do ní nedostali. Klub funguje v dopoledních hodinách, tedy je jednou z variant jak nahradit mateřskou školku. Tento klub se zaměřuje na široký rozvoj dětí a jejich dovedností, zahrnuje pohybová a rytmická cvičení, výtvarnou a hudební činnost a v neposlední řadě také kreativní hry.

6) Služby

Vedle tanečních kurzů nabízí taneční škola Danza i další služby spojené se společenskými akcemi jako je jejich organizace, konferenciéra, doprovodný program, hostesky, dětské pořady, karnevaly a jiné.

- *organizace společenských akcí* – ať se jedná o školení, firemní večírek, narozeninová oslava, ples, dětský den atd. má taneční škola dlouholetou zkušenost s pořádáním těchto akcí a je schopná zákazníkovi poradit nebo i zajistit vše potřebné. Tyto služby zahrnují výběr vhodných prostor pro akci, zajištění moderátora celé akce, technického vybavení, hudebního doprovodu, cateringu, vyzdobení sálu, zajištění potřebných tiskovin i zajištění ubytování či dopravy.
- *konferenciér* - taneční škola může poskytnout služby konferenciéra se 35 ti letými zkušenostmi v oblasti moderování akcí, jako jsou plesy, firemní večírky, módní přehlídky, veletržní akce, taneční soutěže a to i v cizím jazyce, slavnostní otevírání, soutěže krásy, hudební a filmové festivaly atd.
- *doprovodný program* – v rámci doprovodného programu nabízí taneční škola velké množství tanečních vystoupení. Jedná se o skupinová vystoupení, jako

jsou plesová předtančení, formace ve standardních či latinsko-amerických tancích, jazzové a streetové choreografie. Dále to mohou být vystoupení párů nebo i jednotlivců, například ukázky standardních a latinsko-amerických tanců, párové show dance, salsa, swing, tango argentino a další. Další variantou, kterou zákazník má, je možnost požádat o vytvoření vystoupení podle vlastních specifických přání na míru.

- *hostesky* – jsou v poslední době nedílnou součástí různých akcí. Taneční škola je schopna nabídnout svým zákazníkům zkušené hostesky na jakoukoliv společenskou akci, pro kterou jsou také schopni zajistit vyžadované buď jednotné oblečení, nebo kostýmy dle přání a charakteru akce.
- *dětské pořady* – tato služba je určena pro děti a jejich rodiče a jde především o pohybovou zábavu, která zahrnuje různé soutěže, písničky, nové tanečky pro děti, kolektivní tancování dětí a rodičů a jiné. Tyto dětské pořady mají dlouholetou tradici v mnoha městech ČR a je vždy možné je tematicky přizpůsobit dané akci, jako například Mikulášská nadílka, Vánoční večírek pro děti, Dětská estráda či Výchovné pořady pro děti. (Danza.cz, 2014)

Tabulka 4: Shrnutí nabízených služeb taneční školy Danza (Zdroj: Vlastní zpracování dle Danza.cz, 2014)

Nabídka služeb taneční školy	Rozdělení
<i>Společenský tanec</i>	Sportovní tanec
	Taneční
<i>Jazz dance</i>	
<i>Zumba</i>	
<i>Street dance</i>	
<i>Dětské kurzy</i>	DK3 (od 3 let)
	DK2 (7-15 let)
	BABYJAZZ (od 10 let)
	Klub Šikulka
<i>Služby</i>	Organizace společenských akcí
	Konferenciér
	Doprovodný program
	Hostesky
	Dětské pořady

2.4.2.2 Cena

Ceny jednotlivých kurzů jsou rozdílné a odvíjejí se od nákladů, které se ke kurzům vztahují. Ceny jsou tedy určovány podle nákladů, ale také jsou porovnávány s konkurencí, kde je potřeba vzít v úvahu i poskytovanou kvalitu kurzů. Nejvíce nákladné jsou kurzy tanečního sportu, neboť na sportovní úrovni je nutné zajistit kvalifikovanější trenéry, čímž jsou zvyšovány mzdové náklady. Vliv na cenu kurzů má i potřeba prostoru pro danou lekci. Pro některé kurzy je potřeba pronajmout velkou tělocvičnu, aby byl dostatek místa pro všechny účastníky.

Oproti tomu například dětské kurzy patří mezi nejméně nákladné kurzy. Lekce probíhají přímo v prostorách centra Danzy a vyučují je především rodinní příslušníci vedení taneční školy, takže zde náklady nejsou až tak velké.

I pro stanovení cen pro poskytované služby se vedení klubu řídí náklady. Ovšem v porovnání s konkurencí, která občas požaduje vyšší cenu, ale kvalitně nejsou na tak dobré úrovni, upřednostňuje taneční škola Danza přístup, že raději budou mít více

vystoupení, než méně za více peněz. Tento přístup není špatný, ovšem vedení by mělo zvážit a uvědomit si svoji vlastní cenu a cenu vlastních služeb. Taneční škola poskytuje kvalitní služby a je schopna vyhovět jakýmkoliv požadavkům zákazníka, i tohle by měla zvážit, jakou cenu má nejenom konečné vystoupení, ale i celková organizace. Například u tanečních vystoupení se stává, že se výdělek rozdělí mezi tanečníky a provedení, které to organizovalo, za tuto práci a čas, který tím strávil, už žádnou finanční odměnu nemá.

Taneční škola se snaží, aby všechny oblasti její činnosti nebyly ztrátové. Občas se stává, že za některé období jedna z oblastí nedosáhla zisku, to se vedení snaží vyvážit zisky z jiných činností. V rámci organizování různých projektů se taneční škola snaží, aby nebyly ztrátové. K jejich financování taneční škola využívá své prostředky a prostředky od sponzorů. Sponzorství bývá většinou pouze jednorázové. V některých případech se taneční škola snaží využívat i dotaci z Jihomoravského kraje. (JANČ, 2014)

2.4.2.3 Místo poskytování služeb

Taneční škola Danza má od roku 2009 provozovnu na Tř. Generála Píky 827/2, Brno-Černá Pole. Nachází se v areálu Univerzity obrany. K dispozici zde taneční škola má dva taneční sály, velký sál o rozloze 150 m² a malý sál o rozloze 36 m². Taneční prostory doplňují vstupní hala, šatna pro tanečníky, sociální zařízení a kancelářské zázemí pro vedení firmy. V areálu budovy je k dispozici ještě velká tělocvična, kterou taneční škola používá většinou pro semináře a nácvik choreografií a formací.

V dopoledních hodinách taneční škola pronajímá své prostory především k pohybovým aktivitám pro malé děti. Dále jsou tyto prostory vhodné k organizaci různých akcí – školení, odborné vzdělávací kurzy, narozeninové oslavy atd.

Vedle těchto prostor vyučuje taneční škola i v jiných prostorách. Poskytuje kurzy pro základní školy a mateřské školky, kde výuka probíhá přímo v prostorách daných škol a školek. Dále pro své kurzy jako taneční pro dospělé využívá taneční škola Danza prostory Kinokavárny v Brně na náměstí SNP, dříve tato výuka probíhala i v Besedním domě. Kurzy tanečních také vedení školy vyučuje vedle Brna i v menších městech a

obcích za Brnem, jako například Pozořice, Sivice, Hustopeče, Pohořelice, Blansko a další.

Součástí budovy, kde taneční škola Danza primárně provozuje svoji činnost je i možnost ubytování ve 2-3 lůžkových pokojích. Tohoto škola využívá především v období, kdy pořádá taneční soustředění především v letních měsících, kdy tanečním párům, které dojeli buď z jiných měst ČR, nebo i ze zahraničí, může nabídnout levné ubytování. Vedle ceny je další výhodou i ušetření času, jelikož jsou páry na jednom místě a nemusí tak nikam dojíždět. (Danza.cz, 2014)

2.4.2.4 Propagace

Taneční škola Danza je malá firma, nemá příliš velké zisky, takže nemá prostředky na velké reklamní kampaně. K propagaci využívá internet, který je v dnešní době nepostradatelnou součástí téměř každého podnikání. Má své webové stránky, o které se starají rodinní příslušníci vedení. Především mají na starost aktualizovat všechny potřebné informace o kurzech a dalších nabídkách taneční školy. Taneční škola se také prezentuje na sociálních sítích, kde má vytvořenou svoji stránku na facebooku, kde mimo základních informací sdílí i úspěchy svých členů.

Další nástroj reklamy jsou outdoorové billboardy, které jsou umístěny v blízkosti sídla taneční školy. Celkově jsou dva a jsou umístěny u zastávek městské hromadné dopravy. Cílem je upozornit zákazníky na existenci taneční školy, kde sídlí a co nabízí. Dále taneční škola ke své propagaci používá plakáty, které jsou vždy spojeny s nějakou akcí. Jde tedy o jednorázovou reklamu.

Rozpočet na reklamní kampaň se tedy každý rok mění a odvíjí se od přístupných prostředků, které má taneční škola k dispozici. Na tvorbě reklamní strategie se podílí vedení školy s rodinnými příslušníky a s pomocí externích poradců. (Danza.cz, 2014)

2.4.2.5 Lidé

2.4.2.5.1 Interní zaměstnanci

Interní zaměstnanci tvoří pilíř taneční školy a všech jejích aktivit, patří sem následující:

- 1) *Vedení* – aktuální vedení představuje jedna osoba, zástupce, který má na starosti veškeré věci, týkající se organizace tanečních kurzů, společenských akcí, tanečních soutěží, shánění vystoupení pro své tanečníky, vybírání poplatků za kurzy, komunikaci se zákazníky. Zástupce je zároveň i trenér a choreograf plesových formací, dětských kurzů a mistr ČR Tango Argentino.
- 2) *Interní trenéři* – těmi jsou rodinní příslušníci vedení, kteří jsou finalisty mistrovství ČR v deseti tancích, semifinalisty mistrovství ČR ve standardních tancích, finalisté a semifinalisté mezinárodních soutěží, mistři ČR Swing Dance, vicemistři MS Swing Dance, finalisté ME a MS Disco Dance, Salsa, Tango Argentino a Dance Show. Dále v taneční škole trénuje i manželka vedení, která je trenérem a choreografem Special Couple Dances – Swing Dance, Salsa, Mixing Blues a Tango Argentino. (Danza.cz, 2014)

2.4.2.5.2 Externí zaměstnanci

Externí zaměstnanci jsou externí trenéři, kteří bývají pravidelně pozýváni do taneční školy a dále lidé, jejichž služby jsou využívány jednoúčelově a taneční škole se nevyplácí je mít jako interní zaměstnance, sem spadá účetní a uklízečka.

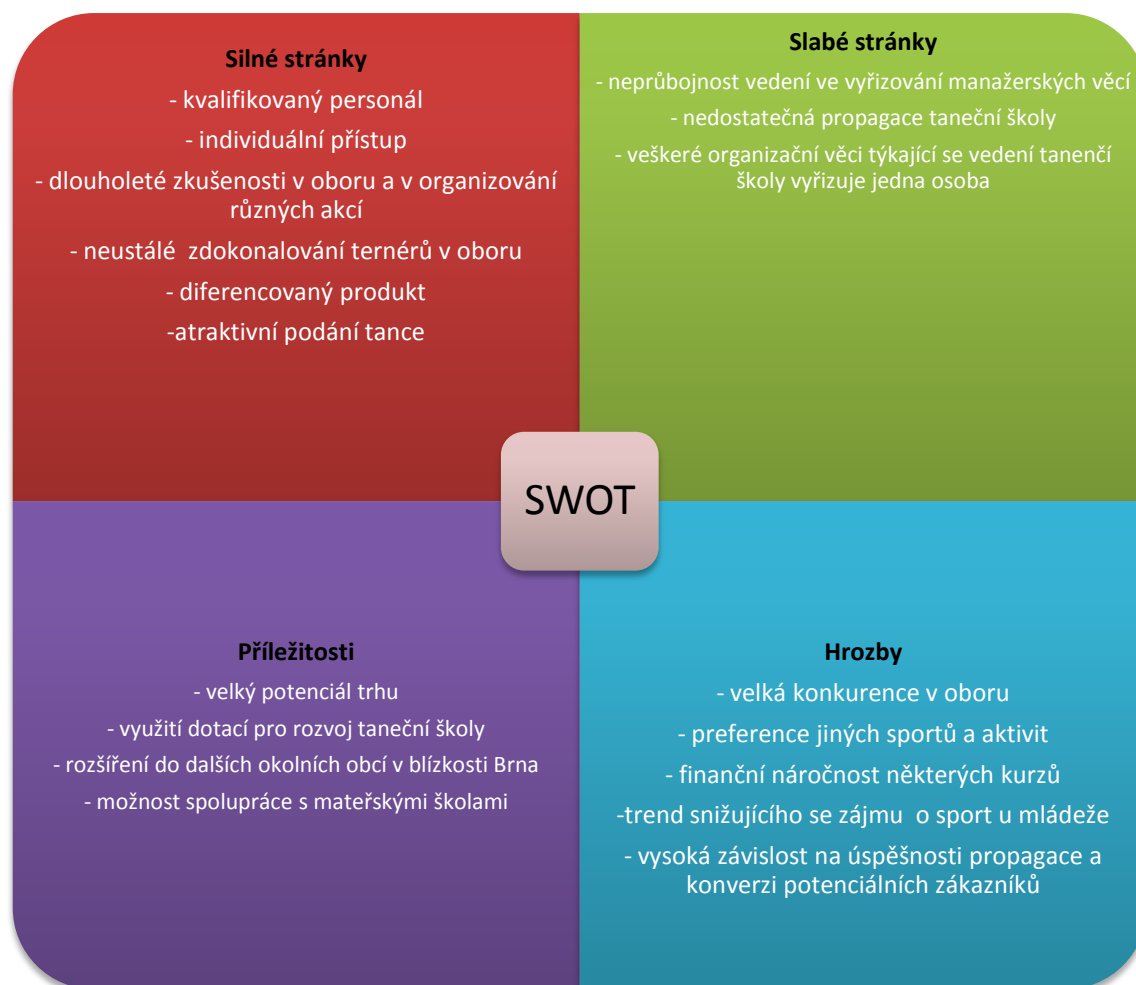
- 1) *Externí trenéři* – do tanečního klubu jsou zváni externí trenéři jak z ČR, tak především ze zahraničí. Vedení taneční školy využívá svých dlouholetých kontaktů, a tak svým párům nabízí možnost lekcí se špičkovými trenéry především ve společenském tanci a jazz dance. Ve výuce společenského tance začala taneční škola v poslední době spolupracovat s párem Fabio Bellucci a Ivana Suchánková, kteří jsou v aktuálním světovém žebříčku v profesionálech na 4. místě, mezinárodní mistři Asie ve standardních tancích (2012), finalisti světového poháru a čtvrtfinalisti ME a MS. (JANČ, 2014)

2.5 SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou shrnuty informace z celkové analýzy firmy, její silné a slabé stránky a dále příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí. Tyto poznatky jsou specifikovány v následující tabulce a dále jsou jednotlivé prvky zhodnoceny podle jejich váhy.

V druhé části SWOT analýzy jsou popsány strategie, které vychází ze shrnutých informací. Tyto strategie jsou zaměřeny na využití silných stránek pro eliminaci nebo minimalizaci hrozeb a jejich negativních dopadů (strategie ST nebo také Maxi-Mini) a k získání výhod vycházejících z příležitostí pocházejících z vnějšího prostředí (strategie SO nebo také Maxi-Maxi). Další strategie je zaměřená na překonání slabých stránek pomocí příležitostí (strategie WO nebo také Mini-Maxi) a strategie pro minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám (strategie WT nebo také Mini-Mini).

Tabulka 5: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)



2.5.1 Fáze hodnocení

Při hodnocení váhy se porovnává důležitost jednotlivých znaků navzájem. Pro konkrétní porovnávání bylo zvoleno tři stupňové hodnocení:

- 1 – znak je důležitější než porovnávaný

- 0,5 – váha znaků je stejná
- 0 – znak je méně důležitý než porovnávaný

2.5.2 Analýza silných stránek

Tabulka 6: Hodnocení vah silných stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/Porovnání	Kvalifikovaný personál	Individuální přístup	Dlouholeté zkušenosti v oboru	Neustálé zdokonalování trenérů	Diferencovaný produkt	Atraktivní podání tance	Součet	Váha (v %)
Kvalifikovaný personál	x	0,5	0,5	0	0	0	1	6,667
Individuální přístup	0,5	x	0,5	1	0,5	0,5	3	20
Dlouholeté zkušenosti v oboru	0,5	0,5	x	0,5	0	0	1,5	10
Neustálé zdokonalování trenérů	1	0	0,5	x	0	0,5	2	13,33
Diferencovaný produkt	1	0,5	1	1	x	0,5	4	26,67
Atraktivní podání tance	1	0,5	1	0,5	0,5	x	3,5	23,33

2.5.2.1 Kvalifikovaný personál

Majitel taneční školy má dlouholeté zkušenosti s výukou společenských tanců, organizováním a moderováním různých společenských akcí. Interní trenéři se tanci věnují od svých dětských let a v jejichž průběhu dosáhli spousty úspěchů jak na tuzemských soutěžích (finalisté, semifinalisté MČR), tak i na zahraničních soutěžích. Tanečnímu sportu se i v současnosti věnují aktivně a trénují jak s tuzemskými, tak i se zahraničními trenéry a získávají tak neustále nové informace, které mohou dále předávat svým párům. Taneční svět je jedna velká komunita, a tak přes kontakty jsou pozýváni různí špičkoví trenéři jak z ČR, tak i ze zahraničí.

2.5.2.2 Individuální přístup

Především v organizování jednotlivých akcí poskytuje taneční škola vysokou úroveň služeb. Zákazníkovi nabízí veškeré služby od obstarání hudby, jídla až po doprovodný program, který je možné dát dohromady z již nabízených vystoupení taneční školy nebo ho vedení vytvoří podle konkrétních požadavků zákazníka pro dané téma.

Také ve výuce společenského tance je možnost vzít si individuální hodinu, kdy se trenéři věnují jen jednomu páru. I v rámci skupinové výuky trenéři vnímají jednotlivé účastníky a snaží se uzpůsobovat výuku tak, aby vyhovovala všem účastníkům co nejvíce. Především v dětských kurzech je kladen důraz na vnímání jednotlivců, dále pak trenéři komunikují s rodiči dětí o jejich vývoji a možnostech, které děti mají.

2.5.2.3 Dlouholeté zkušenosti v oboru

Taneční škola Danza nabízí služby konferenciéra s 35 ti letými zkušenostmi. Zástupce taneční školy již několik let moderuje taneční soutěže i mezinárodní, karnevaly, dětské dny, festivaly a další různé společenské akce, na které bývá zván pravidelně.

I trenéři, především ti, kteří jsou do tanečního klubu zváni, jak tuzemští, tak zahraniční patří mezi trenérské špičky s dlouholetými zkušenostmi v trenérské branži a jsou vyhledáváni páry z celé České republiky i z jiných států Evropy.

2.5.2.4 Diferencovaný produkt

Diferenciace spočívá v rozmanitosti kurzů (společenský tanec, zumba, jazz, taneční) a služeb, které škola nabízí. Dále ve věkovém rozložení jednotlivých skupin (dětské kurzy, mládežnické, pro dospělé). V neposlední řadě diferenciace spočívá v územním zaměření výuky (Brno, okolní obce Brna).

2.5.2.5 Atraktivní podání tance

Tanec je skvělé spojení pohybu a hudby, má nekonečně mnoho podob a je tedy oprávněně jedním z nejpopulárnějších způsobů jak trávit volný čas. Druh tance si může každý vybrat podle stylu, který mu nejvíce vyhovuje a samozřejmě i podle finanční náročnosti. Výhodou je, že tanec je opravdu pro každého, na základní úrovni je potřeba jen chuť tančit. Společenský tanec se poslední dobou dostává čím dál více do povědomí lidí. K jeho zviditelnění pomohla i televizní soutěž Stardance, jejichž 5 úspěšných řad odvysílala Česká televize. Navíc tato soutěž má své podoby po celém světě. Silnou stránkou taneční školy je výuka tance odlišným a velice atraktivním způsobem, kterým jsou charakteristické především kurzy tango argentino.

2.5.3 Analýza slabých stránek

Tabulka 7: Hodnocení vah slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/Porovnávání	Neprůbojnost vedení	Nedostatečná propagace	Veškeré organizační věci na 1 osobě	Součet	Váha (v %)
Neprůbojnost vedení	x	0	0,5	0,5	16,67
Nedostatečná propagace	1	x	0,5	1,5	50
Veškeré organizační věci na 1 osobě	0,5	0,5	x	1	33,33

2.5.3.1 Neprůbojnost vedení

Vedení má dlouholeté zkušenosti s organizováním a pořádáním akcí, vždy se snaží vyhovět veškerým přáním zákazníka, poskytuje vysoce kvalitní služby, ale oproti konkurenci, která si velmi často žádá vysoké ceny za své ne vždy příliš kvalitní služby, neumí ohodnotit a stát si za svým při stanovování cen za své poskytované služby. Ve snaze vyhovět zákazníkovi i cenou si často žádá nízkou cenu, kterou když rozdělí mezi tanečníky, tak mu samotnému nezbývá už nic, přitom je to jeho živnost.

2.5.3.2 Nedostatečná propagace taneční školy

Taneční škola je malá a tedy není schopná investovat velké finanční prostředky na reklamní kampaně. Taneční škola investovala do dvou billboardů, které jsou umístěny na zastávkách MHD, ale příliš blízko sebe, tedy informují jen úzkou skupinu potenciálních zákazníků. Taneční škola má vytvořené webové stránky i stránku na facebooku, ale vyžadovalo by to, aby se jim někdo pravidelně věnoval a neustále aktualizoval informace pro zákazníky. Dále chybí propagace taneční školy v rámci základních, středních, ale i vysokých škol, kde by taneční škola mohla nalézt spoustu potenciálních zákazníků.

2.5.3.3 Veškerá organizace je na jedné osobě

Je dobré, aby vedení rozhodovalo o nejdůležitějších věcech, které se vztahují k fungování firmy jako celku, ovšem jelikož je vedení jen jedna osoba, není schopná pokrýt všechny potřeby kurzů, organizace veškerých akcí, komunikace se zákazníky atd. To vede k neustálému přebíhání od jedné věci ke druhé, a není tak věnován dostatek času jednotlivým věcem, to může mít negativní dopad i na celkové fungování taneční školy.

2.5.4 Analýza příležitostí

Tabulka 8: Hodnocení vah příležitostí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/Porovnávané	Potenciál trhu	Využití dotací pro rozvoj taneční školy	Rozšíření do dalších obcí v okolí Brna	Možnost spolupráce s mateřskými školami	Součet	Váha (v %)
Potenciál trhu	x	1	1	0,5	2,5	25
Využití dotací pro rozvoj taneční školy	0	x	1	0	1	10
Rozšíření do dalších obcí v okolí Brna	0	0	x	0,5	0,5	5
Možnost spolupráce s mateřskými školami	0,5	1	0,5	x	2	20

Tabulka 9: Matice příležitostí (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	možnost spolupráce s mateřskými školami velký potenciál trhu	využití dotací pro rozvoj taneční školy
	Nízká	rozšíření do dalších okolních obcí v blízkosti Brna	

2.5.4.1 Potenciál trhu

Spočívá ve velkém zájmu o tanec ať už v jakékoliv formě, ochotě věnovat čas a peníze do této pohybové aktivity a v neposlední řadě také rostoucí medializaci tance a nepřetržité zvyšování počtu fanoušků.

2.5.4.2 Využití dotací

Peníze jsou potřeba v každém podnikání. Vzhledem k tomu, že taneční škola nemá příliš vysoké příjmy, mohla by pro svůj rozvoj využít dotací Jihomoravského kraje, například dotaci pro zkvalitnění sportovního prostředí v Jihomoravském kraji v roce 2014 nebo Rozvoj materiálně technické základny mimoškolních zájmových aktivit dětí a mládeže v roce 2014. Tyto dotace by se daly použít na zkvalitnění tanečních prostor a celého zázemí taneční školy, což by přispělo k dalšímu zvýšení kvality poskytovaných služeb. Také ve spojení s prezentací využití dotací by se taneční škola mohla více zviditelnit.

2.5.4.3 Rozšíření do obcí v okolí Brna

Taneční škola již v některých obcích v okolí Brna výuku tance provozuje. O tanec je velký zájem, jen dojíždět z okolních obcí do Brna je pro některé časově i finančně náročné, pokud nemají k dispozici auto, tak i díky nízké frekvenci dopravy nemožné. Téměř v každé větší obci je nějaký kulturní dům nebo škola, kde by výuka mohla probíhat. Tím by se taneční škola mohla přiblížit k dalším potenciálním zákazníkům.

2.5.4.4 Možnost spolupráce s mateřskými školami

Mateřské školy se snaží v rámci svých prostor nabídnout svým zákazníkům něco navíc, nějakou aktivitu pro děti v odpoledních hodinách. Trenéři taneční školy by mohli na základě vytvořené spolupráce chodit vyučovat tanec do jednotlivých mateřských škol, v případě většího zájmu dále nabírat děti do svých kurzů již ve svých prostorách.

2.5.5 Analýza hrozeb

Tabulka 10: Hodnocení vah hrozeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/Porovnání	Velká konkurence v oboru	Preference jiných sportů a aktivit	Finanční náročnost některých kurzů	Trend snižujícího se zájmu o sport u mládeže	Vysoká závislost na úspěšnosti propagace	Součet	Váha (v %)
Velká konkurence v oboru	x	0,5	1	1	0,5	3	30
Preference jiných sportů a aktivit	0,5	x	1	0,5	0,5	2,5	25
Finanční náročnost některých kurzů	0	0	x	0,5	0	0,5	5
Trend snižujícího se zájmu o sport u mládeže	0	0,5	0,5	x	0	1	10
Vysoká závislost na úspěšnosti propagace	0,5	0,5	1	1	x	3	30

Tabulka 11: Matice hrozeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	velká konkurence v oboru vysoká závislost na propagaci	preference jiných sportů a aktivit
	Nízká	trend snižujícího se zájmu o sport u mládeže	finanční náročnost některých kurzů

2.5.5.1 Velká konkurence v oboru

V oblasti kurzů zumbly je obzvlášť velká konkurence, tyto kurzy nabízí nejen taneční školy, ale také spousta fitcenter, čímž se zvyšuje „boj“ o zákazníky. Ve výuce klasických tanečních je konkurence již dána, jelikož v této oblasti nové školy nevznikají, zde největší roli hraje známost tanečních škol, které tyto kurzy nabízejí.

V tomto případě je zde největší konkurencí taneční škola Starlet, která těží právě ze své známosti mezi zákazníky. Ani v rámci sportovního tance nevznikají nové taneční školy, zde je velká konkurenční rivalita již mezi stávajícími tanečními školami. V Brně existují 4 nejznámější taneční školy, které mezi sebou soupeří o zákazníky, neboť taneční sport je drahý a ne každý je ochotný do něj investovat peníze.

2.5.5.2 Preference jiných sportů a aktivit

Tato hrozba představuje náhradu tance jinými sportovními a volnočasovými aktivitami. Podle oblíbenosti a možností jsou to především halové sporty (tenis, badminton, squash, fotbal) a fitness centra.

2.5.5.3 Finanční náročnost některých kurzů

Především sportovní tanec je finančně velice náročnou aktivitou. Vedle kurzového, jsou zde velké výdaje za taneční obuv, oblečení, poplatky za soutěže, na vyšší úrovni páry jezdí na soutěže do zahraničí, což je spojeno s dalšími náklady, další výdaje jsou spojeny s individuálními lekcemi, které jsou od určité taneční úrovně nevyhnutelnou součástí, pokud se taneční pár chce zlepšovat a posouvat dál. V tanečním světě panuje velká konkurence, a tedy úspěch přichází někdy pomaleji, což některé z rodičů odradí od vysokých výdajů, když nevidí úspěch hned.

2.5.5.4 Trend snižujícího se zájmu o sport u mládeže

S rostoucím trendem rozvoje technologií se zvyšuje i počet dětí, které místo pohybových aktivit tráví volný čas u počítačů a hracích platform. Namísto pohybu a trávení času venku, sedí doma u počítače a hrají hry nebo jsou na sociálních sítích. S tímto trendem je spojen i nárůst dětí trpících obezitou nebo které mají zhoršený zdravotní stav. Bohužel pro některé rodiče je jednodušší posadit děti k počítači nebo k televizi, než se jim věnovat a vozit je do kroužku nebo jen jít s nimi ven. Tento trend tedy představuje velkou hrozbu pro taneční školu i nárůst konkurenční rivality, neboť potenciálních zákazníků může být čím dál méně.

2.5.5.5 Vysoká závislost na úspěšnosti propagace

Pro každou firmu, která podniká, je důležité, aby o ní zákazníci věděli. Úspěšnost taneční školy závisí na množství zákazníků, kteří ji budou navštěvovat. Každá taneční škola se snaží nějakým způsobem prezentovat a přilákat zákazníky. Je tedy nezbytné, aby propagace taneční školy Danza byla úspěšná, něčím zvláštní a přilákala k sobě potenciální zákazníky a dokázala si je udržet.

2.5.6 Strategie SWOT

Pro hodnocení intenzity a relevantnosti vzájemných vztahů mezi jednotlivými faktory byla vybrána hodnotící vícestupňová škála 1-5, kde:

- 1 – označuje žádný vztah (ambivalentnost);
- 5 – velmi úzký vztah, důležité;
- pro pozitivní vztah se volí kladné znaménko;
- pro negativní vztah záporné znaménko.

2.5.6.1 Strategie SO - využití silných stránek k přeměně příležitostí ve výhody

- 1) Na základě dlouholetých zkušeností, diferenciací produktu, poskytování kvalitních služeb a znalostí aktuálního stavu odvětví má taneční škola skvělou možnost vytvořit adekvátní nabídku za účelem využít tržního potenciálu a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost na daném trhu.
- 2) Díky atraktivnímu podání tance a individuálnímu přístupu, který taneční škola preferuje, je možné vytvořit větší variabilitu kurzů pro stávající i potenciální zákazníky. Oblíbenost tance jako volnočasové aktivity umožňuje úzkou spolupráci ve využití dotací Jihomoravského kraje, i dotací z EU ke zlepšení nebo i rozšíření tanečních prostor taneční školy a jejího vybavení.

Tabulka 12: Vzájemné posouzení SO (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Silné stránky			Součet hodnocení silných stránek a příležitostí
		Diferencovaný produkt	Atraktivní podání tance	Individuální přístup	
Příležitosti	Potenciál trhu	3	3	2	8
	Možnost spolupráce s mateřskými školami	4	4	4	12
	Využití dotací pro rozvoj taneční školy	3	1	2	6
Suma					26

2.5.6.2 Strategie ST - využití silných stránek k eliminaci, snížení pravděpodobnosti nebo dopadu hrozeb

- 1) Konkurence v oboru je velká, ovšem taneční škola prostřednictvím využití svého kvalifikovaného personálu, který nabízí služby vysoké kvality a ve spojení individuálního přístupu, který je schopná v jednotlivých kurzech, především v těch dětských (kde je takový přístup vyžadován) věnovat svým zákazníkům, vytvořit nabídku, kterou se odliší od konkurence a přiláká potenciální zákazníky.
- 2) Finanční náročnost některých kurzů je hrozbou, která může vést k tomu, že taneční škola by mohla ztratit své zákazníky nebo ty potenciální rovnou odradit od návštěvy kurzů. Ovšem v dnešní době je tanec velice atraktivním způsobem pohybu a taneční škola Danza může stávajícím i potenciálním zákazníkům díky své široké nabídce kurzů navrhnout jiný podobný druh tance, který bude finančně méně náročný.

Tabulka 13: Vzájemné posouzení ST (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Silné stránky			Součet hodnocení silných stránek a hrozeb
		Diferencovaný produkt	Atraktivní podání tance	Individuální přístup	
Hrozby	Velká konkurence	3	4	4	11
	Vysoká závislost na úspěšnosti propagace	3	2	1	6
	Preference jiných sportů a aktivit	2	-3	1	0
Suma					17

2.5.6.3 Strategie WO - eliminace slabých stránek prostřednictvím využití příležitostí

- 1) Taneční škola by mohla v rámci spolupráce s mateřskými školami vyučovat tanec pro děti přímo v jejich prostorách. Při velkém zájmu o tanec by taneční škola mohla rovnou nabídnout dětem své vlastní kurzy. Touto cestou by si taneční škola mohla získat své budoucí zákazníky.
- 2) Finanční prostředky, kterými taneční škola disponuje, jsou omezené, což se odráží i na způsobu její propagace. S tím je spojeno riziko nedostatečného zviditelnění taneční školy a tím i malého oslovení potenciálních zákazníků. Vytvořením spolupráce s mateřskými školkami by mohla poměrně snadno a hlavně levně podpořit svoji propagaci mezi potenciální zákazníky.

Tabulka 14: Vzájemné posouzení WO (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Slabé stránky			Součet hodnocení slabých stránek a příležitostí
		Nedostatečná propagace	Veškerá organizace na 1 osobě	Neprůbojnost vedení	
Příležitosti	Potenciál trhu	-5	-4	-3	-12
	Možnost spolupráce s mateřskými školami	1	4	3	8
	Využití dotací pro rozvoj taneční školy	3	2	-2	3
Suma					-1

2.5.6.4 Strategie WT - překonání slabých stránek vedoucích k hrozbám

- 1) Neprůbojnost vedení při vyjednávání ceny za své služby lze považovat za slabou stránku, ovšem na druhou stranu je vedení velice schopné si sehnat spoustu zakázek především v organizaci různých akcí nebo vystoupení na akcích, což je ve vysoce konkurenčním prostředí opravdu náročné. Je tedy zapotřebí, aby si vedení uvědomilo cenu svých služeb a umělo si o ni říct. Zisk z těchto příjmů by se dal dále využít pro rozvoj taneční školy a tím zlepšit její postavení v rámci konkurenčního prostředí.
- 2) Někteří zákazníci mají zájem o jiné sporty a aktivity, buď na základě svých dřívějších zkušeností s nimi, nebo i jen proto, že jsou o těchto jiných sportech lépe informováni než o tanci. V jiných případech se zase lidé při výběru sportu, volnočasových aktivit, ale i pro organizaci akcí atd. rozhodují na základě reklamy, na kterou narazí, a která je zaujme. Dobrá propagace je tedy jedním z klíčových prvků jak oslovit potenciálního zákazníka. Je důležité, aby se propagaci věnovalo dostatek času, zvolily se vhodné nástroje a vytvořil se námět, který v konkurenčním boji zaujme a přesvědčí.

Tabulka 15: Vzájemné posouzení WT (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Slabé stránky			Součet hodnocení slabých stránek a
		Nedostatečná propagace	Veškerá organizace na 1 osobě	Neprůbojnost vedení	
Hrozby	Velká konkurence	-4	-3	2	-5
	Vysoká závislost na úspěšnosti propagace	-4	2	1	-1
	Preference jiných sportů a aktivit	-5	1	1	-3
Suma					-9

Výsledek vzájemného působení všech faktorů shrnuje následující tabulka č. 16, na jejímž základě by bylo možné pro taneční školu zvolit strategii SO (maxi-maxi), tedy aby prostřednictvím svých silných stránek dospěla k úspěšnému využití příležitostí, které trh nabízí, prosadila se na něm a zvýšila tak svoji konkurenceschopnost.

Tabulka 16: Výsledek vzájemného působení (Zdroj: Vlastní zpracování)

	S	W
O	26	-1
T	17	-9

2.6 Průzkum trhu – dotazníkové šetření

2.6.1 Časový harmonogram

Fáze dotazníkového šetření	10.2.-23.2.2014	24.2.-28.2.2014	1.3.-16.3.2014	17.3.-30.3.2014	31.3.-5.4.2014
<i>Přípravná fáze</i>					
<i>Pilotáž</i>					
<i>Vlastní výzkum</i>					
<i>Rozšíření výzkumu</i>					
<i>Sběr, zpracování a analýza informací</i>					

2.6.2 Příprava dotazníku

Dotazník byl sestaven pro potřeby taneční školy Danza zjistit informace o tom, jak potenciální zákazníci tráví svůj volný čas, kolik času a peněz jsou ochotni investovat do aktivit a jaké mají povědomí o taneční škole a jejich konkurentech a odkud tyto informace získali. Na základě těchto potřeb byl vytvořen dotazník o 17-ti otázkách, které se vztahují k dané problematice. Následně byl dotazník postoupen pilotáži, v rámci níž 10 respondentů hodnotilo dotazník z hlediska srozumitelnosti a obtížnosti vyplnění. Finální podoba dotazníku je v příloze č. 1.

2.6.3 Sběr, analýza a zpracování dat

Pro potřeby taneční školy Danza byla použita metoda dotazování a to konkrétně prostřednictvím strukturovaného dotazníku v elektronické podobě. Dotazník byl vložen na webových stránkách vyplnto.cz, kde byla využita verze licence „free“, což umožňuje pouze jednu možnost vzhledu dotazníku. V první fázi výzkumu byl dotazník neveřejný, tedy respondenti byli vyhledáváni konkrétně rozesláním odkazu na daný dotazník, v druhé části výzkumu byl dotazník zveřejněn, byl tedy publikovaný na stránkách vyplnto.cz pro všechny návštěvníky.

Dotazník vyplnilo 230 respondentů. Návratnost dotazníku je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků a je 75,9 %. Jedná se o orientační údaj, který nebere v potaz ty oslovené respondenty, kteří ani nezobrazili ani úvodní text (neklikli na odkaz na dotazník).

Po ukončení výzkumu byl dotazník automaticky vyhodnocen a data byly zpracovány do souborů typu excel a pdf a dále vyjádřeny graficky.

2.6.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

2.6.4.1 Otázka číslo 1 a 2 – pohlaví a věk respondentů

V rámci dotazníkového šetření se chtěla taneční škola zaměřit na užší skupinu potenciálních zákazníků, a to především na studenty vysokých škol v Brně a jejich čerstvé absolventy. Dotazník z celkového počtu respondentů 230 vyplnilo 176 žen (76,52 %) a 54 mužů (23,48 %), viz příloha č. 2. Podle věkového složení se dotazníkového šetření zúčastnilo 66,96 % respondentů ve věku 19-29 let, 18,7 % ve věku 30 a více let a 14,35 % respondentů ve věku 18 a méně let, viz příloha č. 3. Výsledky procentuálního složení věku respondentů odpovídají požadovanému zacílení na danou skupinu potenciálních zákazníků.

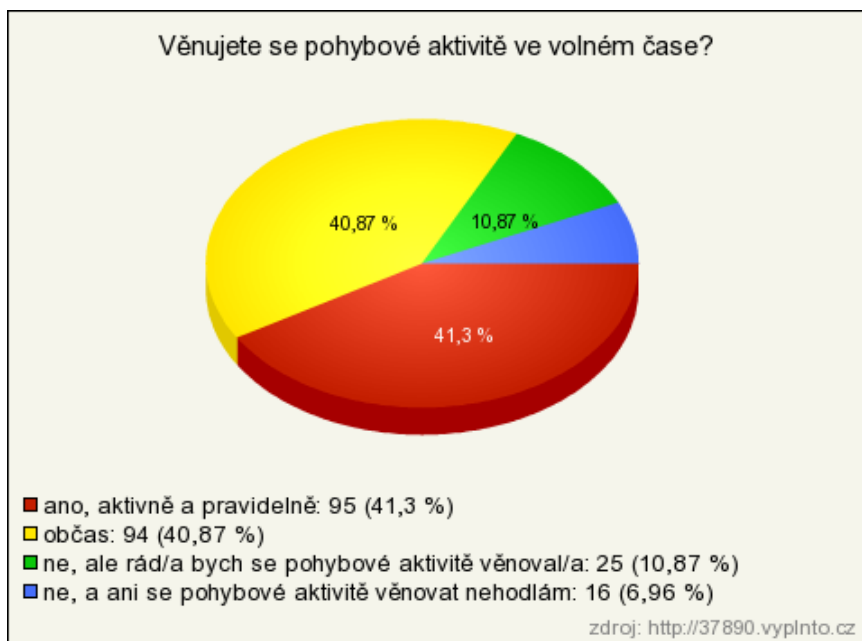
2.6.4.2 Otázka č. 3 – pozice respondentů

Cílem dotazníkového šetření bylo oslovit především co nejvíce studentů, z celkového počtu 230 respondentů se výzkumu zúčastnilo 44,35 %, kteří studují a 20 % respondentů, kteří zároveň při studiu i pracují. Dále 35,65 % respondentů pracuje, viz příloha č. 4.

2.6.4.3 Otázka č. 4 – věnujete se pohybové aktivitě ve volném čase?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že lidé mají zájem a rádi se věnují nějaké pohybové aktivitě, více jak 80 % dotazovaných odpovědělo pozitivně. 95 respondentů (41,3 %) odpovědělo, že se pohybovou aktivitu provozují aktivně a pravidelně, 94 (40,87 %) sportují občas, 10, 87 % respondentů žádnou pohybovou aktivitu nedělají, ale chtěli by a jen 6,96 % se sportu nevěnuje a ani nemá zájem.

Graf 8: Věnujete se pohybové aktivitě ve volném čase (Zdroj: VypInTo.cz)



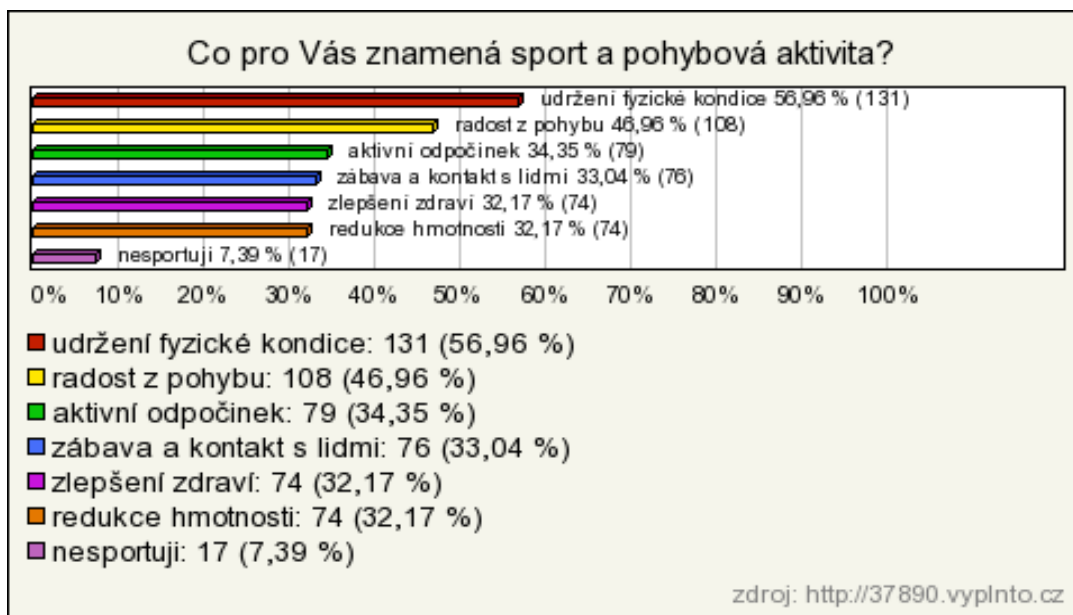
2.6.4.4 Otázka č. 5 – důvody, proč respondenti nesportují

Nejčastějšími důvody, proč lidé nesportují, jsou nedostatek času 41,77 % a chybění zájmu a motivace 40,51 %. Na základě těchto výsledků se taneční škola může zamyslet nad tím, jak by mohla zvýšit zájem o tanec a získat tak i tyto zákazníky. Již v menším zastoupení byly zmiňovány důvody jako finanční náročnost 7,59 % a zdravotní obtíže 3,80 %. Následně 1,27 %, což představuje odpověď vždy jen jednoho respondenta, bylo zastoupeno několik odpovědí například lenost, věnování volného času dětem nebo potřeba nesportovat sám. Tyto informace jsou znárodněny graficky v příloze č. 5.

2.6.4.5 Otázka č. 6 – co pro vás znamená sport a pohybová aktivita?

Nejčastějšími důvody, proč lidé sportují, jsou udržení fyzické kondice 56,95 % a radost z pohybu 46,96 %. Pro 34,35 % sport představuje aktivní odpočinek. Čtvrtým v pořadí (33,04 %) co pro respondenty sport představuje je zábava a kontakt s lidmi. Výhodou pro taneční školu je, že všechny tyto požadavky tanec splňuje a to navíc velmi kreativním způsobem. Poslední dva důvody ke sportu, spolu částečně souvisí a byly shodně zastoupeny 32,17 % a jsou to zlepšení zdraví a redukce hmotnosti.

Graf 9: Co pro vás znamená sport a pohybová aktivita (Zdroj: VypInTo.cz)



2.6.4.6 Otázka č. 7 – které z daných aktivit se věnujete?

27,83 % respondentů se věnuje fitness. V otázce č. 1, která se týkala pohlaví, bylo 23,48 % mužů, můžeme tedy předpokládat, že muži budou tvořit většinu z těchto respondentů, jelikož fitness je oblíbenou aktivitou především u pánského pohlaví.

Druhou nejčastěji volenou aktivitou je tanec (obecně, všechny různé druhy) 16,96 %. Následně s 14,35 % navazují halové sporty, běh s 12,61 % a plavání 11,3 %. 16,96 % respondentů uvedlo, že nesportuje. Na základě preferencí pro jednotlivé aktivity si může taneční škola udělat představu o tom, kdo jsou její konkurenti, viz příloha č. 6.

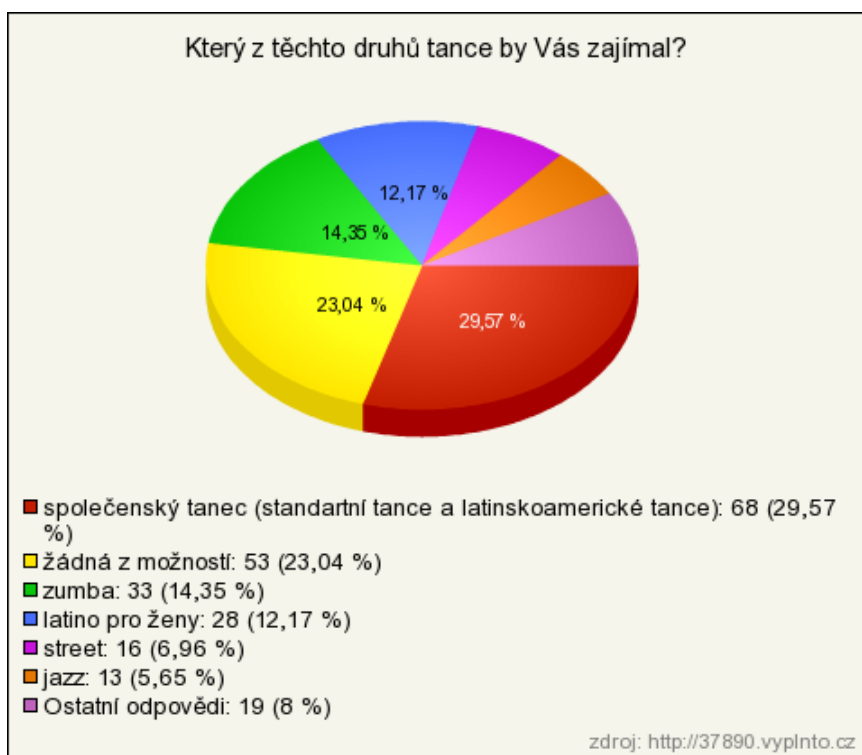
2.6.4.7 Otázka č. 8 – navštívil/a jste někdy hodinu tance?

59,81 % respondentů již ve svém životě navštívilo hodinu tance, z toho 41,74 % má v plánu ji navštívit znovu a 18,7 % již nemá zájem navštívit ji podruhé. 13,48 % nikdy na hodině tance nebyli, ale měli by zájem to zkusit. 26,09 % kurz tance nikdy nenavštívily a ani to nemají v plánu, i zde bychom podle procentuálního vyjádření mohli počítat s tím, že tuto poslední možnost většinou volili muži, viz příloha č. 7.

2.6.4.8 Otázka č. 9 – který z těchto druhů tance by vás zajímal?

Z různých druhů tance si respondenti nejčastěji vybrali, že by chtěli navštívit kurzy společenského tance 29,57 %. Na druhém místě byla zumba 14,35 %. Třetí nejčastější volbou byl kurz latino pro ženy 12,17 %. Dále byly ještě vybrány i kurzy street (6,96 %) a jazzu (5,65 %). Položka ostatní (8 %) představuje kurzy, které byly většinou zvoleny jen jedním z respondentů, například polo dance, orientální tanec apod. První dva preferované kurzy již taneční škola nabízí. Taneční škola by mohla rozšířit nabídku jak stávajících kurzů, tak i vytvořit nové kurzy, například latino pro ženy.

Graf 10: Který z těchto druhů tance by vás zajímal (Zdroj: Vyplnto.cz)



2.6.4.9 Otázka č. 10 – úroveň kurzů

Z 230 dotazovaných respondentů by 74,78 % preferovali kurz na úrovni začátečníků a 25,22 % kurzy pro pokročilé, viz příloha č. 8. Na základě tohoto zjištění se spojením výsledků z otázky č. 9, která se zabývala zájmem respondentů o různé druhy tance, by taneční škola mohla zvážit otevření některých kurzů na obou úrovních.

2.6.4.10 Otázka č. 11 – jak často byste se chtěl/a věnovat pohybové aktivitě?

Lidé se pohybovým aktivitám věnují rádi a často. To dokazuje i dotazníkové šetření, kde 46,96 % respondentů odpovědělo, že by rádi sportovali 1-2krát týdně a 34,35 % dokonce 3-5krát týdně, viz příloha č. 9. I na základě toho zjištění by se dala vytvořit pro zákazníky taneční školy nějaká rozšířená nebo další nová nabídka.

Dále 12,17 % zvolilo variantu věnovat se pohybové aktivitě párkrát za měsíc a 1,74 % 1krát měsíčně a méně. I nad touto variantou může taneční škola popřemýšlet a zorganizovat nějaké akce či kurzy pro tyto potenciální zákazníky.

2.6.4.11 Otázka č. 12 – kolik Kč byste byl/a ochotný/á zaplatit za 1 lekci?

24,27 % respondentů uvedlo, že jsou za jednu lekci ochotni zaplatit 100 Kč. 23,48 % považuje za adekvátní cenu za lekci 80 Kč. 21,74 % dotazovaných si zvolilo variantu platit méně než 80 Kč. Oproti tomu 12,61 % by bylo ochotno zaplatit více než 100 Kč. Pro 11,3 % je odpovídající cena za lekci 90 Kč (viz příloha č. 10). Průzkum trhu ukázal, že lidé mají rozdílné názory, kolik jsou ochotni investovat za volnočasovou pohybovou aktivitu, přesto tyto rozdílné ceny, které jsou zákazníci ochotni zaplatit, odpovídají již stávajícím nabídkám na trhu. Taneční škola by měla zvážit, jakou cenu chce nastavit vůči své konkurenci a podle toho se pak i zaměřit na své zákazníky a nabídnout jim tu správnou cenu.

2.6.4.12 Otázka č. 13 – doba trvání jedné lekce

Při volbě délky jedné lekce 50,87 % zvolilo 60 minut. Na druhém místě 55 respondentů (23,91 %) bylo pro délku jedné lekce 90 minut. 10 % si vybralo možnost více než 90 minut pro jednu lekci, naproti tomu 7,39 % volilo možnost 45 minut trvání jedné lekce. Pro kvalitní lekci tance je důležitá i doba trvání vyučující hodiny, pro jednotlivé druhy tance se tyto požadavky mohou lišit. Taneční škola může zvážit, jak dlouhá by měla být jedna lekce podle jednotlivých druhů tance například i s přihlédnutím kolikrát týdně by se daný druh tance vyučoval.

2.6.4.13 Otázka č. 14 – ve kterou denní dobu byste pohybovou aktivitu provozoval/a?

Výsledky ohledně volby denní doby, kdy by se respondenti chtěli věnovat pohybové aktivitě, dopadly podle očekávání. Nejčastější volbou 54,35 % byla doba od 18:00 – 22:00, kdy už jdou většinou lidé z práce nebo ze školy. 29,57 % si vybralo dobu mezi 12:00 – 18:00, jelikož studenti vysokých škol si mohou upravit své rozvrhy, můžou se již v této době věnovat sportu. Nejméně si respondenti volili dobu od 7:00-12:00 (8,26 %), viz příloha č. 12.

2.6.4.14 Otázka č. 15 – který den v týdnu byste preferoval/a?

Lidé mají různé pracovní povinnosti a jejich denní náplň se liší, od toho se odvíjí i jejich volba, který den mají čas jít sportovat. Nejpreferovanější den z týdne pro pohybovou aktivitu je středa 25,22 %, se 17,83 % za ní následuje čtvrtek. Dalšími zvolenými dny jsou pondělí s 13,48 % a úterý s 12,61 %. Průzkum přinesl také zajímavý výsledek ohledně víkendových dnů. Sobotu si zvolilo 11,3 % respondentů, což v poměru rozložení jednotlivých procent pro jednotlivé dny v týdnu stojí také za zvážení. Mezi nejméně preferované dny patří pátek 9,57 % a neděle 2,17 % (viz příloha č. 13), což je podle očekávání.

2.6.4.15 Otázka č. 16 – Kterou z níže uvedených tanečních škol znáte?

Z dotazníkového průzkumu vychází, že nejznámější taneční školou v Brně je Starlet, tu uvedlo 23,58 % respondentů. Tento výsledek se dal předpokládat díky stáří taneční školy i její povědomosti prostřednictvím kurzů tanečních pro střední školy. Na druhém místě skončila taneční škola Dynamic 20,52 %. Za ní následuje taneční škola DSP Kometa Brno 14,85 %. Tyto výsledky jsou v souladu s vymezením nejbližší konkurence taneční školy Danza, která skončila na čtvrtém místě 10,48 %. Ještě s poměrně větším procentuálním zastoupením byly zmíněny Centrum tance 10,48 % a TK Orel Telnice 6,55 %, viz příloha č. 14.

2.6.4.16 Otázka č. 17 – Z jakých zdrojů jste se o taneční škole dozvěděl/a?

Dotazníkový výzkum ukázal, že přes veškerou dnešní vyspělou technologii nejefektivnějším a nejvyužívanějším zdrojem informací jsou stále lidé, kteří si mezi sebou sdělují své znalosti a zkušenosti. V dotazníku 63 respondentů odpovědělo, že se o taneční škole dozvěděl od známých. Na druhém místě byl zvolen internet, který je v dnešní době jedním z nejrychlejších zdrojů informací, ten zvolilo 41 respondentů. Na třetím místě jsou billboardy, které ke své propagaci využívá i taneční škola Danza. Ovšem tuto možnost vybralo 11 dotazovaných, viz příloha č. 15. Bude tedy dobré zvážit účinnost a vynaložené finanční prostředky do tohoto způsobu propagace.

3. Návrhová část

Tato část diplomové práce obsahuje návrh strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy Danza. Východisky pro návrhovou část byly především poznatky z analytické části a to konkrétně z výsledků SWOT analýzy a posouzení vzájemného působení jejich jednotlivých faktorů a dotazníkového šetření. Pro taneční školu je momentálně nejlepší zaměřit se na udržení svých silných stránek a jejich prostřednictvím využít příležitosti, které se na trhu nabízejí.

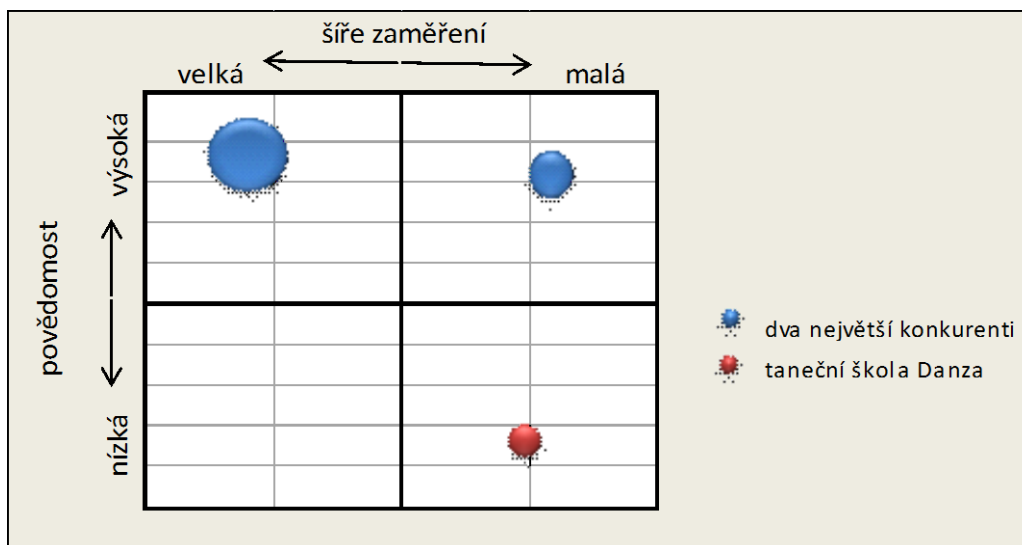
3.1 Zvolená strategie

Když vyjdeme z teoretických poznatků o volbě strategie, je pro taneční školu při vymezení se vůči své konkurenci vhodná varianta strategie *soustředění pozornosti*, která vede k *diferenciaci*, podle Porterova vymezení generických strategií. Hlavní myšlenkou je nabídnout kvalitní služby s individuálním přístupem. Na rozdíl od konkurence, která se zaměřuje buď na obsloužení co nejvíce zákazníků (Starlet) nebo na druhé straně se přímo specializuje na sportovní tanec (DSP Kometa Brno). Především zkvalitněním své propagace a rozšířením portfolia svých kurzů chce taneční škola dosáhnout těchto cílů:

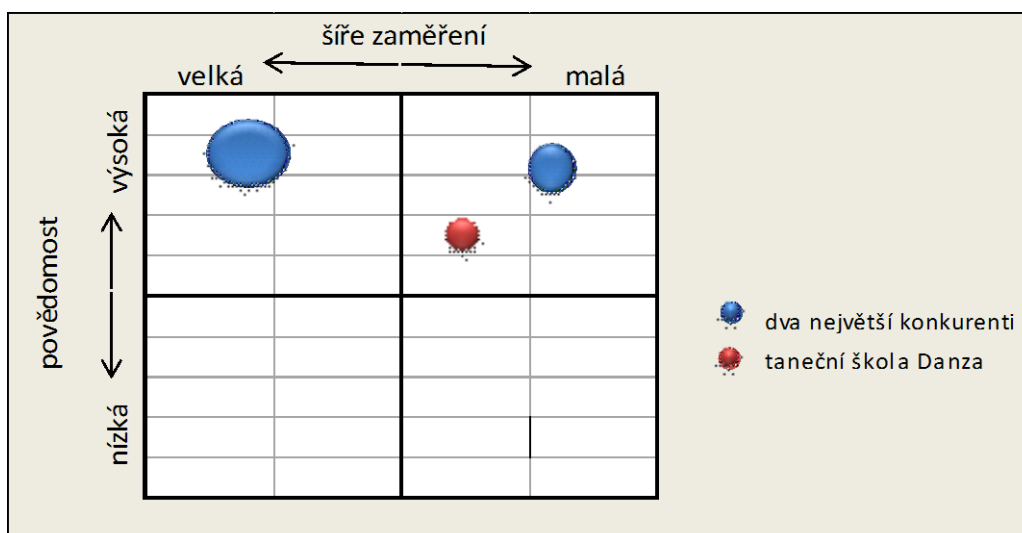
- zvýšení povědomosti o své existenci;
- vytvoření stabilní pozice na trhu;

Na tuto strategii navazuje hodnotový řetězec firmy, který posuzuje, jak jednotlivé činnosti taneční školy mohou přispět a podpořit zvolenou strategii. Jednotlivé návrhy strategie soustředění pozornosti jsou pak podrobně rozepsány podle jednotlivých složek marketingového mixu. Pro každý prvek je zde navržena změna, kterou by mohl přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy. Časový rámec pro zhodnocení efektivnosti navržené strategie je jeden rok.

Obrázek 9: Současné postavení taneční školy Danza na trhu (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 10: Požadovaná budoucí pozice taneční školy Danza po úspěšném zavedení návrhů strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)



3.2 Vymezení segmentů

Na vymezeném trhu, město Brno a přilehlé okolí, se taneční škola zaměří na segment zákazníků se zájmem o pohybové aktivity, především o tanec, kterým se bude snažit nabídnout pro ně lákavější služby než konkurence.

- děti – obyvatelstvo ve věku 3-15 let;
- dospělí – obyvatelstvo ve věku 16 – 99 let.

3.3 Hodnota pro zákazníky

Všechny činnosti, jak samotná výuka, tak ty doprovodné, by měly společně přispívat k tomu, aby zákazník odcházel z taneční školy spokojený a chtěl se sem vracet, tedy k vytvoření hodnoty pro zákazníka. Taneční škola Danza chce vytvářet různé hodnoty pro své zvolené segment.

3.3.1 Dětské kurzy

U dětských kurzů taneční škola poskytuje „dvojí“ hodnotu. Primárně jde o hodnotu pro děti, které kurzy navštěvují, ovšem nepřímou přináší kurzy hodnotu i pro jejich rodiče.

- pro děti – nabízenou hodnotou je zábava, radost z pohybu, přátelské prostředí a noví kamarádi;
- pro rodiče dětí – hodnotou pro ně je naučení jejich dětí disciplíně, koordinaci pohybu a dále volný čas pro rodiče, obzvláště u malých dětí (cca 3-8 let).

3.3.2 Kurzy pro dospělé

Hodnotu, kterou taneční škola Danza chce svým zákazníkům nabídnout je možnost udržování fyzické kondice, radost z pohybu, zábavu a kontakt s lidmi v příjemném prostředí a zároveň aktivní odpočinek, při kterém se lidé mohou uvolnit a odreagovat, to vše za zákazníky akceptovatelnou cenu prostřednictvím tance.

3.4 Hodnotový řetězec taneční školy

Všechny jednotlivé činnosti hodnotového řetězce, jak primární, tak podpůrné, by měly být upraveny tak, aby co nejlépe odpovídaly přáním a potřebám zákazníků segmentu, na který se chce taneční škola zaměřit.

Primární činnosti

- *řízení vstupních operací* – tyto operace představují především zápisy do tanečních kurzů. Pro zákazníky, kteří chtějí chodit pravidelně, je možné podat přihlášku před začátkem sezóny buď osobně do taneční školy, nebo ji poslat elektronickou cestou přes email. Spolu s přihláškou je potřeba zaplatit zálohu kurzovného, zde jsou také dvě možnosti platby, buď ji donést osobně spolu s přihláškou, nebo je možné ji zaplatit rovnou na bankovní účet taneční školy.

Dále jsou zde zákazníci, kteří chtějí využít tzv. open class, pro ty by byla zřízena možnost registrace na danou hodinu přes webové stránky, vždy do 19:00 předchozího dne a platba za danou lekci by proběhla až na místě.

- *služby a provoz* – v této oblasti jde o to, nabídnout zákazníkům přesně to, co chtějí nebo se tomu aspoň přiblížit tak, aby byli spokojeni a vraceli se. Konkrétní návrhy jednotlivých kurzů jsou rozepsány v kapitole 3.2.
- *řízení výstupních operací* – do výstupních operací můžeme zahrnout hodnocení spokojenosti zákazníků se službami taneční školy. Zákazníci budou mít možnost komunikovat a sdělovat své požadavky, popřípadě stížnosti prostřednictvím různých komunikačních kanálů průběžně. Navíc by jednou za čtvrtletí taneční škola udělala shrnutí spokojenosti zákazníků a v případě potřeby by provedla změny k zajištění větší spokojenosti zákazníků.
- *marketing a odbyt* – především propagace služeb taneční školy a způsobu komunikace se zákazníky, které chceme oslovit. Zejména je důležité, jak reklama vypadá, aby upoutala, a kde se prezentuje. Jelikož tato oblast je jednou z nejdůležitějších, je podrobněji rozepsána v kapitole 3.5.
- *servis* – představuje doprovodné služby, které jsou nabízeny jako něco navíc k základním službám. Taneční škola svůj servis může doplnit rozšířením sociálního zázemí o sprchové kouty (viz kapitola 3.4) a dále přidáním tzv. „bonusů“ k jednotlivým kurzům (kapitola 3.2.3)

Podpůrné činnosti

- *obstaravatelská činnost* – zde je důležité, aby taneční škola využívala své silné stránky a to kvalitní výuky prostřednictvím vysoce kvalifikovaných trenérů, kteří svými schopnostmi dávají určitou hodnotu kurzům, které vyučují. Dále sem můžeme zahrnout konzultace, nebo zpětné vazby především u kurzů pro děti, kdy rodiče by byli informováni o pohybových dovednostech svých dětí.
- *infrastruktura* – zde by bylo potřeba, aby se taneční škola mohla lépe věnovat přáním svých zákazníků, rozdělit jednotlivé kompetence, které má momentálně

na starosti jedna osoba, vedení, na více členů, nejvhodnější by byli členové rodiny, dále v kapitole 3.6.

3.5 Produkty taneční školy

Na základě provedených analýz a dotazníkového šetření má taneční škola v oblasti svých nabízených produktů několik možností, které by mohla využít.

3.5.1 Rozšíření variability produktu

Každý zákazník je jiný a vyžaduje různou úroveň náročnosti kurzů, proto by bylo dobré se zamyslet nad vytvořením alespoň dvou úrovní kurzů od daného tance (začátečník a pokročilý) a moci se tak více přiblížit přáním zákazníka. Možnost dvouúrovňových kurzů by taneční škola mohla zavést na kurzy, o které je velmi velký zájem (podle výsledků dotazníkového šetření, viz kapitola 2.6), a které již ve své nabídce má, tedy:

Kurzy tanečních

V kurzu *začátečníků* by se vyučovaly základy tanců - waltz, tango, valčík, foxtrot, chacha, jive, polka, salsa, merenque, postavení a držení pro tyto tance a také základy orientace na parketě. K tomu i něco navíc – mazurka, country a swing. Délka jedné lekce by byla 90 minut, aby v rámci jedné lekce byl dostatek času na ukázkou kroků a jejich dostatečné opakování pro zapamatování a v neposlední řadě v případě potřeby i pro individuální věnování se jednotlivým párům a odpovídání na jejich dotazy.

Kurzy pro *pokročilé* by navazovaly na kurzy začátečníků. Dále by se vyučovaly základní tance, avšak již by se rozšiřovaly o složitější prvky, vytvářeli se kompletní sestavy a pro ještě větší zábavu by se hrálo se směřováním, změnou postavení a rytmizací. Vedle toho by byl kurz rozšířen o další tance – slowfoxtrot, quickstep, samba, rumba, čardáš a v případě zájmu účastníků kurzu by se dalo domluvit na přidání dalšího tance podle jejich přání. I pro tyto kurzy by délka jedné lekce byla 90 minut.

Pro spokojenost zákazníků je také důležité, aby měli dostatek prostoru na parketě, je tedy nutné omezit množství párů pro kurz. Vzhledem k prostorám, které má taneční škola Danza momentálně k dispozici by maximum pro každý kurz tanečních (začátečníci, pokročilý) mělo být 9 párů.

Kurzy zumbby

Kurzy zumbby pro *začátečníky* by obsahovaly základní kroky a z nich pak následně vytvořené jednodušší sestavy. Kroky v zumbě nejsou obtížné na zapamatování, jde zde spíš o to neustále se hýbat do hudby, což je fyzicky poměrně náročné, proto by jedna lekce kurzu pro začátečníky trvala 60 minut.

Kurzy *pokročilých* by byly rozšířeny o krátké posilování, učily by se další kroky a sestavy by už byly o něco náročnější než v kurzech pro začátečníky. Aby byl dostatek času jak na posilování, tak i na naučení a opakování sestav pro zapamatování, délka jedné lekce by byla 90 minut.

I pro kurzy zumbby je důležité, aby každý účastník měl dostatek prostoru kolem sebe a mohl dobře vidět na lektora, proto i zde je nutné určit kapacitu kurzu. Pro kurzy zumbby by tato kapacita byla 20 lidí.

3.5.2 Rozšíření nabídky kurzů

Další z možností, jak zvýšit konkurenceschopnost taneční školy Danza, je rozšířit svoji nabídku kurzů a přilákat tak další zákazníky. Za zvážení by stály následující tři:

- latino pro ženy;
- volné taneční;
- předsvatební lekce a individuální lekce pro dospělé;
- kurzy o víkendu.

Latino pro ženy

Na základě výsledků z průzkumu trhu prostřednictvím dotazníku, by o tento druh tance byl zájem, což je příležitost pro taneční školu jak rozšířit svoji nabídku. Tento kurz by byl vhodný pro každou ženu, která má ráda živou a temperamentní muziku a svobodu vyjádření tance, ale její partner není milovníkem tance, popřípadě žádného nemá. Adekvátní délka jedné lekce by byla 60 minut. Kapacita kurzu by měla být 20 lidí.

Volné taneční

Volné taneční představují vhodnou alternativu pro ty, kteří se již základům společenského tance naučili a nemají už ambice se učit něco dalšího nového, ale chtějí si jít občas zatančit a když je potřeba, mít k dispozici odborníka, který by jim v případě nejasností kroků poradil. Délka lekce by byla 60 minut. Aby každý pár měl dostatek prostoru na parketě, kapacita kurzu by měla být 10 párů.

Předsvatební lekce a individuální lekce pro dospělé

Snad každý se chce na své svatbě ukázat v dobrém světle a to především i jako tanečník, jenže ne vždy je tanec jeho hobby, tak před svatbou shání kde se rychle naučit aspoň těch pár kroků. A přesně tohle je příležitost pro taneční školu otevřít nové kurzy, kde bude nabízet předsvatební lekce šité na míru svým zákazníkům, což může obsahovat například i lekce pro celou skupinu svatebčanů.

Kurzy o víkendu

V dotazníkovém šetření uvedlo poměrně dost respondentů, že by měli zájem věnovat se pohybové aktivitě i v sobotu (viz kapitola 2.6.4.14). Na základě těchto výsledků by taneční škola mohla zvážit otevření kurzů tance, které by probíhaly jedenkrát měsíčně vždy v sobotu. Primárně by šlo o kurzy zumby, ale druh tance, který by se vyučoval, by se mohl přizpůsobit podle přání zákazníků. Délka jedné lekce by byla 90 minut a kapacita 20 lidí.

3.5.3 Přidání „bonusů“ k jednotlivým kurzům

Každá taneční škola nabízí lekce tance v podání různé kvality, ale pokud je zákazník laik, tak tento rozdíl až tak nevnímá. Otázkou pak zůstává, čím se může taneční škola od těch ostatních odlišit? Odpověď je stejná jako u jakéhokoliv jiného produktu, měla by nabídnout něco navíc, nějaké doprovodné služby, aby svým zákazníkům nabídla větší přidanou hodnotu než konkurence. Návrhy o co by mohla taneční škola Danza obohatit své kurzy jsou následující:

- video z lekcí;
- lekce zumby venku;
- ukázky tanců;

- společné akce pro návštěvníky kurzů.

Video z lekcí

Vzpomínky jsou jednou z mála věcí, které nám zůstanou napořád a je hezké když si je člověk může připomenout, podělit se o ně s rodinou nebo se známými i prostřednictvím něčeho jiného než jen paměti, která s přibývajícím věkem už ne vždy dobře slouží. Obzvlášť v dnešní technické době máme spoustu možností jak tyto zážitky a vzpomínky na ně uchovat. Taneční škola Danza by mohla v rámci lekcí tanečních natáčet své kurzisty v průběhu doby trvání kurzu (na začátku, uprostřed a na konci) a zaznamenat tak, jak se postupně zlepšují. Toto video sestříhat, s čímž mají členové taneční školy zkušenosti, a na závěr tanečních toto video za malý poplatek nabídnout.

Lekce zumby venku

Určitě už každý zažil takové menší dilema, chcete si jít zacvičit, ale proč se jít zavírat do budovy, když je venku tak pěkně. Další možností, co může taneční škola nabídnout svým zákazníkům navíc, jsou lekce tance venku. Nejvhodnější pro to jsou lekce zumby, kde by si zákazníci v případě lekce venku potřebovali vzít pouze boty na ven. Taneční škola se nachází v areálu Univerzity obrany, takže možnost přesunout výuku ven by nebyl problém. Tato varianta by byla oživením lekcí a v případě zájmu by se tyto lekce za pěkného počasí mohly zahrnout do výuky pravidelně.

Ukázky tanců

Vidět naživo tančit opravdu skvělé tanečníky je skvělý zážitek. Dostat se však na akci, kde by tito tanečníci vystupovali je obtížné a především finančně náročné. Taneční škola díky svým dlouholetým kontaktům může pro své zákazníky domluvit ukázky špičkových párů přímo u sebe v taneční škole a přidat to jako součást lekcí. Záleželo by na zákaznících, o jaké vystoupení by měli zájem, jestli o ukázky tanců, které se sami vyučují nebo třeba i o předvedení nových tanečních stylů.

Společné akce pro návštěvníky kurzu

Dalším návrhem, co by taneční škola Danza mohla svým zákazníkům nabídnout jako bonus, je vytvoření přátelského dalo by se říci až „rodinného“ zázemí, kde by zákazníci vedle potěšení z tance našli i příjemné prostředí a třeba i nové kamarády. V rámci vytváření a utužování těchto vztahů by taneční škola mohla pro své účastníky jednou za

dva měsíce zorganizovat nějakou společenskou akci, například posezení v kavárně spojené s ukázkou tance, apod. Tyto akce by mohli probíhat buď v rámci kurzu namísto jedné lekce tance, nebo mimo vyučovací dobu.

Tabulka 17: Shrnutí návrhu kurzů pro taneční školu Danza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Produkty TŠ	rozšíření variability produktů				rozšíření nabídky kurzů			
	taneční		zumba		latino pro ženy	volné taneční	předsvatební kurzy a individuální lekce pro dospělé	kurzy o víkendu
Úroveň	začátečníci	pokročilý	začátečníci	pokročilý	jedna	jedna	dle zákazníka	jedna
Délka 1 lekce	90 min	90 min	60 min	90 min	60 min	60 min	60 min	90 min
Kapacita kurzu	9 párů	9 párů	20 lidí	20 lidí	20 lidí	10 párů	1 pár	20 lidí
Bonusy k lekcím	video	video	výuka venku	výuka venku	společné akce	ukázky tanců	možnost i skupinové lekce	druhy tance dle zákazníka

3.5.4 Vytvoření spolupráce s mateřskými školami

Mateřské školy představují pro taneční školu určitý druh konkurence. Taneční škola by tento druh konkurence mohla oslabit vytvořením spolupráce s mateřskými školami nabídnutím svých lektorů na odpolední výuku v prostorách mateřských školek zaměřenou na motoriku dětí, základy tance, vnímání hudby, rytmu a koordinaci pohybu do hudby. Dále by pro děti právě z těchto mateřských škol mohla organizovat různé akce s programem zaměřeným na pohyb například na Den Děti, na Velikonoce, atd. Cílem této spolupráce by nebyl primárně zisk, ale především posílení propagace taneční školy v povědomí rodičů dětí. K dosažení tohoto cíle by bylo využito kombinace dvou faktorů, prvním faktorem by byla velmi nízká cena vstupného na dané akce, v rozmezí 30-50 Kč se spojením druhého faktoru a to vlivu dětí a jejich společných přání, který spočívá ve využití jejich nadšení, že by chtěly na zmíněnou akci jít a tak o tom hned referují svým rodičům s poznámkou, že tam půjdou i jejich kamarádi ze školky a že oni by chtěli jít také. Takto by taneční škola měla možnost oslovit své potenciální zákazníky, kterým by mohla nabídnout jak kurzy pro ně samotné, tak jim i představit možnosti kurzů pro jejich děti.

3.6 Cena jednotlivých kurzů

I v dnešní zrychlené a chaotické době se lidé chtějí věnovat pohybové aktivitě i pravidelně (vycházíme z dotazníkového šetření), ovšem ne vždy k tomu mají příležitost navštěvovat pravidelně dané kurzy, ať již kvůli rodině nebo práci. Taneční školy nabízejí kurzy, kde se platí určitá částka za pololetí, čtvrtletí atd. Proto by bylo vhodné nabídnout možnost navštěvovat lekce i jednotlivě s placením vždy za danou lekci, tzv. open class. Druhá možnost by pak byla koupě peramentky na deset lekcí. Tuto možnost lze nabídnout pro kurzy zumbly, latino pro ženy a pro předsvatební kurzy a individuální lekce tance pro dospělé. Návrh ceníku je shrnut v následující tabulce č. 18.

Tabulka 18: Návrh ceníku pro nové kurzy tance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kurzy TŠ	Open class		Peramentka na 10 lekcí	
	dospělý	student	dospělý	student
Zumba	80 Kč	70 Kč	700 Kč	650 Kč
Latino pro ženy	80 Kč	70 Kč	700 Kč	650 Kč
Kurzy o víkendu	80 Kč	70 Kč		
Volné taneční	70 Kč/pár		650 Kč	
Taneční pro pokročilé			2 800 Kč/pár/kurz	
Předsvatební kurzy a individuální lekce pro dospělé	400 Kč		3 600 Kč	

3.7 Místo poskytování služeb taneční školy

Taneční škola Danza se již pustila do malé rekonstrukce tanečních prostor, tím, že vymalovala taneční prostory. Návrh, jak vylepšit zázemí taneční školy, je rozšířit sociální vybavení o sprchy. Pro tuto možnost by bylo zapotřebí přebudovat jednu místnost, která momentálně slouží jako sklad pro barvy, tedy není až tak potřebný. Náklady spojené s touto přestavbou zahrnují koupi dvou sprchových koutů, potřebných sprchových příslušenství a zednické práce. Orientační odhad nákladů na tuto rekonstrukci je v rozmezí 15 000-20 000 Kč. (Svetkoupelen.info, 2014) Při kalkulaci možných nákladů budeme počítat s vyšší částkou. Pro tuto práci by bylo dobré zvážit

využití služeb firem, které nabízí vedle širokého sortimentu i celkové zpracování návrhu, organizaci přestavby a koordinaci řemeslnických prací se zárukou, že koupelna bude kompletní.

Provedení této rekonstrukce by bylo nejvhodnější v průběhu letních prázdnin, kdy neprobíhá pravidelná výuka kurzů, jen občas jsou taneční prostory využívány tanečníky taneční školy pro volné tréninky nebo popřípadě pro jejich individuální lekce s trenéry v době, kdy nemají soustředění, čemuž by tato rekonstrukce nebránila.

Tabulka 19: Náklady na vybudování sprchových koutů (Zdroj: Svetkoupelen.info, 2014)

Náklady na zařízení sprchových koutů	
Cena celkem s DPH	20 000 Kč

3.8 Propagace taneční školy

Propagace taneční školy Danza byla v analýze vyhodnocena jako jedna z jejich slabých stránek. Proto je tedy nutné zapracovat na jejím zlepšení, neboť vhodně zvolená a zajímavá propagace přivede zákazníky a může tak z velké části přispět i ke zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy.

3.8.1 Logo taneční školy

Logo i celkové pojetí všech propagačních médií je charakterizováno třemi barvami a to červenou, černou a bílou. Každá z těchto barev představuje určitou spojitost s tancem, s tím, co vše tanec představuje. Červená je barva hravosti, smyslnosti a vášně, černá barva představuje určitý řád, překážky a respekt a bílá barva reprezentuje svobodu, volnost pohybu a otevřenost kreativitě. Tuto barevnou kombinaci je důležité podpořit grafickým i slovním vyjádřením, sloganem, který by přispěl a výstižně popsal, co taneční škola zákazníkům nabízí. Posláním taneční školy Danza je nabídnout zákazníkům jakéhokoliv věku možnost tancovat. Neboť tanec je součástí našeho života a tančit může každý. Najdou se i lidé, kteří si myslí, že to neumí nebo, že jim to nikdy nepůjde a právě i těmto zákazníkům by taneční škola Danza a její trenéři chtěli ukázat, že tančit můžeme opravdu všichni. Tato myšlenka by měla být podpořena sloganem, například „Danza – tanec pro každého“ a především i grafickým motivem spojeným s tancem.

Obrázek 11: Logo taneční školy (Zdroj: Danza.cz, 2014)



Obrázek 12: Návrh loga (Zdroj: Vlastní zpracování)



3.8.2 Internet

Internet je v dnešní době jednou z nejdůležitějších a zároveň nejlevnějších možností reklamy. Taneční škola má již vytvořené webové stránky, na jejichž zlepšení zapracovala a založenou stránku na sociální síti facebook.

3.8.2.1 Webové stránky

I přes zapracování na změně webových stránek, stále působí poněkud nepřehledně. Hlavní stránka je přehlcena „přebytečnými“ informacemi, které jsou prezentovány chaoticky a působí neorganizovaně. Taneční škola má dvě možnosti jak vylepšit jejich stránky.

Varianta č. 1

Jednou z variant je najmout si specializovanou firmu, která by pro taneční školu navrhla, zhotovila a dále spravovala webové stránky. Taneční škola by si řekla, které informace by požadovala na webu, ale finální verze by záležela na vybrané společnosti. Tato varianta je finančně náročná, grafické zpracování stránek se pohybuje v rozmezí 1 890 – 5 890 Kč, dle náročnosti. Cena za registraci domény je od 859 – 2 599 Kč za rok. Náklady na dlouhodobou správu webu jsou 300 Kč/hod. (Delameweby.biotronik-

suchankova.cz, 2013) Pro kalkulaci celkových ročních nákladů budeme počítat s nejvyššími možnými cenami, předpokládaný potřebný čas pro správu webu je 48 hod/rok (1hod/týdně pro 10 měsíců, 1 hod/měsíčně přes letní prázdniny).

Tabulka 20: Roční náklady na webové stránky varianta č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Roční náklady na webové stránky	
Grafické zpracování	5 890 Kč
Registrace domény	2 599 Kč
Správa webu	13 800 Kč
Náklady celkem	22 289 Kč

Varianta č. 2

Druhou možností je využít některých internetových firem, které za určitý poplatek, nabízejí určité šablony webových stránek a jejich finální podobu a další správu má na starosti již taneční škola samotná. Pro taneční školu je vhodnou volbou využití nabídky webových stránek webnode.cz. Zde je možnost vybrat si ze tří úrovní tvorby webových stránek pro firmu. Pro potřeby taneční školy je vyhovující střední úroveň „Standard“, která nabízí mobilní verzi stránek, vícejazyčnost, přístup pod heslem a další. Tato verze stojí 249 Kč/měsíc. (Webnode.cz, 2012) Správu stránek by měl na starosti rodinný příslušník vedení klubu.

Tabulka 21: Roční náklady na webové stránky varianta č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Roční náklady na webové stránky	
Grafické zpracování	0
Verze Standard	2 988 Kč
Správa webu	0
Náklady celkem	2 988 Kč

3.8.2.2 Facebook

Na této sociální síti by taneční škola mohla vytvořit vedle stránky, kde se prezentuje i skupiny pro zákazníky jednotlivých tanečních kurzů, kde by jim poskytovali aktuální informace o kurzech, co se bude dít, jejich případném zrušení a také by zde mohl být

prostor pro účastníky kurzů diskutovat mezi sebou i s lektorem o kurzu, co by očekávali dále, s čím jsou spokojeni nebo naopak nespokojeni.

3.8.3 Propagační materiály

Vedle internetu může taneční škola využívat propagační materiály k upoutání pozornosti svých potenciálních zákazníků, jsou to:

- billboardy;
- reklama prostřednictvím MHD;
- letáky.

Aby reklama použitím těchto materiálů byla úspěšná, musí působit výstižně, informace v ní musí být jasné, stručné, ale podané originálním způsobem, aby potenciálního zákazníka zaujali do té míry, že si poznamená potřebné informace nebo dokonce si je bude pamatovat a taneční školu navštíví. V první řadě je tedy důležité zaměřit se na vzhled a celkové grafické zpracování propagačních materiálů.

3.8.3.1 Design propagačních materiálů

Momentálně se propagační materiály taneční školy od sebe liší, každý je jinak graficky zpracován. Pro lepší propagaci a větší zapůsobení na zákazníky by bylo vhodné tento vizuální styl sjednotit. Pro vytvoření jednotného grafického návrhu využitelného pro všechny druhy propagačních materiálů by taneční škola mohla využít služeb firmy Ivo Hornáček design a reklama. Spolupráce s touto firmou by probíhala tak, že taneční škola by zadala své základní požadavky na informace, které tam chce mít a nechala si zpracovat grafický návrh materiálů. Náklady na vytvoření grafického návrhu jsou 300 Kč/hod. Doba strávená nad návrhem se odvíjí od náročnosti grafických požadavků, můžeme tedy odhadem počítat, že náklady se budou pohybovat mezi 2 400 – 6 000 Kč. (Hornacek.cz, 2013)

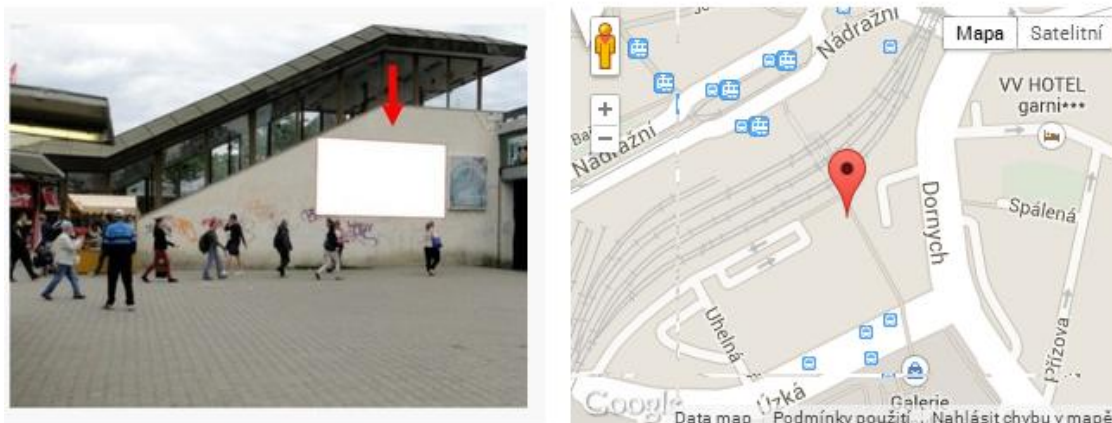
3.8.3.2 Billboardy

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že tento druh reklamy není zákazníky příliš vnímán jako zdroj informací o taneční škole. Jednou z možností je zvážit *přesunutí*

jednoho ze dvou billboardů na více frekventované místo, kde by byli potenciální zákazníci více osloveni.

Místo: plocha u OC Tesco, ulice Trnitá, na schodiště

Obrázek 13: Umístění plakátu (Zdroj:Realmedia.cz,2010)



Náklady na umístění billboardu právě na toto místo jsou 2 800 Kč/měsíc. Pro tuto možnost je však ještě nutné zvážit i celkový vzhled a dojem ze současných billboardů (viz příloha č. 16), které jsou zahlceny „přebytečnými“ informacemi a tedy celkový vizuální dojem z billboardu působí nezajímavě a nezaujme zákazníky. Grafické zpracování propagačních materiálů je popsáno v kapitole 3.4.2.1.

Tabulka 22: Roční náklady na billboard (Zdroj: Vlastní zpracování)

Roční náklady na billboard	
Grafický návrh	6 000 Kč
Pronájem	33 600 Kč
Náklady celkem	39 600 Kč

Druhou možností je **zrušit** billboardy úplně a využít ušetřené peníze k jinému druhu reklamy viz následující kapitola 3.4.3.

3.8.3.3 Reklama prostřednictvím MHD

Brněnská MHD nabízí své vnitřní a vnější prostory vozidel pro umístění reklamních materiálů. Prostřednictvím této reklamy se může taneční škola velmi dobře zviditelnit, jelikož brněnská městská hromadná doprava má hustou dopravní síť.

3.8.3.3.1 Plakáty v MHD

Brněnskou MHD využívá denně k přepravě spousta lidí, což nabízí jednoduchý způsob jak prezentovat taneční školu a oslovit tak její potenciální zákazníky. Lidé si velmi často průběh cesty krátí tím, že se rozhlíží po reklamních materiálech vystavených v dopravních prostředcích. Někteří cestující jedou přes celé město, jiní třeba jen dvě zastávky, což trvá jen pár minut. Proto je důležité, aby reklama zaujala hned na první pohled. Toho lze docílit tím, že informace na letáku budou stručné, jasné a podané v zajímavém grafickém návrhu, který bude korespondovat se službami, které reklama nabízí. Jsou dvě možnosti velikostí reklamního letáku A3 a A4, pro potřeby taneční školy byl vybrán formát A4. Podle aktuálního ceníku MHD Brno by při celkovém počtu 200 ks letáku byly náklady za pronájem na jeden měsíc 70 Kč/ks. K tomu je dále nutné připočítat náklady na instalaci a odstranění 8 Kč/ks. Celkové měsíční náklady na prezentaci v dopravních prostředcích by tedy byla 78 Kč/ks. (Snip-brno.cz, 2013)

Pro tisk letáků by bylo využito služeb firmy tiskdo1000.cz, kde náklady na 1 ks barevného letáku formátu A4 stál 3,86 Kč. Celková cena za 200 ks je 771 Kč, při započítání DPH je konečná cena 932 Kč. (Tiskdo1000.cz, 2014)

Tabulka 23: Měsíční náklady na letáky v MHD (Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíční náklady na letáky v MHD	
Grafický návrh	6 000 Kč
Náklady na tisk 200 ks	932 Kč
Pronájem	15 600 Kč
Náklady celkem	22 532 Kč

3.8.3.3.2 Plakáty na vozech MHD

Pro tento druh reklamy, by především pro větší koncentraci v centru města, byly z vozů MHD zvoleny tramvaje, na kterých by taneční škola byla prezentována prostřednictvím samolepících fólií. Náklady na pronájem samolepící fólie o rozměrech 220x60 cm by

byly 2000 Kč/ks/měsíc. I zde musíme připočítat náklady na instalaci a odstranění, což je 800 Kč/ks. Budeme počítat, že na jednu tramvaj je potřeba 4 ks samolepící fólie. (Snip-brno.cz, 2013) Pro výrobu fólií využijeme opět služeb firmy Ivo Horňáček design a reklama, kde náklady jsou 9 Kč/dm². (Hornacek.cz, 2013)

Tabulka 24: Měsíční náklady na samolepící fólie na MHD (Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíční náklady na samolepící fólie na MHD	
Grafický návrh	6 000 Kč
Náklady na výrobu 4 ks	4 752 Kč
Pronájem	11 200 Kč
Náklady celkem	21 952 Kč

3.8.3.4 Letáky

Letáky patří mezi levnější variantu reklamy a jejich prostřednictvím se dá oslovit spousta lidí. Vedle umístění reklamních materiálů do vozidel HMD, je několik dalších míst, kde by taneční škola mohla tento druh reklamy umístit. Vzhledem k aktuálním kurzům, které nabízí i k těm, které by mohla otevřít, připadají v úvahu následující:

- vysoké školy;
- mateřské a základní školy;
- svatební salony.

Pro jednotlivé oblasti by grafická úprava letáků měla zůstat stejná, jen by se měly lišit v důrazu na jednotlivé nabídky, podle místa umístění. Grafický návrh by byl dán ke zpracování firmě Ivo Horňáček design a reklama, jak již bylo zmíněno výše (kapitola 3.5.2.1). Odhadem by bylo potřeba 400 letáků (200 do svatebních salónů, 50 na VŠ a 150 do mateřských a základních škol). Pro tisk letáků by bylo opět využito služeb firmy tiskdo1000.cz, kde náklady na tisk barevného letáku jsou 2,88 Kč/ks. Celková cena je 1 150 Kč/400 ks, při přičtení DPH je finální cena za tisk 1 391 Kč/400 ks. (Tiskdo1000.cz, 2014)

Tabulka 25: Náklady na propagační letáky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na letáky	
Grafický návrh	6 000 Kč
Tisk letáků 400 ks	1 391 Kč
Náklady celkem	7 391 Kč

3.8.4 DANCE LIFE EXPO

DANCE LIFE EXPO je veletrh tance, který se bude již třetím rokem pořádat v prostorách výstaviště Brno. Filozofií tohoto veletrhu je představit tanec, jeho krásu, v tom nejširším pojetí a hloubce napříč všemi tanečními směry, široké veřejnosti prostřednictvím show, workshopů, seminářů a soutěží. Na veletrhu se tedy prezentují všechny druhy tance i jejich nově vznikající styly a s nimi zároveň i taneční školy a kluby nejen z Brna, které zde ukazují svoji práci, svoje tanečníky a další taneční dovednosti. Dále se zde prezentují firmy, které poskytují taneční potřeby jako boty, oblečení, látky, apod. Veletrh je přístupný široké veřejnosti, minulé dva ročníky byly velice úspěšné, v roce 2013 na tento veletrh zavítalo 65 000 návštěvníků. DANCE LIFE EXPO je tedy velmi dobrou příležitostí pro taneční školu Danza jak se zviditelnit a poukázat na to, co vše nabízí. Náklady na účast na veletrhu se budou pohybovat mezi 3 500 – 6 000 Kč. (Dancelifeexpo.cz, 2012)

Pro tuto akci je nejdůležitější důkladná příprava prezentace taneční školy Danza, aby působila profesionálně, zajímavě a přesvědčila tak potenciální zákazníky k návštěvě taneční školy. Třetí ročník tohoto veletrhu se má uskutečnit ve dnech 7. -9. 11. 2014. Taneční škola má tedy dostatek času promyslet a připravit si celkovou prezentaci své činnosti.

3.9 Personální uspořádání taneční školy

3.9.1 Rozdělení kompetencí mezi členy rodiny

Členové rodiny, kteří se podílejí na výuce v taneční škole, již mají zkušenosti s organizací kurzů a organizováním jednotlivých jednorázových akcí jako jsou víkendová soustředění, vystoupení na různých akcích atd. Navíc příští rok dokončí vysokou školu v oblasti marketing, management, tudíž již budou mít více času věnovat se této práci naplno. Převedením některých organizačních činností a pravomocí ohledně

kurzů, nebo například propagaci taneční školy na tyto členy rodiny, by přispělo k rozdělení jednotlivých úkolů mezi více lidí, což by vedlo k lepší organizaci taneční školy. Členové rodiny by se mohli více věnovat komunikaci se zákazníkem a zajistit tím přizpůsobení své nabídky tak, aby ještě lépe vyhovovala potřebám a přáním zákazníků.

Tabulka 26: Návrh rozložení kompetencí mezi členy taneční školy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Lidé v taneční škole	Kompetence
Vedení	finance, organizace společenských akcí, zajišťování vystoupení, zajištění trenérů pro kurzy
Dcera	taneční klub, organizace soustředění, organizace vystoupení
Syn	propagace, komunikace se zákazníky

3.10 Vyhodnocení a časový rámec návrhu

Cílem návrhu strategie je zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy Danza. Díky své široké nabídce služeb a zlepšením propagace, se zaměřením na konkrétní segmenty zákazníků, si taneční škola může vytvořit stabilní pozici na trhu. V dotazníkovém šetření taneční škola Danza byla na 4-5. místě, co se týče její známosti mezi zákazníky. Vytvořením lákavější nabídky pro zákazníky a správným využíváním reklamních prostředků by se mohla postupně dostat do povědomí zákazníků na stejnou úroveň jako její konkurence a získat tak více zákazníků a vytvořit si stabilní pozici na trhu.

Pro vytvoření stabilní pozice je potřeba získat stálé a spokojené zákazníky, je tedy důležité nabízet služby, které budou odpovídat jejich přáním a potřebám. Taneční škola může nové zákazníky získat rozšířením svoji nabídku kurzů, a to od příští sezóny, která začíná od září. S tím bude potřeba zařídit i novou propagaci. Potenciální zákazníci taneční školy jsou především studenti VŠ a pak děti navštěvující školky a základní školy. U obou těchto skupin je společné, že se o jejich volnočasových aktivitách rozhoduje až po zjištění školního rozvrhu. Tedy s kurzy stačí začít nejdříve v polovině září. S tím úzce souvisí i načasování, kdy začít s propagací, jelikož všichni čekají, až budou mít potřebné informace, navíc přes letní prázdniny je spousta lidí na dovolených

a studenti, kteří nebydlí v Brně, sem dojíždí až na začátek semestru, stačí tedy začít s reklamou od září, aby se taneční škola postupně dostávala do podvědomí zákazníků, kteří by pak při vybírání ze svých možností do nich zahrnuli i nabídku taneční školy.

Důležité pro úspěšné zavedení výše zmíněných změn je jejich naplánování a následná organizace. Jelikož většina změn je navržena až od září, má taneční škola dostatek času na jejich zpracování. Jedním z předpokladů je, aby si taneční škola uvědomila svoji slabou stránku, že pokud všechny činnosti bude mít na starosti jen jedna osoba, žádné z nich nebude věnován dostatek času a nebude to mít tedy takový efekt a výsledek jako by to mohlo mít, kdyby se tyto činnosti rozdělily mezi více schopných osob. Je tedy nezbytné, aby taneční škola před zahájením plánování rozšíření kurzů a úpravami v oblasti propagace, provedla restrukturalizaci v personální struktuře. Vedení by převedlo a jasně rozdělilo některé ze svých kompetencí na členy své rodiny. Takto bude docíleno toho, že každé činnosti bude věnován dostatek času na její naplánování, následné provedení a kontrolování, což povede k jejich většímu přínosu pro taneční školu.

Následující tabulka č. 27 obsahuje hrubý odhad možných tržeb plynoucích otevřením nových navrhovaných kurzů pro jednu sezónu. Ta trvá od půlky září do prosince a pro výpočty se vychází z toho, že v tomto období bude 14 týdnů. Předpoklad je, že jednotlivé kurzy budou jedenkrát týdně, víkendové kurzy 4 krát za celou sezónu. Jsou zde zvoleny dvě varianty, první počítá s minimálním potřebným počtem zákazníků, aby se kurz otevřel, což je 50 % z maximální kapacity. Zde vycházíme z dotazníkového průzkumu, který ukázal, že 55 % z 230 respondentů (127 lidí) má zájem navštívit hodinu tance (viz kapitola 2.6.4.7). Druhá varianta pak počítá s naplněním kapacit kurzů. Ceny, se kterými se zde počítá, jsou vytvořeny jako průměr cen, které je možné za daný kurz platit. Vycházíme-li z toho, že tyto nové kurzy jsou ještě něco navíc k již zavedeným kurzům, taneční škola by tržbami z těchto kurzů, i při předpokladu minimální návštěvnosti, mohla pokrýt značnou část výdajů na svou kvalitní propagaci. Pro přehlednost je přiložena i tabulka s náklady na propagaci na jednu sezónu. Případné další náklady jsou spojené s rozšířením sociálního zázemí (viz kapitola 3.7) a účastí na veletrhu DANCE LIFE EXPO (viz kapitola 3.8.4).

Tabulka 27: Odhad tržeb za nové kurzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nové kurzy	min pro otevření			max kapacita		
	počet účastníků	tržba za 1 lekci	tržba za sezónu	počet účastníků	tržba za 1 lekci	tržba za sezónu
Zumba pokročilý	10	750 Kč	10 500 Kč	20	1 500 Kč	21 000 Kč
Latino pro ženy	10	750 Kč	10 500 Kč	20	1 500 Kč	21 000 Kč
Taneční pokročilý	10		14 000 Kč	18		25 200 Kč
Volné taneční	10	350 Kč	4 900 Kč	20	700 Kč	9 800 Kč
Víkendové kurzy	10	750 Kč	3 000 Kč	20	1 500 Kč	6 000 Kč
Celková tržba		2 600 Kč	42 900 Kč		5 200 Kč	83 000 Kč

Tabulka 28: Náklady na propagaci na jednu sezónu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na propagaci na sezónu	poznámka
Web	1 494 Kč
Grafický návrh	6 000 Kč
Billboard	16 800 Kč
Letáky v MHD	16 532 Kč
Fólie na MHD	15 952 Kč
Letáky	1 391 Kč
Náklady celkem	58 169 Kč

Časový horizont pro hodnocení úspěšnosti strategie po zavedení změn podle návrhu bude jeden rok s průběžnými hodnoceními jednotlivých sezón. V případě potřeby by jednotlivé návrhy mohli mít upravovány, aby lépe vyhovovali daným podmínkám. Po roce by byla strategie vyhodnocena, jestli přispívá k vytyčeným cílům taneční školy, jestli jsou potřeba nějaké úpravy nebo popřípadě zcela změnit některé její body. Hlavním kritériem hodnocení bude nárůst/pokles zákazníků taneční školy a jejich návratnost.

Tabulka 29: Zhodnocení návrhu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy	Zavedení	Přínos	Předpoklad realizace	Hodnocení po 1 roce
Nové kurzy	od 15.9.2014	noví zákazníci	min počet zákazníků 4 páry/kurz, 8 lidí/kurz	nárůst/pokles zákazníků
Ceny kurzů	od září 2014	spokojenost zákazníků a jejich návratnost	vycházíme z výsledků dotazníkového šetření	nárůst/pokles zákazníků
Nová forma a způsob propagace	od září 2014	oslovení více potenciálních zákazníků, zvýšení povědomí o taneční škole	převedení zodpovědnosti za propagaci na člena rodiny, výběr vhodné formy dle finančních možností	nárůst/pokles zájemců o informace o nabídce taneční školy
Spolupráce se školkami	od září 2014	oslovení více potenciálních zákazníků, oslabení konkurence (mateřských škol)	ochota spolupracovat ze strany mateřských škol	spokojenost obou zúčastněných stran
Rozšíření sociálního zařízení	v průběhu letních prázdnin	zlepšení dobrovodných služeb tanenční školy	dostatek finančních prostředků	spokojenost zákazníků
Personální zabezpečení	od července	věnování více času jednotlivým činnostem a jejich důkladnější plánování a zpracování	nutnost vedení pochopit potřebu rozdělení kompetencí	efektivnější řízení jednotlivých činností

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout strategii pro zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy Danza. Konkurence na tanečním trhu, obecněji na trhu s volnočasovými aktivitami je poměrně velká. Proto pro potřeby práce byla nejdříve provedena analýza trhu, kde se taneční škola vyskytuje a dále i analýza taneční školy samotné. Tyto informace byly vyhodnoceny a staly se podkladem pro vytvoření si představ o současné situaci, ze které se následně vycházelo. Pro zajištění dalších potřebných informací byl součástí práce i dotazníkový průzkum, především na jeho základě byly vytvořeny jednotlivé návrhy strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy.

Pro analýzu vnějšího prostředí bylo využito metody PEST, výsledky analýzy oborového prostředí byly shrnuty pomocí Porterovi metody 5 konkurenčních sil. Taneční škola Danza byla posouzena z pohledu zdrojů, kterými disponuje a dále podle jednotlivých složek marketingového mixu. Výsledky všech analýz byly zkompletovány a vyhodnoceny do SWOT analýzy. Dotazníkový výzkum byl zvolen jako prostředek k získání informací o přáních zákazníků a jejich zájmu o pohybové aktivity, se zaměřením na tanec.

V návrhové části jsou jednotlivě popsány návrhy pro jednotlivé položky marketingového mixu, jejichž změnou by mohly přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti taneční školy Danza. Taneční škola je malá, proto je pro ni vhodnou volbou vymezit se vůči konkurenci strategií úzkého rozsahu s uplatněním diferenciací, proto tedy i na základě tohoto uvážení, byly navrženy změny pro jednotlivé složky marketingového mixu.

Vedle nabídky zajímavé a zákazníky poptávané služby je jednou z nejdůležitějších věcí samotná propagace taneční školy a tím i komunikace se zákazníky. Proto značná část práce je zaměřena právě na druhy a formu komunikace taneční školy. Taneční škola Danza by se měla především zaměřit na vizuální podobu svých propagačních materiálů, sjednotit ji a především vytvořit jasnou, ale zajímavou, snadno zapamatovatelnou reklamu. Dále by svou propagaci mohla podpořit účastí na tanečním festivalu a veletrhu DANCE LIFE EXPO a vytvořením spolupráce se svatebními salony a portály.

Poznatky a návrhy v diplomové práci budou k dispozici vedení taneční školy Danza a bude záležet pouze na něm, zda nějaký z výše uvedených návrhů uskuteční. Velkou roli bude hrát finanční náročnost projektů, ovšem dnešní investice by mohla taneční škole přinést pozitivní dlouhodobé výsledky.

Literatura

BAČUVČÍK, PH.D., Ing. Mgr. Radim. Kolik "P" má marketingový mix. *Bacuvcik.com* [online]. 2008 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.bacuvcik.com/news/kolik-p-ma-marketingovy-mix/>

BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.

BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011, 160 s. ISBN 978-80-87174-07-4.

BUCHTOVÁ, Božena. *Člověk - psychosomatická bytost: k problému lidské sebereflexe*. 3. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 231 s. ISBN 8021027304.

CENÍK. *Sulko.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/cenik.html>

CENÍK FIREMNÍCH STRÁNEK. *Webnode* [online]. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.webnode.cz/cenik-firemni-stranky/>

CENÍK NAŠICH SLUŽEB. *Děláme weby rychle, profesionálně, kvalitně a levně* [online]. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://delameweby.biotronik-suchankova.cz/cenik/>

DANCELIFEEXPO. *Dancelifeexpo.cz* [online]. 2012-2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.dancelifeexpo.cz/home/>

EKONOMIKA A FINANCE. *Jihomoravský kraj* [online]. 08. 01. 2014 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=39408&TypeID=12>

FUCHS, Kamil; TULEJA, Pavel. *Základy ekonomie*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003. 347 s. ISBN 8086119742.

GRAFIKA, FOTO, REKLAMA, TISK, HUDBA. Ivo Horňáček *DESIGN a REKLAMA* [online]. 2014 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.hornacek.cz/>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0176-7.

HIERARCHY OF NEEDS. *About.com* [online]. 2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm>

HISTORIE. *Danza.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.danza.cz/index.php/historie.html>

Rozhovor s panem Viktorem JANČEM, zástupce taneční školy Danza. Brno 12.5.2014

JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*. Grada, 1993, 288 s. ISBN 80-856-2371-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.

KOMPLETNÍ SERVIS KOUPELEN. *Svět koupelen: vše a mnohem více pro vás* [online]. 2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.svetkoupelen.info/kompletni-servis-koupelen/index.html>

Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference. 1. vyd. Editor Ladislav Blažek. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 386 s. ISBN 978-802-1045-217.

KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, 2007, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 8024700166.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v čes. jazyce. Praha: Victoria Publishing, 1991, xxvii, 789 s. ISBN 80-856-0508-2.

KOURDI, Jeremy. *Business strategy: a guide to taking your business forward*. 2. vyd. Profile Books, c2009, 250 p. ISBN 18-466-8124-3.

KOZEL, R., 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. Vydání. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-x

LETÁKY KLASIK ŘEZANÉ. *Tiskdo1000.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.tiskdo1000.cz/sheetprint/?l=0>

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 101 s. ISBN 80-247-1277-6.

MINTZBERG, Henry a James Brian QUINN. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, c1992, xix, 1083 p. ISBN 01-385-1916-1.

MÍRA INFLACE 2014. *Investia.cz* [online]. 2010-2014 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/inflace>

NAŠE KURZY. *Danza.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.danza.cz/index.php/nae-kurzy.html>

NEJNOVĚJŠÍ ÚDAJE: JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Český statistický úřad.cz* [online]. 7. 5. 2012 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xb>

O NÁS. *Danza.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.danza.cz/index.php/o-nas.html>

OBYVATELSTVO V OBCÍCH JIHOMORAVSKÉHO KRAJE V ROCE 2012. *Český statistický úřad.cz* [online]. 27. 5. 2013 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_v_obcich_jihomoravskeho_kraje_v_roce_2012

- POHYBOVÉ KROUŽKY. *Domeček Brno Vinohrady: volnočasové zařízení pro děti i dospělé* [online]. 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.domecekvinohradybrno.cz/krouzky-domecku/pohybove-krouzky/>
- PORTER, Michael E. *Jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.
- POŠVÁŘ, Zdeněk, Pavel TOMŠÍK a Pavel ŽUFAN. *Management II*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004, 125 s. ISBN 978-80-7157-748-520072008.
- PREUSS, Karel. *Podnikatelské strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006, 101 s. ISBN 80-726-5096-3.
- PROSTORY. *Danza.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.danza.cz/index.php/nae-prostory.html>
- REKLAMA V MĚSTSKÉ DOPRAVĚ BRNO. *Snip-brno.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: http://www.snip-brno.cz/data/outdoor/SNIP&CO_cenik_Brno_06-2013.pdf
- REKLAMNÍ PLOCHY. *Realmedia.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.realmedia.cz/nosic/5410157?retUrl=%2Fmodules%2Frealmedia%2Findex.php%3Fm%3Dnosic%26a%3Dlist%26filter%255BTYP%255D%3DBillboardy%26filter%255BP_CENA_max%255D%3D3000%26filter%255Bkeyword%255D%3D%26submit%255Bsearch%255D%3DVyhledat
- ROZLOŽENÍ POLITICKÝCH STRAN V ZASTUPITELSTVU JIHOMORAVSKÉHO KRAJE PODLE POČTU MANDÁTŮ. *Jihomoravský kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=53078&TypeID=2>

SEKHAR, G. V. Satya. *Business policy and strategic management*. S.l.: I K International Publi, 2009. ISBN 978-819-0777-070.

SIMOVÁ, Jozefína. Koncepce a atributy hodnoty zákazníka v oblasti služeb. *Marketing&komunikace* [online]. 26.10.2007 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?%20%20%20cislocclanku=2007100019%3E>.

SPRCHOVÉ KOUTY. *Levna-koupelna.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.levna-koupelna.cz/sprchove-kouty-ctvercove-80/1148-sprchova-zastena-venere>

STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA. *Strateg.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

SWOT ANALÝZA. *Bazant's blog* [online]. 24.12.2010 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

TOMEK, Gustav. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xvii, 216 s. ISBN 80-717-9887-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

ULWICK, Anthony W. *Business strategy formulation: theory, process, and the intellectual revolution*. Westport, Conn.: Quorum Books, 1999, xviii, 204 p. ISBN 15-672-0273-X.

VEŘEJNÁ DATABÁZE: PĚTILETÉ VĚKOVÉ SKUPINY V KRAJÍCH. *Český statistický úřad* [online]. 09.02.2014 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=DEM0050PU_KR&vo=tbulka&kapitola_id=19

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: ÚPLNÝ VÝPIS ZE SPOLKOVÉHO REJSTŘÍKU. *Or.justice.cz* [online]. 2012-2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isror%3a93021&typ=full&klic=13o6w3>

VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6

VLČEK, R. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5

VÝKONOVÉ UKAZATELE. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: http://dsia.uiv.cz/vystupy/vu_vs_f2.html

WHAT IS A BUSINESS STRATEGY. *Wisegeek.org* [online]. 2003-2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.wisegeek.org/what-is-a-business-strategy.htm>

ZÁKLADNÍ TENDENCE DEMOGRAFICKÉHO, SOCIÁLNÍHO A EKONOMICKÉHO VÝVOJE JIHOMORAVSKÉHO KRAJE V ROCE 2012.

In: *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_jihomoravskeho_kraje_v_roce_2012/\\$File/text_cely.pdf](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_jihomoravskeho_kraje_v_roce_2012/$File/text_cely.pdf)

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

ZICH, Robert. *Analýza zdrojů*. (přednáška) Brno: VUT FP, 6.2.2013

1. ČÁST - ÚZEMÍ, MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, OBYVATELSTVO. *Český statistický úřad.cz* [online]. 24.3.2014 [cit. 2014-03-24].

Dostupné z:

http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/1_cast_uzemi_makroekonomicke_ukazatele_zivotni_i_prostredi_obyvatelstvo

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie strategií	18
Obrázek 2: Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci	22
Obrázek 3: Konkurenční síly v odvětví	23
Obrázek 4: Model sil působících na konkurenční strategii.....	27
Obrázek 5: Čtyři typy konkurence.....	28
Obrázek 6: Generické konkurenční strategie.....	35
Obrázek 7: Modifikovaný hodnotový řetězec pro služby.....	41
Obrázek 8: Organizační struktura taneční školy Danza.....	66
Obrázek 9: Současné postavení taneční školy Danza na trhu.....	99
Obrázek 10: Požadovaná budoucí pozice taneční školy Danza po úspěšném zavedení návrhů strategie.....	99
Obrázek 11: Logo taneční školy	109
Obrázek 12: Návrh loga.....	109
Obrázek 13: Umístění plakátu	112

Seznam grafů

Graf 1: Výhled a vývoj příjmů Jihomoravského kraje	51
Graf 2: Výhled a vývoj výdajů Jihomoravského kraje	52
Graf 3: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji.....	52
Graf 4: Věková struktura a průměrný věk v Jihomoravském kraji.....	53
Graf 5: Vývoj počtu obyvatel ve věku 15-64 let	53
Graf 6: Složení obyvatelstva ve věku 20-29 let.....	54
Graf 7: Počet studentů VŠ v Brně.....	55
Graf 8: Věnujete se pohybové aktivitě ve volném čase.....	92
Graf 9: Co pro vás znamená sport a pohybová aktivita.....	93
Graf 10: Který z těchto druhů tance by vás zajímal	94

Seznam tabulek

Tabulka 1: Schodkový rozpočet Jihomoravského kraje 2014	52
---	----

Tabulka 2: Největší konkurenti taneční školy Danza	62
Tabulka 3: Zdroje a schopnosti taneční školy Danza	68
Tabulka 4: Shrnutí nabízených služeb taneční školy Danza.....	73
Tabulka 5: SWOT analýza.....	77
Tabulka 6: Hodnocení vah silných stránek	78
Tabulka 7: Hodnocení vah slabých stránek	80
Tabulka 8: Hodnocení vah příležitostí.....	81
Tabulka 9: Matice příležitostí	81
Tabulka 10: Hodnocení vah hrozeb	83
Tabulka 11: Matice hrozeb	83
Tabulka 12: Vzájemné posouzení SO	86
Tabulka 13: Vzájemné posouzení ST	87
Tabulka 14: Vzájemné posouzení WO	88
Tabulka 15: Vzájemné posouzení WT.....	89
Tabulka 16: Výsledek vzájemného působení	89
Tabulka 17: Shrnutí návrhu kurzů pro taneční školu Danza	106
Tabulka 18: Návrh ceníku pro nové kurzy tance	107
Tabulka 19: Náklady na vybudování sprchových koutů	108
Tabulka 20: Roční náklady na webové stránky varianta č. 1	110
Tabulka 21: Roční náklady na webové stránky varianta č. 2	110
Tabulka 22: Roční náklady na billboard.....	112
Tabulka 23: Měsíční náklady na letáky v MHD.....	113
Tabulka 24: Měsíční náklady na samolepící fólie na MHD	114
Tabulka 25: Náklady na propagační letáky	115
Tabulka 26: Návrh rozložení kompetencí mezi členy taneční školy	116
Tabulka 27: Odhad tržeb za nové kurzy	118
Tabulka 28: Náklady na propagaci na jednu sezónu	118
Tabulka 29: Zhodnocení návrhu	119

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Jak trávíte svůj volný čas?

Dobrý den,

cílem tohoto dotazníku je získat podklady k diplomové práci týkající se způsobu trávení volného času především u vysokoškoláků a čerstvých absolventů. Cílem je zjistit jakým způsobem respondenti tráví svůj volný čas, jestli mají zájem o některý druh tance, jestli znají nějaké taneční školy a jaká kritéria mají vliv na respondenty při rozhodování pro volnočasovou aktivitu.

1. Pohlaví

- a) žena
- b) muž

2. Věk

- a) 18 a méně
- b) 19 – 29
- c) 30 a více

3. Věnujete se pohybové aktivitě ve volném čase?

- a) ano, aktivně a pravidelně
- b) občas
- c) ne, ale rád/a bych se pohybové aktivitě věnoval/a
- d) ne, a ani se pohybové aktivitě věnovat nehodlám

4. V případě, že nesportujete, uveďte hlavní důvod

(pokud sportujete, tuto otázku vynechejte)

- a) chybění zájmu a motivace
- b) nedostatek volného času
- c) zdravotní obtíže
- d) finanční náročnost
- e) vlastní odpověď

5. Co pro Vás znamená sport a pohybová aktivita?

- a) zábava a kontakt s lidmi
- b) radost z pohybu
- c) aktivní odpočinek
- d) redukce hmotnosti
- e) udržení fyzické kondice
- f) zlepšení zdraví
- g) nesportuji

6. Které z daných aktivit se věnujete?

- a) běh
- b) fitness
- c) tanec (jazz, street, zumba, latino, klasika, společenský tanec)
- d) halové sporty (tenis, squash, badminton, fotbal)
- e) plavání
- f) nesportuji

7. Navštívil/a jste někdy hodinu tance (jazz, street, zumba, latino, klasika, společenský tanec)?

- a) ano, a mám v plánu navštívit hodinu tance i v budoucnu
- b) ano, ale nezaujalo mě to
- c) ne, ale chtěl/a bych
- d) ne, a nemám zájem

8. Který z těchto druhů tance by Vás zajímal?

- a) jazz
- b) street
- c) zumba
- d) latino pro ženy
- e) společenský tanec (standardní tance a latinskoamerické tance)
- f) jiné
- g) žádná z možností

9. Jakou úroveň kurzu byste rádi navštěvoval/a?

- a) začátečník
- b) pokročilý

10. Jak často byste se chtěl/a věnovat pohybové aktivitě?

- a) 3-5 krát týdně
- b) 1-2 krát týdně
- c) párkrát za měsíc
- d) 1krát měsíčně a méně

- e) pohybové aktivitě se nevěnuji

11. Kolik Kč byste byl/a ochotný/á zaplatit za 1 lekci (1 lekce=60 minut)?

- a) méně než 80 Kč
- b) 80 Kč
- c) 90 Kč
- d) 100 Kč
- e) více než 100 Kč
- f) žádná z možností, pohybové aktivitě se nevěnuji

12. Kolik času byste byl/a ochotný/á věnovat pohybové aktivitě?

(doba trvání jedné lekce)

- a) méně než 45 min
- b) 45 min
- c) 60 min
- d) 90 min
- e) více než 90 min
- f) žádná z možností, pohybové aktivitě se nevěnuji

13. Ve kterou denní dobu byste pohybovou aktivitu provozoval/a?

- a) 7:00 – 12:00
- b) 12:00-18:00
- c) 18:00- 22:00
- d) žádná z možností, pohybové aktivitě se nevěnuji

14. Který den v týdnu byste preferoval/a pro pohybovou aktivitu?

- a) pondělí
- b) úterý
- c) středa
- d) čtvrtek
- e) pátek
- f) sobota
- g) neděle
- h) žádná z možností, pohybové aktivitě se nevěnuji

15. Kterou z níže uvedených tanečních škol v Brně znáte?

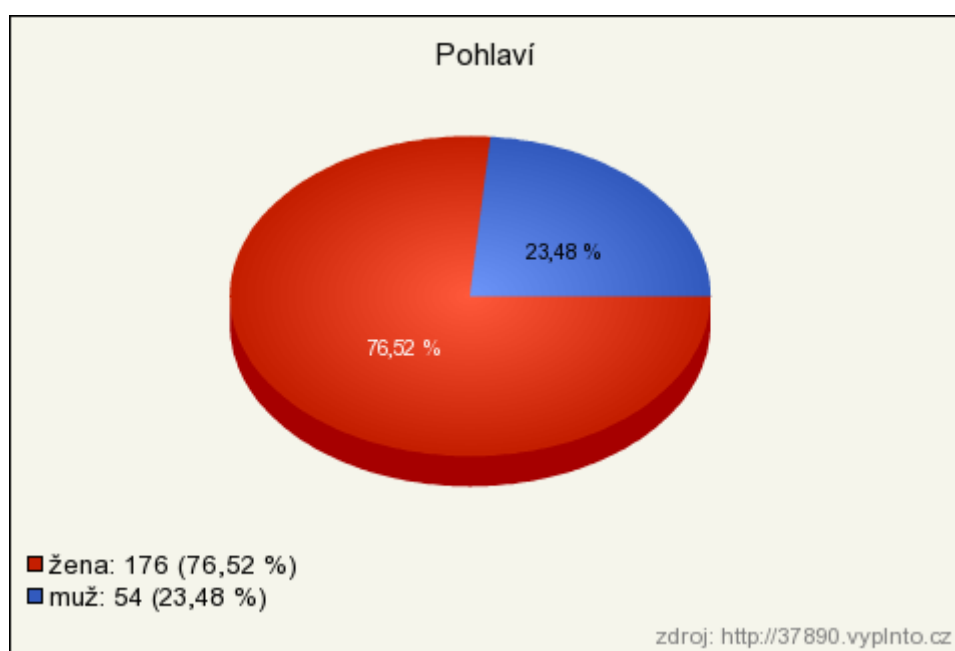
- a) Danza
- b) Orel Telnice
- c) Kometa Brno
- d) Starlet
- e) Taneční škola Eso
- f) Dynamic
- g) Centrum tance
- h) jiné
- i) žádné

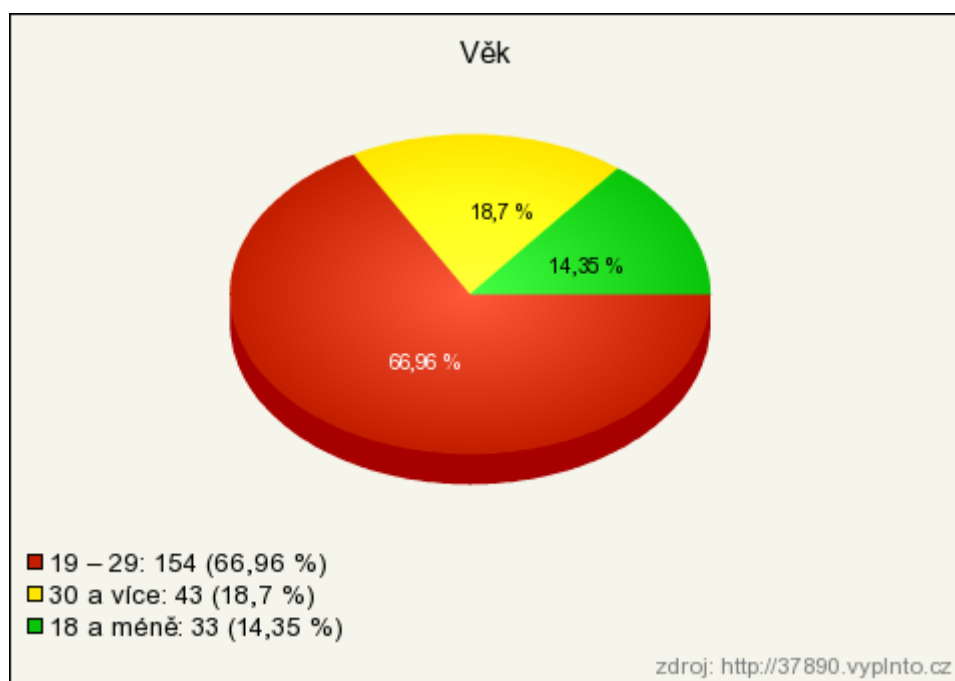
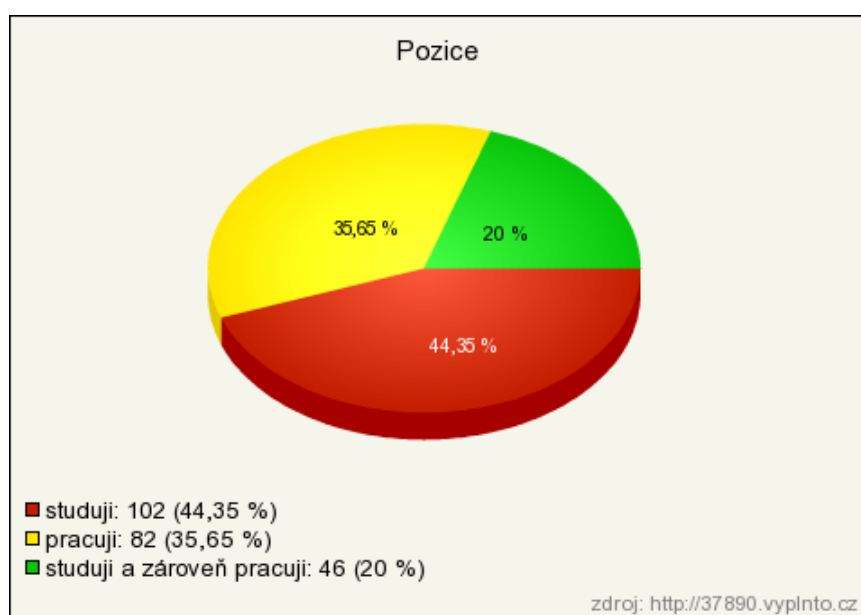
16. Z jakých zdrojů jste se o taneční škole dozvěděl/a?

- a) internet
- b) noviny
- c) televize

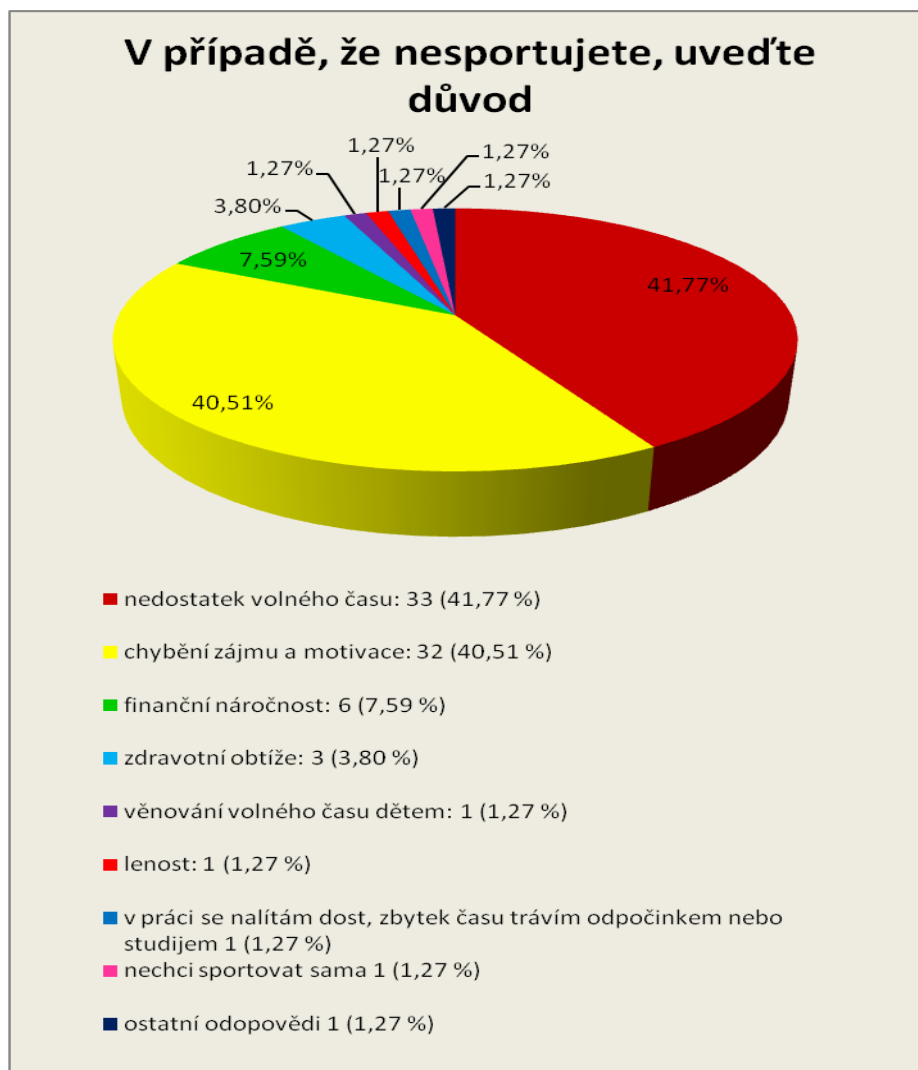
- d) rádio
- e) billboardy
- f) od známých
- g) jiné
- h) žádná z možností, neznám žádnou taneční školu

Příloha č. 2: Graf - pohlaví respondentů

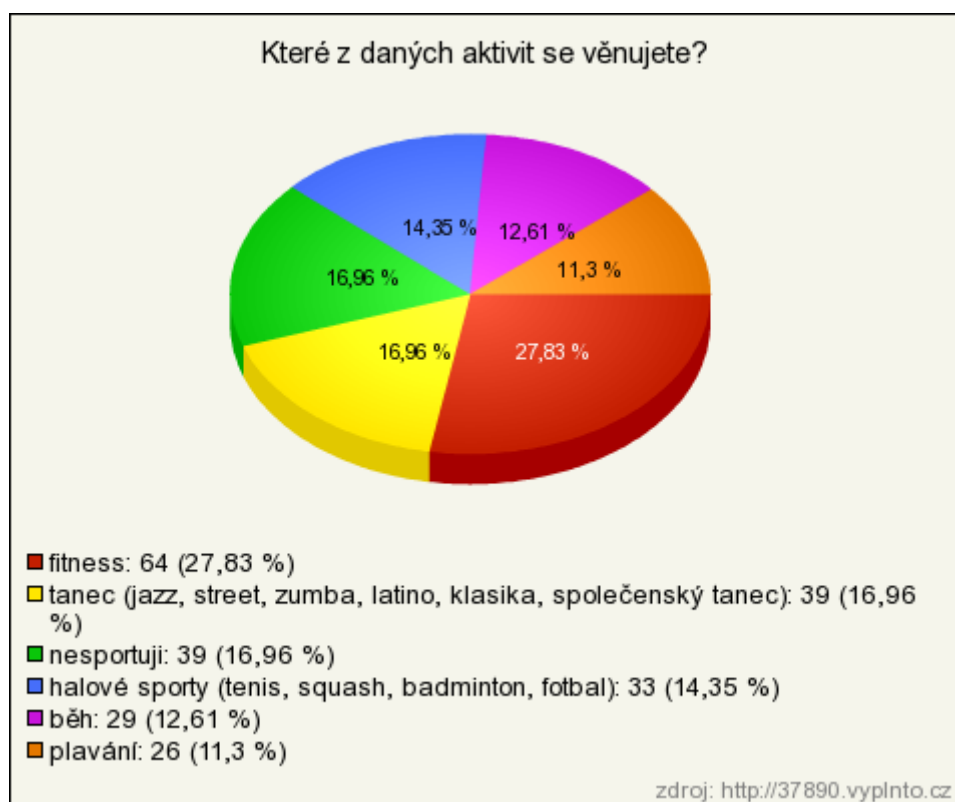


Příloha č. 3: Graf - věkové složení respondentů**Příloha č. 4: Graf - pozice respondentů**

Příloha č. 5: Graf - v případě, že nesportujete, uveďte důvod



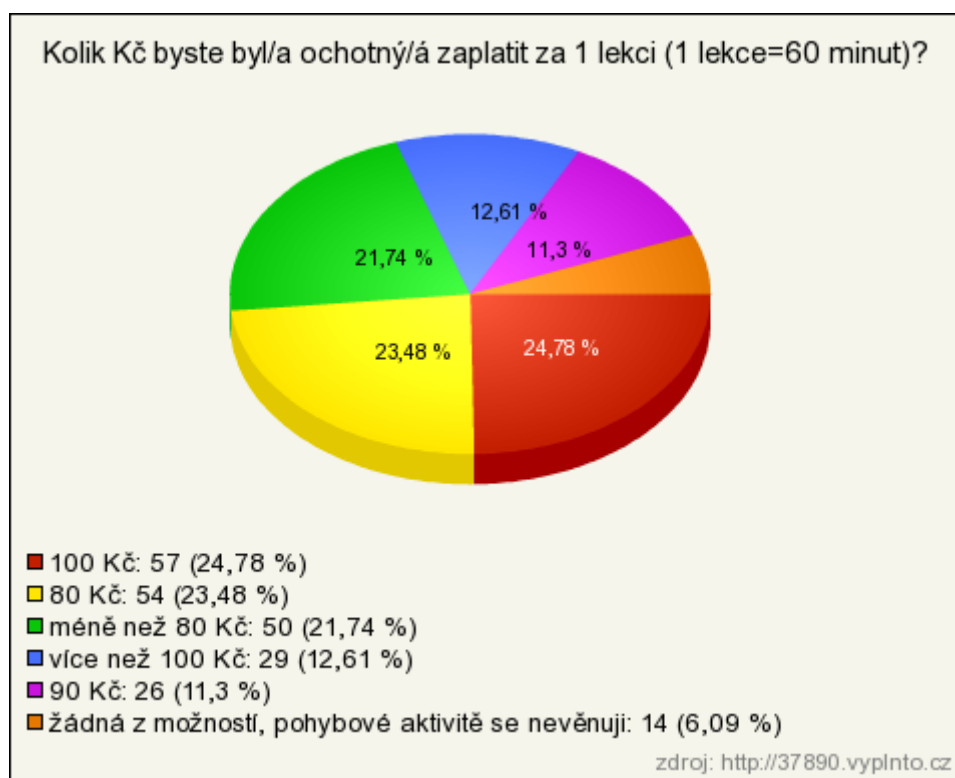
Příloha č. 6: Graf - které z daných aktivit se věnujete



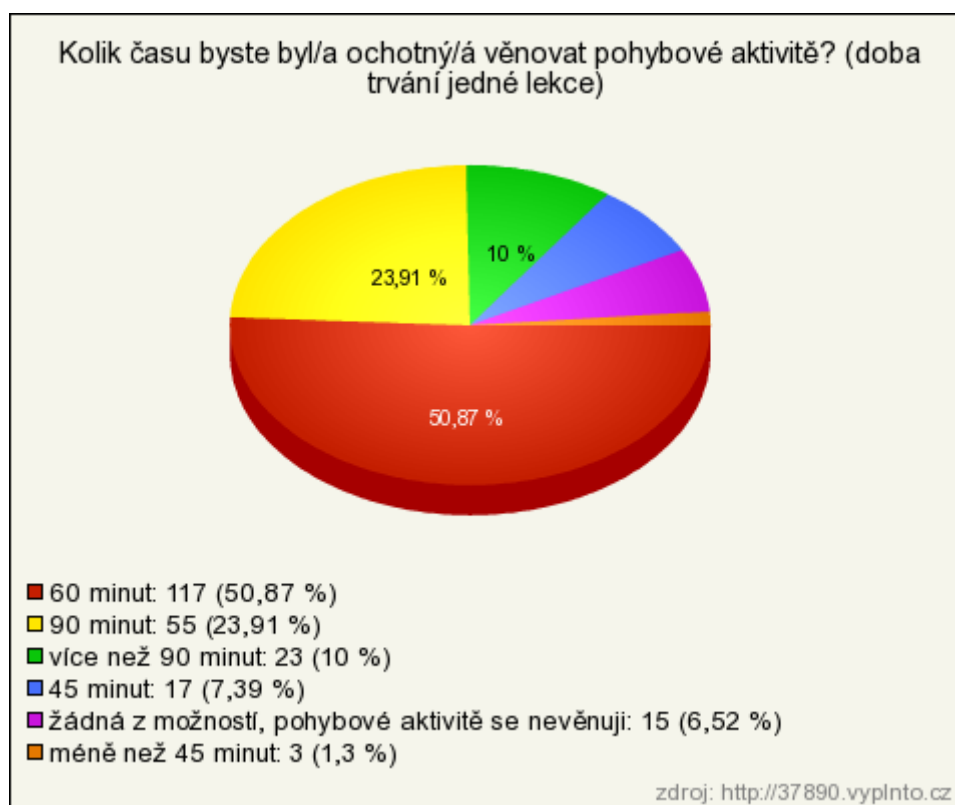
Příloha č. 7: Graf - navštívil/a jste někdy hodinu tance



Příloha č. 8: Graf - úroveň kurzů**Příloha č. 9: Graf - jak často byste se chtěl/a věnovat pohybové aktivitě**

Příloha č. 10: Graf - kolik Kč byste byl/a ochotný zaplatit za 1 lekci

Příloha č. 11: Graf - doba trvání jedné lekce

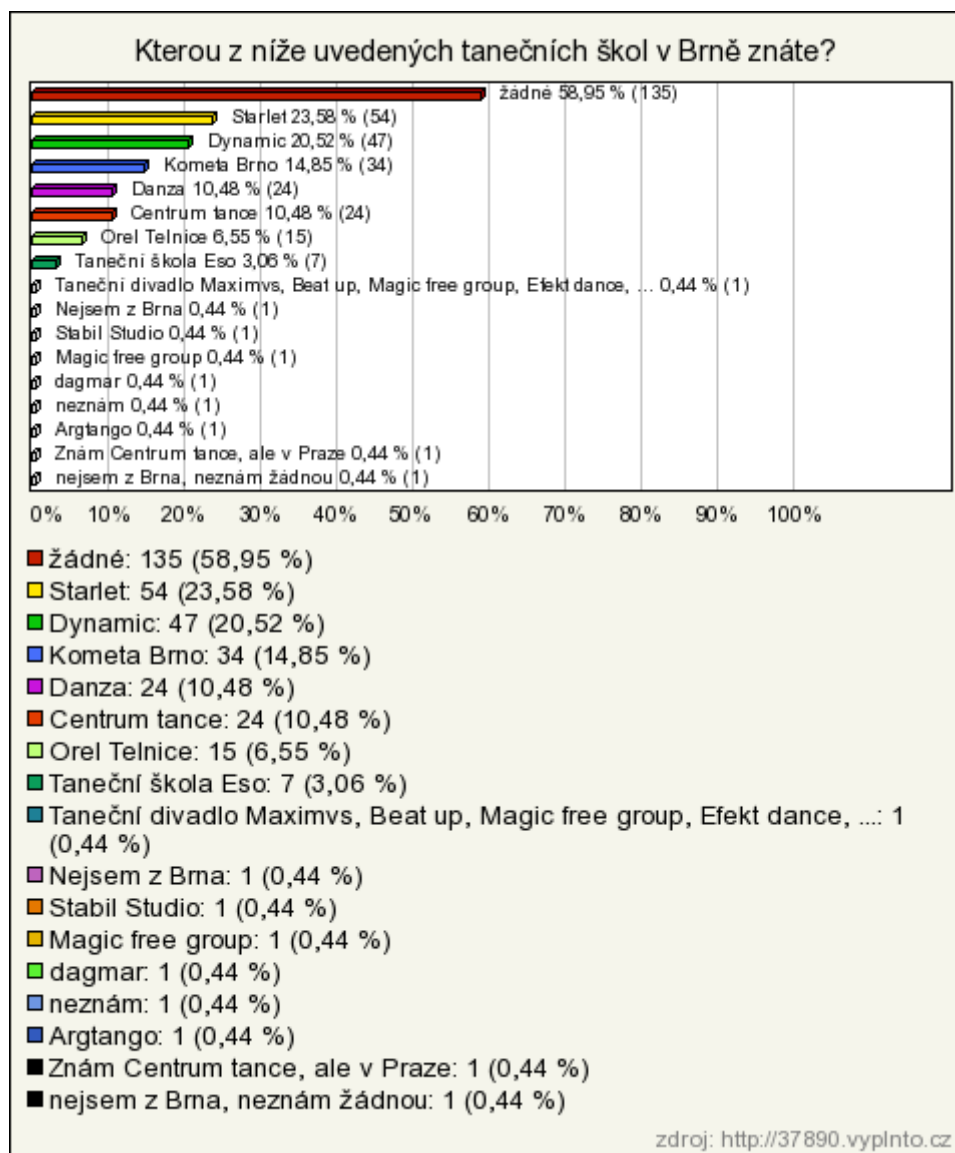


Příloha č. 12: Graf - kterou denní dobu byste preferoval/a

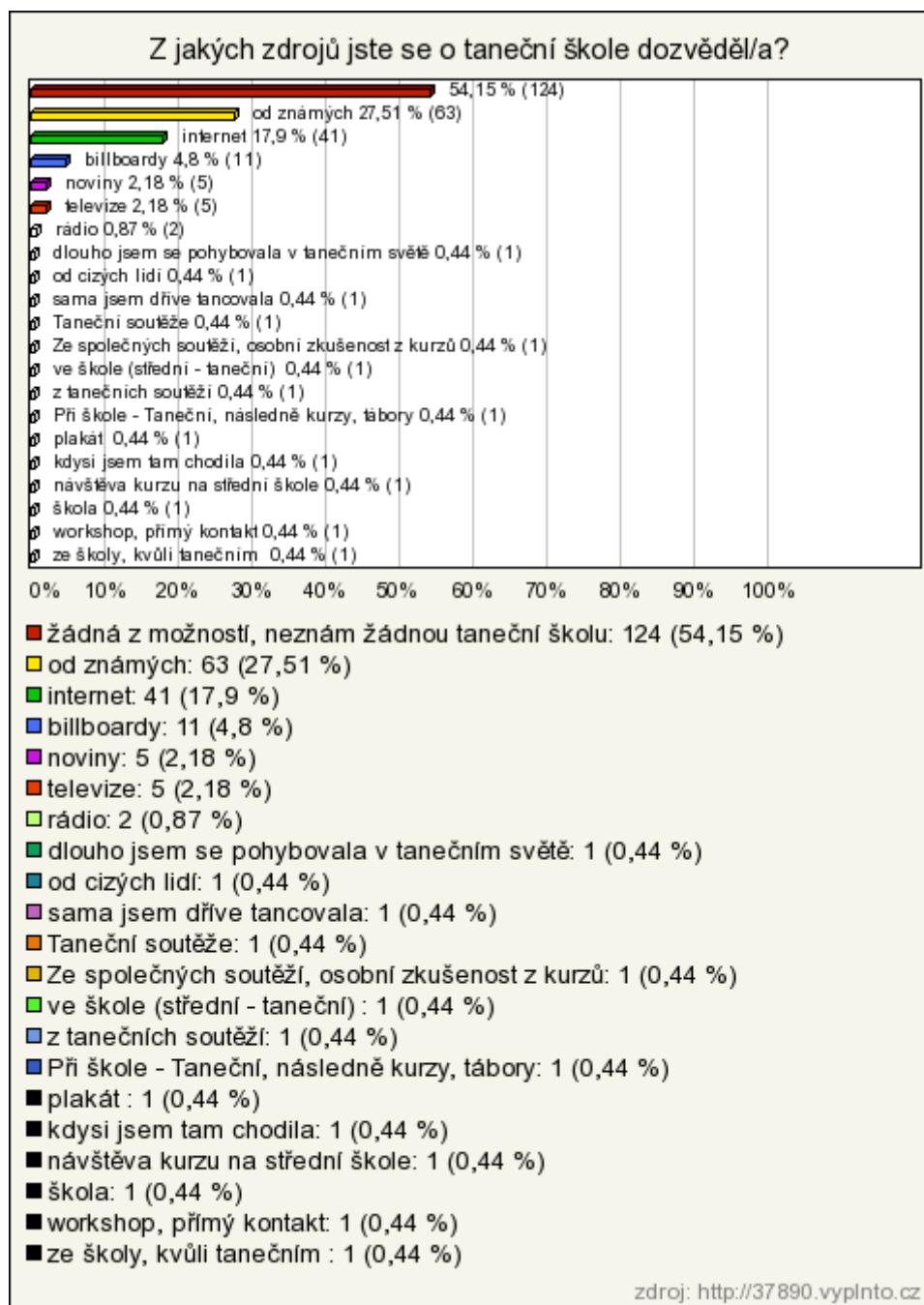


Příloha č. 13: Graf - který den v týdnu preferujete

Příloha č. 14: Graf - které taneční školy znáte



Příloha č. 15: Graf - zdroje informací



Příloha č. 16: Aktuální billboard taneční školy Danza (Zdroj: interní materiály)

DANZA
BRNO
DANZA

DANZA CENTRUM



www.danza.cz • tel.: 736 631 421(2)



Chcete TANČIT?
Chcete se HÝBAT?
 Přijďte navštívit naše
TANEČNÍ
CENTRUM



- Dětské kurzy
- Taneční pro Vás
- Aerobic /  ZUMBA
- Jóga / Jazz
- Taneční sport





Již 3. generace tanečních mistrů Vás učí JAK NA TO!

DANZA CENTRUM, Třída Generála Píky 2, Brno 613 00