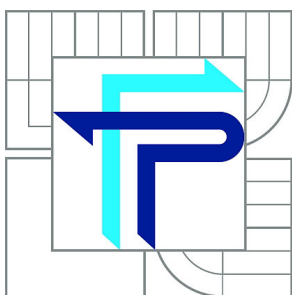


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PRO ROZVOJ PODNIKU PŮSOBÍCÍHO V OBLASTI JAZYKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

THE PROPOSAL FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY FROM THE FIELD OF
LANGUAGE EDUCATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ADAM REITORAL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VERONIKA BUMBEROVÁ

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Reitoral Adam

Ekonomika podniku (6208R020)

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 a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh pro rozvoj podniku působícího v oblasti jazykového vzdělávání

v anglickém jazyce:

The Proposal for the Development of the Company from the Field of Language Education

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

JÁČ, I. Inovace v malém a středním podnikání. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vi, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, J. Podnikání malé a střední firmy. 1. Vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VODÁČEK, L. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Bumberová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.06.2014

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem rozvoje malého podniku, kde hlavním předmětem podnikání jsou služby v oblasti jazykového vzdělávání určených jak pro jednotlivce, tak i firmy. Teoretická část je zaměřena zejména na popis analytických metod zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí firmy, ale také možných cest pro potencionální strategický rozvoj (růst) malých podniků, které jsou pak následně použity ve druhé, praktické části této práce společně s využitím metod primárního výzkumu. Výsledkem tak bude návrh různých směrů pro potencionální oblasti rozvoje zkoumané společnosti pro zlepšení reputace a prosperity podniku.

Abstract

This bachelor thesis deals with the development of small business where the main focus of the business are services in the field of language education designed for both individuals and companies. The theoretical part focuses on the description of the analytical methods for the examination of the internal and external environment of the company, but also the possible paths for potential strategic development (growth) of small businesses, which are subsequently used in the second part of this work together using the methods of primary research. The result will be different draft guidelines for potential development company investigated to improve the reputation and prosperity of the company.

Klíčová slova

malý podnik, jazykové vzdělávání, strategie rozvoje, vnitřní a vnější analýza podniku, rozšíření a zkvalitnění služeb

Keywords

small business, language education, strategy development, internal and external analysis of the company, the expansion and improvement of services

Bibliografická citace

REITORAL, A. *Návrh pro rozvoj podniku působícího v oblasti jazykového vzdělávání*, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 54 s. Vedoucí bakalářské práce. Ing. Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 5. června 2014

.....

Podpis studenta

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Veronice Bumberové za přínosné vedení a konzultace při vypracování bakalářské práce. Dále také majitelce a zaměstnancům vybrané firmy za poskytnuté informace.

Obsah

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
1.1 Cíle práce	11
1.1 Metody práce.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Charakteristika malých a středních podniků	12
2.1.1 Malé (a střední) podniky na trhu EU.....	13
2.1.2 Výhody a nevýhody	14
2.2 Řízení rozvoje podniku a jeho růstu.....	14
2.2.1 Malá firma a růst	15
2.3 Analýza externího prostředí podniku	16
2.3.1 PEST analýza	17
2.3.2 Porterova analýza pěti sil	18
2.4 Analýza interního prostředí podniku.....	20
2.4.1 Koncepce „7S“	20
2.5 SWOT analýza	22
2.5.1 Výběr optimální strategie	23
2.6 Výkonnost firmy	24
2.6.1 Hodnocení výkonnosti malé firmy.....	25
3 SOUČASNÁ ANALÝZA FIRMY JAZYKY INDIVIDUÁLNĚ.....	26
3.1 Historie.....	26
3.2 Poslání a vize	26
3.3 Trh a jeho vývoj	27
3.4 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	27
3.4.1 PEST analýza	27
3.4.2 Porterův model pěti sil	29
3.5 Analýza vnitřního prostředí.....	31
3.5.1 Analýza „7S“.....	31
3.5.2 Zaměstnanci	32
3.5.3 Ceny kurzů	33

3.5.4 Velikost podniku a jeho image.....	34
3.5.5 Finanční situace podniku.....	35
3.6 Marketing společnosti.....	36
3.6.1 Akce společnosti	36
3.6.2 Reklama	37
3.7 SWOT analýza	37
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	40
4.1 Vlastní návrhy	40
4.1.1 Rozšíření prostor jazykové školy	40
4.1.2 Rozšíření nabídky jazykových kurzů o kurzy pro děti.....	41
4.1.3 Anglické tábory pro děti.....	42
4.1.4 Akreditace pro možnost konání státní jazykové zkoušky	43
4.2 Přínosy návrhů řešení.....	44
4.2.1 Rozšíření prostor jazykové školy	44
4.2.2 Rozšíření nabídky jazykových kurzů o kurzy pro děti.....	45
4.2.3 Anglické tábory pro děti.....	45
4.2.4 Akreditace pro možnost konání státní jazykové zkoušky	46
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
SEZNAM TABULEK.....	52
SEZNAM PŘÍLOH.....	53

ÚVOD

Malé podniky mají velký podíl na počtu podnikatelských subjektů v ČR, proto je důležité se o těchto podnicích něco dozvědět. Mají také zcela odlišné vlastnosti od podniků větších rozměrů. U nás, stejně jak na půdě EU jsou považovány za základnu podnikání. Za malý nebo střední podnik se v České republice považuje dokonce 99,8% všech podniků. Malý podnik splňuje tyto kritéria: obrat nepřesahuje 7 mil. EUR, aktiva nejsou větší než 5 mil. EUR a má 10–49 zaměstnanců. Vlastníkem a manažerem zde povětšinou bývá jedna a ta stejná osoba, proto je logické, že její osobnost a rysy definují tvář celého podniku. Chování, míra rizikovosti, vedení apod. je u každého vlastníka zcela odlišné a proto nelze jednostranně definovat profil toho majitele.

Uplatnění na trhu, zejména pro malé podniky, je dnes obzvláště složité. Konkurenti jsou mnohem agresivnější a dravější, než tomu bývalo v dřívějších dobách. Malé podniky často nemohou konkurovat větším, známějším a movitějším společnostem. Často je proto jediný způsob, jak se bránit – odlišení od konkurence, ať už vstřícným chováním, kvalitou anebo poskytovanými službami. Téměř každá úspěšná velká firma byla kdysi malým, slabým a neperspektivním podnikem. Avšak díky splnění vytyčených cílů, obrovské pílě a povětšinou i oné pověstné kapičky štěstí se dostala tam, kde je dnes. Jednou z podmínek tohoto úspěchu je také získání konkurenční výhody a tu lze získat pouze za podmínky znalosti trhu. Informace jsou dnes velice důležité a někteří je dokonce označují jako čtvrtý výrobní faktor. Mnoho podniků je však nuceno svoji činnost ukončit, často z důvodu nepřizpůsobivosti a malé snahy o další rozvíjení. Těmto věcem však jde v dnešní době lépe předcházet, především pomocí analýz stávající situace. Z těchto analýz se poté vychází při vytyčení konkrétní podoby plánů, strategií a cílů. Z tohoto tvrzení též plyne fakt, že z podnikatele se stává spíše manažer daného podniku.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

V práci se zaměřím na jazykový, vzdělávací institut Jazyky individuálně, který sídlí v Brně. Jedná se o soukromý ziskový sektor. V této výstupní práci bakalářského studia budou předloženy nové nápady, které zcela jistě povedou ke zlepšení reputace a prosperitě firmy.

1.1 Cíle práce

Cílem této práce je vnější a vnitřní analýza současné situace podniku působícího v oblasti jazykového vzdělávání, které je určeno jak pro spotřebitelský, tak pro průmyslový trh a následný návrh rozvojových strategií vedoucích ke zlepšení současného konkurenčního postavení této firmy. Pro splnění vytyčeného cíle jsou použity metody standardně vycházející z oblasti strategického řízení. Výstupem komplexní analýzy a primárního výzkumu založeného na rozhovorech s vedoucími pracovníky a informací získaných od úspěšně působících firem ve stejném odvětví, budou navržena různá řešení v oblastech další strategie rozvoje podniku s důrazem na zkvalitnění, zefektivnění a dostupnost poskytovaných služeb. Pro efektivní naplnění výše uvedeného cíle jsem si stanovil dílčí cíle této bakalářské práce, kterými jsou:

- 1) Analýza současného stavu vybrané malé společnosti působící v oblasti jazykového vzdělávání a faktorů ovlivňujících její současné podnikání na trhu. Uvedené analýza bude vycházet z metod pocházejících z oblasti strategického řízení, jakými jsou PEST (SLEPT), Porterova analýza 5-ti sil (odvětvová), „7S“ analýza od McKinsey, jejíž účel a zaměření je popsáno v první, teoretické části této práce.
- 2) Rozhovory s vedoucími pracovníky a informace získané od úspěšně působících firem ve stejném odvětví.
- 3) Na základě komplexní analýzy současného stavu firmy, jehož výstupem je SWOT matice a rozhovory s vedoucími pracovníky a úspěšných firem v daném odvětví, budou navrženi několik řešení v oblastech další strategie rozvoje

podniku s důrazem na zkvalitnění, zefektivnění a dostupnost poskytovaných služeb.

1.1 Metody práce

Jako metody své bakalářské práce jsem zvolil dva druhy výzkumu:

- a) **Sekundární** – informace a data, které byly již zpracovány někým jiným. Zpravidla byly vytvořeny ze zcela jiného záměru a jsou nyní k dispozici. Jsou to po většinou lehce dostupné, veřejné informace. Jsou také mnohem rychleji dostupné a podstatně méně nákladné, než informace primární [1]. Při zpracování této práce byla použita odborná literatura, internet a interní dokumenty firmy.
- b) **Primární** – zdroje, které jsou prvotními nositeli informací. Pod pojmem zdroj lze chápat všechny subjekty a objekty trhu obsahující informační hodnotu pro úspěšné vyřešení problému[1]. V této práci jsou to rozhovory s pracovníky a vlastní výzkum prostřednictvím vlastního sběru dat.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Charakteristika malých a středních podniků

Mikro, malé a střední podniky (MSP) jsou firmy, zaměstnávající méně než 250 zaměstnanců, čistý obrat za účetně uzavřený kalendářní rok nebyl větší než 40 mil. EUR nebo celková aktiva nepřesáhnout 27 mil. EUR a která dodržuje podmínky nezávislosti [2].

Dále splňuje alespoň dva z následujících čtyř bodů [2]:

- a) Manažer je většinou majitelem firmy a management podniku je nezávislý
- b) Základní kapitál je splacen a držen buď jednou, nebo několika individuálními osobami
- c) Trh, kde firma působí, nemusí být na rozdíl od oblasti působení vždy lokální
- d) Podnik je malý v porovnání s největšími konkurenty v odvětví působení firmy

V ekonomickém uskupení EU se malým a středním podnikům udává významná sociálně-ekonomická i politická úloha. Je to především kvůli jejich velkému počtu. Z tohoto důvodu je rozvoji malých a středních podniků věnována stálá pozornost exekutivy EU i její ekonomická a organizačně – legislativní podpora [3].

2.1.1 Malé (a střední) podniky na trhu EU

V ekonomickém uskupení EU se malým a středním firmám přikládá významná sociálně – ekonomická i politická úloha. Je to z důvodů velkého počtu firem, ale také kvůli roli při zajišťování nezbytně zaměstnanosti, sociální stability a dynamiky inovačního rozvoje. To je důvod, proč je rozvoji MSP věnována stálá pozornost exekutivy EU i její ekonomická a organizačně – legislativní podpora. Začlenění českých MSP v integraci EU znamená např. výhody sounáležitosti ve vyspělém ekonomickém prostředí. Ale na druhou stranu integrace českých MSP do síťové ekonomiky EU znamená vyšší nároky na konkurenční soutěžení, především pak proti skupině vedoucích tržních ekonomik EU, včetně jejich velkých firem [3].

Malé firmy jsou páteří evropské ekonomiky. Jsou nejdůležitějším zdrojem pracovních příležitostí a inkubátorem podnikatelských nápadů. Dne 20. 6. 2000 Evropská rada na zasedání ve Feiře schválila Evropskou chartu pro malé podniky. Česká republika se tak zavázala postupovat podle přehledu opatření se zohledněním potřeb malých podniků [2]:

- ✓ Vzdělávání a školení pro podnikatelskou veřejnost
- ✓ Rychlejší a levnější založení podniku
- ✓ Lepší legislativní předpisy
- ✓ Dostupnost dovedností
- ✓ Zlepšování přístupu online
- ✓ Daňové a finanční záležitosti
- ✓ Posílení technologické kapacity malých podniků
- ✓ Úspěšné modely elektronického obchodování
- ✓ Podpora předních malých podniků
- ✓ Rozvoj většího a účinnějšího zastoupení zájmu malých podniků

2.1.2 Výhody a nevýhody

Malé podniky mají oproti velkým podnikům jisté **výhody** a přednosti. To se projevuje zejména v organizační oblasti. Kratší cesta informačních toků má předpoklady pro větší pružnost a okamžitější reakce na potřeby zákazníků. Jednodušší organizační struktura se také projevuje v menší míře byrokratizace a dokonce i nižšími náklady na správu firmy. Jako výhodu též považujeme centralizaci řídicích rozhodnutí v rukou majitele. To umožňuje rychleji reagovat, podporuje podnikavost a vysokou flexibilitu řízení podniku. Podnikatel také není, tak jako u velkých firem, sužován různými vnitropodnikovými skupinovými zájmy. Jako další výhodu lze považovat jednodušší dělbu práce a méně specializovanou strukturu podniku, díky čemuž lze rychleji reagovat a přizpůsobit se na vnější změny [4].

Ovšem tak jako výhody, obsahují malé podniky i řadu **nevýhod** v porovnání s velkými podniky. V oblasti financování je to především menší možnost dostupnosti peněžních prostředků, hlavně u samostatných podnikatelů. Největším zdrojem cizího kapitálu je dodavatelský a bankovní úvěr. Poměrně vyšší náklady na nižší objem úvěru a vyšší riziko půjčovatele nedělají malé podniky zrovna nejoblíbenější klienty bankovních institucí. V oblasti odbytu se řadí mezi nevýhody fakt, že menší lokální trh a omezený počet odběratelů zhoršují možnost konkurenceschopnosti. Mají též ztížené možnosti pro ovlivňování poptávky. Jejich přednost je hlavně v rychlém přizpůsobování se změnám, v prostorové a psychologické blízkosti spotřebitelům [4].

2.2 Řízení rozvoje podniku a jeho růstu

Podnikatelské prostředí se v této době mění velice rychlým tempem. Plynoucí změny se odráží v globální konkurenci, prudkými změnami technologií, dokonalejšími informačními a komunikačními systémy využívajícími internet. Činnosti, které dělají podnik úspěšným dnes, nemusí být v příštím období dostatečné [5].

2.2.1 Malá firma a růst

Růst firmy je stěžejním faktorem úspěchu v podnikání. Růstem však nemáme na mysli jenom velikost. Je to dynamický proces. Patří do něj jak rozvoj uvnitř firmy, tak také změna interakce a komunikace podniku s okolím. Ukazuje se v rozvojovém potenciálu firmy. Má tolik hledisek jako samotná firma. Při analýze rozvojového potenciálu se soustředíme hlavně na tyto faktory [5]:

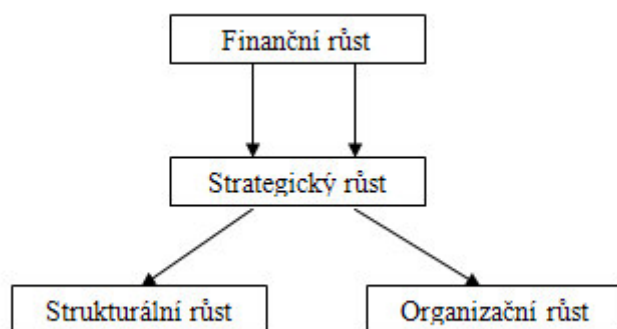
- a) **Finanční růst** – Ukazuje nám rozvoj celkového podnikání. Usiluje o vyjádření růstu firmy pomocí ukazatelů, jako jsou zisk, náklady, tržby atd. Finanční růst hodnotí přidanou hodnotu, kterou firma produkuje a ze které poté může rozdělovat více prostředků majitelům firmy.
- b) **Strategický růst** – Zasahuje do změn, ke kterým dochází v podnikatelském okolí a interakční možnosti firmy jako celku na ně umožní pružně reagovat. Převážně se týká způsobu jak rozvinout možnosti firmy. Možnost získání konkurenční výhody.
- c) **Strukturální růst** – Interní systémy jsou přizpůsobeny – rozložení a využití zdrojů jak finančních, tak materiálních a kontrolních systémů.
- d) **Organizační růst** – Musí zabezpečovat jak změny samotné organizační struktury, tak také obměny v rozdělení manažerských funkcí mezi majiteli a profesionálním managementem. Organizační struktura malého podniku vychází ze základních bodů liniově štábních útvarů. Pro tuto tvorbu je potřeba v době zahájení podniku výchozí analýza činnosti.

Z výše uváděných přístupů k růstu malých podniků, jsem si vybral právě cestu strategického rozvoje. Podle [6] pro mnoho MSP jsou rozhodnutí týkající se strategického řízení předloženy v rámci přežití a provozní nezbytnosti, spíše než za účelem růstu a rozvoje podnikání. Strategické činnosti nebo plánování v sektoru MSP jsou mnohem více intuitivní a nepravidelné bez písemného výsledku. Strategie je spíše procesem emergenčním a instinktivním, než-li fixovaným a regulovaným.

Rostoucí význam strategického řízení pro MSP lze spatřovat v dnešním neustále se měnícím prostředí, zejména pak pro udržování a zlepšování konkurenční výhody firmy

oproti konkurenci a z hlediska tlaků zákazníků v různých rozměrech jako je cena, náklady, širší nabídky, dostupnost, flexibilita aj. Rozvojem se pak rozumí strategie, která je buď přijatá, nebo plánovaná managementem organizace s ohledem na její zdroje, dovednosti a environmentální rizika [6]. Pro vhodný návrh strategického rozvoje vybrané firmy, jsou proto v dalších částech této práce použity metody (analýzy), které vycházejí z oblasti strategického řízení pro zkoumání faktorů ovlivňujících současné postavení firmy na trhu.

Vzájemná závislost všech čtyř faktorů je znázorněna na obrázku č. 1:



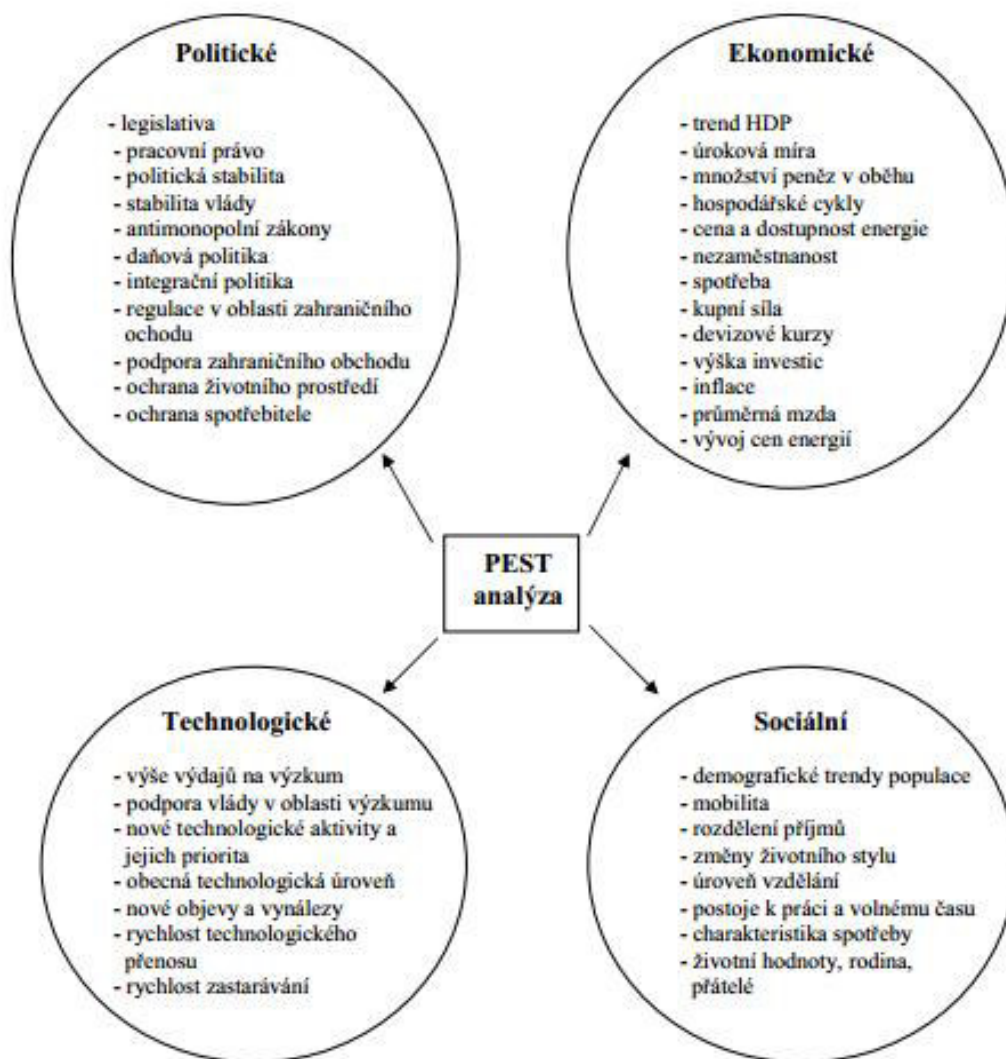
Obrázek 1 Růst firmy (Zdroj: Upraveno dle Dedouchová, 2001)

2.3 Analýza externího prostředí podniku

Záměrem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla co nejúčelněji využít nabízené příležitosti a najít vhodnou cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo aspoň zmírnit jejich dopad na firmu. Externí analýza zpravidla dělí okolí podniku na dvě části: mikrookolí, představované sektorem, někdy též zvaného jako podnikatelské prostředí, kde firma podniká. Pro jeho analýzu se nejčastěji používá Porterův model pěti sil. A druhou část tvoří makrookolí, které je společné všem odvětvím a tvoří společné prostředí pro veškerá mikrookolí. Nejčastěji se pro zkoumání vlivu makrookolí používá tzv. PEST analýza [5].

2.3.1 PEST analýza

Za nejdůležitější součásti makrookolí lze považovat faktory politické a legislativní, sociální a kulturní i technologické. Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních kategorií a je označována jako PEST analýza. Každá z těchto kategorií v sobě zahrnuje řadu faktorů, které mají vliv na podnik [7]

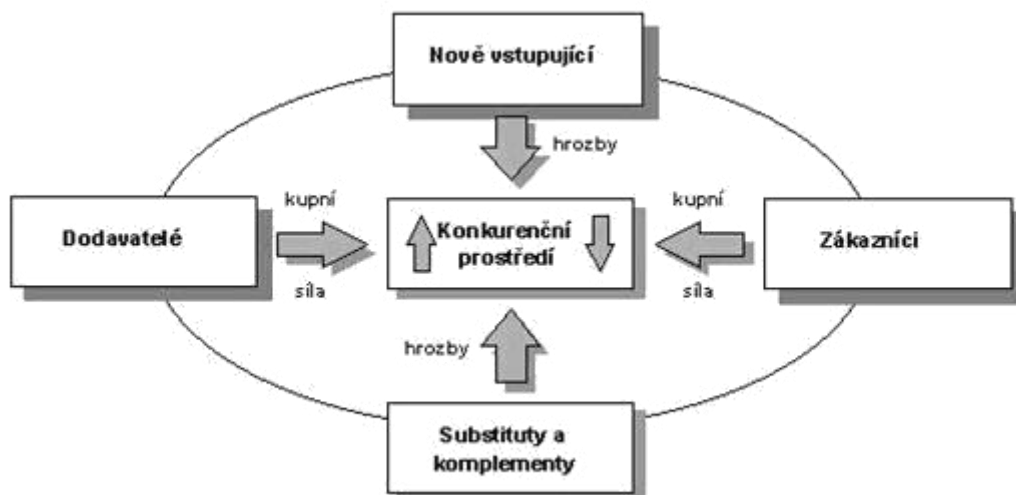


Obrázek 2 PEST analýza (Zdroj: Převzato z Bělohlávek, 2001)

- a) **politicko – právní faktory.** Mezi tyto faktory patří sociální politika, zákony, stabilita vlády, politická stabilita, daňová politika, stabilita vlády, členství země v různých politicko – právních seskupení apod. Vytváří také rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.
- b) **ekonomické faktory.** Faktory vycházející ze situace země v oblasti ekonomie a hospodářské politiky státu. Patří sem také následující makroekonomické činitele: nezaměstnanost, vývoj HDP, tempo růstu ekonomiky, výše úrokových sazeb, daňové podmínky, inflace, fáze hospodářského cyklu, úroveň výdajů a příjmů státního rozpočtu apod.
- c) **sociální a kulturní faktory.** Jsou tvořeny společností, její strukturou, společenskými a kulturními zvyky a sociální skladbou obyvatelstva.
- d) **technické a technologické faktory.** Činitele představující inovační potenciál země a tempo technologických změn [7].

2.3.2 Porterova analýza pěti sil

Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a objevit příležitosti, resp. hrozící nebezpečí podniku, jichž je potřeba ve strategii použít, resp. jejichž negativní vliv je třeba omezit. E. Porter vytvořil tzv. model pěti sil, který manažerům napomáhá tuto analýzu provést. Tato analýza je znázorněna následujícím obrázkem [5]:



Obrázek 3: Porterův model pěti sil (Zdroj: Převzato ze strateg.cz)

- a) **Nově vstupující podniky** do odvětví přinášejí novou kapacitu, usilování o získání podílu na trhu a často také značné zdroje. To v některých případech vede k růstu nákladů nebo stlačení cen, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví záleží na existujících překážkách vstupu (diferenciace produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, úspory z rozsahu, atd.) kombinovaných s reakcemi stávajících zákazníků, kterou může vstupující podnik očekávat.
- b) Mezi **stávajícími konkurenty** též dochází k soupeření na cenové úrovni, reklamy, doprovodných služeb a v současné době ve většině odvětví především v rovině technologických inovací.
- c) Zájem zákazníků může kolísat nebo také mizet, jsou-li dostupné na trhu **náhradní produkty** (substituty) a zákazník může problémů změnit dodavatele. Odvětvová konkurence je nezbytným předpokladem řádného fungování trhu. V různých odvětvích však chybí. V určitých případech stát skrze zvolenou politiku stanovuje limity chování firem. Může působit na růst odvětví, regulovat postavení odvětví vzhledem k substitutům, ovlivňovat vstupní a výstupní požadavky. Např. ceny za elektřinu, za systémové služby a jiné reguluje v České republice nezávislý regulátor energetického trhu – energetický regulační úřad. Každá firma v odvětví je součástí řetězce dodavatel – výrobce – odběratel. Dle míry vzájemné závislosti jednotlivých článků řetězce se odvíjí dělba zisku (resp. přidané hodnoty) z realizovaného produktu (výrobku či služby). Firma se přitom může dostat do situace, kdy je v mnoha aspektech nucena ustoupit diktátu zákazníků či dodavatelů.
- d) **Dodavatelé** jsou, na rozdíl od výrobců, ve výhodě, jsou-li silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví anebo pokud odvětví není samo o sobě důležitým trhem pro velkého dodavatele.
- e) Síla **zákazníka** oproti výrobcí plyne z podobných situací – jsou ve výhodě, pokud jsou koncentrovanější, skupují obyčejný, lehce nahraditelný produkt anebo skupují větší objemy zboží či služeb a výrobce se bez nich jen velmi těžko dostane k zakázce anebo ke konečnému spotřebiteli. To se poté projeví jak na úrovni tvorby zisku (náklady a výnosy) tak i třeba v oblasti likvidity skrze obrátový cyklus peněz (záleží na době splatnosti a inkasa závazků a pohledávek) [8].

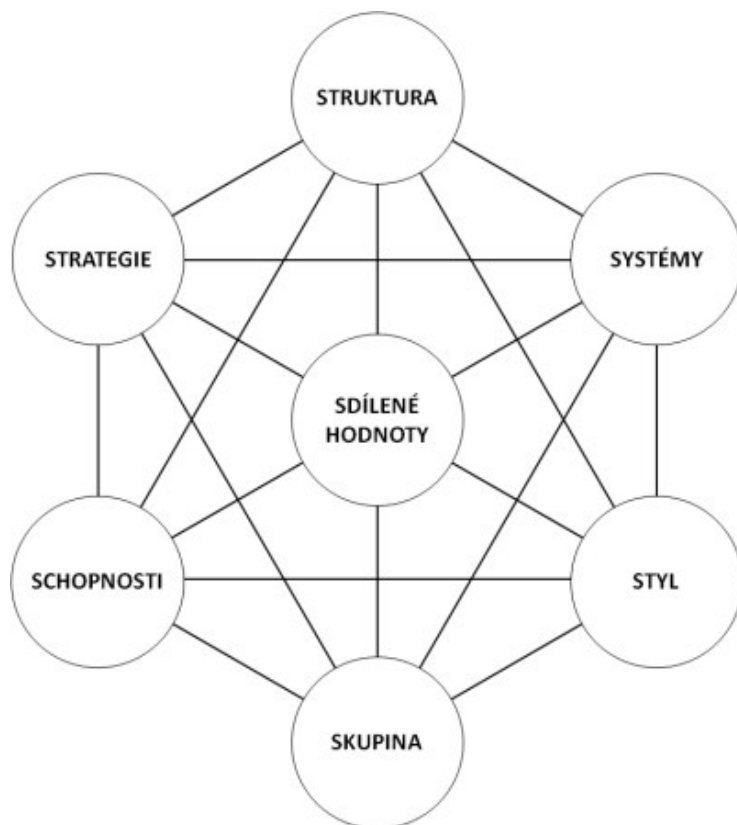
Porter též tvrdí, že tyto síly působí na firmu mocněji uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může statná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Chabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože umožňuje podniku dosáhnout vyššího zisku. Zmíněné konkurenční síly působí jak na vývoj podniku, tak i na vývoj mikrookolí a může se stát, že se v průběhu času změní. Za těchto okolností je funkcí strategických manažerů rozpoznat příležitosti a ohrožení tak, jak se objeví, a formulovat odpovídající strategie [5].

2.4 Analýza interního prostředí podniku

Záměrem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky firmy. Ale nejprve bychom se měli zmínit o tzv. specifických přednostech, které ukazují to, v čem je podnik silný a v čem se hlavně odlišuje od svých konkurentů. Význam těchto předností spočívá v tom, že podniku umožňují oddělit se od konkurence a dosahovat vyšších zisků. Konkurenti jsou motivováni k tomu, aby se snažili napodobovat tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, eliminují výhodu specifických předností podniku. Pro konkurenty je mnohdy velice těžké imitovat specifické přednosti podniku. Ještě těžší však je, aby si podnik výhodu oněch specifických vlastností udržel [7].

2.4.1 Koncepce „7S“

Jednou z metod určení kritických faktorů úspěchu je koncepce „7S“. Vyjadřuje tyto hodnoty – styl řízení, struktura, systém řízení, skupina, schopnosti, sdílené hodnoty, strategie. Tato koncepce Pascaleho, Athose, Petermana a Watermana vznikla jejich spoluprací s poradenskou firmou McKinsey, která upřednostňovala systémové chápání faktorů úspěchu, níže schematicky zobrazené [9].



Obrázek 4 Model „7S“ (Zdroj: Převzato z managementmania.com)

Tyto faktory dále ještě dělíme na [10]:

Tvrdá 3S:

- 1) **Strategie** – ukazuje nám organizaci dosažení svých vizí a dále také reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání.
- 2) **Struktura** – představuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání myšleno nadřízeností, podřízeností, oblastí expertizy a vztahy mezi podnikatelskými jednotkami.
- 3) **Systemy** – formální a neformální procedury sloužící k řízení každodenních aktivit organizace.

Měkká 4S:

- 1) **Spolupracovníci** – lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, funkce, motivace, chování vůči firmě apod.

- 2) **Schopnosti** – pod tímto pojmem se rozumí profesionální znalost a kompetence uvnitř organizace což znamená to, co organizace dělá nejlépe. Pokud schopnosti a zkušenosti nelze získat zevnitř, musíme je v tom případě přijmout z venku.
- 3) **Styl** – vyjádření přístupu managementu k řízení a k řešení objevujících se problémů. Nutno zmínit, že ve většině podniku existují rozdíly ve formálním a v neformálním způsobu řízení, což znamená rozpor mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících a tím, co management ve skutečnosti dělá.
- 4) **Sdílené hodnoty** – základní skutečnosti, principy a ideje respektované pracovníky. Vytváření sdílených hodnot úzce souvisí s vizí podniku a je to klíčový faktor při tvorbě jiných aspektů.

2.5 SWOT analýza

Jednoduchý nástroj kladoucí důraz na charakteristiku klíčových faktorů majících vliv na strategické postavení firmy. Je zároveň výstupem všech výše uvedených analýz. Jde o analýzu [11]:

- ✓ **Strengths** – silných stránek podniku – sem patří ty interní faktory, které zaručují firmě silnou pozici na trhu. Jsou to oblasti, v kterých je firma dobrá. Můžeme je použít jako podklad pro získání konkurenční výhody
- ✓ **Weaknesses** – slabých stránek podniku – jedná se o přesný opak silných stránek. Podnik je v něčem slabý, úroveň určitých faktorů je nízká, slabou stránku někdy též znamená nedostatek konkrétní silné stránky a to tím pádem brání efektivnímu výkonu firmy
- ✓ **Opportunities** – příležitosti v okolí podniku – lze popsat jako možnosti, jejichž realizace může zajistit růst či lepší využití disponibilních zdrojů a lepší plnění cílů. Dá se také říci, že zvýhodňují podnik oproti konkurenci. Ale aby je mohl podnik řádně využít, musí je nejprve identifikovat. A až po jejich využití s nimi může počítat.
- ✓ **Threats** – hrozby v okolí podniku – změny v podnikovém okolí anebo nepříznivá situace znamenají podstatné překážky pro vykonávání činnosti. Při nejhorším může jít o hrozbu úpadku anebo nebezpečí neúspěchu. Firma by měla

rychle reagovat odpovídajícími způsoby a opatřeními, aby došlo k jejich odstranění či alespoň minimalizování.

Analýza silných a slabých stránek spočívá v interní analýze firmy, zatímco analýza příležitosti a hrozeb patří do externí analýzy firmy.

OT - Analýza příležitostí a rizik - umožňuje rozeznat atraktivní příležitosti, které mohou podniku nebo projektu přinést výhody. Zároveň však upozorňuje na problémy, se kterými by se podnik anebo projekt mohl potýkat. Z hlediska atraktivity a pravděpodobnosti úspěchu by měly být posuzovány příležitosti. Kdežto rizika by měly být posuzovány z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti vzniku rizikové události [12].

SW – Analýza silných a slabých stránek – při této analýze je třeba každý faktor zvlášť odstupnit dle důležitosti a dle intenzity tohoto vlivu [12].

Na srovnání výsledků externí a interní analýzy slouží tabulka, kde se v řádcích nachází silné a slabé stránky, zatímco ve sloupcích příležitosti a hrozby. Tabulka by měla obsahovat maximálně 10 řádků a sloupců z důvodu přehlednosti a vypovídající hodnotě. Tabulka je vyplněna pomocí znaků plus, minus a nula [7].

2.5.1 Výběr optimální strategie

Stanovení optimální strategie je velice obtížným rozhodovacím procesem. V takovémto procesu postupnou selekcí možných variant dochází k výběru strategie. Vybraná strategie by měla nejlépe zaručovat dosažení vytyčených strategických cílů. Výběr je tvořen zejména situací a vývojem podmínek v okolí podniku a v interních faktorech firmy. Vhodnost, připravenost a uskutečnitelnost by při výběru měly být rozhodující faktory. Plánované záměry pak ale musíme přivést na svět pomocí realizace strategie, která by měla následovat neprodleně po výběru námi zvolené strategie [13].

Jedním z nástrojů pro výběr strategie představuje právě výše zmíněná SWOT matice, která umožňuje posuzovat všechny faktory ovlivňující firmu v souvislostech. Důležité je sledování silných a slabých stránek s jejich strategickým dosahem ve vztahu k příležitostem a hrozbám.

2.6 Výkonnost firmy

Výkonnost je zásadní pojem v oblasti výzkumu managementu. Manažeři jsou hodnoceny na základě výkonu jejich firmy. Dobrý výkon pak ovlivňuje další rozvoj podniku. Taktéž, firemní výkon hraje klíčovou roli v oblasti strategického řízení, avšak existují značné diskuse o vhodnosti různých přístupů k využití koncepce a měření výkonu organizace. Objektívni měřítka výkonnosti jsou často upřednostňovány před subjektivními opatřeními na základě manažerského vnímání [14].

Měření výkonnosti spoléhá na **finanční** (EBIT, zisk po zdanění, účetní báze např. ROA, ROS, ROI, prodeje apod.) a **nefinanční kritéria** v podobě *obchodní výkonnosti* (podíl na trhu, růst obratu či obecněji změny obratu firmy), *organizační efektivnosti* (odráží kvalitu fungování firmy a obecně vnímání firmy „stakeholdery“, ukazatele vnímání produktové kvality firmy, spokojenosti pracovníků, indikátory sociální odpovědnosti firmy, metriky kvality produkce, změny počtu zaměstnanců, míry fluktuace atd.) Zmiňovány jsou taktéž **absolutní, objektivně měřitelné ukazatele** (zisk, obrat, ROA, ROE, tržní podíl, podíl exportu na celkové produkci), tak i **relativní, subjektivně měřitelné ukazatele** (srovnání nákladů, kvality, šíře sortimentu, inovativnost, rychlost dodání, produktivity vůči hlavním konkurentům v odvětví nebo standardům).

Mezi aspekty hodnotícími výkonnost se nejčastěji objeví tyto [15]:

- ✓ Úroveň zvládnutí svých vnitřních operací a hlavních procesů
- ✓ Reputace v očích zákazníků, jsou uspokojovány jejich potřeby v dostatečné kvalitě a míře?
- ✓ Stupeň inovační aktivity a vytrvalé zdokonalování produktu
- ✓ Finanční stránka, životaschopnost firmy
- ✓ Dodržování norem sociální odpovědnosti

Výše uváděné ukazatele měření výkonnosti podniků, které se doposud používaly, ale již nepostihují všechny výše uvedené aspekty. **Komplexnější modely**, které se používají pro hodnocení výkonnosti firmy, jsou například Balance Scorecard (BSC), Economic

Value Added (EVA), European Foundation of Quality Model (EFQM) atd. Ale vzhledem k složitosti těchto komplexních modelů nebudou v této práci využity.

2.6.1 Hodnocení výkonnosti malé firmy

Daleko větší problémy nastávají při posuzování výkonnosti MSP. Objektivní údaje o výkonnosti MSP nejsou obvykle k dispozici, protože většina těchto podniků je v soukromém vlastnictví a majitelé nemají ani ze zákona povinnost zveřejňovat finanční výsledky. Nejsou taktéž obvykle ochotni odhalit tyto informace dobrovolně nečlenům. Kromě toho, jsou-li k dispozici finanční výkazy a účetní údaje, mohou být nepřesné, protože jsou obvykle neauditované. Na druhé straně, generální ředitelé nebo majitelé MSP mají sklon poskytovat subjektivní hodnocení výkonu svých firem [14].

Pro podnikatele je často nejdůležitějším cílem přežití, druhým cílem bývá nezávislost a růst je až na třetím místě. Navíc, někdy v MSP lze považovat subjektivní cíle za mnohem důležitější než objektivní opatření výkonu. Na druhé straně, je určité požadována určitá úroveň ziskovosti, aby podnik zůstal nezávislý a/nebo pro další rozvoj firmy. Proto by mělo být měření výkonnosti multi-dimenzionální konstrukt tzn. jak objektivní, tak subjektivní [14].

Parametry výkonnosti vybrané firmy byli vybráni s ohledem na velikost podniku, který je předmětem analýzy a odvětví, ve kterém se nachází, a taktéž na stanovený hlavní cíl tzn. zlepšení současného konkurenčního postavení firmy v oblastech další strategie rozvoje podniku s důrazem na zkvalitnění, zefektivnění a dostupnost poskytovaných služeb. Z předešlého textu vyplývá, že se bude jednat zejména o nefinanční ukazatele, které budou z větší části subjektivními, relativními ukazateli [14].

3 SOUČASNÁ ANALÝZA FIRMY JAZYKY INDIVIDUÁLNĚ

3.1 Historie

Firma Jazyky individuálně se sídlem na Slovákově 2, 602 00 v Brně vznikla v roce 2012. Původně se jednalo o mikropodnik, kde jediným pracovníkem byla sama majitelka paní Bc. Barbora Vacková. S rostoucím zájmem zákazníků a přívalu nové klientely byla firma rozšířena o několik dalších stálých zaměstnanců. Výuka zpočátku pouze anglického jazyka probíhala individuálně. Postupem času na množící se žádosti byla výuka rozšířena o skupinové kurzy, které nyní probíhají až v šesti lidech. Podnik disponoval jednou učební místností, ovšem postupem času již nebyla dostačující a tak nyní disponuje s místnostmi třemi. Primární cíl byl striktně anglický jazyk ovšem i v tomto případě se díky zájmu tato nabídka rozšířila postupně až na současnou hranici deseti jazyků. Firma vznikla z důvodu nespokojenosti s masovostí a výukou cizího jazyka a především neosobního přístupu k zákazníkovi. Heslo firmy znělo, že nelze všem měřit stejným metrem a proto firma nabízí individuální přístup a řadu inovací oproti zažitým zvyklostem jazykových škol, které budou v následujících částech podrobně popsány.

3.2 Poslání a vize

Posláním společnosti je poskytovat co možná nejkomplexnější služby v oblasti jazykového vzdělávání, aby si opravdu každý zákazník přišel na své. Dobré jméno společnosti je založeno především na kvalitě poskytovaných služeb a vysoké profesionalitě. Základem je zde snaha o dlouhodobou spolupráci.

Mezi jednu z hlavních **vizí** společnosti patří bezpochyby odlišení od ostatních jazykových škol a to zejména díky individuálnímu přístupu ke každému jednotlivci, který překročí práh této jazykové školy. Všechny kurzy probíhají na základě preference zákazníka, a proto je možné se domluvit téměř na jakémkoliv způsobu výuky. Přání a potřeby zákazníka jsou zde na té nejvyšší úrovni, jelikož, jak již bylo zmíněno, vznik

firmy byl spojen hlavně s nespokojeností s výukou cizího jazyka, masovostí a neosobního přístupu k zákazníkovi. Mezi další vize lze uvést snahu o propojení Brna se světem, podnik se snaží studentům pomáhat rozšiřovat jazykový potenciál a tím plnit sny každého z nich. Lidská domluva a vzájemné porozumění nejsou jen o slovech, a proto se firma za účelem komplexního zvládnutí mezikulturní komunikace snaží jít dále než jen naučit cizímu jazyku.

3.3 Trh a jeho vývoj

Na českém trhu působí velké množství jazykových a škol a důvodů je hned několik. Po revoluci došlo k největšímu boomu jazykového vzdělávání, otevřely se nám hranice, z čehož plyne možnost cestování a navazování osobních, ale také obchodních kontaktů v zahraničí. Předpokladem však byla, a stále také je, znalost cizích jazyků. V roce 2004 při vstupu České republiky do EU se důležitost cizích jazyků ještě mnohonásobila a dle českého statistického úřadu se počet soukromých jazykových škol na českém trhu rapidně zvýšil.

Na změně vývoje trhu jazykového vzdělávání se významně podílí také fakt, že pro manažery a ambiciózní lidi pomýšlející na vyšší post, je znalost cizích jazyků naprostou nezbytností. V dnešní době však již není znalost cizích jazyků pouze výsadou nejvyšších pracovníků, ale též pracovníků „obyčejných“. Firmy vynakládaly velké množství peněžních prostředků do jazykového vzdělávání svých zaměstnanců. V současné době se tyto prostředky snaží ušetřit, neboť zpětně firmy zjistily, že vynaložené náklady neodpovídají výsledkům.

3.4 Analýza vnějšího prostředí podniku

3.4.1 PEST analýza

Pro analýzu makroprostředí byla použita PEST analýza. Jednotlivé oblasti jsou popsány níže:

- a) **politické a právní faktory** – podnikatelské subjekty musí dodržovat stanovený legislativní rámec dané země. Jde o občanský zákoník č.89/2012 Sb. a zákon o obchodních korporacích č.90/2012 Sb. Jelikož firma Jazyky individuálně s.r.o. nespadá pod ministerstvo školství, je to volná živnost. Avšak je třeba zmínit, že jako živnost se musí také řídit zákonem o živnostech, což je zákon č. 455/1991 Sb. Další důležitá věc je také to, že zaměstnanci (učitelé) zde nepotřebují žádné minimální požadavky pro vykonávání své práce, jakožto vzdělávání studentů – zákazníků jazykových škol. Požadavky je zde myšleno dosažené vzdělání anebo certifikáty dokazující kvalifikaci na daný jazyk.
- b) **ekonomické faktory** – cenová politika a cenová dostupnost pro zákazníka je jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného podnikání – v tomto případě provozování jazykové školy. Proto je důležité brát v potaz následující faktory:
- ✓ **ekonomický růst obecný anebo odvětvový**
 - ✓ **inflace** (vliv na náklady spojené s provozováním jazykových učeben a tím pádem ceny za poskytované služby, průměrná inflace v roce 2013 byla 1,4%, v roce 2014 zaznamenala mírný pokles a k 30. 4. Byla její hodnota 0,9%) [18].

Nelze však opomíjet hledisko financování a získání potřebného množství ať už finančních anebo nefinančních prostředků na tzv. „rozjezd“ společnosti. Zde je důležitým faktorem:

- ✓ **monetární politika** (úrokové sazby bankovních institucí, její výše se pro podnikatele momentálně pohybuje okolo 3 %) [19].
- c) **sociální a kulturní faktory** – tyto faktory se mění dle růstu životní úrovně, jejímž odrazem je vývoj HDP. Při poklesu ekonomiky naší země lze předpokládat jistou neochotu občanů utrácet peníze za poskytované služby. V současné době jde, dle zjištěných informací, spíše o stagnaci, tudíž ekonomika České republiky nijak závažně neovlivňuje poptávku po cizích jazycích.
- d) **technické a technologické faktory** – faktory z této oblasti významně neovlivňují provozování jazykové školy. Jako alespoň částečné faktory lze zmínit:

- ✓ **Dataprojektor** – zařízení, které umožňuje zprostředkovat prezentaci pro přítomné lidi. Jako zdroj může sloužit např. počítač anebo notebook. Jeho výhoda spočívá hlavně ve zpestření poskytované výuky.
- ✓ **Internet** – díky internetu se firma též prezentuje na webových stránkách, kde poskytuje všechny potřebné informace.

3.4.2 Porterův model pěti sil

Model aplikovaný na podnik Jazyky individuálně:

- a) **vyjednávací síla zákazníků** – faktory spadající pod tuto oblast zobrazuje následující tabulka č. 1. Faktory jsou zde rozděleny na kladné (+), které pozitivně ovlivňují společnost a záporné (-), které negativně působí na podnikání společnosti.

Tabulka 1 Rozdělení faktorů vyjednávací síly zákazníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Kladné (+)	Záporné (-)
předpokladem síly zákazníka je více drobných zákazníků, což je v tomto případě splněno	zákazník může jednoduše přejít ke konkurenci
zákazník je v plné výši a dostatečně rychle informován o nabízených službách této firmy	zákazník je velice citlivý na změny cen

- b) **vyjednávací síla dodavatelů** – tento Porterův faktor nelze v tomto konkrétním případě brát, jelikož podnik není stálým odběratelem zboží a veškeré nákupy, které byly provedeny, byly jednorázové bez budování jakéhokoliv vztahu s prodejcem.
- c) **hrozba vstupu nových konkurentů na trh** – obecně lze konstatovat, že tento druh podnikání není zcela prozkoumaný a lze hodnotit jako perspektivní. Náklady spojené se vstupem na trh také nejsou nikterak obrovské a tak lze jednoznačně říci, že vstup nových konkurentů na trh by této firmě uškodil.
- d) **hrozba substitutů** – tato hrozba je zde velmi vysoká, neboť nabídka konkurenčních jazykových škol je obdobná. Tím pádem, aby zákazník změnil

učitele pro své jazykové dovednosti, stačí, aby si vzal katalog konkurenční firmy a vybral si kurz, který navštěvoval v naší firmě anebo kurz, který ho aktuálně zaujal. Ztráta zákazníků je neopomenutelná hrozba. Často zde bohužel stačí jakýkoliv náznak problému a případná nespokojenost zákazníka jako například odpadnutí výuky či změna zaběhlého učitele

e) **hrozba rivality firem působící v odvětví** – jazykové vzdělávání je silně konkurenční odvětví. Nelze říci, že by na trhu existovaly školy, které by tzv. diktovaly směr tohoto odvětví. Ve městě Brně je skutečně dostatek jazykových škol a tak je rivalita samozřejmostí. Mezi největší a zároveň přímé konkurenty ze soukromého ziskového firmy Jazyky individuálně s.r.o. patří:

- ✓ Jazyková škola Pelikán
- ✓ Jazyková škola Miramare
- ✓ Nepustilova jazyková škola

Tabulka 2 Srovnání s konkurencí (Zdroj: jazyky-individualne.cz,njs.cz, jsmiramare.cz, jazykova-skola-pelikan.cz, vlastní zpracování)

Aspekt/jazyková škola	Jazyky Individuálně	Nepustilova jazyková škola	Jazyková škola Miramare	Jazyková škola Pelikán
Cena jedné lekce (60 minut)	290,-	350,-	400,-	400,-
Počet nabízených kurzů	7	9	6	11
Počet vyučovaných jazyků	10	3	11	5
Specifické přednosti či inovační programy	Najdi si jazykového partáka, tematická hodina angličtiny u kávy	Netradiční způsob výuky. Tzv. Nepustilova netradiční metoda	Speciální nabídka překladů a tlumočení	Právo státní jazykové zkoušky, on-line výuka

Z uvedených nabídek plyne, že v rámci ceny za jednu lekci má analyzovaná firma výhodné konkurenční postavení. Počet nabízených kurzů se žádným zásadním způsobem neliší. Firma je také v popředí, co se týká počtu vyučovaných jazyků.

3.5 Analýza vnitřního prostředí

3.5.1 Analýza „7S“

Je potřeba říci, že v této práci je analýza využita pouze k popisu současné situace, tudíž se nezaměřuje na budoucí vývoj.

a) **Strategie** – posláním podniku je poskytovat co nejkomplexnější služby v rámci dostupných mezí podle čehož je přizpůsobena také strategie. Jako nejdůležitější bod strategie je zcela jistě možné označit odlišení od ostatních jazykových škol. Firma se snaží o dosažení tohoto cíle následujícími způsoby:

- ✓ *Absolutní přizpůsobivost zákazníkovi*
- ✓ *Individuální přístup*
- ✓ *Snaha o splnění snů zákazníka*
- ✓ *Inovační programy a kurzy* (tematická hodina u kávy, sežeň si jazykového parťáka) – tyto kurzy budou detailně popsány v dalších částech práce

Dle mého názoru je strategie nastavena optimálně a osobně bych nejvíce vyzdvihl fakt absolutní přizpůsobivosti zákazníkovi. Mezi zákazníky jsou také velice vítané zmíněné inovační programy, které se prozatím těší velké oblibě.

b) **Struktura** – nejdůležitějším faktorem struktury by mělo být optimální delegování pravomocí a úkolů. V tomto konkrétním případě není příliš o čem psát, neboť veškeré řídicí kompetence jsou pouze v rukou paní Bc. Vackové. Z mé studie jsem měl dojem, že zde panuje vzájemný respekt mezi pracovníky a není zde žádné nepřátelské prostředí, což by firmě v konečném zúčtování mohlo jen a jen uškodit. Domnívám se také, že sami pracovníci si tento fakt uvědomují, protože nikdo nevyhledává žádný zbytečný konflikt a každý zaměstnanec si hledí své práce a snaze odvést kvalitní práci.

c) **Systemy** – v podniku nejsou využity žádné systémy napomáhající lepší organizaci práce. Každý zaměstnanec má stanovený rozvrh práce vypracovaný paní

Bc. Vackovou, kterým je každému pracovníkovi sdělen skrze komunikační kanály, konkrétně mobilním telefonem a emailem.

d) Styl – způsob vedení této jazykové firmy lze jednoznačně označit jako autoritativní. Dominantní postavení majitelky společnosti je respektováno a tento způsob je prozatím zaběhlý a osvědčený. Zároveň však také platí, že majitelka je vstřícná osoba a snaží se proto vyhovět zaměstnancům například co se týče určování pracovní doby.

e) Spolupracovníci – při vzniku tohoto podniku byla jediným pracovníkem po určitou dobu sama majitelka. S postupným budováním a rozšiřováním bylo přibráno více zaměstnanců. Nábor nových spolupracovníků neprobíhá nijak složitě, majitelka se snaží dát práci lidem, o kterých je přesvědčena, že zcela ovládají daný jazyk a stanovenou koncepci vyučování.

f) Sdílené hodnoty – jak již bylo zmíněno, majitelka se k pracovníkům chová vstřícně a snaží se respektovat a vyhovět potřebám každého z nich, což se mi na této firmě velice líbí. Dokonce je to úzce spjato s vizemi podniku, které jsou zmíněny výše. Alespoň zmínkou jde o individuální nebo vyhovění potřeb zákazníkovi

g) Schopnosti – podnik je od svého založení závislý na obchodních a manažerských schopnostech paní majitelky. Nicméně nelze opomínat ani znalosti a dovednosti zaměstnávaných pracovníků. Jde o její první a prozatím jedinou podnikatelskou činnost, tudíž firmě obětuje veškerý čas a úsilí. Odměnou jí může být fungující (samozřejmě prozatím) firma, která je i přes nepříliš vydařené měsíce momentálně obchodně zajištěná a zcela bez existenčních problémů.

3.5.2 Zaměstnanci

Podnik v současné době zaměstnává 17 pracovníků. Dle počtu zaměstnanců ho proto řadíme mezi podniky malé. Nutno říci, že všechny zaměstnávané osoby jsou ženského pohlaví. Firma je řízena paní Bc. Vackovou. Výuku zajišťují příjemní, vysokoškolsky vzdělaní lektori s praxí a rodilí mluvčí, kteří ve výuce dokážou uplatňovat individuální a flexibilní přístup. Každý zaměstnanec odpracuje předem smluvený počet hodin, ale platí zde, že všichni spolupracovníci jsou si profesně rovni. Firma nabízí výuku deseti

jazyků a každý pracovník má jiné kompetence. Jeden pracovník má například na starost pouze italský jazyk, zatímco jiný pracovník zde vyučuje jak anglický jazyk, tak také jazyk francouzský. Firma není na českém trhu zatím nikterak dlouho, ale paní majitelka nevyklučuje potenciální rozšíření řad zaměstnanců v případě zvyšující se prosperity.

3.5.3 Ceny kurzů

Zde jsou vypsány poskytované služby firmou Jazyky individuálně:

1) **Individuální jazykové kurzy** – při první hodině je zdarma poskytnuta konzultace v délce trvání 15 minut. Řeší se zde individuální potřeby zákazníka a zvolení optimálního postupu vedoucího k jejich naplnění. Platí se vždy po lekci, ale pouze, je – li zákazník s výukou spokojen. Základní sazba těchto kurzů:

Tabulka 3 Přehled a ceník lekcí individuálních jazykových kurzů (Zdroj: jazyky-individualne.cz, vlastní zpracování)

Délka lekce	Cena	
45 minut	290 Kč	Platí pro 1–2 osoby
60 minut	385 Kč	Platí pro 1–2 osoby

2) **Skupinové kurzy** – probíhají v požadovaném počtu 3 – 6 lidí. Tento počet je stanoven z důvodu, že zákazník má jistotu, že se dostane ke slovu, ale zároveň má příležitost komunikovat s ostatními členy skupiny. Avšak pokud budou přihlášení pouze dva studenti, kurz je přesto po domluvě možno otevřít. V tomto případě je nabídnuta cena, která odpovídá nižšímu počtu účastníku kurzu.

3) **Semestrální** – 12-ti týdenní jazykové kurzy v malých skupinkách obsahující 3 – 6 osob. Cena pro všechny jazyky je zde stejná a to 2999,-/semestr/osoba.

4) **Měsíční intenzivní kurzy** – výuka probíhající po dobu čtyř týdnů. Výhodou tohoto typu je intenzivní výuka opakující se několikrát do týdne. Kurz je doporučován zájmu o rychlejší postup v učení vybraného jazyka. Sazba těchto kurzů:

Tabulka 4 Přehled a ceník měsíčních intenzivních kurzů (Zdroj: jazyky-individualne.cz, vlastní zpracování)

Lekce týdně	Cena
3x60 minut	1999 Kč
3x90 minut	2999 Kč

5) Firemní kurzy – tento typ kurzu bych chtěl vyzdvihnout, jelikož jazyková vzdělanost je pro zaměstnavatele velmi často důležitá. Ať už z důvodu možnosti jednat se zahraničními kolegy či fakt, že je to jedna z metod osobního rozvoje zaměstnance. Sazba těchto kurzů:

Tabulka 5 Přehled a ceník firemních kurzů (Zdroj: jazyky-individualne.cz, vlastní zpracování)

Počet studentů ve skupině	60 minut	90 minut
1–3	390 Kč	580 Kč
4–6	490 Kč	650 Kč
7–10	590 Kč	750 Kč

Firma se, na množící přání zákazníků, rozhodla akceptovat platební poukázky. Konkrétně Sodexo (Flexi Pass, Smart Pass nebo Dárkový Pass). Dle zjištěných informací není tento způsob placení u konkurence ve většině případů akceptovatelný, proto tento krok hodnotím kladně.

3.5.4 Velikost podniku a jeho image

Jak již bylo řečeno, firma se dle všech kritérií řadí mezi malé, čemuž odpovídají učební prostory firmy. V současné době disponuje třemi učebními místnostmi. Rozšíření není plánované, ale na druhou stranu se tomuto kroku paní majitelka nebrání. Vše záleží na prosperitě podniku. Image podniku je, dle získaných poznatků, na dobré úrovni. Firma se dostávala do povědomí zákazníků od roku 2012 a po většinu doby počet zákazníků spíše přibýval. Nutno říci, že tento druh podnikání je „sezonní práce“ jak mi bylo sděleno paní majitelkou Vackovou. Jako nejlepší měsíce se projeví leden až duben a dále též září až listopad. Ostatní měsíce nejsou zdaleka tak výdělečnými, avšak žádný měsíc se dosud nestalo, že by náklady daného měsíce převýšily výnosy. Tzv. „hluchá

období“ podniku, kde podnik pouze stagnuje, jsou vynahrazována výše zmíněnými úspěšnými měsíci.

3.5.5 Finanční situace podniku

Jde o podnikání na základě živnostenského listu. Konkrétně jde o živnost volnou spadající pod CZ NACE 85.59.1 - Vzdělávání v jazykových školách. Tento druh podnikání se řídí zákonem 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Paní Bc. Barbora Vacková je jediným vlastníkem firmy a nikdo jiný tak nemá podíl na vzniklých výnosech či nákladech. Všechny závazky podniku jsou splaceny. Je důležité zmínit, že firma vede účetnictví v nejjednodušší možné formě, a proto nelze podložit finanční situaci podniku jakýmkoli finančním výkazem v podobě rozvahy, VZZ anebo cash flow. A tak pouze na základě faktury musím vycházet z ročního čistého zisku 250 000 Kč. S touto částkou je dále počítáno v přínosech návrhů vlastního řešení. Navrhnutá řešení budou financována buď z vlastních finančních zdrojů paní majitelky anebo si firma bude muset zažádat o podnikatelský úvěr. Avšak dle slov přímo paní majitelky, ona sama je schopna pokrýt navrhovaná řešení této bakalářské práce, proto podnikatelský úvěr nedoporučuji.

3.6 Marketing společnosti

3.6.1 Akce společnosti

Firma se snaží, v rámci odlišení od konkurenčních jazykových škol, vymýšlet různé programy a akce na zvýšení popularity. Zde jsou dvě z nich:

1) Tematická hodina angličtiny u kávy – diskutování v kavárně na předem dané téma. Snaha o zapojení gramatické složky jazyka. Vhodné pro zákazníky, které zajímá nějaké konverzační nebo gramatické téma a nechtějí navštěvovat jazykový kurz. Předností této „výuky“ je to, že probíhá ve značně uvolněné atmosféře a v podstatě nad šálkem čaje, čokolády anebo třeba vína lze prodiskutovat aktuální téma v angličtině, zdokonalit se v komunikaci a zároveň poznat nové lidi. Součástí této akce je první hodina zdarma. Teprve po ní se zákazník rozhoduje, zda si bude chtít zakoupit balíček dalších lekcí. Daná témata jsou postupně vypisována. Podmínkou konání této akce jsou 3 lidé. Avšak podle zpětného procházení záznamů jsem zjistil, že zpravidla se na těchto akcích objeví více lidí, jelikož je tato akce prozatím velmi úspěšná. V následující tabulce č. 6 je uveden ceník.

Tabulka 6 Přehled a ceník tematických hodin u kávy (Zdroj: jazyky-individualne.cz, vlastní zpracování)

Počet setkání	Cena
4x60 minut	400 Kč
6x60 minut	550 Kč
8x60 minut	700 Kč

2) Najdi jazykového partáka – tato akce společnosti byla udělána pro zákazníky, kteří se chtějí jazykově vzdělávat ve dvojici, ale nemají nikoho, kdo by měl stejný záměr. Vše, co musí zájemce udělat, je vyplnit krátký formulář na internetových stránkách firmy Jazyky Individuálně s.r.o. Součástí tohoto formuláře jsou základní informace, jakožto volba požadovaného jazyka, jeho úroveň, preferované dny výuky, stručné osobní informace a také možnost popsání svého potenciálního „partáka“. Tyto

informace budou anonymně zveřejněny na internetových stránkách a zájemce pouze čeká na nejpřesnější shodu. Jelikož výuka ve dvou je v této škole zpoplatněna stejně jak výuka jednotlivce tak mezi výhody též patří dělba ceny. Anebo je tato akce vhodná jednoduše pro žáky, kteří se nejraději učí ve dvou.

3.6.2 Reklama

V současné době se podnik v reklamě viditelně neangažuje. Jediným stálým zdrojem reklamy tak jsou pouze internetové stránky a skupina založená na sociální síti Facebook. Na internetových stránkách se potenciální zákazníci mohou dozvědět šíři poskytovaných služeb, ceny za tyto nabízené služby, stručný popis každého zaměstnávaného lektora a mnoho dalšího. Na facebooku se firma snaží spíše popisovat aktuální dění, momentální zaplnění nabízených kurzů apod. Informuje též o aktuálních procentních slevách na různé kurzy. Mimo tyto informace zde nalézt fotky ze společných akcí, nejčastěji se jedná o pravidelnou fotogalerii z místa konání „tematické hodiny angličtiny u kávy“.

Pokud by však podnik chtěl tento fakt změnit, doporučil bych především kampaň cílenou na své potenciální zákazníky. Což znamená soustředit reklamu do míst, kam potenciální zákazníci chodí. Nabízí se tedy možnost umístění reklamy přímo v nejbližším okolí firmy a poté hlavně v sídlech či bezprostředních blízkostech konkurenčních podniků. Reklama tak bude cílená nejenom na lidi hledající jazykové vzdělání, ale také na nespokojené zákazníky oněch konkurenčních podniků. Určitě bych však nedoporučil angažovanost a zbytečné investice do klasických forem reklamy, které jsou cíleny široce. Jedná se například o bannery na internetových stránkách a reklamu v televizi, rozhlase či tisku. Tento druh reklamy je zde, dle mého názoru, vysoce neefektivní a výdaje spojené s tímto druhem reklamy by se téměř jistě nesplatily přílivem nových zákazníků.

3.7 SWOT analýza

Na základě již provedených analýz makroprostředí a mikroprostředí firmy lze již sestavit SWOT analýzu, jejíž jednotlivé části jsou poté níže komentovány.

Tabulka 7 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Poloha	Stížnosti na možnost parkování u školy
Kvalita poskytovaných služeb	Podnik bez historie
Inovační programy	Současná prezentace společnosti na webových stránkách
Absolutní přizpůsobivost zákazníkovi	Neznalost podnikatelského prostředí
Konzultace zdarma	
Počet vyučovaných jazyků	
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření nabídky služeb	Snadný vstup konkurence na trh
Růst poptávky po cizích jazycích	Zvyšování nájmu
Akreditace na konání státní jazykové zkoušky	Vysoká nezaměstnanost
Akce, konané mimo jazykovou učebnu	Nedostatek zákazníků

Z uvedené analýzy je zřejmé, že podnik má řadu **silných stránek**, na kterých by měl stavět a přizpůsobit jim marketing a obchodní strategii. Firma by měla těžit z dobré lokality ve středu města a poskytované služby přeměnit v co nejlepší zážitek zákazníka. Z toho poté plyne spokojenost a dobrá reklama. Zákazník by si měl být především jistý kvalitou svého lektora a nepochybovat o jeho kompetencích, což je, si myslím, v případě této firmy splněno.

Jsou zde také nové **příležitosti**, díky kterým se firma bude snažit uspět na trhu jazykových škol. Například obrovská příležitost, dle mého názoru, je možnost konání různých akcí mimo jazykové učebny, neboť zákazníci vždy uvítají rozptýlení v podobě učení jazyka v mimoškolních prostorách. Jde o jisté odreagování a změnu oproti zažitým zvyklostem biflování ve stísněných prostorách.

Na druhou stranu ale také existují **stránky slabé**, které by podnik mohl ovlivnit. Webové stránky jsou sice dobře udělané a pro zákazníka naprosto dostačující, avšak jejich aktuální stav není zrovna nejlepší, což při snaze zjistit aktuální obsazenost požadovaného kurzu opravdu nepůsobí dobře. Dalším negativem mohou být stížnosti na

parkování. Zde není řešení tak jednoduché, avšak jde vyřešit domluvou paní majitelky s magistrátem města Brna o zřízení alespoň dvou parkovacích míst vyhrazených pro zákazníky, čímž by se situace minimálně zlepšila anebo vyřešila úplně, neboť ne každý zákazník se dopravuje autem. Dále jde o neznalost podnikatelského prostředí, paní majitelka nemá vystudovanou žádnou školu s ekonomickým zaměřením a spoustu věcí dělá intuitivně. To ve většině případů může stačit, ale jsou situace, kdy může být tato neznalost problémem.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

4.1 Vlastní návrhy

Na základě provedených analýz v analytické části a provedených rozhovorů se třemi pracovníky, mezi nimiž byla i paní majitelka, jsou zde popsány vlastní návrhy řešení.

4.1.1 Rozšíření prostor jazykové školy

Firma se nachází v Brně – střed na Slovákově ulici, jedná se o řadový dům, v němž sídlí mnoho dalších firem. V rámci rozvoje podniku bych nejprve začal doporučením na rozšíření prostor vhodných k jazykové výuce. Podnik nyní disponuje třemi učebními místnostmi. Na stejném patře se kromě této firmy nachází další dvě bytové jednotky, jedna je pronajímána jinou firmou a druhá je v současné době volně k dispozici. Dle zjištěných informací jsou prostory stejně velké jako současné působiště podniku. Tudíž lze počítat s dalšími třemi učebními místnostmi, což se při navrhovaném rozšíření nabízených kurzů bude zcela jistě hodit. V následující tabulce č. 8 jsou zobrazeny kalkulace nákladů spojených s tímto návrhem.

Tabulka 8 Kalkulace nákladů spojených s rozšířením prostor (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady	Počet místností * částka	Celková částka
Pronájem	3*5 300,-	15 900,-/měsíc
Vybavení	3*4 800,-	14 400,-

Pronajmutí jedné místnosti v bytové jednotce činí 5300,-/měsíc a místnosti budou pronajaty tři a tedy celkové náklady na pronájem činí 15900,-/měsíc. Vybavení jedné místnosti pro kompletní potřeby jazykového vzdělávání bude stát 4 800 Kč, jelikož máme opět tři místnosti, náklady dosahují výše 14 400 Kč.

Nutno zmínit, že paušální měsíční náklady jsou již včetně připojení k internetu a všech poplatků vůči bytové správě domu. Vybavením místnosti pro kompletní potřeby jazykového vzdělávání je rozuměno stoly, židle, tabule, CD přehrávač, psací potřeby a květiny sloužící k zajištění dekorace.

4.1.2 Rozšíření nabídky jazykových kurzů o kurzy pro děti

V rámci analýzy vybrané společnosti mě velmi překvapila absence jazykových kurzů pro děti. Tyto jazykové kurzy jsou, dle mého názoru, velmi důležité. Ať už dle známého přísloví „co se v mládí naučíš...“ anebo obecně známého faktu, že s jazyky by se mělo začínat v co nejmenším věku. Kurzy samozřejmě nejsou věkově omezeny, avšak absence kurzů zaměřených výhradně na děti mi přijde neakceptovatelná. Vyučovaným jazykem by byl, aspoň ze začátku, jazyk anglický. Děti, přihlášení do kurzů, budou rozděleny na čtyři typy:

- ✓ **Preschool (3–6 let)** – jedná se o nejmladší cílovou skupinu zákazníků, zde by měla výuka probíhat pouze na základě her a úplných základů anglického jazyka
- ✓ **School I (6–10 let)** – skupina dětí navštěvující první stupeň základní školy
- ✓ **School II (10–15 let)** – tyto děti navštěvují druhý stupeň základní školy, výuka je zde zaměřena buď na doučení školní, jazykové látky pro slabší jedince anebo v opačném případě jako rozšíření jazykových znalostí a komunikačních dovedností
- ✓ **Teenagers (15–18 let)** – zde se jedná o stejné možnosti jako v předchozím bodě, ale navíc je zde možnost připravit dítě na různé zkoušky požadované k získání jazykových certifikátů

Zároveň budou nabízeny dva typy kurzů:

- a) **Intensive** – levnější kurz s českým lektorem
- b) **Exclusive** – dražší kurz s rodilým mluvčím

S tímto je spojeno též rozšíření řad zaměstnanců. Při tomto rozšiřování bych kladl důraz především na zaměstnání alespoň dvou rodilých mluvčích. Firma tak získá další náskok v konkurenčním boji, neboť mnoho zákazníků si vždy při možnosti volby vybere kurz řízený rodilým mluvčím. V následující tabulce č. 9 jsou zobrazeny kalkulace nákladů spojených s tímto návrhem.

Tabulka 9 Kalkulace nákladů spojených s rozšířením výuky (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady	Počet * částka	Celková částka
Zaškolení zaměstnance	5 * 6 300,-	31 500,-
Rozšíření vybavy	1 * 4 500,-	4 500,-

Zaškolení jednoho zaměstnance pro možnost výuky dětí stojí 6300 Kč a školených zaměstnanců bude pět, tudíž celkově půjde o částku 31 500 Kč. Rozšíření vybavy o dětské učební pomůcky a hračky přijde školu na 4 500 Kč.

Každý zaměstnanec vyučující jazykový kurz pro děti musí být náležitě způsobilý, a tak musí být vynaloženy náklady na jejich zaškolení. Počet zaškolených pracovníků je stanoven dle očekávaného zájmu o jazykové kurzy pro děti.

4.1.3 Anglické tábory pro děti

V rámci filozofie firmy odlišení od ostatních jazykových škol, působících na českém trhu, bych doporučil možnost rozšířit poskytované služby o anglické tábory. Tábor by měl zaměřen na jeden jazyk a z důvodu největší popularity bych tak doporučil jazyk anglický. Pro rodiče tak jde o zcela jedinečnou možnost dopřát svému dítěti jazykové vzdělání v podstatně zábavnější formě. Angličtina zde bude podávána jak tradiční výukou probíhající v dopoledních hodinách, tak také formou nejrůznějších her. V rámci zachování osobního přístupu bych též doporučil jednoho pedagoga na maximálně pět dětí. Bude tak kromě osobnějšího přístupu také zaručena větší bezpečnost. Tábor bude vždy tematicky zaměřen a hlavním předmětem je celotáborová hra. V následující tabulce č. 10 jsou zobrazeny kalkulace nákladů spojených s tímto návrhem.

Tabulka 10 Kalkulace nákladů spojených s provozováním anglických táborů (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady	Počet * částka	Celkové náklady
Vydané náklady na jedno dítě	20 * 2 400,-	48 000,-
Mzdy zaměstnanců	4 * 5 000,-	20 000,-
Nákup rekvizit	1 * 7 000	7 000,-
		75 000,-

Cena tábora pro dítě je 4500 Kč. Náklady na ubytování, stravu a také dopravu jednoho dítěte činí 2400 Kč za celý pobyt, náklady na mzdy zaměstnanců činí 5000,-/osoba. Posledním nákladem je nákup rekvizit a potřeb vhodných na tábor a tato částka činí 7000 Kč.

4.1.4 Akreditace pro možnost konání státní jazykové zkoušky

Dle průzkumu brněnského pole konkurence vlastní tuto akreditaci pouze jedna jazyková škola. Proto si myslím, že jde o opravdu perspektivní návrh, neboť může jazykové škole Jazyky Individuálně přinést konkurenční výhodu nad ostatními školami. Vznikla by tak další cílová skupina zákazníků. Mnoho lidí se stane zákazníky jazykové školy pouze za účelem získání požadovaného typu certifikátu. Jde o zákazníky, kteří se buď chtějí zdokonalit na určitou úroveň a poté si toto zdokonalení ověřit úspěšným složením zkoušky, což znamená získáním certifikátu, anebo o zákazníky, kteří jsou již se svými znalostmi spokojeni a chtějí pouze určitou certifikaci jejich znalostí. Způsobů využití jazykových certifikátů je hned několik. Někdy jde o vlastní uspokojení, nově nabyté sebevědomí apod. Avšak častějším využitím je možnost vykonávání určité práce, nejčastěji spojené s lektorstvím. Celá řada zaměstnavatelů vyžaduje při nástupu do zaměstnání určitý certifikát jako důkaz kompetence. Jedinými, avšak opakovanými náklady, jsou finance vynaložené na specifické kurzy pro lektory. V následující tabulce č. 11 jsou zobrazeny kalkulační náklady spojených s tímto návrhem.

Tabulka 11 Kalkulace nákladů spojených s akreditací jazykové školy (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady	Počet * částka	Celkové náklady
Školení zaměstnanců	3 * 3 000,-	9 000,-/pololetně

Každé školení stojí 3000 Kč a počet školených zaměstnanců bude tři. Nutno ještě říci, že školení probíhají každého půl roku.

4.2 Přínosy návrhů řešení

Zde budou popsány přínosy jednotlivých návrhů. Tam kde je to třeba tak bude vypočítána návratnost vložených investic a jednotlivá čísla ukážou, jak konkrétní návrh bude pro podnik přínosným. Jak již bylo řečeno, nejlepší měsíce pro podnik bývají zpravidla leden až duben a září až listopad. Z tohoto důvodu bych doporučil začít s implementací návrhů na tyto měsíce. Toto doporučení se samozřejmě netýká anglického tábora, který bude probíhat v obou prázdninových měsících.

4.2.1 Rozšíření prostor jazykové školy

Jednorázové náklady všech tří místností byly vykalkulovány na 14400,- a měsíční náklady na 15900,- Pokud vycházíme z dosavadních podmínek a zisku, zjistíme:

Tabulka 12 Přínos návrhu na rozšíření prostor (Zdroj: vlastní zpracování)

Roční čistý zisk firmy	250 000,-
Měsíční čistý zisk firmy	20 833,-
Počet nově zřízených místností	3
Zisk z jedné učební místnosti	6 944,-
Jednorázový náklad na vybavení jedné místnosti	4 800,-
Předpokládaný zisk z jedné místnosti 1. měsíc	2 144,-
Předpokládaný zisk z jedné místnosti každý další měsíc	6 944,-

Na základě faktury sledované firmy vycházím z čistého zisku 250 000 Kč. 250000 (roční čistý zisk firmy)/12 (počet měsíců v roce) = 20833,- (průměrný měsíční zisk podniku).

Jelikož společnost disponuje třemi učebními místnostmi, zjistíme tak snadno kolik každá z nich vydělá. $20833/3=6944,-$ Tímto výpočtem jsme zjistili, kolik nám jedna učební místnost vydělá za měsíc. Výše je zmíněno, že náklady na vybavení činí 4800,-

za místnost. A tak se, **pouze ovšem na základě nezměněných podmínek a stejné poptávce jako doposud**, můžeme domnívat, že pronajmutí dalších místností je dobré rozhodnutí, neboť při stejném měsíčním zisku na místnost jako doposud (6944,-) je jednorázový náklad na vybavení (4800,-) splacen dříve než za měsíc.

4.2.2 Rozšíření nabídky jazykových kurzů o kurzy pro děti

Náklady jsou stanoveny na 31500,- za zaškolení pracovníků a 4500,- za pořízení školních pomůcek a hraček vhodných pro děti. Je důležité zmínit, že jde o náklady jednorázové. Žádné další náklady na zaškolení v tomto případě nebudou nutné. Pomůcky se samozřejmě časem zničí, ale výhledově je důležité, že jde taktéž o položku jednorázovou. Avšak kromě finančního přínosu, který se, zcela jistě dostaví, lze vyzdvihnout vytvoření nové cílové skupiny zákazníka. Délka lekce bude stanovena na 45 minut z důvodu maximální soustředěnosti dítěte. Navrženy budou následující ceny:

- a) Intensive – hodina s českým lektorem – 200,-/hod
- b) Exclusive – hodina s rodilým mluvčím – 280,-/hod

Tabulka 13 Přínos návrhu na rozšíření jazykových kurzů (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové náklady	36 000,-	
Typ výuky	Cena	Počet zajišťující návratnost investice
Intensive	200,-/hod	180 lekcí
Exclusive	280,-/hod	129 lekcí

Z tabulky jsme tak zjistili, že firmě se vynaložené náklady vrátí po 180-ti lekcích kurzu s českým lektorem anebo po 129-ti lekcích s rodilým mluvčím.

4.2.3 Anglické tábory pro děti

Tábor je koncipován na kapacitu 20 dětí. Je tak zajištěna dostatečně velká skupina k rozdělení na týmy za účelem konání nejrůznějších her, ale také tento počet není příliš velký, tudíž se lze každému dítěti věnovat. Jak bylo napsáno výše, na pět dětí bude vycházet jeden zkušený lektor, tudíž pojedou celkově čtyři lektoři. Táborová délka je

zvolena v délce šesti dní. Finanční část tohoto návrhu je navržena následujícím způsobem:

Tabulka 14 Přínos návrhu na zavedení anglických táborů (Zdroj:vlastní zpracování)

Cena tábora	Počet * částka	Celkové příjmy	Celkové náklady	Zisk
4 500,-	20 * 4 500,-	90 000,-	75 000,-	15 000,-

Z výše uvedených čísel nám tak vychází, že zisk jazykové školy bude činit **15000 Kč**. Naplánovány jsou tři turnusy, což by firmě přineslo nejen nezanedbatelnou finanční částku, ale také zaručené zvýšení popularity.

4.2.4 Akreditace pro možnost konání státní jazykové zkoušky

Náklady spojené s právem pořádat státní jazykové zkoušky spočívají pouze v pravidelném školení zaměstnanců. Pro tento návrh budou pravidelně školeni 3 zaměstnanci. Každého půl roku probíhají specifické školení a testy zaručující naprostou kvalifikaci lektora.

Tabulka 15 Přínos návrhu na akreditaci jazykové školy (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové náklady	9 000,-	
Typ zkoušky	Cena	Počet zajišťující návratnost investice
Základní	2 600,-	4
Všeobecný	3 200,-	3

Nabízeny budou dva typy zkoušky: „Základní“ s jazykovou úrovní B2 za 2600,- za písemnou i ústní část dohromady. A jako druhý typ bude nabízen „Všeobecný“ který bude poskytován v ceně 3200,- za obě části. Lze tedy jednoduše vypočítat, že jazykové škole bude stačit, když si základní typ jazykové zkoušky zaplatí čtyři zájemci anebo všeobecný typ zaplatí zájemci tři.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo na základě vnitřní a vnější analýzy vybrané společnosti Jazyky Individuálně navržení vlastních návrhů řešení. Pro splnění vytyčeného cíle bylo nejprve využito poznatků z odborné literatury, díky kterým byla zpracována teoretická část této práce. Je zde popsáno strategické řízení podniku (řízení, strategie, strategické cíle, analýza vnitřního a vnějšího prostředí) a také základní informace o malých a středních podnicích.

V její další části, analytické, která byla pojmenována „Současná analýza firmy“ poté byla provedena řada analýz za účelem detailního popsání společnosti. Najdete zde informace o historii společnosti, její vize a poslání, vývoj trhu, na kterém působí apod. Dále byla provedena strategická analýza okolí podniku. Podle provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byly stanoveny silné a slabé stránky a taktéž příležitosti a hrozby. Na základě zjištěných informací byly poté vytvořeny vlastní návrhy řešení, které povedou, jak je již zmíněno v cílech práce, ke zkvalitnění, zefektivnění a dostupnosti poskytovaných služeb. Ke každému návrhu byl též vypočten přínos, ať už finanční či nefinanční.

Firma Jazyky Individuálně působí na českém trhu od roku 2012 a z mého pohledu jde o podnik perspektivní. Líbí se mi především jejich snaha o odlišení od konkurence, přizpůsobivost zákazníkům a jejich inovační programy. Paní majitelka je velice vstřícná osoba a jsem jí vděčný za ochotu při poskytování potřebných informací k sepsání své bakalářské práce. Ostatně celý personál na mě působil velice dobře. Mně nezbyvá nic jiného než doufat, že mé návrhy opravdu budou přínosné dle očekávání a popřát firmě mnoho a mnoho úspěchů, kterých, dle mého názoru, určitě mohou dosáhnout.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [2] KORÁB, Vojtěch. *Drobné podnikání: studijní text pro prezenční studium oboru Řízení a ekonomika podniku*. Vyd. 2. přeprac. a dopl. /. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004, 65 s. ISBN 80-214-2651-9.
- [3] VODÁČEK, Leo. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.
- [4] *Podnikání v malé a střední firmě*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999, 157 s. ISBN 80-707-9707-X.
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [6] BUMBEROVÁ, V. a KORÁB, V. *Empirical development taxonomy of micro, small and medium-sized enterprises in South Moravian Region*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2013, LXI, No. 7, pp. 2021–2031
- [7] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [8] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [9] JÁČ, Ivan. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vi, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [11] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [12] DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [13] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [14] *Strategy and small firm performance: Strategy and small firm performance*. ISBN 90-371-0876-8.
- [15] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [16] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [17] KALKA, Regine. *Marketing: Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada Publishing, 2003, 110 s. ISBN 80-247-0413-7.

Internetové zdroje:

- [18] KurzyCZ. *Inflace* [online]. 2014 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [19] Raiffeisen Bank. *Úrokové sazby pro podnikatele* [online]. 2014 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://www.rb.cz/o-bance/informacni-a-online-sluzby/urokove-sazby/>
- Jazyky individuálně. *Individuální kurzy* [online]. 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://www.jazyky-individualne.cz/vyuka/individualni-kurzy/>
- Jazyky individuálně. *Měsíční intenzivní kurzy* [online]. 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://www.jazyky-individualne.cz/mesicni-intenzivni-kurzy/>
- Jazyky individuálně. *Firemní kurzy* [online]. 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://www.jazyky-individualne.cz/firemni-vyuka/>

Jazyky individuálně. *Tematická hodina angličtiny u kávy* [online]. 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://www.jazyky-individualne.cz/tematicka-hodina-u-kavy/>

Jazyky individuálně. *Najdi jazykového parťáka* [online]. 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://www.jazyky-individualne.cz/najdi-jazykoveho-partaka/>

Jazyky individuálně. *Ceník* [online]. 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://www.jazyky-individualne.cz/cenik/>

Strateg.cz. *Porterův model pěti sil* [online]. 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://strateg.cz/>

Management mania. *Model „7S“* [online]. 2011-2013 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>

Nepustilova jazyková škola. *O nás* [online]. 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://www.njs.cz/o-jazykove-skole>

Jazyková škola Miramare. *Kurzy pro veřejnost* [online]. 2009 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://www.jsmiramare.cz/cz/brno/kurzy-pro-verejnost-1/>

Jazyková škola Pelikán. *Jazykové kurzy* [online]. 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://www.jazykova-skola-pelikan.cz/jazykove-kurzy--37/informace-49.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Růst firmy.....	16
Obrázek 2 PEST analýza	17
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	18
Obrázek 4 Model „7S“	21

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení faktorů vyjednávací síly zákazníků	29
Tabulka 2 Srovnání s konkurencí	30
Tabulka 3 Přehled a ceník lekcí individuálních jazykových kurzů	33
Tabulka 4 Přehled a ceník měsíčních intenzivních kurzů.....	33
Tabulka 5 Přehled a ceník firemních kurzů	34
Tabulka 6 Přehled a ceník tematických hodin u kávy	36
Tabulka 7 SWOT analýza.....	38
Tabulka 8 Kalkulace nákladů spojených s rozšířením prostor	40
Tabulka 9 Kalkulace nákladů spojených s rozšířením výuky.....	42
Tabulka 10 Kalkulace nákladů spojených s provozováním anglických táborů.....	43
Tabulka 11 Kalkulace nákladů spojených s akreditací jazykové školy.....	43
Tabulka 12 Přínos návrhu na rozšíření prostor	44
Tabulka 13 Přínos návrhu na rozšíření jazykových kurzů.....	45
Tabulka 14 Přínos návrhu na zavedení anglických táborů	46
Tabulka 15 Přínos návrhu na akreditaci jazykové školy	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Organizační struktura podniku (Zdroj: jazyky-individualne.cz)	54
---	----

Příloha 1 Organizační struktura podniku (Zdroj: jazyky-individualne.cz)

